

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-100>

УДК 330.3

Борисенко О.В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглянуті проблемні питання існуючої стратегії розвитку державного підприємства «Конструкторське бюро «Південне» ім. М.К. Янгеля». Визначено ключові й критичні проблеми створення конкурентної продукції ракетно-космічної галузі. Сформовані цілі та завдання для подальшого розвитку підприємства в майбутньому. Запропоновані напрями стратегії розвитку, які дозволять підприємству досягнути конкурентних переваг продукції галузі, створити нові унікальні зразки техніки, орієнтуючись на умови ринку. Запропоновані орієнтири для досягнення високого ринкового попиту на замовлення закордонних комерційних і державних замовників. Наведено необхідні заходи державного підприємства «Конструкторське бюро «Південне» ім. М.К. Янгеля» для створення ефективної та дієвої кооперації розробників ракетно-космічної техніки. Прогнозовано очікувані результати, які може отримати підприємство внаслідок досягнення головної цілі підприємства – забезпечення його загальної конкурентоспроможності за рахунок спрямування частини зростаючих надходжень на розвиток підприємства та реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, конкуренція, стратегічні проблеми, цілі, завдання стратегії.

Borisenko Olena

Oles Honchar Dniepr National University

DEVELOPMENT STRATEGIES OF HIGH-TECH ENTERPRISE

Summary. The article deals with the problematic issues of the existing strategy of development of the state enterprise «M.K. Yangel Design Bureau «Pivdenne». The key and critical problems of creating competitive products of the rocket and space industry are identified. Formed goals and objectives for further development of the enterprise in the future. The proposed directions of the development strategy that will allow the company to achieve the competitive advantages of the products of the industry, to create new unique models of technology, focusing on market conditions. Guidelines for achieving high market demand for the order of foreign commercial and government customers are offered. The necessary measures of the state enterprise «M.K. Yangel Design Bureau «Pivdenne» for creation of effective and effective cooperation of developers of rocket and space technology. The expected results that the enterprise can obtain as a result of achieving the main goal of the enterprise are predicted – ensuring its overall competitiveness by directing part of the growing revenues to the development of the enterprise, as well as by implementing the proposed measures. The results of the expected growth of the long-term activity profitability are shown. The mechanism of optimization of business processes management of the enterprise has been developed, which envisages, on the one hand, the introduction of modern information management technologies, and on the other hand, the construction of an internal economic model, focused on achieving results. The most important factors of successful operation of the rocket and space industry enterprise in the modern world are offered, and the most optimal approach to substantiation and construction of an internal economic mechanism based on the essence of the management system and management approaches is selected. Taking into account the main task of effective management, a set of indicators characterizing the economic results of the enterprise's activity is defined. Suggested: marketing and marketing strategy of restructuring in the respective areas and strategy of effective personnel policy of the enterprise. The expected results from the implementation of effective marketing and foreign economic activity of the entity are determined.

Keywords: enterprise development strategy, competition, strategic problems, goals, strategy objectives.

Постановка проблеми. Розвиток науки та базових технологій визначає можливості та технічний рівень задоволення економічних та національних потреб. Для України має велике значення розвиток космічних технологій, оскільки ключові космічні технології є засобом забезпечення обороноздатності держави та можливості стримування противника. Завдяки потенціалу ракетно-космічної галузі Україна наразі виступає як космічна держава, здатна створювати та експлуатувати космічні системи та засоби виведення у космос, що дає потенційні можливості для ефективного забезпечення військово-стратегічних інтересів України та збільшує її вагу на міжнародній арені, дозволяє зайняти вигідні позиції у міжнародному розподілі праці. Наявність та постійне вдоскона-

лення власних космічних технологій відкриває можливості для незалежного доступу країни до стратегічно важливої інформації, створює базис для всебічного розвитку науки та промисловості, дає змогу отримання фінансових та матеріальних надходжень зі світового ринку, зайняття достойного місця серед космічних країн-лідерів. Тому дослідження стратегій розвитку підприємства космічних технологій набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематикою питання стратегії та розробки стратегії розвитку для подальшого втілення її підприємством задля досягнення своєї мети та місії досліджувалися багатьма вітчизняними і закордонними вченими. Серед яких слід згадати Альберта М., Ансоффа І. [1], Большенко С.Ф.,

Горелов Д.О. [2], Дорошук Г.А. [3], Калінеску Т.В. [5], Карлофа Б. [6], Князеву О.А. [7], Мінцберга Г. [8] та ін. У їхніх наукових дослідженнях не розглядалися питання впливу на стратегію розвитку різного мінливого середовища через нестабільність економіки держави.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми: доцільність та вибір необхідної стратегії розвитку для підприємства наукоємного виробництва космічних технологій, яка дозволить уникнути такі питання, як технологічне відставання від передового рівня, старіння обладнання, недостатність кваліфікованого персоналу, низку втрачених технологій, високий ринковий попит продукції.

Метою роботи є визначення проблем, мети та завдань для розробки стратегії розвитку підприємства космічних технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Космічна діяльність – це високотехнологічна діяльність, що потребує високого рівня розвитку людського потенціалу, розвинених науки та багатьох галузей промисловості, міжнародного розподілу праці. Таким чином, космічна діяльність залежить від розробки та злагодженої реалізації стратегій розвитку держави в цілому, від її ролі на міжнародній арені. Слід враховувати, що космічна діяльність на світовому рівні останніми роками стала високо конкурентною. Збереження цих тенденцій прогнозується і на довгострокову перспективу. В той же час існують підприємства космічної направленості, в яких зростає технологічне відставання від передового рівня, через старіння обладнання і недостатність кваліфікованого персоналу, які нажалі повністю втрачають низку технологій.

Ситуація, що склалася на сьогодні у діяльності основних підприємств галузі та в економіці України, в умовах виникнення проблем з постачанням матеріалів та комплектуючих із традиційних джерел, проблем з діяльністю проектів, жорсткої конкуренції на світовому космічному ринку, де лідирують великі вертикально інтегровані корпорації, які підтримуються своїми державами, зумовлює необхідність кардинального перегляду підходів до управління та формування загальної політики діяльності взаємозалежних підприємств, що відповідають за розробку та створення космічних систем та ракетно-реактивних озброєнь, системну інтеграцію та управління масштабними національними і міжнародними проектами на рівні кооперації підприємств галузі, з метою збереження та підвищення рівня конкурентоздатності національної космічної продукції та забезпечення необхідних умов для подальшого стабільного розвитку галузі в цілому.

Для створення конкурентної продукції ракетно-космічної галузі існують наступні проблеми:

- відсутність погодженості й оперативності в прийнятті поточних і ключових рішень та відсутність єдиної цінової політики між суміжниками під час розробки та створення спільної продукції, що негативно впливає на терміни реалізації договірних зобов'язань перед державою та іноземними замовниками;

- відсутність необхідних потужностей дослідного виробництва, що не дозволяє скорочувати час на відпрацювання та адаптацію нових до-

слідних вузлів та агрегатів, нових технічних та технологічних рішень, що, в свою чергу, впливає на час впровадження передових технологій, створення перспективних зразків ракетно-космічної техніки та можливості підприємств адекватно реагувати на ринковий попит;

- не адаптованість виробничих потужностей до дрібносерійного виробництва та разових замовлень, що також призводить до втрати низки потенційних замовлень;

- надмірні накладні витрати та значний загальний обсяг поточних виробничих витрат (через використання застарілих технологій) під час створення космічної продукції, що зумовлює зростання цін на космічну продукцію та, як наслідок, призводить до втрати конкурентних переваг підприємств галузі.

Суттєвими проблемами, що стали критичними останнім часом, є залежність підприємств галузі від імпорту закордонних комплектуючих та матеріалів та незначна диверсифікація джерел постачань і напрямів збуту.

Для вирішення питань впровадження новітніх технологій, що необхідно для забезпечення конкурентоспроможності кооперації української ракетно-космічної галузі, державне підприємство «Конструкторське бюро «Південне» за кошти замовників та власні кошти планомірно проводить, відповідно до стратегії підприємства, технологічну реструктуризацію, спрямовану на створення власного дослідного виробництва та впровадження передових технологій і програмного забезпечення.

Виходячи з цього, необхідне залучення законодавчої підтримки галузі – організаційної, фінансової підтримки стратегічних для держави оборонних та космічних проектів, переведення фінансування цих проектів у ранг обов'язкових до виконання; забезпечити галузь стратегічними заходами, які необхідні для вирішення стратегічних проблем галузі і створення низки нових імпортозаміщуючих виробництв, залучивши інвесторів.

Для створення ефективної та дієвої кооперації розробників ракетно-космічної техніки (РКТ) ДП «КБ «Південне» ім. М.К. Янгеля» необхідно здійснити наступні заходи:

- диверсифікація;
- підвищення частки власних робіт за кожною темою для мінімізації залежності від співвиконавців, зниження витрат на розробки і збільшення грошових надходжень на підприємство;

- чітке дотримання графіка виплат суміжникам-виконавцям робіт, чіткий контроль за виконанням договірних обов'язків підприємствами кооперації, дотримання інтересів суміжників для збереження і розвитку кооперації.

В умовах високо конкурентного ринкового середовища, в якому наразі працює підприємство, і яке прогнозується на майбутнє, актуальним є досягнення конкурентних переваг та високого ринкового попиту на існуючу та перспективну продукцію підприємства та космічної галузі.

Головними завданнями за напрямком впровадження у виробництво РКТ новітніх матеріалів та технологій є: впровадження державних програм з імпортозаміщення матеріалів; впровадження адитивних технологій виробництва; впровадження економічно ефективних техноло-

гій та універсального багатofункціонального обладнання, яке спроможне об'єднати декілька технологічних операцій; модернізація устаткування виробничої та дослідно-експериментальної бази.

Досягнення конкурентних переваг продукції підприємства та галузі, створення нових унікальних зразків ракетно-космічної техніки з урахуванням ринкових умов дасть змогу досягти високого ринкового попиту на неї, розширення пускової діяльності існуючих та створення нових ракет української розробки та виробництва, створити та запустити космічні системи, наукові супутники, рідинні та твердопаливні двигуни на замовлення закордонних комерційних і державних замовників.

Запропоновані заходи дозволять:

- досягти головної цілі підприємства – забезпечення його загальної конкурентоспроможності за рахунок спрямування частини зростаючих надходжень на розвиток підприємства [4];
- забезпечити валютні надходження у державу;
- використати при розробці РКТ для України науково-технічний, технологічний та кадровий потенціал, розвинений при проведенні розробок для закордонних замовників;
- забезпечити підприємства української кооперації роботою та надходженнями;
- надати споживачам унікальні зразки РКТ, вирішити їх проблеми та завдання;
- забезпечити роботою та заробітною платнею персонал підприємства, зберегти та примножити кадровий потенціал, виконати соціальні програми за рахунок зростаючих надходжень.

Ефективний маркетинг та зовнішньоекономічна діяльність дозволять при прийнятних для підприємства витратах збільшувати обсяги залучення із світового ринку замовлень, зберігаючи високу частку від цих надходжень у структурі доходів підприємства. Маркетингова та зовнішньоекономічна діяльність підприємства дозволить:

- досягти головної цілі підприємства – забезпечення його загальної конкурентоспроможності та економічної ефективності за рахунок більшої обізнаності споживачів з продукцією підприємства та підприємством в цілому, вигравати конкурентну боротьбу без значних витрат на маркетинг;
- Україні стати більш відомою у світі у якості високотехнологічної, розвиненої космічної держави;
- сприяти виходу підприємств галузі на світовий ринок;
- донести до перспективних споживачів інформацію про можливість вирішення їх проблем та завдань;
- укладати вигідні для підприємства та держави угоди на високому фаховому рівні;
- забезпечувати обмін науковими результатами на міждержавному та світовому рівні;
- персоналу підприємства залучатись до розробок РКТ та наукової діяльності на світовому технологічному рівні.

Ефективна поточна фінансово-економічна діяльність створить для підприємства ресурси, необхідні для підтримки та розвитку конкурентоспроможності за рахунок отримання прибутку та його спрямування на науково-технічний та технологічний розвиток підприємства.

Зростання прибутковості діяльності дозволить у довгостроковій перспективі державі зменшити

обсяги фіскальних преференцій підприємству. Прибутковість дозволить розвивати інвестиційну та інноваційну складові діяльності підприємства.

Оптимізація управління бізнес-процесами підприємства, що передбачає, з одного боку, впровадження сучасних інформаційних управлінських технологій, а з другого боку, побудову внутрішньої економічної моделі, орієнтованої на досягнення результату, а не на процес, дозволить:

- досягти підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок скорочення часу прийняття та підвищення якості управлінських рішень;
- досягти підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок скорочення часу проведення розробок;
- реалізувати принципи справедливості та прозорості при розподілі коштів серед виконавців робіт;
- мотивувати підрозділи підприємства на досягнення спільної мети – успішне виконання роботи;
- підвищити надійність підприємства як партнера для замовників та суміжників.

Успішне функціонування підприємства в сучасному світі обумовлює низка різноманітних факторів. Найважливішими з них є: наявність оптимальної організаційної структури управління, налагодженого і якісного внутрішньогосподарського механізму.

Вибір найбільш оптимального підходу до обґрунтування і побудування внутрішньогосподарського механізму базується на сутності системи управління і підходах до управління. Взагалі, використовуються три підходи до управління: підхід до управління, як до процесу; системний підхід; ситуаційний підхід, які різні за своєю суттю, і використовуються в залежності від тих задач, що ставляться перед підприємством у конкретних умовах діяльності.

Для ДП «КБ «Південне» ім. М.К. Янгеля», підприємства державної форми власності, що функціонує в галузі досліджень і розробок, оптимальним є системний підхід, який дозволяє обійняти всі рівні управління, направити процес управління на досягнення поставлених цілей. На цей час підприємство реалізує саме такий підхід до управління. Організаційна структура підприємства призначена, перед усім, для встановлення чітких взаємовідносин між його підрозділами, розподілу між ними прав та обов'язків. Вона визначає склад підприємства і систему підпорядкування в загальній ієрархії підприємства.

Основною задачею ефективного управління є визначення набору показників, що характеризують економічні результати діяльності підприємства. Це вартість робіт, які воно виконує і витрати на виконання цих робіт (оплату праці співробітників, оплату праці співвиконавців, матеріальні та порівняні з ними затрати і накладні витрати).

В умовах наявності жорсткого конкурентного середовища, вимог ринку до скорочення строків виконання НДДКР і утримання необхідного рівня якості продукції, нагальною потребою є оперативне реагування на постійно виникаючі проблеми у вигляді прийняття тих чи інших управлінських рішень. Для цього потрібно: максимальне скорочення ланцюжка «первинні дані – вихідний документ», якісне виконання процесу трансформації первинних даних у вихідний документ.

У сучасних жорстких умовах роботи на ринку жодне підприємство не зможе ефективно працювати без грамотної маркетингово-збутової політики, яка визначає місце підприємства на цьому ринку, обґрунтовує цінову, асортиментну та кількісну політику. Відповідно до цих умов на підприємстві назріла нагальна необхідність впровадження маркетингово-збутової стратегії реструктуризації за такими напрямками:

– здійснення постійного моніторингу ринку для розроблення оптимальної виробничої політики діяльності підприємства;

– систематичне проведення на основі маркетингових досліджень порівняльного аналізу цін різних виробників, що присутні на українському ринку як вітчизняних так і закордонних, для підтримання конкурентної ціни;

– формування ефективно діючого маркетингово-збутового підрозділу для забезпечення стійких обсягів реалізації продукції підприємства.

З урахуванням вищенаведеного, одним із пріоритетних питань в ході реформування підприємства є створення сильного маркетингового підрозділу з ефективною аналітичною функцією, що підвищить ефективність маркетингово-збутової діяльності.

Стратегія ефективної кадрової політики дозволить зберегти висококваліфіковані кадри підприємства, передати надбані компетенції молодому поколінню працівників, забезпечити розвиток та реалізацію кадрового потенціалу підприємства як основи його конкурентоспроможності, а також підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Реалізація соціальної програми будівництва житла та забезпечення персоналу підприємства житлом сприятиме полегшенню ситуації з житловим забезпеченням у м. Дніпро.

Поліпшення результативності науково-дослідної роботи та підвищення кваліфікації працівників підприємства сприятиме як зростанню рівня творчої реалізації персоналу, так і підвищенню загального рівня людського потенціалу в Україні. Збільшення заробітної плати та реалізація со-

ціальних програм створить для персоналу кращі умови життя, порівняно з середнім у місті рівнем, що дозволить залучати з ринку праці найкращих фахівців та співпрацювати з ними довгий час, оновлювати кадровий склад підприємства, запобігаючи «старінню» персоналу.

Висновки і пропозиції. Для сучасного етапу формування ринкових відносин в Україні характерне посилення інтенсивності розвитку конкуренції між виробниками товарів та послуг. Конкурентну стратегію розвитку можна розглядати як засіб, завдяки якому фірма переміщається з поточної ринкової позиції до бажаної. Це здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх сил: конкуренції, ринкових змін, розвитку технології, а також за допомогою визначення і приведення ресурсів компанії відповідно до можливостей, які відкриваються перед підприємствами.

ДП «КБ «Південне» – стратегічно важливе для держави головне підприємство космічної галузі України, яке забезпечує реалізацію повного циклу створення та експлуатації РКТ та ракетно-реактивних озброєнь, очолює роботи у кооперації, є максимально незалежним від іноземних суміжників, займає одне з провідних місць на світовому космічному ринку, плідно працює на світовому ринку озброєнь, визначене серед пріоритетних для держави підприємств галузі та користується дієвою законодавчою підтримкою та сприянням з боку виконавчої влади на усіх рівнях. Запропоновані: маркетингово-збутова стратегія реструктуризації за відповідними напрямками та стратегія ефективної кадрової політики підприємства.

Стратегія підприємства у поточних умовах має базуватись на використанні наявного потенціалу галузі та залученні державної підтримки для досягнення максимального економічного ефекту на світовому космічному та оборонному ринку, та передбачати спрямування залучених коштів на всебічну модернізацію, технологічне оновлення, створення інновацій задля збереження конкурентоспроможності всієї української кооперації у довгостроковій перспективі, та вирішення нагальних оборонних проблем держави.

Список літератури:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Питер, 1999. 416 с.
2. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. Харків : ХНАДУ, 2010. 133 с.
3. Дорошук Г.А., Граціотова Г.О. Формування та оцінка потенціалу стратегічних змін на підприємстві. *Бізнес інформ.* 2018. № 8. С. 191–197.
4. Державне підприємство «Конструкторське бюро «Південне» ім. М.К. Янгеля». 2016. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=5732c847-ab6c-4f03-ab90-197d3b46d1df&title=DerzhavnePidprinstvokonstruktorskeBiuroPivdenneIm-M-K-Yangelia> (дата звернення: 22.10.2019).
5. Калінеску Т.В. Методологічні основи розвитку сфери діяльності підприємств : дис. д-ра екон. наук : 08.06.01. Харківський держ. економічний ун-т. Харків, 2004. 31 с.
6. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / за науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписное. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
7. Князева О.А. Стратегічні напрямки розвитку поштового зв'язку України. *Актуальні проблеми економіки.* 2016. № 10. С. 88–97.
8. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Кактуревского. Питер, 2001. 688 с.

References:

1. Ansoff, Y. (1999). *Novaya korporativnaya stratehiya* [New corporate strategy]. Pyter, 416 p.
2. Horielov, D.O., & Bolshenko, S.F. (2010). *Stratehiia pidpriemstva* [New corporate strategy]: navch.-metod. posib. Kharkiv: KhNADU, 133 p.
3. Doroshuk, H.A., & Hratiotova, H.O. (2018). *Formuvannia ta otsinka potentsialu stratehichnykh zmin na pidpriemstvi.* [Formation and assessment of the potential of strategic change in the enterprise]. *Biznes inform.*, vol. 8, pp. 191–197.

4. Derzhavne pidpriemstvo «Konstruktorske biuro «Pivdenne» im. M.K. Yanhelia» (2016). Available at: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=5732c847-ab6c-4f03-ab90-197d3b46d1df&title=DerzhavnePidprimstvokonstruktorskeBiuropivdenneIm-M-K-Yangelia> (accessed 22 October 2019).
5. Kalinesku, T.V. (2004). Metodolohichni osnovy rozvytku sfery diialnosti pidpriemstv [Methodological bases of development of sphere of activity of the enterprises]: dys. d-ra ekon. nauk: 08.06.01. Kharkivskiy derzh. ekonomichnyi un-t. Kharkiv, 31 p.
6. Karlof, B. (1991). Delovaya stratehiya [Business strategy]: per. s anhl. / za nauch. red. y avt. poslesl. V.A. Prypysnoe. Moskva: Ekonomika, 239 p.
7. Kniazieva, O.A. (2016). Stratehichni napriamky rozvytku poshtovoho zviazku Ukrainy [Strategic directions for Ukraine's postal development]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 10, pp. 88–97.
8. Myntsberh, H., Kuynn, Dzh.B., & Hoshal, S. (2001). Stratehycheskyi protsess [Strategic process]: per. s anhl. / pod red. Yu.N. Kakturevskoho. Pyter, 688 p.