УДК 65.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-6.8>

Глівінська Ю.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародного туризму,
Київський міжнародний університет

НАУКОВІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність виробничої стратегії як способу, у який бізнес-одиниця застосовує виробничі ресурси й ефективно використовує свій виробничий потенціал для втілення корпоративної стратегії, та виділено основні її інструменти, зокрема: програми зі зменшення витрат, браку і втрат, часу на виробництво, обсягів праці тощо. Описано спрямованість стратегії та тактики виробництва. Досліджено взаємозв'язки виробничої стратегії з бізнес-стратегією, маркетинговою, управлінськими та економічними стратегіями, персонал-стратегіями підприємства. З'ясовано, що останніми роками все більшої уваги у виробничих стратегіях потребує взаємозв'язок зі стратегіями НДПКР через розроблення нових технологій, методів організації виробництва та праці, що створює унікальні умови для встановлення й реалізації агресивних стратегій конкурентної боротьби. Взаємозалежність стратегій посилює конкурентоспроможність компанії та поліпшує результати її діяльності.

Ключові слова: стратегія, виробнича стратегія, виробничі ресурси, взаємозв'язок, підприємство, наукові підходи, результат, розвиток, технології.

НАУЧНЫЕ АСПЕКТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Гливинская Ю.В.

В статье рассмотрена сущность производственной стратегии как способ, в процессе которого бизнес-единица применяет производственные ресурсы и эффективно использует свой производственный потенциал для воплощения корпоративной стратегии, и выделены основные ее инструменты, в частности: программы по уменьшению расходов, брака и потерь, времени на производство, объемов труда и тому подобное. Описана направленность стратегии и тактики производства. Исследованы взаимосвязи производственной стратегии с бизнес-стратегией, маркетинговой, управленческими и экономическими стратегиями, персонал-стратегиями предприятия. Выяснено, что в последние годы все большее внимание в производственных стратегиях требует взаимосвязь со стратегиями НДПКР через разработку новых технологий, методов организации производства и труда, которая создает уникальные условия для установления и реализации агрессивных стратегий конкурентной борьбы. Взаимозависимость стратегий усиливает конкурентоспособность компании и улучшает результаты ее деятельности.

Ключевые слова: стратегия, производственная стратегия, производственные ресурсы, взаимосвязь, предприятие, научные подходы, результат, развитие, технологии.

SCIENTIFIC ASPECTS OF DEFINITION OF PRODUCTION STRATEGY OF ENTERPRISE

Hlivinska Yuliia

The article considers the essence of production strategy as a way in which a business unit uses production resources and effectively uses its production potential to implement a corporate strategy and highlights its main tools, including: programs for reducing costs, shortages and losses, time to production, workload etc. The strategy orientation (production processes, quality assurance, production capacity development, cost leadership) and production tactics (development of production schedules, inventory management, quality assurance tactics, use of production processes, cost reduction) are described. The relationship of production strategy with business strategy, marketing, management and economic strategies, personnel strategies of the enterprise is investigated. All of them form a situation in which the conditions for updating and developing the production subsystem are possible. It has been found that in recent years there has been a growing focus on production strategies in relation to R&D strategies, through the development of new technologies, methods of production and labor organization, which creates unique conditions for the establishment and implementation of aggressive competition strategies. Production strategy and R&D are also linked through relevant projects: mechanization, automation, robotization of production processes, which contributes to the saving of living labor; replacement of more expensive materials, semi-finished products, components with cheaper ones, reducing their use; improvement of product quality due to better production and technological processes; simplification of production and technological processes. The interdependence of strategies increases the competitiveness of the company and improves its performance. In turn, the production strategy is expressed in the decision making related to the development of the production process and the infrastructure necessary to support it. The development of the process consists in the choice of suitable technology, drawing up a timetable of the process, the definition of inventories, as well as the method of placement of the process.

Keywords: strategy, production strategy, production resources, interconnection, enterprise, scientific approaches, result, development, technology.

Постановка проблеми. За останні роки операційний (виробничий) менеджмент зазнав значних змін і нині набув величезного значення. Сучасні вимоги до відновлення бізнесу, підвищення якості послуг, що швидко змінюються в умовах конкуренції, і процесів, що їх забезпечують, а також загальний погляд на проблеми управління свідчать про те, що правильне управління операціями є необхідною умовою успішної роботи і виживання будь-якого підприємства. Це означає, що вивчення стратегій і функцій операційної (виробничої) системи управління являє собою невід'ємну частину якісного навчання в будь-якій сфері бізнесу.

Протягом довгих років лише дуже небагато компаній розглядали операційні процеси як одне з можливих джерел конкурентної переваги. Як правило, щодо операційного менеджменту підприємства обмежувалися скороченням витрат виробництва та прагненням максимально ефективно використовувати робочу силу. Така стратегія розроблялася на рівні тактичних рішень. Українці мало уваги приділяли тому, наскільки процеси, в результаті яких підприємствами створюються послуги, відповідають її стратегії [1, с. 100]. У сучасних умовах процес реформування економічної системи країни напряму залежить від виробничої стратегії як пріоритетного складника економічного розвитку підприємств будь-якої галузі України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню різних аспектів виробничої стратегії підприємства, включаючи її видову класифікацію, присвячено низку праць вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких можна назвати І. Ансоффа, В. Василенка, О. Дація, А. Дегтяра, О. Ковтун, М. Корецького, О. Кузьміна, В. Мельника, Т. Омеляненко, М. Портера, М. Рибак, З. Шершньову. Внесок цих науковців у формування теоретичних основ розробки виробничої стратегії підприємства є значним. Кожен учений намагався подати власне бачення самої стратегії, виділити її види та надати рекомендації щодо вибору одного з них з урахуванням певного критерію.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення наукових аспектів визначення виробничої стратегії підприємства.

Виклад основного завдання дослідження. Розроблення теорії, власне, виробничої стратегії підприємства можна вважати відносно новим науковим напрямом – перші напрацювання у цій сфері з'явилися лише в останній третині ХХ ст. завдяки дослідженням У. Скіннера, Т. Хілла, С. Вілрайта, Р. Хейза тощо. У вказаних дослідженнях увага фокусується на сутності виробничої стратегії, її співвідношеннях із корпоративною, діловою, маркетинговою стратегіями, а також на її взаємозв'язках із конкурентними пріоритетами підприємства. Сьогодні, з огляду на важливість проблеми, дослідженню різнобічних аспектів виробничої стратегії присвячене широке коло наукових праць зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких варто виділити І. Ансоффа, Д. Барней, П. Клівець, Д. Моргана, Г. Саймона, В. Василенко, Т. Ткаченко, В. Єфримова, З. Шершньову тощо. Проте спостерігаються досить суттєві відмінності в окремих смислових акцентах щодо сутності, ролі, значення виробничої стратегії у загальному контексті стратегії підприємства в авторських трактуваннях, які водночас і доповнюють розуміння багатогранності виробничої стратегії.

Виробнича стратегія у наукових працях розглядається переважно як спосіб, у який бізнес-одиниця застосовує виробничі ресурси й ефективно використовує свій виробничий потенціал для втілення корпоративної стратегії. Основними інструментами виробничої стратегії виступають програми зі зменшення витрат, браку і втрат, часу на виробництво, обсягів праці тощо. Вплив виробництва на конкурентоспроможність підприємства визначається такими виробничими конкурентними пріоритетами, як якість, ефективність витрат, гнучкість і надійність [1, с. 99].

Виробнича стратегія, за визначенням українських учених В.О. Василенка і Т.І. Ткаченко, розглядається як підсистема корпоративної стратегії, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації [2, с. 110]. При цьому науковці відносять її до конкретних стратегічних ініціатив та підходів до керівництва ключовими центрами розподілу під час вирішення поточних і щоденних оперативних завдань, які мають стратегічну важливість (рекламні кампанії, закупівля сировини, управління запасами, профілактичний ремонт, транспортування) [2, с. 134]. У даному разі спостерігається певна взаємозаміна поняття виробничої та операційної стратегії. Однак виробнича стратегія визначає стратегічні завдання для операційної системи підприємства, а не є операційним планом його структурних підрозділів [1, с. 101].

Чітке розмежування функціональної (у тому числі виробничої) та операційної стратегій досліджують В. Немцов і А. Довгань. Термін «функціональна стратегія» вони пов'язують з управлінським планом дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери бізнесу, який конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку компанії. Таким чином, роль функціональної стратегії полягає у підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства, а її значення – у створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей підприємства [5, с. 306].

Заслугує на увагу тлумачення терміна «виробнича стратегія» О.І. Ковтуном. Наголошуючи на тому, що виробнича стратегія будь-якого підприємства повинна враховувати наявні у нього ресурси, обсяги виробництва, технологічні можливості виробництва, гнучкість виробництва, рівень кваліфікації і підготовку персоналу та ін. [4, с. 186], вчений пов'язує її формування з урахуванням особливостей вибраної чи спеціально сформованої маркетингової стратегії розвитку. Виробнича стратегія, на думку науковця, стосується, насамперед, формування політики нарощування виробничих потужностей підприємства та матеріально-технічного забезпечення його виробництва [4, с. 47–48].

З.Є. Шершньова трактує виробничу стратегію як функціональну стратегію створення та розвитку високонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюються у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів [7, с. 373]. Науковець базується не лише на наявних, а й на потенційних можливостях підприємства щодо залучення та використання чинників виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції.

Т.В. Омеляненко [6, с. 74] наголошує, що виробнича стратегія являє собою комплекс взаємопов'язаних

рішень відносно того, як із технологічного, ресурсного, економічного та управлінського поглядів мають бути організовані нові або впорядковані існуючі виробництва з метою набуття підприємством стратегічних конкурентних переваг. Таким чином, прийняття та реалізація всіх без винятку виробничо-стратегічних рішень підпорядковується єдиній меті – підтримання довготривалої конкурентоспроможності підприємством, основу котрої становлять стійкі конкурентні переваги.

Виробничі стратегії тісно пов'язані з управлінськими та економічними стратегіями, персонал-стратегіями підприємства. Усі вони формують ситуацію, в якій можлива реалізація умов оновлення та розвитку виробничої підсистеми [7, с. 378].

Насамперед очевидний тісний взаємозв'язок виробничої і маркетингової стратегій. Проте якщо маркетингова стратегія робить акцент на масовій продукції, то виробництво має приділяти увагу передусім собівартості виробництва; це можливо в умовах багатосерійного та масового виробництва із застосуванням відповідного спеціалізованого, напівавтоматичного обладнання та поточних методів організації виробництва.

Останніми роками все більшої уваги у виробничих стратегіях потребує взаємозв'язок зі стратегіями НДПКР. Розроблення нових технологій, методів організації виробництва та праці створює унікальні умови для встановлення й реалізації агресивних стратегій конкурентної боротьби [7, с. 377].

Виробнича стратегія та НДПКР пов'язані через відповідні проекти: механізації, автоматизації, роботизації виробничих процесів, що сприяє економії живої праці; заміни дорожчих матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих дешевшими, зменшення обсягів їх використання; підвищення якості продукції за рахунок якісніших виробничо-технологічних процесів; спрощення виробничих і технологічних процесів тощо.

Своїм змістом виробничі стратегії спрямовані на управління виробничими процесами, забезпечення якості товарів і послуг, розвиток виробничих потужностей, досягнення лідерства за витратами (табл. 1).

Взаємозалежність стратегій посилює конкурентоспроможність компанії та поліпшує результати її діяльності.

Розглядаючи взаємозв'язок стратегій зверху-вниз, виявлено, що компанії, які не трансформували свою бізнес-стратегію у виробничу, мали середню прибутковість 4%, тоді як компанії, що формально виводили виробничу стратегію із бізнес-стратегії, мали середній ріст прибутковості – 15%. Така залежність спостерігалася і щодо зв'язку знизу-вгору. Компанії, у яких на формування корпоративної стратегії впливала виробнича, мали середній ріст прибутковості 23%. У компаніях, де цього впливу не було, ріст прибутковості становив 7%. За ступенем узгодженості аналізованих стратегій різних рівнів виявлено, що лише 16% досліджених компаній мали формалізовані процеси трансформування корпоративної стратегії у виробничу, і лише у 13% компаній виробнича стратегія істотно впливає на формування корпоративної. Лише у 5% компаній ці стратегії були дійсно тісно пов'язаними [1, с. 103].

Отже, виробнича стратегія виражається у прийнятті рішень, пов'язаних із розробленням виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його підтримки. Розроблення процесу полягає у виборі придатної технології, складанні тимчасового графіка процесу, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення даного процесу.

Висновки з проведеного дослідження. У сучасних ринкових умовах під час розроблення та впровадження виробничої стратегії підприємства необхідно зважати на те, що виробнича діяльність органічно пов'язана з іншими видами діяльності підприємства (маркетинговою, фінансовою діяльністю, діяльністю служби персоналу), тобто з усіма іншими функціональними

Таблиця 1. Спрямованість стратегії та тактики виробництва

Спрямованість стратегії	Зміст тактики
Виробничі процеси: – поєднання вартості продажів із низькими витратами; – проєктування матеріальних потоків за операціями; – підтримання розвитку спеціального та унікального за ефективністю обладнання; – комбінування масового, серійного та дрібного виробництва; – інвестування за критеріями отримання прибутку	Розроблення виробничих графіків: – гнучкі графіки роботи; – графіки Ганта; – диспетчеризація; – постачання точно у строк «just in time» (JIT). Управління запасами: – мінімізація вкладення у запаси; – використання JIT-методів мінімізації; – впровадження циклічної розрахунково-фізичної інвентаризації замість річної
Забезпечення якості: – якість як основа конкурентоздатності; – досягнення якості завдяки менеджменту, а не засобам контролю; – впровадження моніторингу якості; – розроблення систем управління якістю	Тактика забезпечення якості: – якість є основою у відносинах із постачальниками; – збалансованість якості та ціни; – впровадження міжнародних стандартів і систем оцінювання якості; – взаємодія зі споживачами
Розвиток виробничих потужностей: – інвестування за ринковими критеріями; – первинність технології, а не техніки; – орієнтація на «гнучкість» виробництва	Використання виробничих потужностей: – організація групових робочих місць; – розроблення виробничих графіків; – гнучке використання виробничих потужностей; – завантаження вільних виробничих потужностей «зовнішніми» замовленнями
Лідерство за витратами: – орієнтація на збереження ресурсів; – оптимізація витрат; – мінімізація витрат на проєктування і технологічну підготовку виробництва до виготовлення нової продукції	Зниження собівартості: – зменшення матеріаломісткості; – використання ефекту масштабу; – використання кривої досвіду; – збалансоване зниження витрат і диференціація продукції

стратегіями. Окрім того, варто ще раз наголосити, що виробнича стратегія безпосередньо пов'язана з багатьма чинниками зовнішнього середовища. Саме тому ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту, а й від того, наскільки

вона органічно взаємодіє з іншими функціональними стратегіями підприємства та зовнішніми чинниками. Виробництво демонструє позитивний вплив на загальні результати діяльності компанії лише за узгодженості стратегій на різних рівнях.

1. Бойчик І. Виробнича стратегія, її місце і роль в стратегічному розвитку підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2010. № 3. С. 99–104.
2. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2005. 532 с.
3. Горбаль Н.І. Управління якістю у контексті виробничої стратегії та загального стратегічного управління підприємством. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. № 594. С. 41–47.
4. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : навчальний посібник ; 3-є вид. Львів : Новий світ – 2000, 2007. 324 с.
5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : УВПК «ЕксОб», 2001. 560 с.
6. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: сутність та траєкторія розвитку. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). 2004. № 3–4. С. 556–565.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

1. Boychuk, I. and Vasylychuk, V. (2010) "Production strategy, its place and role in the strategic development of the company", *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 3, pp. 99–104.
2. Vasylenko, V. O. and Tkachenko, T. I. (2005) *Vyrobnychyy (operatsiynyy) menedzhment [Production (operational) management]*, 2nd ed. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury.
3. Gorbal, N. I., Ilchuk, P. G. and Shandrivska, O. E. (2007) "Quality management in the context of industrial policy and overall strategic management". *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'viv's'ka politekhnika»*, vol. 594, pp. 41–47.
4. Kovtun, O. I. (2007), *Stratehiya pidpryyemstva [Business Strategy]*, 3rd ed. Lviv: New World – 2000.
5. Nemtsov, V. D. and Dougan, L. E. (2001) *Strategic Management [Stratehichnyy menedzhment]*. Kyiv: LLC "UVPK EksOb".
6. Omelianenko, T. V. (2004) "The product strategy of the company: the nature and trajectory of development", *Stratehiia rozvytku Ukrainy (ekonomika, sotsiologhiia, pravo)*, no. 3–4 pp. 556–565.
7. Shershnyova, Z. Ie. (2004) *Stratehichne upravlinnia [Strategic Management]*, 2nd ed. Kyiv: KNEU.

E-mail: gyv0503@gmail.com