

УДК 658.51

Захарченко Н.В.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки та моделювання ринкових відносин
Інституту інноваційної та післядипломної освіти
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

CONCEPTUAL APPROACHES TO FORMATION OF AN ADAPTIVE CONTROL SYSTEM OF HIGH-TECH DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто основні принципи формування адаптивної системи управління високотехнологічним промисловим підприємством на інноваційній основі. Запропоновано вимоги до формування системи стратегічного управління промисловим підприємством з урахуванням наявності науково-технологічного потенціалу.

Ключові слова: інновація, стратегія, управління, адаптація, підприємство.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены основные принципы формирования адаптивной системы управления высокотехнологическим промышленным предприятием на инновационной основе. Предложены требования к формированию системы стратегического управления промышленным предприятием с учетом наличия научно-технологического потенциала.

Ключевые слова: инновация, стратегия, управление, адаптация, предприятие.

ANNOTATION

The article reflects the main principles of formation of the adaptive management system for the high-tech industrial enterprise on an innovation basis. Requirements to formation of the system of strategic management by the industrial enterprise taking into account presence of scientific and technical potential are suggested.

Keywords: innovation, strategy, management, adaptation, enterprise.

Постановка проблеми. Сучасний стан промислового підприємства багато в чому характеризується й зумовлюється динамікою впливу факторів зовнішнього середовища. Швидкі зміни в зовнішньому середовищі призводять до необхідності змін системи стратегічного управління промислових підприємств і пошуку індивідуальних, нестандартних способів її адаптації. При цьому відбувається мобілізація їх адаптивних ресурсів, які становлять адаптивний потенціал, від якого безпосередньо залежить можливість опанувати ситуацію, освоїтися в нових умовах. Адаптивний потенціал визначає швидкість процесу адаптації, його кінцеві результати [7].

Упорядкувати процес адаптації в українських промислових підприємствах допоможуть два найважливіших фактори, що впливають на розвиток економіки: конкуренція й державне регулювання. Роль держави в адаптації досить істотна. Вона може або сприяти переходу промислових підприємств на високотехнологічний

шлях розвитку, або перешкодити йому. При цьому важливий і вибір сценарію регулювання: він має варіюватися залежно від особливостей базового стану промислових підприємств і можливостей нового шляху розвитку [6]. Отже, сучасна адаптація складна тим, що повного передбачення зміни середовища, до якого необхідно пристосовуватися, домогтися практично неможливо. Саме тому потрібне державне регулювання. В умовах сучасної України таке регулювання має бути досить м'яким, обережним і відповідати низці вимог:

- заходи державного регулювання повинні застосовуватися своєчасно шляхом прийняття та реалізації ефективних рішень;

- регулювальна державна система має налагодити зворотні зв'язки з промисловими підприємствами, інакше перша розроблятиме як позитивні, так і руйнівні або функції, які сприятимуть деградації цих підприємств;

- держава має спиратися на високотехнологічні галузі, що забезпечують пріоритети в реалізації державного регулювання.

Аналіз досліджень і публікацій. У процесі роботи над матеріалом автор спирався на праці таких учених: В. Захарченко [2–4], К. Кристенсена [5], В. Стасюка [6], В. Фоміна та В. Якубовича [7].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасна економічна наука потребує дослідження адаптаційної складової інноваційного розвитку високотехнологічних підприємств.

Мета статті. Метою дослідження є визначення комплексу параметрів адаптації системи стратегічного управління в практичній діяльності промислових підприємств під час їх поетапної реалізації, від управління розвитком проектів (продуктів) до взаємодії зі споживачами та інтеграційній взаємодії в мережі підприємств високотехнологічної продукції, з метою поступового переходу від наявної до адаптивної системи стратегічного управління підприємства, спрямованої на сталий розвиток промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. Держава повинна визначати допустимість вибору форм і мето-

дів адаптації економіки. Одна справа – адаптація управління в промислових підприємствах до українських умов, інша – до європейських або міжнародних. Для цього насамперед необхідно отримати відповідь на питання про те, наскільки економіка високотехнологічних українських промислових підприємств відповідає критеріям, відповідним даним стандартів, наскільки вона в змозі підтримувати стійку стабільність макроекономічних параметрів зростання, інфляції та рівня доходів.

Для окремих підприємств розробка вимог до методології адаптації системи стратегічного управління визначається насамперед розміром і віддачею системи. При цьому основними принципами формування методології адаптивної системи управління є такі:

- концепція і стратегія управління з орієнтацією на послідовний розвиток підприємства;
- організація системи стратегічного управління, орієнтованої на інноваційний і виробничий менеджмент, ініціативу й маркетингове управління, творчість;
- орієнтація на професійні якості менеджерів, що включають насамперед готовність до майбутнього, цілеспрямованість;
- використання сучасних інформаційних технологій моделювання, зберігання та обробки інформації;
- економічний стан підприємства й галузі, що забезпечує постановку та вирішення стратегічних завдань.

Розробка вимог до методології адаптації системи стратегічного управління підприємств багато в чому буде визначатись станом економіки України, наявністю науково-технічного потенціалу, ресурсами, рівнем конкурентоспроможності, іміджем і завойованою позицією на українському та світовому ринках[3].

Тому при розробці вимог до методології адаптації системи стратегічного управління для різних груп високотехнологічних промислових підприємств необхідно враховувати відмінності за характером, масштабом, реалізацією нововведень, обсягом ресурсів, необхідних для оновлення та модернізації виробничого потенціалу високотехнологічної продукції [2].

Для виробничих підприємств, що не мають власного наукового потенціалу або мають обмежений науково-технічний і виробничий потенціал, вимоги до методології адаптації системи стратегічного управління будуть спрямовані передусім на пошуки й використання наявного



Рис. 1. Стратегії виходу на зовнішній ринок для ПАТ «Гемопласт»

зарубіжного науково-технічного потенціалу, а також освоєння та випуск продукції, що вироблялася раніше в розвинутих країнах.

Апробація запропонованих у цій праці пропозицій відбулась на ПАТ «Гемопласт» (м. Білгород-Дністровський, Одеська область) під час планування заходів щодо виходу цього підприємства на російський ринок трьохкомпонентних шприців (рис. 1, таблиця 1, рис. 2).

Надалі управління цими підприємствами буде направлено на нарощування інженерно-технічних супроводу виробництва та зміцнення науково-технічного потенціалу з перспективою самостійних розробок і виробництва нової продукції.

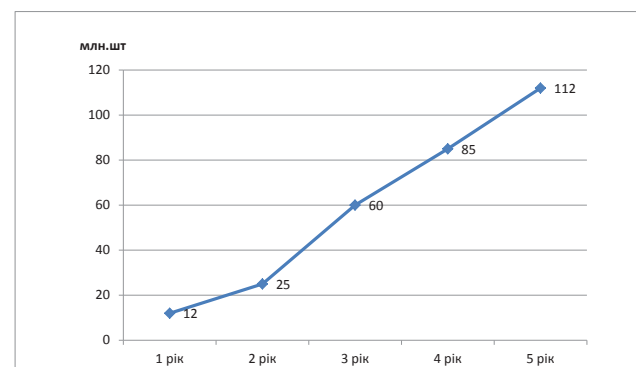


Рис. 2. План обсягу продажів на п'ять років для російського ринку

Досвід створення управлінської системи на таких підприємствах в Україні вже є. Це виробництва, що працюють за субконтрактами з великими фірмами. Організаційною умовою управлінської системи є ефективна схема управління виробництвом, розрахована на жорсткі вимоги щодо термінів, обсягів і якості про-

Таблиця 1

**Схематизація стратегій виходу на зовнішні ринки
за обраними критеріями для ПАТ «Гемопласт»**

Критерій	Стратегія											
	Непрямий експорт			Прямий експорт		Кооперація			Інтеграція			
	Представництва зарубіжних компаній на внутрішньому ринку	Зовнішньоторговельні підприємства на внутрішньому ринку	Експортні агенти / комісіонери	Зарубіжні збутові агентські організації на зовнішньому ринку	Спеціально створені збутові організації на зовнішньому ринку	Ліцензовані угоди / франчайзинг	Підрядне виробництво / управління за договором	Збутові угоди та об'єднання	Спільне підприємство	Філія / представництво	Дочірнє підприємство	
1. Стратегічна мета	1. Доступ до ринків збуту 2. Економічні ефекти розвитку				1. Доступ до ринків збуту 2. Економічні ефекти розвитку 3. Доступ до ресурсів 4. Доступ до преференцій							
2. Швидкість виходу	Висока				Середня			Висока	Низька	Середня	Низька	
3. Стадія бізнес-циклу за кордоном	Стадія розподілу				Стадія виробництва та розподілу		Стадія розподілу	Стадія виробництва з/без розробки та стадія розподілу				
4. Рівень капіталовкладень за кордоном	Низький				Залежно від ступеня участі	Від низького до середнього		Залежно від ступеня участі, від середнього до дуже високого				
5. Прямі інвестиції	Відсутні				Наявні	Відсутні		Наявні				
6. Рівень менеджменту / контролю за кордоном	Відсутній		Низький		Середній			Високий				
7. Рівень ризику	Низький			Середній	Високий	Середній		Низький	Від середнього до високого			
8. Залучення до ринку	Практично відсутнє		Низьке		Середнє			Високе	Дуже високе			
9. Правові обґрунтування	Договір купівлі-продажу, постачання тощо				Право власності	Ліцензований договір/франшиза	Договір порядку, управління на надання послуг	Часто неформальні угоди, партнерства	Право власності			
10. Статус суб'єкта за кордоном	Відсутній			Імпортёр	Імпортёр та інвестор	Партнер по договору		Імпортёр	Виробник та інвестор	Імпортёр та інвестор	Виробник та інвестор	

дукції, а також наявність команди (колективу) висококваліфікованих фахівців у певному виді виробництві. Зазвичай ці виробництва починають із однієї або кількох інновацій і широко їх використовують.

Типовий приклад для українських умов – взаємодія з великими платоспроможними підприємствами видобувних та обробних комплексів. У оборонно-промисловому комплексі це численні підприємства, що виробляють готові вузли й комплектуючі для кінцевих військових систем або допоміжні керуючі пристрої в галузі інформатики, зв'язку, навігації тощо. Сама виробнича специфіка цих галузей передбачає різні можливості пристосування до вузьких сегментів великого ринку шляхом

спеціалізованого виробництва продукції з унікальними характеристиками та спеціалізації виробників.

Розробка вимог до методології адаптації системи стратегічного управління у підприємств, що мають значний передовий науково-технічний потенціал (авіація, космос, атомна енергетика, низка підприємств машинобудування), полягатиме не лише в тому, щоб виявляти досягнення провідних високотехнологічних промислових підприємств і творчо використовувати їх методи. Головна вимога до системи адаптивного управління – можливість виробляти самостійне розуміння перспектив розвитку високотехнологічних галузей у світі та Україні, знаходження шляхів їх використання.

Однак основні ключові характеристики, які повинні бути у високотехнологічних промислових підприємств під час використання методології адаптації стратегічного управління, такі:

- гнучкість, що виявляється в здатності змінювати свою систему управління для адаптації до нових умов господарювання, підвищуючи при цьому прибутковість, ефективність і конкурентоспроможність підприємства;

- орієнтованість на прискорену реалізацію високотехнологічних проектів, комплексних програм, спрямованих на розвиток технічного прогресу в галузі [2];

- наявність сучасних систем управління в процесі функціонування;

- використання організаційних структур управління, орієнтованих на досягнення мети, і тимчасових колективів лише на період реалізації конкретних цільових установок.

Тому розробка вимог до методології адаптації системи стратегічного управління промислових підприємств, що мають науково-технічний потенціал, повинна включати такі напрями:

- виявлення особливостей конкуренції в майбутньому, тобто з'ясування тієї частки можливостей, до якої підприємство може отримати потенційний доступ стосовно провідної спеціалізації та наявних чи можливих компетенцій;

- розуміння перспектив і можливостей на середньострокову й довгострокову перспективу галузевого, міжгалузевого та внутрішнього розвитку для забезпечення конкурентоспроможності підприємства і його продукції;

- оцінювання управлінських умінь і ресурсних можливостей із розробки та виконання перспективних цілей і стратегій розвитку підприємства;

- оцінювання наслідків і ризику під час реалізації перспективних стратегій розвитку.

Методологія адаптації стратегічного управління має бути спрямована на викоринення непотрібної роботи, підпорядкування кожного процесу на підприємстві задоволенню потреб споживача, прискорення виробничого циклу, досягнення найвищої якості продукції та управління.

Щоб ефективно використовувати ці вимоги щодо створення методології адаптації системи стратегічного управління наукомістких підприємств, необхідно виділити й реалізувати найбільш важливі фактори, що визначають адаптивну систему стратегічного управління відповідно до потреб розвитку підприємства і змін зовнішнього середовища.

Основними факторами є такі:

- підвищення вимог до якості управління, яке стає провідною проблемою та розглядається в управлінні як мета і стратегія управління, яка визначає всі його особливості, зміст, ефективність і потенціал розвитку;

- професіоналізм управління. Ця тенденція включає не тільки вимоги до професійної підготовки менеджерів та забезпечення їм відповід-

ної освіти, а й організаційну побудову системи стратегічного управління, сприйнятливую до розвитку, інновацій, змін;

- пошук нових форм процесу управління, використання нововведень у об'єкті й суб'єкті управління; підбір і залучення персоналу, орієнтованого на розвиток. Майбутнє може бути в того підприємства, де процеси управління формують інноваційний потенціал розвитку, тобто наявне прагнення до оновлення, пошуку нових форм і методів управління, моніторингу соціально-економічного розвитку та адаптації системи управління до нових умов;

- уміння використовувати економічний стан підприємства, що дає змогу модернізувати управління, експериментувати з нововведеннями, не знижуючи ефективності діяльності.

Методологія адаптації системи стратегічного управління має враховувати також такі особливості складної структури високотехнологічних промислових підприємств:

- багаторівневий характер – облік управлінських процесів на рівні підприємства загалом, окремих виробництв, цехів, дільниць;

- неоднорідність структури підприємства і його виробництва – велика кількість елементів, нелінійні зв'язки між ними, можлива зміна в часі властивостей окремих елементів і структури системи загалом;

- можливість побудови складної структури цілей і стратегій розвитку для системи, урахування особливості розвитку окремих елементів.

Ці фактори, які ми розглядаємо як загальне вираження залежностей, що визначають сучасну спрямованість розвитку й характер змін, вимагають також аналізу управлінських методологій і практик їх реалізації, де досліджується сам процес управління, під час якого здійснюється планування, виконуються функції та дії, необхідні для вирішення завдань, що стоять перед системою управління.

Розробка вимог до методології адаптації системи стратегічного управління сучасного промислового підприємства вимагає проведення також аналізу управлінської методології наукових і технологічних програм управління промислових систем-прототипів за такою схемою:

1. Вибір і використання моделей технології управління та організаційних моделей, а також організаційно-економічних критеріїв за стадіями життєвого циклу для адаптивної системи стратегічного управління на основі аналізу, прогнозу, оцінювання розривів і застосовуваного процедурно-технологічного механізму адаптації.

2. Первинний вибір і використання моделей на основі моделювання процесу адаптації.

3. Динамічний вибір і використання моделей на основі процедурних схем і алгоритму оптимізації.

Висновки. Отже, підхід до вибору й застосування багаторівневих динамічних моделей оцінювання адаптивної системи стратегічного

управління формує процедуру вибору та використання моделей технології управління, організаційних моделей, а також організаційно-економічних критеріїв за стадіями життєвого циклу створення продукції, може бути інтерпретований як метод оцінювання проектних варіантів створення високотехнологічної продукції, утворений ітеративною послідовністю основних етапів життєвого циклу створення продукції та відповідних їм показників оцінювання.

Використання в практичній діяльності промислових підприємств комплексу параметрів адаптації системи стратегічного управління під час їх поетапної реалізації, від управління розвитком проектів (продуктів) до взаємодії зі споживачами та інтеграційної взаємодії в мережі підприємств високотехнологічної продукції, дасть змогу поступово перейти від наявної системи управління до адаптивної системи стратегічного управління підприємства, спрямованої на сталий розвиток промислового підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України // Відомості ВР України. – 1999 – № 37. – С. 770–776.
2. Захарченко В. Підвищення ефективності реалізації високотехнологічних проектів у промисловості : [монографія] / В. Захарченко, Л. Глущенко. – Вінниця : Діло, 2013. – 152 с.
3. Захарченко В.И. Адаптация предприятий к экономическим проблемам / В.И. Захарченко, И.В. Запоточный // Фондовый рынок. – 2000. – № 22. – С. 26–35.
4. Захарченко В.И. Резервы системных преобразований менеджмента в промышленности : [монография] / В.И. Захарченко, А.Д. Криворак. – Измаил : СМІЛ, 2005. – 80 с.
5. Кристенсен К. Дилемма инноватора / К. Кристенсен ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 239 с.
6. Стасюк В.П. Модели адаптивного управления предприятием : [монография] / В.П. Стасюк. – Донецк : Дон НУ, 2003. – 224 с.
7. Фомин В.Н. Адаптивное управление динамическими объектами / В.Н. Фомин, В.А. Якубович. – М. : Наука, 1981. – 448 с.