

ВИКОРИСТАННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИКІВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОГО ОБЛАДНАННЯ УКРАЇНИ

ДАНИЛЮК В. О.

УДК 658.5

Данилюк В. О. Використання адаптаційних механізмів реалізації стратегії технічного розвитку в діяльності виробників хлібопекарського обладнання України

У статті розкрито сутність механізмів реалізації стратегії технічного розвитку підприємств – виробників хлібопекарського обладнання України з пасивною та активною адаптацією до зовнішнього середовища підприємства. На їх основі побудовано механізм стратегічного управління технічним розвитком досліджуваних підприємств, який включає діагностику стратегічних областей технічного розвитку, початковий стратегічний аналіз і аналіз зовнішнього середовища підприємства. Виділено особливості інтеграції стратегічних, тактичних і оперативних планів технічного розвитку в результаті застосування даних механізмів. Досліджено сутність економічної, організаційної, мотиваційної та інформаційної складових стратегічного управління технічним розвитком досліджуваних підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління технічним розвитком, механізми реалізації стратегії, модель стратегічного управління, стратегія технічного розвитку.

Рис.: 4. **Бібл.:** 10.

Данилюк Вячеслав Олександрович – асистент, кафедра менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

E-mail: sid_casidey@mail.ru

УДК 658.5

Данилюк В. А. Использование адаптационных механизмов реализации стратегии технического развития в деятельности производителей хлебопекарского оборудования Украины

В статье раскрыта сущность механизмов реализации стратегии технического развития предприятий – производителей хлебопекарного оборудования Украины с пассивной и активной адаптацией к внешней среде предприятия. На их основе построен механизм стратегического управления техническим развитием исследуемых предприятий, который включает диагностику стратегических областей технического развития, первоначальный стратегический анализ и анализ внешней среды предприятия. Выделены особенности интеграции стратегических, тактических и оперативных планов технического развития в результате применения данных механизмов. Исследована сущность экономической, организационной, мотивационной и информационной составляющих стратегического управления техническим развитием исследуемых предприятий.

Ключевые слова: стратегическое управление техническим развитием, механизмы реализации стратегии, модель стратегического управления, стратегия технического развития.

Рис.: 4. **Библ.:** 10.

Данилюк Вячеслав Алексеевич – ассистент, кафедра менеджмента, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

E-mail: sid_casidey@mail.ru

UDC 658.5

Danyluk V. O. Use of Adaptive Mechanisms of Realisation of the Strategy of Technical Development in Activity of Manufacturers of Baking Equipment in Ukraine

The article reveals the essence of mechanisms of realisation of the strategy of technical development of enterprises that manufacture baking equipment in Ukraine with passive and active adaptation to the external environment of an enterprise. It build on a mechanism of strategic management of technical development of the studied enterprises, which includes diagnostics of strategic fields of technical development, primary strategic analysis and analysis of external environment of an enterprise. It marks specific features of integration of strategic, tactical and operative plans of technical development in the result of application of these mechanisms. It studies the essence of economic, organisational, motivational and information components of strategic management of technical development of the studied enterprises.

Key words: strategic management of technical development, mechanisms of strategy realisation, model of strategic management, strategy of technical development.

Pic.: 4. **Bibl.:** 10.

Danyluk Vyacheslav O. – Assistant, Department of Management, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

E-mail: sid_casidey@mail.ru

У практиці стратегічного управління технічним розвитком підприємства присутня достатня велика кількість інструментів формування і реалізації стратегії технічного розвитку, проте на досліджуваних підприємствах їх використання дуже обмежене. Основною проблемою є неможливість адаптації стратегії технічного розвитку до умов зовнішнього середовища, тому дуже важливим є формування адаптаційних механізмів реалізації стратегії технічного розвитку для даної групи підприємств.

У статті проаналізовано роботи Погорелова Ю. С., Попової Н. В., Саломатіної Л. М., Тридіда О. М., Касич А. О., Кукушкіна О. М., Журило І. В., Белевцової Н. М., Ситніченко В. О.

Автором досліджено взаємозв'язок адаптаційних механізмів реалізації стратегії технічного розвитку і на їх основі побудовано модель стратегічного управління технічним розвитком підприємств – виробників хлібопекарського обладнання України.

Метою даної статті є інтеграція адаптаційних механізмів реалізації стратегії технічного розвитку в загальну модель стратегічного управління досліджуваних підприємств і дослідження їх взаємозв'язків.

Завданнями даного дослідження є:

1. Дослідити типи адаптаційних механізмів реалізації стратегії технічного розвитку.

2. Побудувати модель стратегічного управління технічним розвитком досліджуваних підприємств – виробників хлібопекарського обладнання України.

3. Показати місце адаптаційних механізмів реалізації стратегії технічного розвитку в даній моделі.

4. Дослідити взаємозв'язок механізмів стратегічного управління розвитком і єдності стратегічного, тактичного і оперативного рівнів управління досліджуваних підприємств.

На сьогодні існує досить багато поглядів різних науковців на сутність і підходи стратегічного управління підприємством. Багато досліджень спрямовані на побудову механізмів формування різних стратегій: загальної стратегії підприємства, функціональних, ресурсних стратегій тощо. На основі формування загальної стратегії розвитку пропонуються різні варіанти побудови окремих стратегій розвитку, у тому числі стратегій технічного розвитку. Проте, існують значні протиріччя, пов'язані з механізмами реалізації даної стратегії: які основні постулати мають бути в них закладені, які компоненти слід враховувати в першу чергу, чи слід розмежовувати функціональні і ресурсні складові при реалізації стратегії тощо. Також існує декілька точок зору з приводу того, чи має підприємство за допомогою адаптаційних механізмів пасивно підлаштовуватись до змін зовнішнього середовища, чи, оскільки стратегія технічного розвитку передбачає досить активні щодо її реалізації дії, формувати зовнішнє середовище. Автор даної статті спробував поєднати різні погляди на формування механізмів реалізації стратегії технічного розвитку підприємства і запропонувати своє бачення щодо цього питання.

Головною причиною низької ефективності діяльності досліджуваних підприємств є недооцінка необхідності і значущості стратегічного підходу у своїй діяльності, орієнтація на короткострокову перспективу. Вдосконалення системи управління є неможливим без впровадження системи механізмів стратегічного управління технічним розвитком. При цьому стратегічне управління технічним розвитком необхідно розглядати в єдності з тактичним і оперативним управлінням. У результаті такої взаємодії і повинна формуватися складна, багаторівнева система взаємопов'язаних механізмів стратегічного управління технічним розвитком. [1, с. 49]

Запропонована автором концепція формування системи механізмів стратегічного управління технічним розвитком організацією включає адаптаційні механізми або, іншими словами, механізми розробки стратегій технічного розвитку і механізми реалізації стратегій технічного розвитку підприємства. Основна функція адаптаційних механізмів відповідно до даної концепції полягає в тому, що вони допомагають обрати стратегію взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем. А для реалізації обраних стратегій технічного розвитку підприємство повинне формувати систему відповідних механізмів, тобто механізмів реалізації стратегічного управління технічним розвитком, які можна представити як сукупність організаційних, економічних, мотиваційних заходів дії суб'єкта управління на об'єкт управління з метою його переведення в новий, бажаний стан. Необхідно відзначити, що запропоновані механізми інтегровані в єдину систему, рівнями якої виступають

стратегічне, тактичне і оперативне управління технічним розвитком. [2, с. 362]

Виходячи з цього, можна запропонувати такий механізм стратегічного управління технічним розвитком (рис. 1).

Під механізмами розробки стратегій технічного розвитку підприємства розуміємо такі механізми:

1. Механізми з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища, що забезпечують функціонування системи в стабільному, нескладному і досить певному середовищі і направлені на вибір найбільш сприятливих умов діяльності підприємства з тих, що вже є в «ніші» зовнішнього середовища. У основі механізмів з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища лежить стратегія пасивного виживання підприємств, збереження наявного технічного рівня [3; 4].

2. Механізми з активною адаптацією до зовнішнього середовища, в основі яких лежить безпосередня адаптація. Вони направлені на активне використання елементів зовнішнього середовища в діяльності підприємства, зокрема, на пошук найбільш сприятливих умов переходу в нові «ніші» за допомогою заходів технічного розвитку. Адаптаційна реакція організації на зміни в зовнішньому середовищі більшою мірою виявляється в швидкій перебудові внутрішніх структур і у використанні складних форм стратегічної поведінки.

У основі механізмів з активною адаптацією до зовнішнього середовища лежить стратегія активного виживання підприємств внаслідок активного впровадження техніко-технологічних досягнень.

3. Механізми, направлені на формування зовнішнього середовища, які використовуються для формування найбільш сприятливих умов для функціонування підприємства. У основі даних механізмів лежить стратегія комплексного розвитку підприємств, тобто стратегія активної дії на зовнішнє середовище. [3; 4]

Виходячи з вищесказаного, можна запропонувати наступну систему адаптаційних механізмів стратегічного управління технічним розвитком підприємства (рис. 2).

Основою функцією механізмів реалізації комплексної стратегії розвитку є реалізація обраних в ході використання адаптаційних механізмів стратегії технічного розвитку. На практиці ці механізми настільки взаємопов'язані між собою, що важко виділити будь-яку одну складову, яка б не містила в собі елементи інших складових. Тому запропонована система механізмів сформована за принципом однорідності на основі головних ознак, зокрема, організаційних, економічних, інформаційних і мотиваційних (рис. 3). [4]

Кожен з механізмів реалізації стратегій розвитку впроваджується з різною мірою частоти і активності, що залежить від стратегічних цілей і завдань ТР, які вирішуються на конкретному підприємстві.

Економічні механізми використовуються тоді, коли продукція підприємства добре відома покупцям, має попит, а головним завданням менеджменту стає розширення частки ринку, зниження собівартості і підвищення рентабельності виробництва [5].

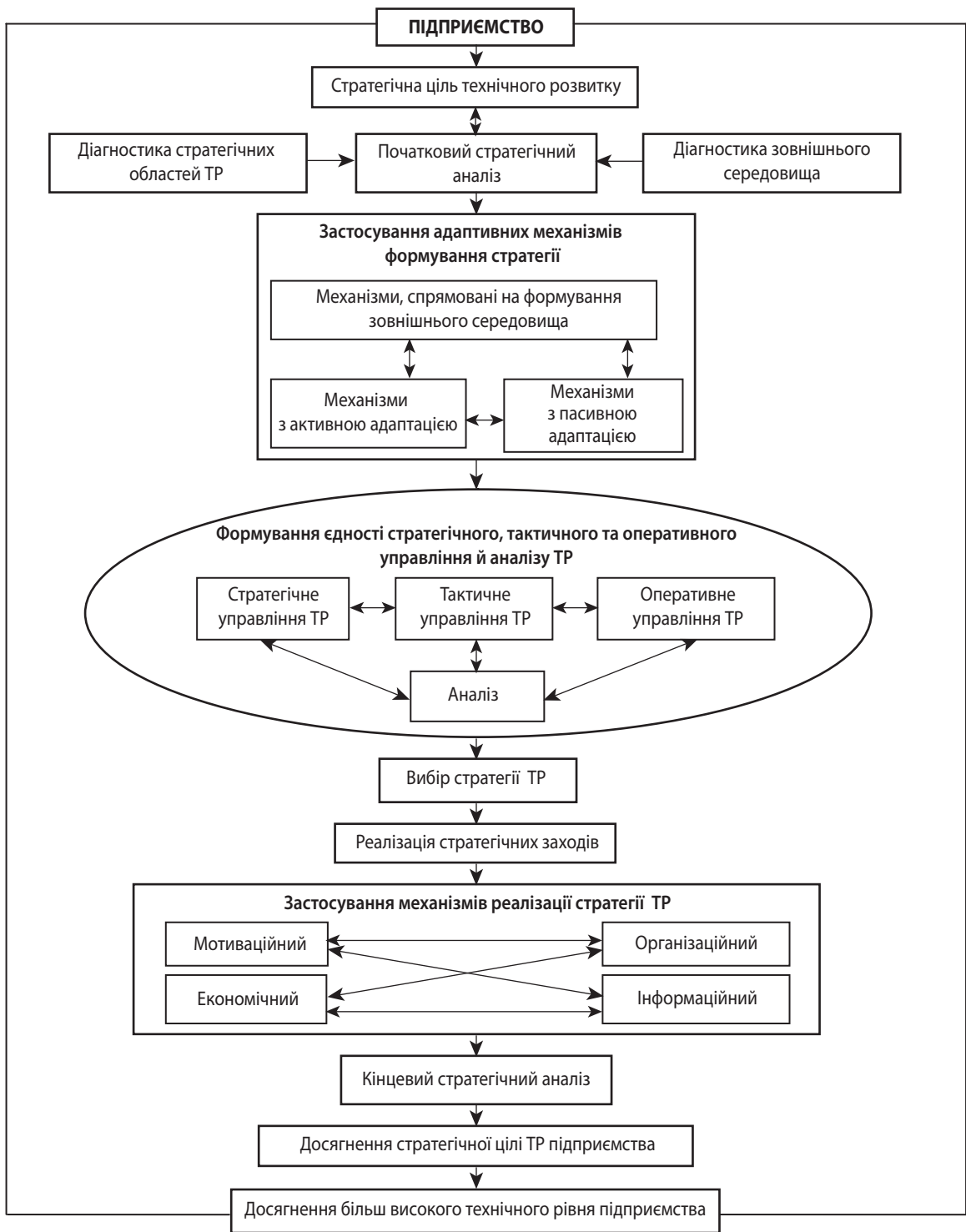


Рис. 1. Модель стратегічного управління технічним розвитком підприємства

Економічні механізми реалізуються через ринкові механізми цін, які визначаються динамікою попиту і пропозиції нової продукції, відтворення основних фондів і прискорену амортизацію, оплату праці, ринок акцій і інвестиційну політику, лізинг, структурою акціонерної власності, елементами державного регулювання цін і податків [6, с. 172 – 184].

Організаційні механізми найчастіше мають використовуватись тоді, коли підприємство знаходиться у стадії реструктуризації, коли виробничий процес йде

шляхом реалізації перспективних планів технічного розвитку, що вимагають виділення різних напрямів діяльності в самостійні підрозділи, коли йде масова маркетингова розвідка ринку, і структура виробництва підлаштовується під ринкову кон'юнктуру і поведінку конкурентів. Інструментами організаційних механізмів виступають реструктуризація підприємства й реорганізація організаційної структури, позиціонування ринків і споживачів, ринкова організація управління і планування, оперативне регулювання виробничої діяльності,

сертифікація і ліцензування, розробка і впровадження інформаційних технологій, впровадження маркетингової складової (маркетингової політики).

Інформаційні механізми є сполучною ланкою для всіх інших механізмів реалізації стратегії технічного розвитку. Вони покликані забезпечити підприємство інформацією щодо зовнішнього середовища. На основі даної інформації відбувається складання оперативних, тактичних і стратегічних планів технічного розвитку, їх коригування, деталізація [7, с. 40 – 41].

На думку автора, для ефективного досягнення цілей технічного розвитку підприємства при стратегічному управлінні, при будь-якій стратегії технічного розвитку, у механізмі управління має бути присутньою мотиваційна складова, яка є найбільш активною і гнучкою складовою комплексної системи стратегічного управління підприємством. Мотиваційні механізми впливають як на фактори виробництва, так і на психологію працівників, від рівня зацікавленості (у виконанні певних робіт) яких залежить результуючий ефект управління підприємством в цілому. Концепція інтеграції механізмів

стратегічного управління розвитком полягає в тому, що всі механізми розробки і реалізації стратегій технічного розвитку й інших видів розвитку взаємопов'язані між собою і можуть існувати лише в єдності стратегічного, тактичного і оперативного рівнів управління (рис. 4). Ґрунтуючись на прогностичній ринковій інформації, стратегічне управління технічним розвитком повинне спиратися на звичні для менеджменту інструменти тактичного і оперативного управління. Система стратегічного управління технічним розвитком повинна включати механізми з різною тривалістю їх життєвого циклу залежно від короткострокових або довгострокових цілей технічного розвитку, тобто від рівня управління: стратегічного, тактичного або оперативного.

Більше того, контроль за реалізацією стратегічних установок автоматично здійснюватиметься на рівнях тактичного і оперативного управління технічним розвитком як складових частин стратегічного управління технічним розвитком. Таким чином, не обов'язково вибирати механізм стратегічного управління технічним розвитком на весь життєвий цикл підприємства [8, с. 37; 8]



Рис. 2. Система адаптаційних механізмів стратегічного управління технічним розвитком



Рис. 3. Система механізмів реалізації стратегії технічного розвитку підприємства

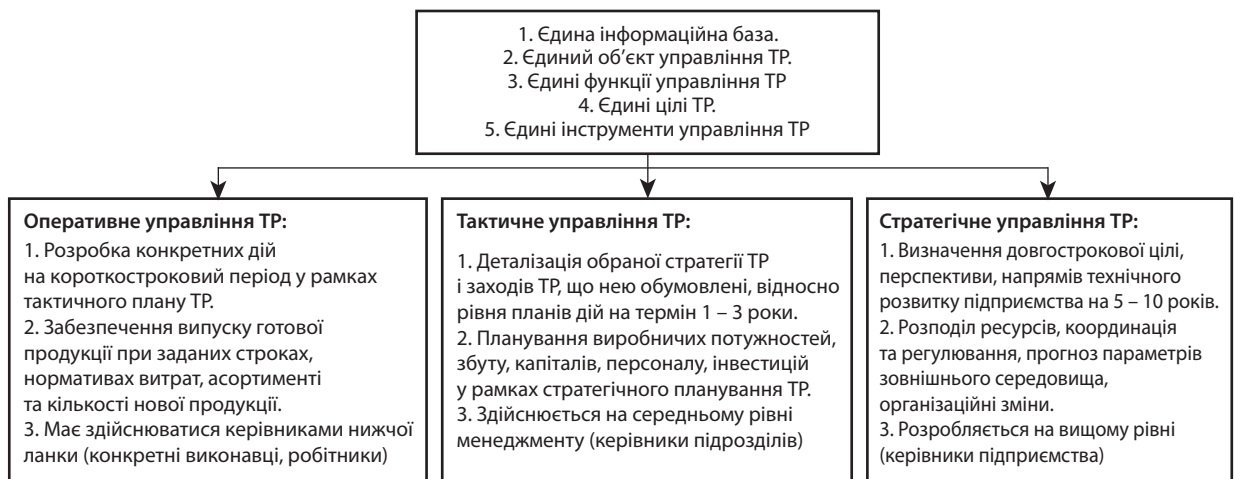


Рис. 4. Єдність оперативного, тактичного і стратегічного управління технічним розвитком

Проте потрібно враховувати, що при зміні механізмів розробки стратегії технічного розвитку підприємства, які, власне, допомагають йому вибрати ту або іншу стратегію ТР, змінюються і механізми реалізації інших стратегій підприємства. Тобто, між різними механізмами стратегічного управління не має бути жорстких розмежувань, вони взаємопов'язані і в рамках окремих стратегічних рішень різною мірою доповнюють один одного. Якщо в процесі управління технічним розвитком змінюється стратегія (адаптаційні механізми), то може змінитися і необхідність окремих складових механізмів реалізації стратегії технічного розвитку підприємства, оскільки змодельована система управління підприємством повинна забезпечувати функціонування трьох взаємозв'язаних режимів управління технічним розвитком: стратегічного, тактичного і оперативного. Таким чином, процес формування механізму реалізації стратегічного управління технічним розвитком має здійснюватись ітеративно відповідно до цілей і стратегій технічного розвитку (у єдності з адаптаційними механізмами) і руху підприємства до поставленої цілі. Результатом цих дій і буде приведення об'єкта управління (технічної системи) у відповідність з поставленими цілями. Запропонована система механізмів стратегічного управління технічним розвитком дозволяє знизити інформаційну невизначеність, що украй необхідно на етапах тактичного і оперативного управління технічним розвитком, етапах безпосереднього випуску продукції та її реалізації, де можуть бути розроблені більш обґрунтовані управлінські рішення щодо технічного розвитку. У цьому можемо прослідкувати ключовий взаємозв'язок стратегічного управління технічним розвитком з управлінням на тактичному і оперативному рівнях [10].

ВИСНОВКИ

На основі викладеного матеріалу можна дійти висновку, що для підприємств – виробників хлібопекарського обладнання України після формування стратегії технічного розвитку є необхідним побудова використання адаптаційних механізмів її реалізації.

Залежно від розмірів підприємства, наявних ресурсів, обраної стратегії технічного розвитку підпри-

ємства можуть обрати механізми з пасивною, активною адаптацією до зовнішнього середовища або направлені на формування зовнішнього середовища, які використовуються для формування найбільш сприятливих умов для функціонування підприємства.

Кожен з механізмів реалізації стратегій розвитку впроваджується з різною мірою частоти і активності, що залежить від стратегічних цілей і завдань технічного розвитку, які вирішуються на конкретному досліджуваному підприємстві. У статті розкрито сутність економічних, організаційних, інформаційних і мотиваційних механізмів реалізації стратегії технічного розвитку підприємства. Концепція інтеграції механізмів стратегічного управління розвитком полягає в тому, що всі механізми розробки і реалізації стратегій технічного розвитку й інших видів розвитку взаємопов'язані між собою і можуть існувати лише в єдності стратегічного, тактичного і оперативного рівнів управління, що є перспективним для подальшого вивчення.

Система стратегічного управління технічним розвитком повинна включати механізми з різною тривалістю їх життєвого циклу залежно від короткострокових або довгострокових цілей технічного розвитку, тобто від рівня управління: стратегічного, тактичного або оперативного. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Погорелов Ю. С.** Модель оцінки розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Розділ III. Економіка та управління підприємствами. – 2010. – № 5. – С. 46 – 55.
- 2. Попова Н. В.** Розробка стратегії розвитку підприємства / Н. В. Попова, Н. М. Белевцова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 359 – 363.
- 3. Саломатіна Л. М.** Адаптаційні механізми в управлінні розвитком промислових підприємств / Л. М. Саломатіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2011_54/st_54_10
- 4. Шумилова А. В.** Механизмы реализации стратегии организации / А. В. Шумилова // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 1/2 (17/18) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=965>

5. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – Т. 2. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_2_2/099-103

6. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.

7. Ситніченко В. О. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників / В. О. Ситніченко // Стандартизація Сертифікація Якість. – 2009. – № 1. – С. 39 – 44.

8. Касич А. О. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку машинобудування України / А. О. Касич // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 7 (73). – С. 32 – 40.

9. Кукушкін О. М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» / О. М. Кукушкін // Науковий вісник : зб. наук. праць. – 2005. – Вип. 15.2. – С. 220 – 227.

10. Журило І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві / І. В. Журило [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=965>

REFERENCES

Kasych, A. O. "Stratehichni oriientyry innovatsiinoho rozvytku mashynobuduvannia Ukrainy" [Strategic directions of innovative development of engineering Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7 (2007): 32-40.

Kukushkin, O. M. "Sutnist poniattia «stratehiia rozvytku pidpriemstva»" [The essence of the concept of "Development Strategy Company"]. *Naukovyi visnyk*, no. 15.2 (2005): 220-227.

Pashchenko, O. P. "Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva" [Strategic management of enterprise development]. http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_2_2/099-103

Pohorelov, Yu. S. "Model otsinky rozvytku pidpriemstva" [The model estimates the enterprise]. *Naukovyi visnyk Volynskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5 (2010): 46-55.

Popova, N. V., and Bielievtsova, N. M. "Rozrobka stratehii rozvytku pidpriemstva" [Strategy Development Company]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 29 (2010): 359-363.

Sytichenko, V. O. "Stratehiia rozvytku mashynobuduvannia na osnovi systemy zbalansovanykh pokaznykiv" [The strategy of engineering – based balanced scorecard]. *Standartyzatsiia. Sertyfikatsiia. Yakist*, no. 1 (2009): 39-44.

Shumilova, A. V. "Mekhanizmy realizatsii strategii organizatsii" [Mechanisms for implementing the organization's strategy]. <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=965>

Salomatina, L. M. "Adaptatsiini mekhanizmy v upravlinni rozvytkom promyslovykh pidpriemstv" [Adaptive mechanisms in the management of industrial enterprises development]. http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/eprom/2011_54/st_54_10

Trydid, O. M. *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm stratehichnoho rozvytku pidpriemstva* [Organizational-economic mechanism of strategic enterprise development]. Kh.: KhDEU, 2002.

Zhurylo, I. V. "Sutnist systemy stratehichnoho upravlinnia ta metodyka ii vprovadzhennia na pidpriemstvi" [The essence of strategic management and methods of its implementation in the enterprise]. <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=965>