

УДК 658.112

ВИБІР ПІДПРИЄМСТВАМИ КОНФІГУРАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Татарчук П.О.

ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"

В статье представлены систематизация факторов, влияющих на выбор местоположения подразделений предприятия, и определение их влияния на стратегическую позицию предприятия на рынке его продукта в условиях динамических изменений среды хозяйствования.

The article represents the systematization of the factors that influence the choice of location for the enterprise subdivisions and the determination of these factors influence on the strategic position of the enterprise at the product markets in the conditions of the management environment dynamic changes.

Актуальність теми та постановка проблеми. Сучасні вимоги до ефективного розвитку підприємств, що проявляються у глобалізації окремих сфер діяльності, зростаючій інформаційній відкритості та актуалізації нематеріальних складових в забезпеченні конкурентних переваг, обумовлюють потребу у пошуку в тому числі адекватних способів просторового розміщення різних підрозділів підприємства. Якщо для неvirобничих підприємств така проблема вирішується доволі просто (наприклад, через створення філій та представництв, торговельних домів тощо), то для підприємств виробничого профілю вибір схеми розміщення своїх підрозділів підпорядковується складній системі факторів та критеріїв.

Аналіз опублікованих надбань та невирішені частини визначеної проблеми. В світовій економічній літературі достатньо широко висвітлені питання розміщення продуктивних сил [1-2]. Окремі аспекти впливу географічної експансії підприємства як його стратегічної поведінки на ринку відображені в роботах фахівців зі стратегічного менеджменту [3-5]. Надбанням вітчизняної теорії організації та управління підприємством слід визнати наукові розробки у сфері організації виробництва [6] та його внутрішнього економічного механізму [7]. Проте залишаються нерозкритими такі питання вибору конфігурації виробничої діяльності підприємствами в умовах інноваційно- та клієнтоорієнтованої економіки, як: а) фактори, що впливають на вибір місця розташування виробничих підрозділів з урахуванням їх впливу на конкурентну позицію підприємства; б) критерії вибору моделі конфігурації виробничої діяльності; в) управлінські механізми організації раціонального розміщення підприємства з урахуванням стратегічних настанов його розвитку та ін.

Метою статті є узагальнення факторів вибору місця розташування підрозділів підприємства та визначення їх впливу на стратегічну позицію підприємства на ринку його продукту в умовах динамічних змін середовища господарювання.

Виклад основного матеріалу. Сучасні підприємства являють собою сукупність різних за видами діяльності підрозділів, які пов'язані між собою єдиним процесом виготовлення продукції або надання послуг. На багатьох підприємствах здійснюються всі стадії життєвого циклу продукту: а) передвиробнича, що включає дослідно-конструкторську розробку нового виробу, маркетингові дослідження ринку; б) виробнича, під час якої здійснюється виготовлення продукту; в) післявиробнича, що полягає у реалізації виробу. Все це розширює склад підрозділів підприємства, ускладнює зв'язки між ними і створює високі вимоги до організаційно-виробничого обґрунтування виробничої структури, тобто до раціональної організації функціонування та розміщення кожного виробничого підрозділу.

За умови динамічних змін ринкового середовища та регулярної зміни пріоритетів господарської діяльності обираючи місце розташування підприємства, необхідно враховувати, що такий вибір має забезпечити стабільне отримання підприємством доходу протягом тривалого періоду в результаті діяльності на обраному місці.

Відомо, що просторова конфігурація підприємства напряму впливає на величину витрат як виробничих, та і сервісних підприємств, оскільки транспортні витрати на доставку товарів до місця реалізації в окремих випадках можуть досягати 25 % від ціни товару. До того ж розміщення підприємства впливає на величину податків, заробітної плати та витрат на матеріали. Іноді зменшити виробничі витрати виявляється простіше за рахунок вдалого місця розташування підприємства, ніж за рахунок удосконалення системи управління.

Проте необхідно враховувати, що зроблений вибір місця розташування змінити достатньо проблематично. Наприклад, якщо виробничі підрозділи розташовані у регіоні з високою вартістю енерго-ресурсів або трудової сили, втрачену конкурентну перевагу буде складно компенсувати сучасною системою стратегічного управління.

На рішення про розміщення підприємства та його підрозділів впливає чимало факторів: економічна та політична ситуація в регіоні, доступ до сировинних ресурсів та постачальників, енергетична та транспортна інфраструктура, демографічний склад населення, кадровий потенціал, рівень безробіття, продуктивність праці, екологія, податки тощо [8]. Пошук оптимальної конфігурації виробничої діяльності має розглядатися як важливий напрямок стратегії та вимагає глибокого економічного обґрунтування. Вибір стратегії ефективного розміщення підприємства багато в чому залежить від специфіки виробництва та обумовлюється прагненням мінімізації загальних витрат виробництва та збуту. Таким чином, головним завданням стратегії розміщення слід визнати максимальне збільшення прибутку в результаті вдалого розміщення прибутку.

Відомо, що склад, величина виробничих підрозділів, ступінь їх пропорційності, раціональність розміщення на території підприємства і в регіонах, стійкість виробничих зв'язків впливають на ритмічність виробництва та рівномірність випуску продукції, та опосередковано визначають витрати виробництва, і відповідно, рівень чистого доходу підприємства. Тому вважається, що ефективна виробнича структура підприємства має відповідати таким вимогам [9]:

- простота організації (достатній та обмежений склад виробничих підрозділів);
- відсутність дублюючих виробничих ланок;
- забезпечення прямоочності виробничого процесу на основі раціонального розміщення підрозділів на заводській території;
- пропорційність потужності окремих підрозділів, цехів, ділянок, пропускної спроможності обладнання;
- стабільні форми спеціалізації та кооперування підрозділів;
- адаптивність, гнучкість виробничої структури, тобто її здатність до оперативної перебудови усєї організації виробничих процесів у відповідності до змін у кон'юктурі ринку.

Виробничі структури сучасних підприємств відрізняються великою різноманітністю. Проте можна виділити комплекс факторів, що впливає на характер і особливості тієї чи іншої структури, а отже, і визначає принципи раціонального розміщення підрозділів. До таких факторів необхідно віднести: 1) галузеву належність підприємства; 2) характер його виробничого процесу; 3) конструкторсько-технологічні особливості продукції; 4) масштаб виробництва; 5) характер спеціалізації; 6) науково-технічний прогрес (табл. 1 – укладено автором на основі [9]).

Таблиця 1

Фактори, що визначають виробничу конфігурацію підприємства

Фактор	Характер впливу
Галузева належність підприємства	У першу чергу, впливає на склад основних виробничих підрозділів підприємства; визначається характером виробничого процесу та конструктивними особливостями і призначенням продукції, що випускається.
Характер виробничого процесу (аналітичний, синтетичний, прямий)	Впливає на рівень розвитку та різноманітність основних стадій виробничого процесу (заготівельної, обробної, випускаючої).
Конструкторсько-технологічні особливості продукції	Впливає на баланс різних стадій виробничого циклу (перед виробничої, виробничої та після виробничої) та формування центрів витрат.
Масштаб виробництва	Впливає на склад та величину виробничих підрозділів.
Характер спеціалізації	Визначає різновид виробничої структури основних підрозділів (предметна, подетально-вузлова, технологічна) та впливає на вибір форми кооперування між підрозділами: чим вищий рівень спеціалізації, тим ширше виробничі зв'язки між підрозділами підприємства та з зовнішніми постачальниками ресурсів.
Науково-технічний прогрес	Здійснює подвійний вплив: з одного боку, – зумовлює ускладнення виробничої структури внаслідок підвищення вимог до якості продукції; з другого, – сприяє спрощенню виробничої структури внаслідок якісного удосконалення технологічних процесів.

Ураховуючи інноваційність процесів в сучасній економіці, вважаємо за необхідне більш детально зупинитися на виявленні впливу конструкторсько-технологічних особливостей продукції на виробничу конфігурацію підприємства.

Вимоги до якості продукції суттєво впливають на характер виробничої структури підприємства. Наприклад, при виробництві наукоємної високоточної техніки (радіоелектроніка, електротехніка, верстатобудування, авіабудування) у виробничій структурі значну питому вагу за чисельністю зайнятих в них працівників займають підрозділи, призначені обслуговувати передвиробничу стадію: науково-технічні центри, лабораторії, дослідно-експериментальні цехи тощо. Зв'язки та таких підприємствах достатньо складні. До їх виробничої структури висувуються високі вимоги гнучкості та адаптивності.

В контексті зростання впливу інноваційної складової в господарській діяльності підприємств набуває актуальності проблема пошуку раціональних моделей розташування науково-технологічних підрозділів підприємств.

Визначення місця розташування таких підрозділів особливо важливо, тому що переміщення подібної організації з однієї географічної точки в іншу є складним завданням, яке має явно стратегічний характер. Місце розташування необхідно обирати таким чином, щоб підприємство змогло максимально використати переваги спеціалізації та місцеві умови. Рішення приймається на основі таких критеріїв, як близькість до підрозділів, що виконують функції постачання, виробництва і збуту, а також до потенціальних клієнтів. Доцільно також урахувати наявність місцевих ресурсів (кваліфікованого персоналу, капіталу) та мінімально припустиму величину дослідницького підрозділу, щоб постійні витрати не перевищували допустимих меж.

Для вибору місця розташування дослідницьких підрозділів розроблені різні моделі: технологічна крива, матриця технологічного портфелю, модифікована модель конкуренції М. Портера та ін. [10]. Коротко охарактеризуємо їх сутність та відмінності.

Модель технологічної кривої виходить з того, що кожна технологія має свою природну межу, причому при наближенні до неї для покращення параметрів продукту (процесу) необхідні все більші питомі інвестиції. Зазвичай пропонується порівнювати технології за їх результативністю (можливістю досягнення кращих параметрів продукту).

Модель відображає особливості процесу інтернаціоналізації досліджень і розробок. Це можливість перенесення НДДКР за кордон для досягнення тих самих результатів з меншими капіталовкладеннями внаслідок більш низької вартості ресурсів, а також більш високих темпів досягнення результативності за рахунок іншої науково-виробничої культури, впливу супутніх технологій. Перехід великої фірми від зрілої технології до такої, що тільки зароджується, є найважливішим моментом в технологічній політиці. Серед народжуваних технологій можуть бути такі, що загрожують самому існуванню існуючого бізнесу. Зазвичай результативність технологій порівнюють шляхом співставлення досягнутого за їх допомогою головного параметру, в якому зацікавлений основний споживач.

Одна з найбільших проблем при використанні моделі життєвого циклу технології "S-кривої" – визначення точки, в якій фірма знаходиться в момент дослідження. Тому особливої важливості набуває організація моніторингу зовнішнього середовища та розвинення прогностичної системи підприємства.

Модель матриці технологічного портфелю ґрунтується на використанні "технологічної матриці", в якій кожній парі значень показників "технологічна привабливість – ресурсний потенціал" визначається певна ринкова та фінансова стратегія. Застосування цієї моделі передбачає урахування того, якої технологічної політики дотримується підприємство - "center-for-global" або "local-for-local", та відповідно оцінюється технологічна привабливість і ресурсний потенціал або глобально, або з позиції місцевого ринку.

У 1990-х рр. було розроблено декілька оригінальних підходів для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку активності у науково-технічній сфері в міжнародному масштабі.

В **моделі Герпота** запропонований процес вибору системи розміщення науково-дослідницьких та конструкторських підрозділів. Процес має двоступеневий характер: спочатку вирішується питання про те, як буде здійснюватись науково-технічна діяльність, а потім – де будуть розміщені центри НДДКР. В даній методиці вибір політики в технологічній сфері визначається в залежності від значень таких показників, як привабливість технології та технологічна позиція підприємства. За умови високої привабливості нової технології пропонується вибір більш капіталоемних проектів, а при низькій – менша інвестиційна активність. З міцною технологічною позицією пов'язується більш агресивна політика на міжнародному ринку, більший ступінь залученості ресурсів компанії у глобальні процеси, тоді як більш слабка орієнтує компанію на кооперацію в міжнародному масштабі.

Дана методика базується на нормативно-прагматичному способі мислення, характерному для консалтингових фірм, від яких очікується практичний результат. З наукової точки зору, не зовсім правомірними вважаються жорсткі рекомендації конкретних дій.

Більш теоретично обґрунтованою слід визнати *модель Пірсона-Брокхофа-Бемера*, в основу якої покладена ідея ромбу факторів конкуренції М. Портера. Модель М. Портера модифікована таким чином, щоб забезпечити оцінку різних можливостей розміщення центрів НДДКР:

- серед факторів виробництва виділені людські ресурси, тому що кваліфікація персоналу у сфері НДДКР відіграє вирішальну роль;
- споживчі "підтримуючі галузі" замінені "підтримуючими технологіями", тому що значення технологічної інфраструктури визначається не тільки на рівні підприємства, але й суттєво підтримується наявними у наукових установах (дослідницьких інститутів, університетів) ноу-хау;
- попит має значення настільки, наскільки він визначає тип напрямку розвитку продукту: або орієнтований на запити конкретних клієнтів ("ринковий", "demand pull"), або такий, що просуває технологію ("технологічний", "technology push");
- фактор конкуренції меншою мірою впливовий для вибору місця розташування центрів НДДКР, оскільки здійснює непрямий вплив через зміну рівня інвестиційної активності, але не породжує специфічних особливостей для моделі.

В модифікований ромб вводяться також внутрішні фактори, причому виділяється маркетингова функція, що має вирішальне значення при "ринковому" типі розвитку продукту.

При розміщенні підрозділів в різних регіонах виникають додаткові проблеми. Зокрема, таке розміщення зумовлює збільшення витрат на координацію всередині підприємства (збільшення організаційних витрат внаслідок зростання витрат на комунікацію, отримання інформації тощо). Але з іншого боку безпосередні контакти з провідними споживачами суттєво зменшують трансакційні витрати.

Даний підхід має серйозні теоретичні та емпіричні засади, проте практика його застосування поки залишається недостатньо широкою.

Висновки. За результатами проведеного узагальнення факторів, що впливають на вибір конфігурації виробничої діяльності підприємств в умовах динамічних змін середовища їх господарювання та зростаючої інноваційної орієнтації в досягненні конкурентних переваг слід зазначити, що наряду з традиційними підходами до визначення критеріїв раціонального просторового розміщення підрозділів підприємств, до відповідного комплексу факторів необхідно вводити такі ринкові орієнтири, як ступінь залученості у міжнародні (регіональні) коопераційні зв'язки, рівень інноваційності продукту та динаміка його зростання, витрати на розміщення та функціонування інноваційних центрів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вебер А. Теория размещения промышленности. – М., 1926.
2. Голиков А.П., Дейнека А.Г., Казакова Н.А. Размещение производительных сил и регионалистика: Учеб. пособ. – Харьков: ООО "Олант", 2002. – 319 с.
3. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – С.Пб.: Изд-во "Питер", 1999. – 416 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
6. Внутрішній економічний механізм підприємства. Під ред. Грещака М.Г.
7. Управление производством в малом и среднем бизнесе // Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства <http://www.dist-cons.ru/modules/manageproduct/chap2.html>
8. Васильева Е.С. Понятие производственной структуры и ее составные элементы // Справочник экономиста. – 2004. – № 1.
9. Международный менеджмент / Под ред. С.Э. Пивоварова, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – Изд. 2-е, испр. и доп. Серия "Учебники для вузов". – С.Пб.: Питер, 2001.