

Н. П. Прищепа,

кандидат економічних наук,

Ю. М. Прищепа,

Луганський національний університет імені Т. Шевченка

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Процес управління високотехнологічним підприємством заснований на прагненні щонайкраще реалізувати місію підприємства й досягти поставлених цілей. У загальному випадку вся сукупність цілей підприємства утворює систему його стратегічних цілей. У сучасних умовах вважається, що найбільш значущою в системі стратегічних цілей діяльності підприємства є та, що забезпечує максимум ринкової вартості підприємства і його бізнесу.

Дослідженню і аналізу наукових проблем стратегічного управління приділяється достатньо уваги і вітчизняними, і зарубіжними вченими-науковцями, практиками, аналітиками та фахівцями [1-4]. Водночас існує необхідність більш ретельного дослідження проблеми формування конкурентної стратегії для сучасних високотехнологічних підприємств.

Метою статті є всебічний аналіз проблеми формування конкурентної стратегії сучасного високотехнологічного підприємства та розробка узагальненої моделі управління високотехнологічним підприємством, що, на думку авторів, допоможе сформулювати його конкурентну стратегію.

Для досягнення цієї мети необхідно здійснити сукупність дій, що забезпечують:

- максимізацію об'ємних і вартісних показників, що характеризують результати реалізації продукції підприємства певної номенклатури й необхідних показників якості;
- максимізацію показників прибутку й рентабельності підприємства;
- мінімізацію поточних витрат підприємства, що формують рівень собівартості виробленої продукції;
- максимізацію показників фінансової стійкості в короткостроковому й довгостроковому періодах діяльності підприємства.

Узагальнену структурну модель управління високотехнологічним підприємством подано на рис. 1.

Із цієї моделі видно, що одне із пріоритетних місць у системі управління високотехнологічним підприємством належить системній діагностиці підприємства. Ця діагностика може виконуватися і стосовно діючого підприємства в процесі створення на його основі висо-

котехнологічного підприємства, і стосовно заново створеного високотехнологічного підприємства. В останньому випадку системна діагностика спрямована на виявлення резервів високотехнологічного підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

У процесі системної діагностики діючого підприємства встановлюється відповідність між ринковими потребами в продуктивних інноваціях, створених на основі власних розробок підприємства або придбаних ліцензій, і рівнем його виробничого потенціалу. При цьому першочергово оцінюються наявні для випуску продуктивних інновацій виробничі потужності підприємства. При замалих виробничих потужностях підприємства або їх низькому організаційно-технічному рівні визначається можливість створення нових потужностей. Метою цих дій є формування такого виробничого потенціалу, що здатний забезпечити конкурентоспроможність і виробленої продукції, і підприємства в цілому. Оцінка величини й організаційно-технічного рівня існуючого і заново створюваного виробничого потенціалу заснована на використанні системи показників, що можуть бути згруповані за трьома основними напрямками:

- показники, що дають вартісну оцінку величини й структури виробничого потенціалу підприємства;
- показники, що характеризують технічний рівень і ефективність використання технологічного встаткування;
- показники, що характеризують рівень технологічних процесів підприємства.

Показники першої групи характеризують частку в загальній сумі вартості майна підприємства таких складових виробничого потенціалу, як: виробничі активи, основні засоби, незавершене будівництво, нематеріальні активи тощо. При визначенні величини виробничого потенціалу оцінюється не лише абсолютне значення показників, але і їх динаміка. Такий підхід дозволяє встановити тенденції формування виробничого потенціалу підприємства й оцінити перспективи створення на основі існуючих у підприємства організаційно-виробничих структур високотехнологічних виробництв.

Діяльність високотехнологічного підприємства першочергово орієнтована на створення, освоєння й вико-

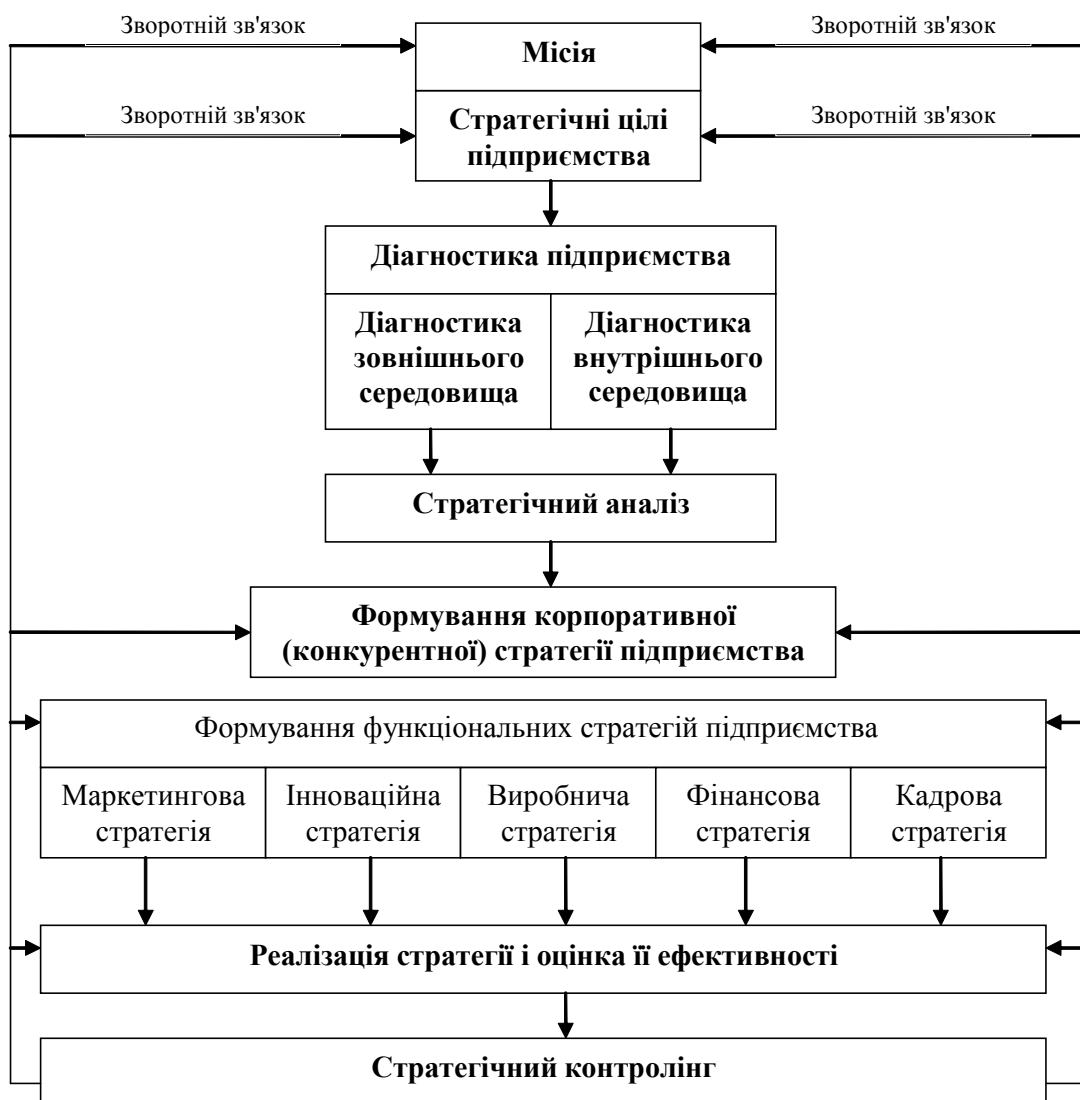


Рис. 1. Узагальнена модель управління високотехнологічним підприємством

ристання технологічних інновацій. Тому під час оцінювання виробничого потенціалу, а також при розробці механізму збільшення існуючого у підприємства потенціалу особлива увага повинна приділятися процесам створення й придбання об'єктів інтелектуальної власності, трансформації цих об'єктів у нематеріальні або оборотні активи, формування на підприємстві високоавтоматизованих організаційно-виробничих структур.

Для аналізу показників другої групи також важлива їх динаміка. При цьому досліджується технологічна структура парку використовуваного устаткування (активної частини основних фондів). За кожною групою устаткування встановлюються його вікові характеристики й продуктивність, розраховуються коефіцієнти, що характеризують відновлення парку технологічного встаткування тощо.

Для аналізу використовуваних підприємством

технологічних процесів розраховуються такі показники, як рівень виробничої диверсифікованості, коефіцієнти гнучкості й продуктивності технологічного встаткування, аналізується тривалість і структура технологічного циклу. Крім того, визначається середній вік технологічних процесів підприємства, а також установлюється рівень їхньої технічної оснащеності.

Величина й динаміка показників по кожній з перерахованих груп зіставляється з величиною й динамікою аналогічних показників підприємств-конкурентів. Результати такого зіставлення дають підстави для висновків щодо конкурентоспроможності оцінюваного підприємства й об'єктивної оцінки можливості й витрати створення високотехнологічних виробництв на основі організаційно-виробничих структур діючого підприємства.

В основі оцінки відповідності виробничих можливостей підприємства потребам ринку в запланованих до

випуску продуктивних інновацій лежить розрахунок і аналіз виробничих потужностей структурних підрозділів і підприємства в цілому. При цьому під виробничою потужністю розуміють здатність структурних підрозділів або підприємства в цілому до випуску продукції певної номенклатури, необхідних обсягів і встановлених стандартами й технічними умовами показників якості.

Показники якості виробленої підприємством продукції визначаються її функціональними характеристиками, відповідністю цих характеристик міжнародним стандартам якості, надійністю продукції в експлуатації й рядом інших параметрів. Тому в процесі діагностики виробничої підсистеми підприємства для оцінки факторів виробничого ризику необхідно проаналізувати існуючу на підприємстві систему управління якістю.

У межах цієї системи аналізуються політика підприємства в сфері підвищення якості продукції, методи й конкретні технології управління якістю. На практиці в якості таких методів можуть виступати заходи, що реалізуються в межах стратегії Total Quality Management (глобального управління якістю). Ці заходи містять:

- вхідний контроль матеріальних ресурсів, що постачаються на підприємство;
- використання у виробничому процесі адаптивних систем управління, що здійснюють налагодження технологічного устаткування без його зупинки;
- вибірковий або суцільний контроль якості продукції, що випускається, тощо.

У процесі діагностики виробничої підсистеми визначаються витрати підприємства, пов'язані з контролем якості виробленої продукції. Далі ці витрати зіставляються з результатами, що досягаються під час реалізації продукції. У результаті такого зіставлення встановлюється адекватність методів контролю якості, що використовуються, вимогам забезпечення конкурентоспроможності підприємства й виробленої продукції.

Під час розрахунку виробничої потужності повинне бути забезпечене повне використання технічних і технологічних можливостей устаткування. Стосовно окремої організаційно-виробничої структури підприємства розрахунок виробничої потужності виконується за наступним алгоритмом.

1. Визначається число одиниць основного устаткування в кожній групі технологічного устаткування організаційно-виробничої структури й для кожної групи розраховується ефективний фонд часу роботи. Цей фонд являє собою календарний фонд часу за винятком планованих втрат часу на налагодження й технічне обслуговування устаткування. У диверсифікованому виробництві з календарного фонду часу додатково виключаються витрати часу на переналагодження технологічного устаткування на виробництво продукції за кожною позицією номенклатури.

Під час розрахунку виробничих потужностей у склад технологічного устаткування необхідно включати не лише основні засоби, що враховуються на балансі підприємства, але й орендовані виробничі потужності. Ці виробничі потужності, як правило, враховуються на забалансових рахунках підприємства.

2. Для кожної позиції в номенклатурі продукції, що виробляється підприємством, визначається програма випуску й розраховується сумарна трудомісткість виробництва продукції з кожної групи технологічного устаткування організаційно-виробничої структури.

3. Для кожної групи технологічного устаткування розраховується її пропускна здатність. Такий розрахунок виробляється шляхом зіставлення ефективного фонду часу роботи технологічного устаткування й сумарної трудомісткості обробки продукції за всіма позиціями номенклатури по цій групі технологічного устаткування.

4. За результатами виконаних розрахунків вибирається провідна група технологічного устаткування в організаційно-виробничій структурі. При цьому вибір провідної групи здійснюється, виходячи з максимального числа одиниць технологічного устаткування в групі й максимальної трудомісткості обробки всієї програми виробництва на технологічному устаткуванні цієї групи.

5. Визначається виробнича потужність організаційно-виробничої структури. При цьому за виробничу потужність організаційно-виробничої структури приймається пропускна здатність раніше обраної провідної групи технологічного устаткування.

6. Шляхом зіставлення виробничої потужності й пропускної здатності для кожної групи технологічного устаткування організаційно-виробничої структури розраховуються коефіцієнти завантаження. Якщо під час розрахунку виходить, що для устаткування якоїсь групи коефіцієнт завантаження більше одиниці, то існує перевантаження технологічного устаткування в цій групі. Якщо ж виходить навпаки, що розрахований коефіцієнт завантаження технологічного устаткування в групі менше одиниці, то в технологічного устаткування такої групи існує недовантаження.

Розраховуючи ефективність діяльності підприємства, варто враховувати, що недовантаження виробничих потужностей збільшує частку постійних витрат у структурі собівартості виробленої підприємством продукції й знижує величину прибутку підприємства. Така ситуація найчастіше свідчить про наявність у підприємства проблем зі збутом тієї частки продукції, життєвий цикл якої підходить до завершення. У цьому випадку, виходячи зі стратегічної перспективи розвитку підприємства, доцільно відмовитися від виробництва цієї продукції й перейти до освоєння, а надалі й промислового випуску розроблених продуктивних інновацій.

7. З урахуванням значень розрахованих ко-

ефіцієнтів завантаження по кожній групі технологічного устаткування розробляються заходи щодо усунення переважаності й недоважаності технологічного устаткування в організаційно-виробничій структурі.

Практична реалізація вищеперерахованих заходів змінює не тільки величину виробничих потужностей, але й величину виробничого потенціалу підприємства. Фактично саме ці заходи повинні забезпечувати створення на основі організаційно-виробничих структур діючого підприємства високотехнологічних виробництв.

Однак оцінка виробничого потенціалу не може бути зведена лише до розрахунку й аналізу виробничих потужностей підприємства. Виробничі потужності першочергово характеризують об'ємні показники виробництва, визначають рівень погодженості виконання окремих стадій технологічного й виробничого процесів. Виробничий потенціал характеризує ту величину ресурсів, які були використані під час формування виробничих потужностей підприємства.

Фактично ці ресурси відображаються у вартості тих елементів, які в сукупності й становлять величину виробничого потенціалу підприємства. До таких елементів, першочергово, відносяться основні засоби, нематеріальні активи, складові товарно-матеріальних запасів (сировина, матеріали, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів) тощо. Тому на практиці виникає завдання управління складовими майна підприємства, що повинно стати предметом подальшого дослідження науковців.

Результати діагностики є основою для стратегічного аналізу діяльності підприємства. У процесі діагностики зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства досить широко використовуються методи, відомі з теорії стратегічного менеджменту, у тому числі SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз і ряд інших методів.

Так, наприклад, на основі отриманих результатів діагностики діючого підприємства встановлюється можливість створення на його базі високотехнологічного підприємства.

Після цього формується конкурентна стратегія високотехнологічного підприємства. Ця стратегія становить собою детально сформовану концепцію досягнення підприємством успіху на певному ринку або в певній сфері діяльності за рахунок розробки й впровадження різних інвестиційних проектів, що мають, як правило, інноваційну спрямованість.

З погляду системного підходу може бути здійснена декомпозиція розробленої конкурентної стратегії високотехнологічного підприємства. Така декомпозиція припускає виділення в межах існуючої у підприємства конкурентної стратегії відповідних елементів. Ці елементи становлять собою так звані функціональні стратегії високотехнологічного підприємства. Функ-

ціональні стратегії високотехнологічного підприємства розробляються методами стратегічного планування. В якості функціональних стратегій, як правило, виділяють маркетингову, інноваційну, виробничу, фінансову, інвестиційну, кадрову стратегію й ряд інших.

Розроблені функціональні стратегії використовуються як основа для організації процесу управління конкретними підсистемами й елементами високотехнологічного підприємства. Наприклад, у процесі забезпечення ефективної діяльності високотехнологічного підприємства досить широко використовується управління такими елементами фінансової підсистеми, як основні фонди й нематеріальні активи підприємства, його оборотні кошти й оборотний капітал, потоки коштів тощо.

На практиці в процесі функціонування високотехнологічного підприємства виникає завдання оцінки ефективності розробки й реалізації тієї чи іншої функціональної стратегії, а також конкурентної стратегії підприємства в цілому. Така оцінка необхідна для встановлення ступеню відповідності запланованих і фактично досягнутих високотехнологічним підприємством показників ефективності. Для цього використовується формальна система інвестиційних і фінансово-економічних критеріїв.

Функціональні стратегії високотехнологічного підприємства, як складові його конкурентної стратегії, багато в чому визначають величину потенціалу підприємства, частку ринку, рівень конкурентоспроможності його продукції, форми фінансування підприємства тощо. Так, наприклад, орієнтація високотехнологічного підприємства в конкурентній боротьбі на інноваційні процеси приводить до створення продуктивних і процесних інновацій, що матеріалізуються у вигляді нових об'єктів інтелектуальної власності. У сфері виробництва продуктивних інновацій у підприємства виникає необхідність використання технологічного встаткування, що сполучає у собі високий рівень автоматизації й гнучкості.

Наслідком цих процесів є збільшення частки нематеріальних активів і основних засобів у структурі майна високотехнологічного підприємства, підвищення технічного рівня виробництва, зростання показників, що характеризують наукомісткість продуктивних інновацій, тощо. У цій ситуації з метою забезпечення необхідних параметрів ефективності діяльності високотехнологічного підприємства, виникає необхідність використання CALS — технологій. Ці технології припускають автоматизацію не тільки процесів виготовлення продуктивних інновацій, але й процесів їхнього створення й підготовки виробництва.

У свою чергу, впровадження систем CAD (Computer -Assisted — Design) у межах стратегії комплексної автоматизації виробництва CAD/CAM (Computer — Assisted — Design — Computer — Assisted -Manufacturing), з одного боку, підвищує

якість розробок технологічних інновацій, скорочує строк виконання науково-дослідницьких робіт, а з іншого боку — збільшує інвестиційні витрати підприємства. Крім того, вимоги гнучкого реагування високотехнологічного підприємства на потреби ринку приводять до необхідності диверсифікації виробництва, швидкого відновлення технологічних процесів, парку основних засобів, а також асортиментів продукції.

Таким чином, у процесі функціонування високотехнологічного підприємства виникає система інновацій, що охоплює практично всі функціональні стратегії підприємства. У цій ситуації для забезпечення ефективної діяльності високотехнологічного підприємства необхідна наявність у системі управління підприємством відповідних механізмів зворотного зв'язку. З теорії систем відомо, що використання механізмів зворотного зв'язку, з одного боку, підвищує стійкість системи управління підприємством у процесі його функціонування, а з іншого боку, збільшує витрати на управління.

З поданої на рис. 1 узагальненої моделі управління високотехнологічним підприємством видно, що в процесі реалізації функціональних стратегій підприємства важливе місце належить контролінгу. У загальному випадку механізм контролінгу діяльності високотехнологічного підприємства містить у собі дві складові: стратегічний і тактичний контролінг. Використання механізму стратегічного контролінгу діяльності високотехнологічного підприємства забезпечує об'єктивну економічну оцінку прийнятих управлінських рішень, а також дає можливість виконати аналіз фінансових наслідків реалізації на практиці цих рішень.

У загальному випадку в межах стратегічного контролінгу діяльності високотехнологічного підприємства виконується аналіз чутливості впроваджуваних підприємством інвестиційних проектів. У цьому випадку оцінюється вплив на показники ефективності інвестицій підприємства в інноваційні процеси параметрів, що характеризують технологію виробництва продуктових інновацій, організаційно-виробничі структури, сферу маркетингової діяльності, організацію виробничого процесу тощо. У межах проведеного аналізу також розробляється механізм контролю виробничих запасів підприємства, виконується оцінка величини незавершеного виробництва й собівартості виробленої продукції, а також оцінюється динаміка цих показників.

Висновки. Формування з позицій системного підходу конкурентної й функціональної стратегій високотехнологічного підприємства дозволяє оптимізувати умови його роботи й забезпечити необхідний запас міцності показників економічної ефективності діяльності підприємства. Це означає, що високотехнологічне підприємство, маючи необхідний запас фінансової міцності, може з мінімальними втратами ефективності

протистояти впливу негативних зовнішніх факторів і оперативно реагувати на зміну ринкових умов діяльності. Тому потрібні нові, більш детальні дослідження в цьому напрямку стратегічного управління високотехнологічними підприємствами.

Література

1. **Портер М.** Конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. — 608 с.
2. **Портер М.** Стратегія конкуренції : пер. з англ. / М. Портер. — К. : Основи, 1998. — 390 с.
3. **Воронкова А. Э.** Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. — Луганск : ВНУ, 2000. — 310 с.
4. **Шевченко Л. С.** Конкурентное управление : учеб. пособие / Л. С. Шевченко. — Харьков : Эспада, 2008. — 520 с.

Прищеп Н. П., Прищеп Ю. М. Формування конкурентної стратегії високотехнологічного підприємства

У статті розглянуто актуальні проблеми формування конкурентної стратегії сучасного високотехнологічного підприємства та запропоновано узагальнену модель управління високотехнологічним підприємством, що, на думку авторів, допоможе сформувати його конкурентну стратегію.

Ключові слова: бізнес, високотехнологічне підприємство, конкуренція, стратегія, управління.

Прищеп Н. П., Прищеп Ю. Н. Формирование конкурентной стратегии высокотехнологического предприятия

В статье рассмотрены актуальные проблемы формирования конкурентной стратегии современного высокотехнологического предприятия и предложена обобщающая модель управления высокотехнологическим предприятием, что, по мнению авторов, поможет сформулировать его конкурентную стратегию.

Ключевые слова: бизнес, высокотехнологическое предприятие, конкуренция, стратегия, управление.

Prishepa N. P., Prishepa J. N. Forming of competition strategy of modern hi-tech enterprise

Forming of competition strategy of modern hi-tech enterprise is considered in the article and a summarizing case a hi-tech enterprise frame is offered, that, in opinion of authors, will help to formulate his competition strategy.

Key words: business, hi-tech enterprise, competition, strategy, management.

Стаття надійшла до редакції 22.03.2011

Прийнято до друку 26.08.2011