

экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Маркетинг, 2002. – 885 с.

12. Чухно А. Интеллектуальный капитал: Сутність форми і закономірності розвитку // Економіка України. – 2002. – №11. – С.48-55; – №12. – С.61-67.

Отримано 12.04.2005

УДК 658.011.1

О.Є.НАЙДЕНКО

Харківський національний економічний університет

ОЦІНКА ВІДПОВІДНОСТІ ТЕХНОЛОГІЇ ВИРОБНИЦТВА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Важливим питанням діяльності підприємств на сучасному етапі є розробка та впровадження ефективної технології, яка б у повній мірі відповідала обраній стратегії. Розглядається та обґрунтовується послідовність етапів оцінки відповідності технології та стратегії, система показників і критеріїв оцінки.

Одним з важливих питань діяльності підприємств є розробка та впровадження ефективної технології, яка б у повній мірі відповідала обраній стратегії. В умовах ринкових відносин роль технологічного розвитку підвищується, тому що своєчасна зміна технології забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Це обумовлює необхідність уваги до розробки технологічної політики і стратегії.

Питання вибору технології з урахуванням конкурентної стратегії є досить актуальним, що підтверджують дослідження багатьох науковців. Так, І.Ансоф [1] виділив п'ять основних технологічних факторів, які впливають на стратегію підприємства. Б.Твісс [2] виділив критерії, що необхідні для здійснення оцінки технологічних проектів, які будуть реалізовані на підприємстві. Перелік критеріїв змінюється залежно від тієї ситуації, в якій знаходиться підприємство, а також її галузевої приналежності. А.Томпсон [3] провів дослідження, головною ідеєю яких було встановлення тих показників, на основі яких можна визначити ступінь відповідності технології та конкурентної стратегії. З.Шершньова [4] вважає, що перехід до нової технології або вдосконалення існуючої має базуватися на аналізі техніко-технологічного рівня виробництва. Нею була запропонована матрична модель для аналізу технології підприємства, основна ідея якої полягає у зіставленні рівня технології і рівня її освоєння на підприємстві.

Невирішеними проблемами на сьогодні є відсутність єдиного підходу до оцінки відповідності технології виробництва стратегії підприємства. Також проблемним залишається питання виділення показників, за якими можна провести оцінку відповідності.

Метою статті є обґрунтування послідовності етапів оцінки відпо-

відності технології та стратегії, обґрунтування критеріїв оцінки.

Цілі й пріоритети технічного розвитку мають визначатися відповідно до загальної стратегії підприємства. В процесі розробки технологічної політики, яка б відповідала стратегії необхідно вирішити декілька питань: з'ясувати яку роль відіграє технологія у забезпеченні конкурентоспроможності продукції, визначити які технічні та економічні характеристики технології, які тенденції попиту на продукцію, на якій стадії життєвого циклу товару знаходиться продукція, який життєвий цикл базових технологій, доцільність грошових вкладень у технології, витрати для освоєння нових технологій.

Джерелами технологічних проривів служать фундаментальні дослідження. Щоб забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємствам слід займатися розробками технологічних нововведень, тому що конкурентам важче за все подолати технологічний бар'єр конкуренції. Для цього треба посилено вести НДДКР та витратити на вдосконалення технологій велику частину свого бюджету.

У своїй технологічній діяльності підприємство може використовувати стратегію лідерства чи стратегію імітації [3]. Стратегічна мета технологічного лідерства у використанні нової технології – бути виробником з самими низькими витратами у галузі, або виробляти продукцію з унікальними якостями. Стратегічна привабливість технологічної імітації полягає у вивченні досвіду лідера і модернізації нової технології, щоб обійти лідера і стати самим дешевим виробником.

Підприємство може досягти успіху лише за допомогою адаптивної, гнучкої технології, чіткої стратегії НДДКР та наявності патентів та ліцензій на технологію, кваліфікованого персоналу, адекватної організаційної структури.

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства оцінюється відповідність технології, що впроваджується, його конкурентній стратегії. Нами пропонується наступна послідовність етапів оцінки (рис.1).

На першому етапі оцінюється ступінь досягнення підприємством поставленої мети. Для цього аналізуються основні показники його діяльності.

Якщо мета досягнута, то підприємство продовжує реалізацію обраної стратегії. Якщо ж мета не досягнута, то здійснюється другий етап оцінки – аналіз відповідності технології та стратегії за допомогою критеріїв оцінки: маркетингові, інноваційні, фінансові, виробничі та часові (таблиця).

За результатами оцінки на третьому етапі будується матрична модель (рис.2).

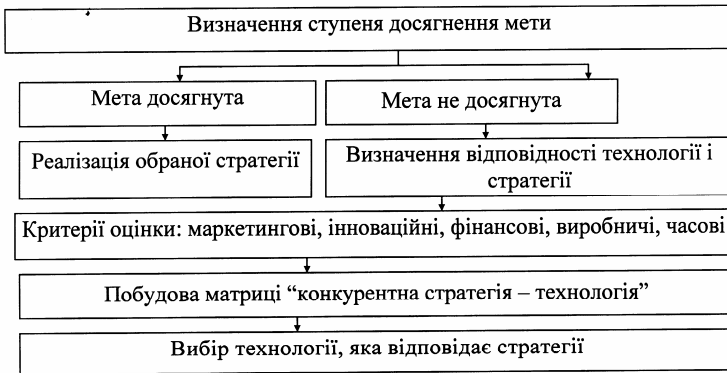


Рис.1 – Етапи оцінки відповідності технології та стратегії

Щоб притягнути на свою сторону покупців конкурентів виробник, витрати якого нижче, може знизити ціни на продукцію. Підприємства, витрати яких вище, також намагаються знижувати ціни до відповідного рівня, але зустрічаються з проблемою падіння прибутку. Коли підприємство обирає технології (особливо запатентовані, що блокують намагання конкурентів імітувати ці технології), які знижують витрати – тоді найбільш вигідною для підприємства буде стратегія низьких витрат.

Якщо підприємство використовує стратегію низьких витрат, то найбільшого результату воно досягне використовуючи наступальну технологію, бо це, за умови кваліфікованого персоналу, стійкого фінансового стану, патентного захисту технології, дозволить йому мати низьку собівартість нової продукції, менше витрачати коштів на розробку та впровадження технології. При цьому акцент слід зробити на власні інновації, а не на придбання дорогих сторонніх.

Оборонну технологію та стратегію низьких витрат використовують підприємства, які мають витрачати невеликі кошти на власні науково-дослідницькі розробки, в основному придбають чи копіюють технології, персонал на цих підприємства середнього рівня кваліфікації, рівень фінансової стійкості також знаходиться на середньому рівні. Використання цієї технології та стратегії дає підприємству низьку собівартість нової продукції.

З іншого боку, якщо нова технологія підвищує якість продукції, її технічні та інші характеристики, притягнути на свій бік покупців конкурентів можна, якщо фірма буде використовувати стратегію диференціації. Чим більше покупців зацікавлені у показнику якість -

ефективність, тим більш ефективною є стратегія диференціації, тим більший прибуток отримають фірми, які першими стануть використовувати нову технологію до тих пір, поки конкуренти не почнуть застосовувати аналогічну технологію.

Критерії оцінки відповідності технології та стратегії

Критерії
<i>Маркетингові</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетингові дослідження щодо вивчення технологічних можливостей конкурентів 2. Оцінка загальної місткості ринку 3. Оцінка частки ринку 4. Вірогідний обсяг продажу продукції
<i>НДДКР</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність науково-технічних можливостей 2. Відповідність технології стратегії НДДКР 3. Гнучкість, новизна, адаптивність, надійність, екологічність технології 4. Власна чи придбана технологія, наявність патентів 5. Оцінка результатів діяльності після впровадження технології
<i>Фінансові</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка витрат на технологію у загальному обсязі витрат 2. Витрати на впровадження технології 3. Фінансовий стан підприємства після впровадження нової технології
<i>Виробничі</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обсяг виробництва 2. Тривалість виробничого циклу 3. Собівартість продукції 4. Відповідність технології виробничим потужностям 5. Продуктивність технології 6. Озброєність сучасним обладнанням 7. Ступінь механізації та автоматизації виробництва 8. Наявність кваліфікованого виробничого персоналу, рівень мотивації персоналу 9. Частка оновленої продукції
<i>Часові</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Час розробки технології 2. Швидкість впровадження нової технології 3. Час освоєння нової технології персоналом 4. Час пристосування технології до вимог оточення 5. Швидкість виходу нової продукції

Якщо підприємство володіє достатніми виробничими потужностями, сучасним обладнанням, кваліфікованими кадрами, достатніми фінансовими ресурсами, виробляє різноманітну продукцію, витрачає багато коштів на проведення наукових досліджень, розробку й впровадження унікальних, дорогих, запатентованих технологій, які дозволять витіснити з ринку конкурентів, постійно здійснює маркетингові дослідження ринку та конкурентів, то воно має можливість використовувати стратегію диференціації. При використанні стратегії диференціації

підприємству більш вигідно використовувати наступальну технологію.

Конкурентна стратегія

Технологія	наступальна	1) обмежена номенклатура продукції 2) низька собівартість нової продукції 3) власні науково-дослідницькі розробки 4) менші ніж у конкурентів витрати при впровадженні технології 5) наявність патентного захисту 6) кваліфікований персонал 7) стійкий фінансовий стан	1) виробництво різноманітної продукції з унікальними властивостями за рахунок унікальних, дорогих технологій 2) великі витрати на науково-дослідницькі розробки та маркетингові дослідження ринку та конкурентів 3) кваліфікований персонал 4) наявність патентного захисту 5) стійкий фінансовий стан
	оборонна	1) обмежена номенклатура продукції 2) низька собівартість нової продукції 3) невеликі витрати на власні науково-дослідницькі розробки 4) придбання чи копіювання технологій 5) персонал середньої кваліфікації 6) середній рівень фінансової стійкості	1) нестача коштів на розробку унікальних, дорогих технологій 2) низький рівень розвитку техніко-технологічного потенціалу 3) використання досвіду лідеру ринку при впровадженні технології 4) середній рівень фінансової стійкості 5) середня кваліфікація персоналу

Рис.2 – Матриця “конкурентна стратегія – технологія”

Для стратегії фокусування характерним є орієнтація на один сегмент ринку чи групу споживачів, тобто випуск обмеженої номенклатури продукції. Для досягнення конкурентної переваги підприємству слід проводити наукові дослідження у вузькому спектрі технологій для досягнення та захисту своєї позиції у даному сегменті ринку.

На останньому четвертому етапі здійснюється вибір технології, яка б найбільш відповідала конкурентній стратегії, що реалізується підприємством.

Таким чином, в умовах ринкових відносин роль технологічного розвитку підприємства підвищується, тому що правильна технологічна політика є основою його розвитку, а своєчасна зміна технології забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Визначення відповідності технології та стратегії, є важливим для підприємства. Нами пропонується загальна схема послідовності етапів оцінки. При здійсненні аналізу будується матрична модель “конкурентна стратегія – технологія”, на основі якої підприємство приймає рішення про ступінь відповідності технології та стратегії. У подальших дослідженнях акцент буде зроблено на більш детальному розгляді ме-

тодів оцінки при визначенні відповідності технології та стратегії.

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. – М.: Экономика, 1989. – 271 с.
3. Томпсон А., Формби Д. Экономика фирмы: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Изд-во БИНОМ», 1998. – 544 с.
4. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

Отримано 11.04.2005

УДК 338.246.2 : 336

В.А.ЗИНЧЕНКО, канд. экон. наук

Харьковский национальный экономический университет

ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА И ЕГО МЕСТО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Анализируются основные концепции контроллинга, их сущность и характеристика. Рассмотрена роль контроллинга в процессе управления предприятием. Выделены основные виды контроллинга и выполнена их сравнительная характеристика.

Развитие рыночных отношений в нашей стране предъявляет новые требования к конкурентоспособности предприятий и управлению их деятельностью.

Одним из новых подходов к управлению, обеспечивающих принятие оптимальных управленческих решений является контроллинг.

В настоящее время в теории и практике существует три концепции контроллинга:

- концепция, ориентированная на систему учета (возникла первой в 1930 г.);
- концепция, ориентированная на управленческую информационную систему (возникла на этапе бурного развития компьютерной техники в 1970-1980-х гг.);
- концепция, ориентированная на систему управления (связана с развитием проектного менеджмента и появлением матричных структур управления в 1980-1990-х гг.) [1-4].

Характеристика основных концепций контроллинга приведена в табл.1.

Важной проблемой при исследовании контроллинга является определение его роли в процессе управления предприятием. В табл.2 приведена структурная схема, позволяющая раскрыть эту проблему.