

**Абраменко К.А.**  
*магістр*  
**Шевченко Т.Є.**  
*канд. техн. наук, доцент*

## **СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглянуто виробничу стратегію підприємства, її сутність і зміст. Розкрито особливий предметний зміст виробничої стратегії через її основні позиції. Коротко описано та надано деякі методичні рекомендації по основним компонентам виробничої стратегії.*

*Production strategy of enterprise, its essence and maintenance, is considered in the article. The special subject maintenance of production strategy is exposed through its principal items. Some methodical recommendations are shortly described and given for to the basic components of production strategy.*

**Ключові слова:** стратегія, виробнича стратегія.

**Вступ.** У сучасних економічних умовах формування ринкової економіки України вітчизняні підприємства потребують ефективних інструментів досягнення конкурентної переваги. На нинішньому етапі розвитку української економіки першорядне значення має не стільки виживання, скільки забезпечення конкурентних позицій на ринку, що, у свою чергу, в значній мірі залежить від вирішення проблем стратегічного розвитку виробничих систем, пов'язаних з використанням виробничих потужностей, реконструкцією і оновленням основних фондів, використанням сучасних високих технологій.

Актуальність обраної теми дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності виробничої діяльності промислових підприємств в довгостроковій перспективі, багато в чому цю задачу дозволяє вирішити ефективно розроблена виробнича стратегія.

Теоретичним і методологічним проблемам пов'язаними з функціональними стратегіями (у тому числі і виробничою) присвячені праці таких учених як: Н.Г. Агеєва, Г.Л. Азоева, О.А. Богомолва, О.С. Віханського, С.Б. Волохіна, В. А. Горемікіна, З. Д. Ілленкової, М. Макаренко, Э.С. Мінаєва, А.Н. Петрова, В.Н. Родіонової, О.Г. Туровца, Н.В. Федоркової, Р.А. Фатхутдінова, Л.И. Чурікова, І. Ансоффа, До. Боумена, Л. Гелловейя, П. Дойля, П. Друкера, М. Портеру, В.Д. Стівенсона, А.А. Томпсона, Р. Чейза, Н. Еквілайна, Р. Якобса. Проте, у виконаних дослідженнях не знайшли достатнього віддзеркалення теоретичні питання пов'язані з сутністю та змістом виробничій стратегії підприємства. Це робить актуальною необхідність комплексного дослідження даної проблеми, що і зумовило вибір теми статті.

**Постановка задачі.** Метою статті є розвиток і деяка систематизація теоретичних положень щодо сутності та змісту виробничій стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: дослідити теоретичні положення по формуванню і реалізації виробничої стратегії підприємства; уточнити зміст виробничої стратегії промислового підприємства.

У роботі використовуються методи узагальнення, порівняння, групування інформації та інші.

**Методологія.** Авторами застосовувалися для отримання результатів методи аналізу та систематизації сучасних розробок у сфері стратегічного управління підприємством, а саме, виробничої стратегії підприємства.

**Результати дослідження.** Виробнича стратегія — це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій із створення і реалізації продукту організації; підсистема передбачає використання і розвиток всіх виробничих потужностей організації в цілях досягнення стратегічної конкурентної переваги [1].

Для багатьох організацій, зокрема для промислових компаній, виробництво того або іншого продукту, як правило, є найбільш складною і масштабною діяльністю. Тому для таких організацій адекватною структурою діяльності виявляється та, в якій виробництво є головним компонентом.

В даному випадку під адекватністю мається на увазі відповідність даної ідеї способу мислення вищих і середніх менеджерів підприємств.

Виробнича діяльність найтіснішим чином пов'язана зі всіма іншими основними видами діяльності організації: фінансовою діяльністю, маркетингом, діяльністю служби персоналу і т.д.

Виробнича стратегія складно взаємозв'язана зі всіма іншими стратегіями основних підсистем організації, що представляють елементи її внутрішньої діяльності. А крім того, стратегія розвитку виробництва зав'язана і з безліччю чинників зовнішнього середовища організації.

Отже, кінцева ефективність виробничої стратегії обумовлена не тільки її власним змістом, але і тим, наскільки комплексно і органічно вона взаємозв'язана зі всіма іншими спеціалізованими стратегіями організації.

Системна взаємодія з різними спеціалізованими підрозділами організації необхідна і для якісної розробки виробничої стратегії. Так, фахівці з маркетингу повинні забезпечувати розробників виробничої стратегії інформацією і про реалізацію продукту, і про його збут на відповідних ринках; технологи повинні повідомляти про новинки і всі інші значущі зміни на ринку технологій і т.д. [5].

Особливо наочний зміст виробничої стратегії розкривається в її основних позиціях. Приведемо 5 моментів позицій [7].

1. Основні стратегічні рішення по виробництву, які треба прийняти на задану стратегічну перспективу.

2. Формулювання і обґрунтування різних можливих варіантів основних стратегічних рішень по виробництву.

3. Доопрацювання прийнятих основних стратегічних цілей по виробництву до рівня конкретних стратегічних вказівок.

4. Розробка по кожній стратегічній вказівці адекватного набору конкретних дій і заходів.

5. Системне зведення заходів і дій з кожної позиції в цілісну виробничу стратегію як органічну програму відповідних конкретних дій.

Короткий опис і деякі методичні рекомендації по основних компонентах виробничої стратегії [2,3,4,8,9].

#### *1. Виробничі потужності.*

Рішення по розвитку виробничих потужностей є класичними стратегічними рішеннями. Причому ключовий момент таких рішень — це спеціалізація або фокусування потужностей.

Спеціалізація і оптимізація виробничих потужностей залежать від багатьох чинників. Наприклад, потужності можуть бути сфокусовані за географічною ознакою, по групах продуктів або чиннику технології, за об'ємом виробництва, залежно від стадії життєвого циклу продукту і т.д.

Конкретні стратегічні рішення по фокусуванню повинні ухвалюватися з урахуванням специфіки даного виробництва і особливостей конкретної бізнес-ситуації.

#### *2. Вертикальна інтеграція.*

У виробничих менеджерів завжди існує так звана «тяга» до вертикальної інтеграції. І це зрозуміло: вертикальна інтеграція розширює сферу їх безпосереднього, тобто внутрішнього, контролю над замкнутим виробничим ланцюжком.

Але ухвалення правильних рішень по вертикальній інтеграції можливо тільки з урахуванням багатьох чинників і критеріїв. Не вдаючись детально до їх викладу, проте, необхідно підкреслити 2 наступних моменту:

- організація, що ухвалює стратегічне рішення по вертикальній інтеграції, повинна бути упевнена, що вона зможе створити такий внутрішній механізм, який буде ефективніший, ніж відповідний механізм ринку, що заміщається;
- завжди слід пам'ятати, що реально ефективність будь-якого виробничого ланцюжка визначається не власністю, а ефективністю координації і якістю відповідного менеджменту.

#### *3. Технологічні процеси.*

В сучасних умовах практично всі значущі рішення за технологією вимагають спеціального стратегічного аналізу. Причому при обґрунтуванні ухвалення стратегічних рішень, пов'язаних з технологією, теж необхідно враховувати безліч різних чинників.

Крім того, дуже важливо створити ситуацію, коли думка фахівців-технологів не є безумовно домінуючою. При ухваленні стратегічних рішень по використанню нових технологій позиції, наприклад, маркетологів або фінансистів повинні на рівних враховуватися з позицією технологів.

#### *4. Масштаб виробництва традиційних продуктів.*

При ухваленні стратегічних рішень по масштабах виробництва традиційних продуктів до ключових позицій відносяться: оцінки майбутнього

попиту, інформація про стадії життєвого циклу відповідних ринків і дані по головних конкурентах.

#### *5. Масштаб виробництва нових продуктів.*

Рішення по нових продуктах в обов'язковому порядку вимагає спеціального стратегічного аналізу. Крім того, кожен новий продукт слідує спочатку в невеликих об'ємах випробувати на ринку.

#### *6. Використання виробничого персоналу.*

Для будь-якого сучасного виробництва, що функціонує в нормальних ринкових умовах, людський чинник є вирішальним. У стратегічній перспективі значення даного чинника тільки зростатиме. Тому стратегічні рішення по виробничому персоналу в обов'язковому порядку потребують цільового стратегічного аналізу і спеціальних обґрунтувань.

#### *7. Управління якістю виробництва.*

Якість продукту істотно залежить від системної якості його виробництва. Якість — це не тільки найважливіша характеристика споживчих властивостей товару, але часто воно є і головним критерієм сприйнятливості продукту тим або іншим конкретним ринком. Тому будь-яке стратегічне рішення по управлінню якістю виробництва завжди має особливе значення.

#### *8. Виробнича інфраструктура.*

Ніяке виробництво не неможливе без відповідної інфраструктури. Як правило, витрати на її підтримку є значними і майже завжди містять серйозні резерви економії.

Отже, стратегічні рішення по розвитку виробничої інфраструктури завжди треба розглядати як реально значущий чинник забезпечення кінцевої ефективності виробництва.

#### *9. Взаємини з постачальниками і іншими партнерами по кооперації.*

Значення представляється достатньо очевидним. Особливість даної позиції полягає в можливості вибору і розвитку одного з двох альтернативних підходів: конкурентного або кооперативного.

Конкурентний, або американський, підхід припускає множинність джерел, що конкурують між собою, поодиночці і тому ж елементу виробничої кооперації.

Кооперативний, або японський, підхід припускає довгострокові стабільні відносини з обмеженим докола партнерів по кооперації, які ґрунтуються на взаємній залежності і довірі.

#### *10. Управління виробництвом.*

Стратегічні рішення по даній позиції стосуються розвитку виробничого менеджменту як особливої підсистеми загальної системи управління організації. Таким чином, на відміну від 9 попередніх позицій, рішення, по яких забезпечують розвиток виробництва як об'єкту управління, рішення по даній позиції повинні розвивати систему, що саме управляє, тобто суб'єкт управління.

**Висновки.** В даний час виробничій стратегії не приділяється достатньо уваги в стратегічному управлінні підприємством. Не можна не погодитися з Д. Хассі в тому, що «... виробництво вважають далеко не найцікавішою стороною бізнесу. Виробничий відділ часто звинувачують в нездатності надати товари

швидкої реалізації, а також в тому, що його менеджери бачать тільки короткострокові перспективи і витрачають час на маловажні деталі! У деяких організаціях такий опис може бути і справедливим, але, загалом це твердження далеко від істини і на мільйон кілометрів відстає від тієї ролі, яку виробництво повинне грати насправді. Необхідно мати чітку філософію виробництва і чітко продуману виробничу стратегію, що підтримує її. Але навіть цього недостатньо, адже виробництво — реактивний вид діяльності. У сучасному світі виробництво не повинне чекати до тих пір, поки буде чітко визначено, яка ж стратегія корпорації. Воно повинне грати ключову роль у впливі на цю стратегію. Буде справедливо відмітити, що в багатьох організаціях виробництво зведено до серії спеціалізованих кроків, щоб відповідати тому тиску, який справляє на нього решта всієї організації» [6]. Тому, на наш погляд необхідно більш глибоко і детально вивчати зміст виробничої стратегії підприємства.

### Література

1. **Бузько, І. Р., Дмитренко, І. Е., Сущенко, Е. А.** Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств / Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля; Донбаський гірничо-металургійний ін-т. — Алчевск: Із ДГМИ, 2002. - 217с.
2. **Виханський, О. С., Наумов, А. І.** Менеджмент: Учебник. [Текст]. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.- 528 с. - ISBN 5-94457-067-9.
3. **Володькина, М. В.** Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. [Текст]. — К: Знання-Прес, 2002. - 149 с. - ISBN 966-7769-02-Х.
4. **Гапоненко, А. Л., Панкрухин, А. П.** — 2-е изд, стер. [Текст].— М.: Омега-Л, 2006. - 464 с. - ISBN 5-7729-0084-6.
5. **Дойль, Питер.** Маркетинг-менеджмент і стратегії. [Текст].: Пер. с англ. — Спб.: Питер, 2003. - 544с. - ISBN 0-13-262239-4.
6. **Круглов, М. И.** Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. [Текст]. М.: Русская деловая литература, 2004. - 768 с. - ISBN 5-86225-723-3.
7. **Нємцов, В. Д., Довгань, Л. Є.** Стратегічний менеджмент. [Текст]. — К.: ТОВ „УВПК „Ексоб”, 2004. — 560 с. - ISBN 966-7769-02-Х.
8. **Томпсон, А. А., Стрикленд, А. Дж.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. [Текст]. / Пер. с англ. под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. — М.: Банки й биржи. Юнити, 2005. - 576 с. - ISBN 0-0723-1499-0 (англ.).
9. **Шершньова, З.Є.** Стратегічне управління: Підручник. [Текст]. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. - ISBN 966-574-615-4.