

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

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)

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ – 2009

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Київському національному університеті технологій та дизайну Міністерства освіти і науки України, (м. Київ)

Науковий керівник: доктор технічних наук, професор
Рубан Владислав Яковлевич,
Київський національний університет технологій
та дизайну Міністерства освіти і науки України,
професор кафедри економічної кібернетики

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Ігнатська Ірина Анатоліївна,
Київський національний університет технологій
та дизайну Міністерства освіти і науки України,
завідувач кафедри менеджменту сфери послуг

кандидат економічних наук, доцент
Білорус Тетяна Валеріївна,
Київський національний університет ім. Т. Шевченка,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності

Захист відбудеться „20” жовтня 2009 року об 11-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.102.05 Київського національного університету технологій та дизайну Міністерства освіти і науки України за адресою: 01011, м. Київ – 11, вул. Немировича-Данченка, 2, I корпус, 3-й поверх, зал засідань.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Київського національного університету технологій та дизайну Міністерства освіти і науки України за адресою: 01011, м. Київ – 11, вул. Немировича-Данченка, 2.

Автореферат розісланий „ 19 ” вересня 2009 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

І.О. Тарасенко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Постіндустріальний етап розвитку ринкової економіки в Україні, загострення конкуренції та прискорення бізнес-процесів кардинальним чином змінюють підходи до ведення підприємницької діяльності. В сучасних умовах нестабільності світової економіки та не згасаючої фінансово-економічної кризи підприємства з метою виживання та забезпечення стабільності розвитку вимушені прискорено адаптуватись до зовнішніх та внутрішніх змін. Магістральним шляхом подолання зазначеної проблеми вважається розробка та використання системи стратегічного управління, яка включає: бачення майбутнього, місію, стратегічні цілі, тактичні та оперативні заходи по їх досягненню.

Теоретичним і практичним аспектам стратегічного управління присвячені дослідження багатьох вітчизняних вчених: Василенка В.О., Герасимчука В.Г., Ігнат'євої І.А., Кіндрацької Г.І., Рубана В.Я., Скібіцького О.М., Стадника В.В., Чубукової О.Ю. та ін., а також зарубіжних вчених: Аакера Д.А., Аналоуи Ф., Віханського О.С., Градова А.П., Гребін'яка Л.Дж., Греттон Л., Друкера П., Каплана Н., Кови Ст., Нивена П., Нортон Д., Портера М., Стрікланда А. Дж., Тербіна П., Томпсона А.А. та ін. Вони зробили значний внесок у процес розробки стратегії та підходів і методів її формування.

Проте, в сучасних дуже складних умовах, незалежно від якості розробки стратегії, існує проблема її реалізації, яка з часом лише загострюється. Особливої актуальності проблема реалізації стратегії набуває саме зараз – в перехідний період від індустріальної до постіндустріальної знання-орієнтованої економіки, для якої визначальним ресурсом розвитку є людський капітал, тобто позитивно мотивовані професійні знання та навички персоналу. Проблема полягає в умінні та бажанні персоналу реалізувати обрану корпоративну стратегію через швидку адаптацію до негативного впливу зовнішнього середовища і виникаючих протиріч між зовнішнім і внутрішнім середовищем, необхідності постійного удосконалення та забезпечення конкурентоздатності розвитку підприємства. Широка різноманітність зовнішніх та внутрішніх впливів на діяльність підприємств вимагає розглядати реалізацію розробленої стратегії як процес її перманентної адаптації до беззупинних змін умов функціонування підприємства. Сьогодні вже недостатньо видати наказ по здійсненню розробленої стратегії та забезпечити контроль його виконання, бо реалізація стратегії не адаптованої до нових умов та внаслідок парадигми людської природи може привести навіть до згубних наслідків діяльності підприємства.

В той же час дослідження проблем ефективної реалізації стратегії на підприємстві та побудова відповідних механізмів майже відсутні. Залишається невирішеним питання розробки та функціонування адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві в умовах багатосторонніх динамічних зовнішніх та внутрішніх впливів. Актуальність проблеми адаптації стратегії, важливість розв'язання науково-методичних питань та надання рекомендацій прикладного характеру щодо формування, впровадження та ефективного використання адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві і обумовили вибір теми, мету і завдання дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота пов'язана з науково-дослідною тематикою Київського національного університету технологій та дизайну МОН України, зокрема з темами: „Фундаментальні економічні дослідження проблем активізації інноваційно-інвестиційної діяльності в економіці України” (номер державної реєстрації 0207U008589, 2007 р.) – особистий внесок автора полягає в розробці механізму реалізації стратегії, як одного з інструментів управлінських інновацій на підприємстві; „Кібернетичні засади інноваційного розвитку” (номер державної реєстрації 0107U010157, 2007 р.) – особистий внесок автора полягає в розробці підходів та принципів реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств; „Фундаментальні проблеми економіки. Реструктуризація промисловості України в умовах глобалізації та шляхи активізації інноваційно-інвестиційних процесів на підприємствах” (номер державної реєстрації 0108U010260, 2009 р.) – особистий внесок автора полягає в розробці методичних підходів формування адаптивного механізму реалізації стратегії підприємства в умовах глобалізації.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування і розробка адаптивного механізму реалізації стратегії підприємства в стаціонарних та екстремальних умовах його діяльності.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено та вирішувалися такі завдання:

- розкрити сучасний стан проблеми реалізації стратегії на підприємстві;
- дослідити розвиток систем стратегічного управління підприємством;
- проаналізувати і узагальнити вітчизняний і зарубіжний досвід реалізації стратегії підприємств;
- розробити адаптивний механізм реалізації стратегії підприємства;
- розробити методику впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на вітчизняних підприємствах;
- здійснити експериментальне випробування адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємствах легкої промисловості;
- узагальнити методи та провести оцінку ефективності адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та впровадження механізму реалізації стратегії на підприємстві.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є положення класичної та сучасної теорії стратегічного менеджменту, наукові праці визнаних в світовій науці вітчизняних та зарубіжних вчених; законодавчі та нормативні документи, що регулюють підприємницьку діяльність в Україні, які склали правове поле дисертаційного дослідження.

У дисертації використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження процесів і явищ у їх взаємозв'язку та розвитку, а саме: структурно-логічний та семантичний – при вивченні теоретико-методичних засад проблеми реалізації стратегії підприємства; метод порівняльного аналізу – при аналізі досвіду вітчизняних та зарубіжних підприємств легкої промисловості з реалізації обраної стратегії.

Розробка механізму реалізації стратегії підприємства здійснена за допомогою методів: системного аналізу до вивчення економічних явищ, методів стратегічного менеджменту, збалансованої системи показників, мотивації, мозкового штурму, тренінгового навчання персоналу підприємства та концепцій: „ідеалів та катастроф”, „живої стратегії”, „кайзен”. Обробка даних здійснювалась з використанням засобів комп'ютерної техніки і спеціалізованого програмного забезпечення (програми Exel та „1С. Підприємство”).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій та періодичних видань, а також використані дані електронних ресурсів мережі Інтернет, статистичні дані Державного комітету статистики України, а також дані, отримані автором в ході спеціальних спостережень та опитувань.

Наукова новизна одержаних результатів. Основним науковим результатом проведеного дослідження є розвиток теоретико-методичних положень стратегічного менеджменту стосовно процесу реалізації стратегії підприємства. Сутність здобутих автором наукових результатів, висновків і положень, які мають наукову новизну, полягає в наступному:

вперше:

- розроблено адаптивний механізм реалізації стратегії на підприємствах легкої промисловості, який позитивно відрізняється від традиційного розпорядчого механізму завдяки застосуванню системного підходу шляхом здійснення проблемно-діагностичного моніторингу стратегічних змін та адаптації до цих змін персоналу та підприємства в цілому, що забезпечує підприємству можливість стабільного функціонування та розвитку;
- розроблено методику впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії, котра на відміну від існуючих підходів, базується на діагностиці спроможності потенціалу підприємства реалізувати стратегію та його адаптації до динаміки стратегічних змін шляхом створення економічного, організаційного, інформаційного і правового забезпечення адаптивного механізму;

удосконалено:

- формування та реалізація стратегії підприємства за рахунок використання та інтеграції концепцій „ідеалів та катастроф”, „кайзен”, „живої стратегії”, збалансованої системи показників за складовими фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та персонал;
- теоретичні засади процесу адаптації корпоративної стратегії підприємства до стратегічних змін за рахунок мотивації та безупинної актуалізації професійних знань і навичок персоналу до цих змін;
- методику виявлення й аналізу факторів, які впливають на процес реалізації стратегії підприємства шляхом виявлення „больових точок”, системного аналізу результатів цих впливів та прийняття ситуативного управлінського рішення щодо стратегічних змін, що забезпечує адаптацію стратегії до цих змін;

набуло подальшого розвитку:

- методика формування та реалізації системи стратегічних цілей підприємства за рахунок розробки стратегічної карти, вираженої через збалансовану систему показників стратегічних цілей, що є основою розробки та реалізації стратегічного плану підприємства;
- комплекс практичних рекомендацій щодо мотивації персоналу підприємства, яка відрізняється від існуючих введенням додаткового стимулювання персоналу підприємства за реалізацію індивідуальних стратегічних цілей;
- система підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом трансформації її в систему безупинної актуалізації професійних знань та навичок всього персоналу на засадах постійного обміну досвідом, тренінгового навчання та створення креативної команди персоналу.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблений у ході дослідження адаптивний механізм реалізації стратегії доведений до рівня практичних рекомендацій, використаний на підприємствах легкої промисловості та може бути рекомендований для реалізації підприємствами інших галузей. Зокрема, пропозиції щодо розробки системи показників стратегічних цілей на ЗАТ „Ворскла” дозволили проводити їх моніторинг, здійснювати системний аналіз з метою прийняття своєчасних управлінських рішень в процесі реалізації стратегії (довідка від 17 січня 2008 р.).

На АТЗТ „Санта Україна” було використано методичні підходи до розробки та впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії, що допомогло керівництву діагностувати наявний стратегічний потенціал з тим, якого вимагає обрана стратегія підприємства (довідка № 01/27а від 30 січня 2009 р.).

Пропозиції автора щодо формування та впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на ТОВ „Українська швейна компанія” дозволили керівництву врахувати необхідність адаптації процесу реалізації стратегії до негативного впливу динамічного зовнішнього середовища і виникаючих протиріч між зовнішнім та внутрішнім середовищами (довідка від 27 березня 2008 р.).

Результати досліджень теоретичного і прикладного характеру також використовуються в навчальному процесі інженерно-економічного факультету Київського національного університету технологій та дизайну МОН України для підготовки фахівців з напрямку „Економіка і підприємництво”, зокрема при викладанні дисциплін: „Стратегія підприємства”, „Економічна діагностика”, „Конкурентоспроможність підприємства” (довідка № 04-71/553 від 24.03.09 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним, завершеним науковим дослідженням здобувача. Наукові ідеї, теоретичні розробки та практичні рекомендації, які виносяться на захист, отримані автором самостійно.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації обговорювались і отримали схвальну оцінку на 5 міжнародних конференціях, зокрема: V міжнародна науково-технічна конференція “Електронні інформаційні ресурси: проблеми формування, обробки, розповсюдження, захисту і використання – 2005” (Український інститут науково-технічної і економічної інформації, м. Київ, 29-30 вересня 2005 р.); Ювілейна міжнародна науково-технічна конференція, присвячена 75-річчю заснування КНУТД “Інноваційні технології – майбутнє України” (Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, 4-9 жовтня 2005

р.); V Міжнародна конференція студентів, аспірантів та молодих вчених “Науково-технічний розвиток: економіка, технології управління” (НТУ України “КПІ”, факультет менеджменту та маркетингу, м. Київ, 20-22 квітня 2006 р.); Міжнародна науково-практична конференція „Пріоритетні напрями розвитку змішаної економіки” (Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, 18-19 жовтня 2007 р.); Міжнародна науково-практична конференція „Актуальні проблеми економіки 2007” (Національна академія управління, м. Київ, 13-14 грудня 2007 р.) та 4 науково-практичних конференціях для студентів, аспірантів та молодих науковців, зокрема: “Фінанси України (проблеми державного регулювання трансформаційної економіки та перспективи інтеграції України у світову фінансову систему)” (Національний університет “Киево-Могилянська академія”, факультет економічних наук, м. Київ, 20 жовтня 2005 р.); Науково-практична конференція “Економічний розвиток: проблеми та шляхи вирішення” (Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, 21-23 вересня 2005 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція „Економічні проблеми розвитку легкої промисловості” (Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, 25-26 квітня 2006 р.); Науково-практична конференція „Актуальні проблеми розвитку економічної кібернетики” (Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, 9-10 квітня 2008 р.).

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано 15 наукових праць, з них 6 статей у фахових виданнях (1,89 д. а.), по 1 параграфу у трьох монографіях (0,99 д. а.) та 6 статей у інших виданнях (0,82 д. а.). Загальний обсяг публікацій 3,7 д. а., з яких 3,40 д. а. належить особисто автору.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 220 сторінок комп’ютерного тексту. Робота містить 58 таблиць на 34 сторінках, 39 рисунків на 16,5 сторінках і 10 додатків на 15 сторінках. Список використаних джерел нараховує 167 найменувань, в тому числі 15 праць автора.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, окреслено зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами, сформульовано мету і завдання дослідження, визначено предмет, об’єкт та методи дослідження, висвітлено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, подано відомості про їх апробацію.

У першому розділі „**Теоретико-методичні засади реалізації стратегії підприємства в сучасних умовах**” висвітлено і узагальнено теоретичні та методичні питання, які стосуються процесу реалізації стратегії, як однієї з складових стратегічного управління підприємством.

Досліджено розвиток теорії і практики стратегічного управління від зародження наукових шкіл стратегії до сучасних поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців, в результаті чого встановлено, що всі наукові школи стратегії сформували певні погляди та концепції стосовно процесу розробки та формування стратегій підприємств, але майже не приділяли уваги проблемі їх реалізації. На сучасному етапі розвитку стратегічного управління виділено два підходи: процес реалізації стратегії ототожнюється зі стратегічним плануванням; процес реалізації стратегії базується на ситуативному менеджменті.

На основі узагальнення наукових джерел визначені основні традиційні елементи процесу реалізації стратегії, що зображено на рис. 1.

Виходячи з того, що створення системи стратегічного управління здійснюється менеджментом підприємства, а реалізація стратегії – всім його персоналом, то потрібен окремий механізм, який забезпечить реалізацію корпоративної стратегії підприємства. В розглянутих системах такий механізм поки що відсутній. Доведено, що механізм реалізації стратегії повинен забезпечити не тільки її виконання, а й одночасно здатність підприємства швидко та гнучко пристосовуватись до негативних впливів зовнішніх та внутрішніх змін, тобто бути одночасно адаптивним механізмом.

Також у першому розділі проаналізовано досвід вітчизняних, російських та білоруських підприємств легкої промисловості з реалізації обраної стратегії. В ході дослідження встановлено, що 42% російських підприємств реалізують стратегію давальницької сировини, а решта підприємств – реалізують глобальну стратегію або стратегію розвитку. Якщо реалізується стратегія розвитку, то розвиток підприємства, як правило, досягається за рахунок диверсифікації асортименту продукції. В останні роки все більше підприємств легкої промисловості Росії поступово відходить від реалізації стратегії давальницької сировини та переходить до реалізації стратегії розвитку за рахунок франчайзингу, як більш ефективного та менш витратного способу. З розвитком нової підгалузі легкої промисловості – індустрії моди, підприємства отримали можливість виготовлення ексклюзивних моделей та зайняли нову ринкову нішу, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Досвід білоруських підприємств легкої промисловості свідчить, що тільки 30-40% підприємств галузі реалізують стратегію давальницької сировини (давальницька сировина складає 75-100% в загальному обсязі сировини). В основному, це великі державні швейні підприємства. Інші підприємства, так як і російські, реалізують стратегію розвитку шляхом: диверсифікації асортименту продукції відповідно до потреб споживачів; за рахунок партнерства з іноземними підприємствами або через створення спільного підприємства. Так, як і в Росії, з розвитком індустрії моди швейні підприємства Білорусії переорієнтували стратегію розвитку та почали виготовляти поряд з масовим ексклюзивний асортимент одягу.

Підприємства легкої промисловості Росії (58%) та Білорусії (60%) шукають різні шляхи відходу від стратегії давальницької сировини, поступово переходячи до розробки та реалізації власної стратегії розвитку. Вони отримують суттєву фінансову підтримку з боку держави, що значно підвищує ефективність реалізації обраних стратегій. Підприємства легкої промисловості Росії при розробці та реалізації стратегії одночасно спираються на інноваційну модель розвитку галузі, яку держава щорічно фінансує на рівні 3,6% від загального обсягу фінансування наукових досліджень країни.

На практиці в процесі реалізації стратегії підприємства дальнього та ближнього зарубіжжя, а також вітчизняні підприємства мають типові проблеми, які ускладнили цей процес. Найбільш вагомими проблемами є нечітко сформульована стратегія, відсутність моделі її реалізації, недостатні фінансові ресурси та неефективне управління стратегічними змінами. Узагальнення досвіду функціонування вітчизняних підприємств легкої промисловості показує, що стратегія більшості з них спрямована лише на їх удосконалення, а не на реалізацію. Частина з них і досі не використовує методи стратегічного управління підприємством.

Як показали дослідження більшість підприємств легкої промисловості України та ближнього зарубіжжя здійснюють реалізацію стратегії традиційним шляхом видачі розпоряджень та жорстким контролем їх виконанням без застосування гнучких механізмів адаптації персоналу до об'єктивно обумовлених зовнішніх та внутрішніх змін в діяльності підприємств. Традиційний формально-бюрократичний розпорядчий механізм реалізації стратегії та парадигма людської природи в сучасних умовах стає чи не основним гальмом в досягненні бажаних результатів діяльності підприємств і потребує суттєвої адаптації до змін.

У другому розділі **„Методичні засади побудови адаптивного механізму реалізації стратегії підприємства”** для вирішення проблеми реалізації корпоративної стратегії підприємства теоретично обґрунтовується застосування адаптивного механізму. Для річного циклу управління розроблено адаптивний механізм реалізації стратегії підприємства, що зображено на рис. 2.

Метою адаптивного механізму реалізації стратегії є забезпечення динамічного процесу прийняття своєчасних управлінських рішень стосовно стратегічних змін відповідно до впливів зовнішнього середовища та виникаючих протиріч між зовнішнім та внутрішнім середовищами в процесі реалізації стратегії підприємства.

Побудова механізму відбувається на основі принципів: постійного удосконалення стратегії та процесу її реалізації (на основі концепції „кайзен”); колегіальності та ситуативності прийняття управлінських рішень; передбачення та системності аналізу ситуації до прийняття управлінських рішень; безперервності отримання даних щодо ситуативних впливів зовнішнього середовища на

процес реалізації стратегії; системності комунікацій та дій персоналу в процесі реалізації стратегії; взаємоузгодженості стратегічних цілей підприємства та цілей персоналу; кількісного виміру стратегічних цілей; ієрархії визначення шляхів досягнення стратегічних цілей через причинно-наслідкові зв'язки; мотивації та безперервності навчання персоналу умінню забезпечити роботу адаптивного механізму реалізації стратегії; відповідності організаційної структури підприємства вимогам адаптивного механізму реалізації стратегії.

Відповідно до мети та принципів побудови адаптивний механізм реалізації стратегії представляє собою:

– з точки зору процесного підходу – послідовність наступних процесів: визначення бачення, місії, цінностей, формування корпоративної стратегії підприємства; розробка стратегічних та оперативних планів; доведення планів до виконання персоналу; проблемно-діагностичний моніторинг та системний аналіз реалізації стратегії; мотивація та безперервне навчання персоналу; діагностика спроможності потенціалу підприємства реалізувати стратегію; розробка проектного завдання на формування адаптивного механізму реалізації стратегії; експериментальне випробування адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві;

– з точки зору системного підходу – систему, що складається з підсистем: планування показників стратегічних цілей; моніторингу; системного аналізу; мотивації; прийняття управлінських рішень стосовно стратегічних змін та безперервного навчання.

Формування адаптивного механізму відбувається шляхом взаємоузгодження стратегії підприємства зі спроможністю його потенціалу реалізувати обрану стратегію шляхом розробки економічного, організаційного, інформаційного та правового забезпечень адаптивного механізму (рис. 3).

Планування стратегічних цілей підприємства та їх реалізація забезпечується на основі використання концепції „ідеалів та катастроф”, „кайзен” в поєднанні зі збалансованою системою показників (ЗСП) шляхом побудови системно-ситуаційного портрету діяльності підприємства, розробки стратегічної карти в показниках стратегічних цілей, що забезпечує визначення раціональних цільових шляхів досягнення головних стратегічних цілей підприємства. Стратегічна карта стає основою для розробки ковзного стратегічного плану.

Оцінка результатів реалізації стратегії підприємства проводиться на рівні окремого працівника, підрозділу та всього підприємства на основі аналізу виконання доведених стратегічних цілей, розроблених через систему збалансованих показників за складовими: „фінанси”, „внутрішні бізнес-процеси”, „клієнти”, „персонал”.

Адаптивний механізм реалізації стратегії включає системи мотивації та актуалізації професійних знань та навичок персоналу. В межах загальної системи мотивації діяльності на підприємстві розробляються додаткові заходи по стимулюванню персоналу для досягнення стратегічних цілей. З метою забезпечення адаптації персоналу до стратегічних змін в процесі реалізації стратегії запропоновано підсистему безперервного навчання персоналу та врахування парадигми цілісної компетентної особистості. Система безперервного навчання персоналу функціонує на основі принципів: першого керівника; повноти охоплення персоналу; безперервності за рахунок регулярності проведення занять; розвитку креативності персоналу підприємства.

В процесі реалізації стратегії відбувається постійний вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ на підприємство, який можна виявити за різними групами факторів. Кінцевий результат їх впливу на підприємство виявляється з появою так званих „больових точок”. „Больова точка” – це наслідок впливу факторів внутрішнього чи зовнішнього середовищ на функціонування підприємства, в результаті чого порушується процес реалізації стратегії, виникають перешкоди в процесі реалізації певних стратегічних цілей чи навіть заміни стратегії в цілому. Виявлення „больових точок” в запропонованому механізмі здійснюється шляхом моніторингу та системного аналізу причин їх виникнення у процесі реалізації стратегії підприємства (рис. 4). Моніторинг виконує функцію превентивного заходу, спрямованого на недопущення виникнення „больових точок” в процесі реалізації стратегії підприємства.

За місцем виникнення „больові точки” можуть з’являтися на підприємстві на стадії виготовлення продукції та у зовнішньому середовищі – на стадії реалізації готової продукції.

Адаптивним механізмом передбачено саморегулювання процесу реалізації стратегії. Своєчасне внесення стратегічних змін, що забезпечує адаптацію стратегії, дає можливість керівництву здійснювати оперативне нівелювання або зменшення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на процес реалізації стратегії. Це в свою чергу потребує швидкого внесення своєчасних змін у прогнозах та стратегічних планах розвитку підприємства. Виходячи з цього, підприємство вимушене здійснювати управління у важко передбачуваних умовах, що ускладнює процес реалізації стратегії. Для подолання цієї проблеми в адаптивному механізмі передбачені відповідні комп’ютерні програми і процедури, за допомогою яких можливо прискорити процес складання нових прогнозів та планів через внесення відповідних коректив в розроблені раніше.

Використання сучасних інформаційних технологій дає змогу підприємствам легкої промисловості значно прискорити цей процес за допомогою автоматизованих систем управління класу ERP. Такі системи є джерелом надійної, достовірної та регулярної інформації, необхідної для прийняття своєчасних управлінських рішень в процесі реалізації стратегії підприємства. Дослідження показують, що одними з найбільш ефективних є програми Oracle Balanced Scorecard (США), пакет програм „Инталев”, розроблений в м. Санкт-Петербург, програма „1С. Підприємство”. Виходячи з того, що більшість вітчизняних підприємств легкої промисловості вже автоматизували процеси управління (особливо бухгалтерський облік) за допомогою програми „1С. Підприємство”, автором запропоновано її використання для планування, аналізу та контролю процесу реалізації стратегії. Введення додаткового модуля „1С: Консолідація 8”, дозволяє прискорити формування управлінських рішень, що приймає керівник підприємства в процесі реалізації стратегії. Впровадження цього модуля не потребує перебудови всіх існуючих інформаційних потоків та комунікацій на підприємстві, яке вже використовує програмні продукти „1С”.

В сучасних умовах на процес реалізації стратегії підприємства впливають також стратегічні бізнес-ризик. Щоб уникнути або мінімізувати їх вплив за технологією ризик-менеджменту, в дисертації пропонується побудувати спеціальну карту ризиків. Запропонована карта дозволяє ідентифікувати різні типи ризиків та виявити ступінь інтенсивності їх впливу на процес реалізації стратегії підприємства в залежності від наявних відхилень фактичних та планових значень показників стратегічних цілей за складовими ЗСП.

В екстремальних умовах передбачене адаптивним механізмом саморегулювання системи реалізації стратегії забезпечує, в разі потреби, швидке внесення необхідних стратегічних змін на підприємстві. Постійний моніторинг впливу кризи на процес реалізації стратегії, прийняття і впровадження управлінських рішень стосовно стратегічних змін в цих умовах забезпечують відповідну адаптацію підприємства до екстремальних умов та стабілізують його діяльність. Це дає можливість підприємству своєчасно отримувати прийнятні варіанти подальшого стратегічного розвитку в умовах кризи; скоригувати та систематизувати роботу в умовах невизначеності та непередбачуваності; розробляти альтернативні плани реалізації стратегії, використовуючи ситуаційний та антикризовий менеджмент.

Дослідження показало, що своєчасне здійснення стратегічних змін, яке забезпечує реалізацію стратегії, найбільш суттєво залежить від мотивованої компетентності та адаптації працівників підприємства до обраної стратегії. Для цього адаптивним механізмом реалізації стратегії передбачена система безперервного тренінгового навчання персоналу (СБНП) без відриву від виробництва, яка дозволяє перетворити новітні знання на конкретні дії персоналу. Навчання здійснюється в три етапи: до впровадження механізму на підприємстві; в процесі реалізації стратегії підприємства; після підведення підсумків за результатами роботи за звітний період.

У третьому розділі **„Випробування та оцінка ефективності адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємствах легкої промисловості”** розроблено методику впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві. Впровадження здійснюється поетапно при наявності сформованої ринкової стратегії підприємства. На першому

етапі проводиться діагностика спроможності потенціалу підприємства реалізувати обрану стратегію. Для цього здійснюється розрахунок та порівняння фактичного стратегічного потенціалу підприємства з потенціалом, який потребується для реалізації обраної стратегії. На другому, третьому, четвертому та п'ятому етапах впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії здійснюється розробка відповідно організаційного, економічного, інформаційного та правового забезпечень адаптивного механізму. Організаційне забезпечення передбачає розробку функціонально-процедурної моделі роботи персоналу та процедурно-координаційної моделі підготовки та прийняття управлінських рішень в процесі реалізації стратегії. На етапі інформаційного забезпечення готуються інструктивно-методичні матеріали для персоналу підприємства, які стосуються особливостей його роботи в процесі реалізації стратегії. В рамках правового забезпечення адаптивного механізму розробляються розпорядчі документи: наказ про запуск та організацію роботи на підприємстві з реалізації стратегії; нові положення про підрозділи підприємства; нові посадові інструкції персоналу. Шостий етап передбачає експериментальне випробування адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві. До запуску адаптивного механізму здійснюється попереднє навчання персоналу підприємства за системою СБНП. Запропонована методика дозволяє забезпечити послідовну розробку та впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії для конкретного підприємства на основі його стратегії та з урахуванням специфіки умов його функціонування.

Експериментальне випробування адаптивного механізму реалізації стратегії здійснено на прикладі швейних фабрик АТЗТ „Санта Україна” (Первомайська швейна фабрика), ЗАТ „Ворскла” та ТОВ „Українська швейна компанія”. Проведений аналіз діяльності підприємств показав, що зараз вони працюють за стратегією давальницької сировини (давальницька сировина складає відповідно 88%, 100% та 48,6%) намагаючись збільшити обсяги виробництва продукції. Виходячи з фактичного стану підприємств, запропоновано переглянути існуючі їх бачення, місію, цінності та сформувані нові, які б відповідали сучасним вимогам ринкового середовища. Після розробки нової ринкової стратегії підприємство переходить до формування та впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії. Запропоновані вище заходи дадуть змогу стабілізувати діяльність підприємств, поступово відійти від давальницьких схем роботи та сприятимуть подальшому сталому їх розвитку.

Ефективність розробленого та впровадженого адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві запропоновано оцінювати одним з трьох способів: економічний спосіб, який базується на підрахунку економічної доданої вартості (economic value added – EVA); стратегічний спосіб, який базується на експертизі реалізації стратегії підприємства з використанням методу SPASE-аналізу; спосіб аналізу динаміки ключових показників діяльності шляхом використання збалансованої системи показників та комп'ютерної програми Oracle Balanced Scorecard.

Оцінку ефективності впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на АТЗТ „Санта Україна”, ЗАТ „Ворскла” та ТОВ „Українська швейна компанія” здійснено з використанням методу економічної доданої вартості (EVA), який дав можливість: оцінити ефективність використання власного капіталу підприємств за рахунок інвестування в проекти з позитивним економічним, а не бухгалтерським прибутком; економію власного капіталу при прийнятті управлінських рішень в процесі реалізації стратегії; внесок у вартість підприємства топ-менеджерів, менеджерів та окремих працівників, що представлено в табл. 1.

Як видно із даних табл. 1, застосування на практиці розроблених в дисертаційній роботі методичних і теоретичних положень, прикладних рекомендацій з формування та впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії забезпечує підприємствам можливість гнучко пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, контролювати відповідність траєкторії свого розвитку, визначеної стратегією та зупинити руйнацію власного капіталу. За рахунок запропонованих заходів розглянуті підприємства можуть досягти у прогностичному періоді зростання показника доданої вартості (окрім ЗАТ „Ворскла”, яке тільки призупинить руйнацію власного капіталу).

ВИСНОВКИ

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 стосовно стратегічних змін 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 діяльності 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 компетентної 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.

10. 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.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

В наукових фахових виданнях, монографіях:

1. Стратегія соціально-економічного розвитку: держава суспільство, особистість : монографія / [Чечетов М.В., Жадан І.О., Процків О.П. та ін.] ; під ред. І. К. Бондар. – К. : Видавничий дім “Корпорація”, 2005. – С. 263–266. – (*Особистий внесок*: розробка пропозицій щодо формування інноваційної стратегії просування товару на ринок).

2. Інноваційно–інвестиційна діяльність: теорія, практика, досвід : монографія / [Денисенко М.П., Михайлова Л.І., Гречан А.П. та ін.] ; під ред. М.П. Денисенка. – Суми : ВТД „Університетська книга”, 2008. – С. 553–563. – (*Особистий внесок*: розробка пропозицій щодо формування управлінських інновацій, як основи сучасного бізнесу).

3. Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв’язання : колективна наукова монографія / [Єрмошенко М.М., Азьмук Л.А., Александрова М.О. та ін.] ; під ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка. – К.: Національна академія управління, 2008. – С. 184–189. – (*Особистий внесок*: дослідження впливу чинників на процес реалізації стратегії підприємства).

4. Рубан В.Я. Інноваційна стратегія управління економічними об’єктами: концепція і досвід реалізації / Владислав Рубан, Зорина Шацька // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2005. – т. 2. – №5(25). – С. 80–83. – (*Особистий внесок*: формування пропозицій з інтеграції концепції „ідеалів і катастроф” та збалансованої системи показників в процесі реалізації стратегії підприємства).

5. Шацька З.Я. Інноваційні стратегії управління економічними об’єктами: концепції і досвід реалізації : статті / Зорина Шацька, Володимир Некрасов, В’ячеслав Гуденок. – Формування ринкових відносин в Україні : [зб. наук. пр. / наук. ред. Бондар І.К.]. – Київ : НДЕІ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, 2005. – № 4(47). – С. 27–31. – (*Особистий внесок*: аналіз досвіду реалізації стратегії на вітчизняних підприємствах).

6. Шацька З.Я. Роль топ менеджера при прийнятті управлінських рішень в процесі реалізації стратегії на підприємстві : статті / Зорина Шацька. – Вісник Київського національного університету технологій та дизайну : [зб. наук. пр.] – Київ : КНУТД, 2007. – т.2. – №5(37) . – С. 191–194.

7. Шацька З.Я. Концептуальні засади реалізації стратегії підприємства : статті / Зорина Шацька. – Вісник Хмельницького національного університету : [зб. наук. пр.] – Хмельницький : ХНУ, 2007. – №4. – т.2(94). – С. 183–186.

8. Шацька З.Я. Організаційно-економічний механізм, як система управління процесом реалізації стратегії підприємства : статті / Зорина Шацька. – Вісник Київського національного університету технологій та дизайну : [зб. наук. пр.] – Київ : КНУТД, 2008. – №2 (40). – С. 211–215.

9. Чубукова О.Ю. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності : статті / Ольга Чубукова, Зорина Шацька. – Актуальні проблеми економіки : [науковий економічний журнал] – Київ : НАУ, 2008. – №4 (82). – С. 171–178. – (*Особистий внесок*: розробка методичних підходів до формування системи безперервного навчання на підприємстві).

В інших виданнях:

10. Рубан В.Я. Електронні інформаційні ресурси – основа ефективної бізнес-діяльності / В.Я. Рубан, З.Я. Шацька, В.Т. Некрасов // Електронні інформаційні ресурси: проблеми формування, обробки, розповсюдження, захисту та використання – 2005 : V Міжнар. наук. - технічн. конф, 29–30 вер. 2005 р. : тези доп. – К., 2005. – С. 20–22. – (*Особистий внесок*: розробка рекомендацій щодо інтеграції концепції „ідеалів та катастроф” зі збалансованою системою показників).

11. Шацька З.Я. Реалізація стратегії підприємства: деякі підходи до розробки організаційно-економічного механізму / З.Я. Шацька // Науково–технічний розвиток: Економіка, технології управління : V Міжнар. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених., 20–22 кв. 2006 р. : тези доп. – К., 2006. – С. 82–83.

12. Шацька З.Я. Система показників організаційно-економічного механізму реалізації стратегії підприємства / З.Я. Шацька // Економічні проблеми розвитку легкої промисловості : всеукр. наук.-практ. конф., 25–26 кв. 2006 р. : тези доп. – К., 2006.

13. Шацька З.Я. Безперервне навчання персоналу, як інформаційне забезпечення функціонування організаційно-економічного механізму реалізації стратегії на підприємстві / З.Я. Шацька // Пріоритетні напрями розвитку змішаної економіки : міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 жовт. 2007 р. : тези доп. – К., 2007. – С. 13–14.

14. Шацька З.Я. Деякі аспекти формування механізмів управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах / З.Я. Шацька // Актуальні проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України : наук.-практ. конф., 27 лист. 2007 р.: тези доп. – Х., 2007.

15. Шацька З.Я. Використання системного підходу при управлінні процесом реалізації стратегії підприємства / З.Я. Шацька // Актуальні проблеми розвитку економічної кібернетики : наук.-практ. конф., 9–10 кв. 2008 р. : тези доп., К., 2008.

АНОТАЦІЇ

Шацька З.Я. Адаптивний механізм реалізації стратегії підприємства. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Київський національний університет технологій та дизайну, Міністерство освіти і науки України, Київ, 2009 р.

Дисертацію присвячено розробці теоретичних й методичних положень, прикладних рекомендацій щодо формування і впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві.

У роботі досліджено розвиток теорії і практики стратегічного управління від зародження наукових шкіл стратегії до сучасних поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців; проаналізований та узагальнений досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств стосовно реалізації обраної стратегії.

Сформовано адаптивний механізм реалізації стратегії підприємства, метою якого є забезпечення безперервного процесу прийняття своєчасних управлінських рішень стосовно стратегічних змін відповідно до впливів зовнішнього середовища та виникаючих протиріч між зовнішнім та внутрішнім середовищами в процесі реалізації корпоративної стратегії підприємства. Розроблено поетапну методика його впровадження на підприємстві.

Запропоновано здійснювати оцінку ефективності адаптивного механізму реалізації стратегії з використанням методів економічної доданої вартості (EVA), SPASE- аналізу; аналізу динаміки ключових показників діяльності.

Проведено апробацію адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємствах легкої промисловості.

Ключові слова: корпоративна стратегія підприємства, адаптивний механізм реалізації стратегії підприємства, збалансована система показників, людський капітал, постіндустріальна економіка, методика реалізації адаптивного механізму.

Шацкая З.Я. Адаптивный механизм реализации стратегии предприятия. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) – Киевский национальный университет технологий и дизайна МОН Украины, Киев, 2009.

Диссертация посвящена разработке теоретических и методических положений, прикладных рекомендаций по формированию и внедрению адаптивного механизма реализации стратегии на предприятии.

Независимо от идеально разработанной корпоративной стратегии на предприятии существует проблема достижения запланированных стратегических целей. В условиях постоянного влияния динамической и нестабильной внешней среды, наличия противоречий между внутренней и внешней средой эта проблема усугубляется, что в свою очередь приводит к снижению эффективности реализации стратегии и даже к полной ликвидации предприятия. Сегодня уже недостаточно издать приказ по осуществлению разработанной стратегии и обеспечить контроль

его выполнения, так как реализация стратегии не адаптированной к новым условиям и вследствие парадигмы человеческой личности может привести к полной ликвидации предприятия.

С целью выполнения процесса реализации стратегии предприятия теоретически обоснованным следует считать формирование и внедрение адаптивного механизма, целью которого является обеспечение непрерывного процесса принятия своевременных управленческих решений относительно стратегических изменений под влиянием внешней среды и возникающими противоречиями между внешней и внутренней средой в процессе реализации стратегии предприятия.

Предлагается с позиции системного подхода рассматривать адаптивный механизм реализации стратегии предприятия как систему, которая состоит из подсистем: планирования показателей стратегических целей; системно-ситуативного мониторинга; системного анализа; мотивации; принятия управленческих решений относительно стратегических изменений и непрерывного обучения. Каждая подсистема адаптивного механизма имеет свое предназначение.

В диссертации разработаны принципы построения и схема формирования адаптивного механизма реализации стратегии. При этом корпоративная стратегия предприятия разрабатывается до формирования адаптивного механизма реализации и согласовывается со способностью потенциала предприятия к ее реализации.

Исходя из того, что на процесс реализации стратегии постоянно оказывают влияние внешняя и внутренняя среда, то его предложено выявлять по различным группам факторов. Конечным результатом их влияния является появление „болевых точек”, как следствия влияния факторов внутренней и внешней среды на функционирование предприятия, в результате чего нарушается процесс реализации стратегии, возникают угрозы возможности реализации стратегических целей или даже замены стратегии в целом. В работе предложено выявлять „болевы точки” путем мониторинга и системного анализа причин их появления в процессе реализации стратегии предприятия.

Доказано необходимость обеспечения мотивации и актуализации профессиональных знаний, навыков и адаптации персонала к процессу реализации стратегии. В рамках общей системы мотивации на предприятии разрабатываются дополнительные меры по стимулированию персонала для достижения стратегических целей. С целью обеспечения адаптации персонала к стратегическим изменениям в процессе реализации стратегии, предложена подсистема непрерывного обучения с учетом парадигмы целостной компетентной личности.

Обосновано использование современных информационных технологий в процессе реализации стратегии, что позволяет предприятиям легкой промышленности значительно облегчить этот процесс при помощи внедрения автоматизированных систем управления класса ERP (на примере компьютерной программы „1С. Предприятие”).

Реализация корпоративной стратегии через адаптивный механизм осуществляется при помощи методики внедрения при наличии разработанной рыночной корпоративной стратегии на предприятии. Внедрение адаптивного механизма реализации стратегии на предприятии может быть осуществлено поэтапно, начиная с диагностики способности потенциала предприятия реализовать корпоративную стратегию. На следующих этапах осуществляется разработка организационного, экономического, информационного и правового обеспечения адаптивного механизма.

Для оценки эффективности адаптивного механизма реализации стратегии на предприятии предложено использовать экономический метод, который базируется на подсчете экономической добавленной стоимости (EVA); стратегический метод, который базируется на экспертизе реализации стратегии с использованием метода SPASE-анализ и метода анализа ключевых показателей деятельности на основе сбалансированной системы показателей и программы Oracle Balanced Scorecard.

Основные результаты исследования были апробированы на предприятиях легкой промышленности Украины.

Ключевые слова: корпоративная стратегия предприятия, адаптивный механизм реализации стратегии предприятия, сбалансированная система показателей, человеческий капитал, постиндустриальная экономика, методика реализации адаптивного механизма.

Shatskaya Z.J. The adaptive mechanism of an enterprise strategy realization

Thesis for a Candidate Degree in Economic Studies. Speciality 08.00.04 – Economy and Management of Enterprises (by the types of economic activity). – Kyiv National University of Technologies and Design, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2009

The purpose of the thesis is to develop the theoretical and methodical provisions and to apply the recommendations on formation and introduction of the adaptive mechanism of strategy realization at an enterprise.

The concepts of process of strategy realization with pointing out the advantages and disadvantages of different scientific schools has been researched within this work; the evolution of the process of strategy realization and strategic operation of business have been investigated; the experience of the domestic and foreign enterprises concerning realization of corporate strategy has been analyzed and generalized.

The adaptive mechanism of strategy realization of the enterprise, which aims at maintaining the continuous process of acceptance of timeless administrative decisions on strategic changes under influence of an external environment and arising contradictions between external and internal environment during the process of corporate strategy realization of the enterprise has been introduced. The stage-by-stage technique of application of the adaptive mechanism of strategy realization at the enterprise has been developed.

On top of that the approbation of the adaptive mechanism of strategy realization at the enterprises of light industry has been carried out.

The estimation of efficiency of the strategy realization adaptive mechanism by means of methods of the economic value added (EVA), the SPASE-analysis; the analysis of dynamics (changes) of key parameters of activity has been developed.

Keywords: corporate strategy of the enterprise, the adaptive mechanism of an enterprise strategy realization, the balanced system of indicators, the human assets, postindustrial economy, the method of the adaptive mechanism realization.