**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

На правах рукопису

Шацька Зорина Ярославівна

УДК 65.012.32 : 67/68

**АДАПТИВНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ**

**ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник Рубан Владислав Яковлевич доктор технічних наук, професор

Київ - 2009

[ВСТУП 3](#bookmark3)

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В

СУЧАСНИХ УМОВАХ 11

* 1. [Сучасний стан проблеми реалізації стратегії підприємства 11](#bookmark6)
  2. Використання системного підходу щодо розробки та реалізації стратегії

[підприємства 28](#bookmark2)

* 1. Досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств з реалізації стратегії 42

[Висновки за розділом 1 71](#bookmark10)

1. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ

СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 72

* 1. Адаптивний механізм реалізації стратегії підприємства: сутність та формування.... 72
  2. Формування системи планування показників стратегічних цілей підприємства 81
  3. Саморегулювання системи реалізації стратегії підприємства 94
  4. Інформаційне забезпечення адаптивного механізму реалізації стратегії

підприємства 111

* 1. Формування системи безперервного навчання персоналу підприємства 119

[Висновки за розділом 2 128](#bookmark14)

1. ВИПРОБУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ

РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ 130

* 1. Методика впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії

[на підприємстві 130](#bookmark19)

* 1. Випробування адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємствах легкої

[промисловості 136](#bookmark17)

* 1. Оцінка ефективності адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємствах

легкої промисловості 159

[Висновки за розділом 3 184](#bookmark20)

[ВИСНОВКИ ПО РОБОТІ 185](#bookmark21)

ДОДАТКИ 187

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВИСНОВКИ ПО РОБОТІ

У дисертаційній роботі наведено теоретичні узагальнення і запропоновано нове вирішення проблеми реалізації стратегії на підприємстві шляхом формування та впровадження адаптивного механізму. Найбільш суттєві висновки полягають у такому:

1. дослідження показало, що більшість вітчизняних підприємств легкої промисловості та підприємства легкої промисловості ближнього зарубіжжя здійснюють реалізацію стратегії адміністративним методом без адаптації до стратегічних змін;
2. для здійснення процесу реалізації стратегії на підприємстві теоретично обґрунтованим слід вважати застосування адаптивного механізму, метою якого є забезпечення своєчасного процесу прийняття управлінських рішень стосовно стратегічних змін відповідно до впливів зовнішнього середовища та виникаючих протиріч між зовнішнім та внутрішнім середовищами;
3. відповідно до мети та принципів побудови адаптивний механізм реалізації стратегії представляє собою систему, що складається з бачення, місії, цінностей та підсистем: планування показників стратегічних цілей, моніторингу, системного аналізу, мотивації, прийняття управлінських рішень і безперервного навчання персоналу;
4. формування адаптивного механізму реалізації стратегії відбувається шляхом взаємоузгодження стратегії підприємства зі спроможністю його потенціалу реалізувати обрану стратегію та розробки економічного, організаційного, інформаційного та правового забезпечення механізму;
5. планування стратегічних цілей підприємства та їх реалізація забезпечується на основі використання концепцій „ідеалів та катастроф”, „кайзен”, „живої стратегії” в поєднанні зі збалансованою системою показників шляхом побудови системно-ситуаційного портрету діяльності підприємства, розробки стратегічної карти в показниках стратегічних цілей. Оцінка результатів реалізації стратегії відбувається щомісячно на всіх рівнях управління підприємством шляхом аналізу виконання стратегічних цілей, розроблених через систему збалансованих показників за складовими: „фінанси”, „клієнти”, „внутрішні бізнес-процеси” і „персонал”.
6. адаптивний механізм реалізації стратегії включає системи мотивації та актуалізації професійних знань та навичок персоналу. В межах загальної системи мотивації на підприємстві розробляються додаткові заходи по стимулюванню персоналу для досягнення стратегічних цілей. Для забезпечення адаптації персоналу до стратегічних змін в процесі реалізації стратегії, запропоновано підсистему безперервного навчання персоналу та врахування парадигми цілісної особистості;
7. доведено, що в процесі реалізації стратегії відбувається постійний негативний вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ на підприємство, кінцевим результатом якого є поява „больових точок”, що виявляються через постійний моніторинг та системний аналіз діяльності підприємства. Такі заходи забезпечують саморегулювання процесу реалізації стратегії;
8. обґрунтовано поетапну методику впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії, яка включає розробку проектного завдання; діагностику спроможності потенціалу підприємства реалізувати обрану стратегію; розробку організаційного, економічного, інформаційного та правового забезпечень механізму; експериментальне випробування механізму на підприємстві;
9. експериментальне випробування адаптивного механізму реалізації стратегії здійснено на прикладі швейних фабрик АТЗТ „Санта Україна”, ЗАТ „Ворскла” та ТОВ „Українська швейна компанія”. Виходячи з фактичного стану підприємств, запропоновано переглянути існуючі бачення, місію, цінності підприємств і перейти до формування та впровадження адаптивного механізму згідно запропонованої методики;

на основі проведеної оцінки ефективності механізму на вітчизняних швейних фабриках АТЗТ „Санта Україна”, ЗАТ „Ворскла” та ТОВ „Українська швейна компанія” з використанням методу економічної доданої вартості (EVA) визначено що всі підприємства внаслідок запропонованих заходів мають тенденції до зростання вартості свого капіталу.