

# Особливості функціонування виробничої стратегії промислових підприємств у сучасних умовах

*У статті розглядаються особливості функціонування виробничої стратегії підприємств через найважливіші їх параметри й чинники, основні завдання та фактори впливу на функціонування виробничої стратегії промислових підприємств.*

*В статье рассматриваются особенности функционирования производственной стратегии предприятий через важнейшие их параметры и факторы, основные задачи и факторы влияния на функционирование производственной стратегии промышленных предприятий.*

*This paper reviews the features of the functioning of the production strategies of enterprises through their critical parameters and factors, major challenges and factors influencing the functioning of the industrial strategies of industrial enterprises.*

**Постановка проблеми.** Стратегія розвитку підприємства потребує відповідних стратегій розвитку виробництва, а обґрунтована ліквідація частини виробничого процесу становить певні труднощі для всього промислового підприємства. Рівень виробництва значною мірою формує конкурентну позицію, і навпаки, ринкові чинники впливають на зміст та характеристики виробничих стратегій. У ринковій економіці виробничі стратегії підпорядковані маркетинговій, оскільки тип продукту та його властивості досліджуються маркетингом і визначаються обсяги майбутнього продажу.

Особливий зв'язок маркетингової та виробничої стратегій знаходить вираз у загальноконкурентних стратегіях. Якщо маркетингова стратегія робить акцент на масовій продукції, то виробництво має приділяти увагу насамперед собівартості виробництва. Це можливо в умовах багатосерійного та масового виробництва із застосуванням відповідного спеціалізованого, напівавтоматичного обладнання та поточних методів організації виробництва.

Таким чином, дослідження особливостей функціонування виробничої стратегії підприємств через найважливіші їх параметри й чинники, основні завдання та фактори впливу на функціонування виробничої стратегії промислових підприємств має неабияке значення.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Ґрунтовний та вагомий внесок при дослідженні особливостей функціонування виробничої стратегії промислових підприємств, визначенні найважливіших їх параметрів й чинників, основних завдань та факторів впливу на функціонування виробничої стратегії промислових підприємств зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: І. Ансофф,

В.А. Белошапка, Г.В. Загорий, О.С. Виханський, В.Г. Герасимчук, А.Н. Лажшинов, С.Ф. Покропивний, В.М. Колот, В.С. Пономаренко, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Р.А. Фатхутдинов, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська та інші.

**Метою статті** є дослідження та визначення особливостей функціонування виробничої стратегії промислових підприємств через найважливіші їхні параметри й чинники, основні завдання та фактори впливу на функціонування виробничої стратегії.

**Виклад основного матеріалу.** Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів. Виробнича стратегія існує у вигляді довгострокової програми або плану. Визначення та виконання виробничих стратегій пов'язано з швидкістю та масштабами реакцій, що їх потрібно здійснити підприємству, у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі [10].

Основними найважливішими параметрами, які обов'язково необхідно враховувати під час визначення функціонування виробничих стратегій промислових підприємств, є такі:

1) обсяги продукції, виробництво яких необхідно забезпечити в певний період часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);

2) розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим «портфелем»;

3) масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості (інерційні характеристики);

4) швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі;

5) досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості.

Базовими завданнями виробничої стратегії промислових підприємств являються такі [9]:

1) планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;

2) створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;

3) раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі;

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 4) раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- 5) систематичне оновлення техніки і обладнання;
- 6) оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- 7) вдосконалення організації виробництва;
- 8) вдосконалення організації праці її оплати;
- 9) покращення умов праці;
- 10) економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- 11) інтенсифікація виробництва;
- 12) розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання.

До ключових факторів, що впливають на формування виробничої стратегії промислових підприємств необхідно віднести:

- 1) вимоги корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій, насамперед маркетингової;
- 2) наявні ресурси, їх якість і джерела їх поповнення в перспективі;
- 3) угоди, замовлення на продукцію;
- 4) технологічний рівень і можливості модернізації;
- 5) рівень персоналу управління і трудових ресурсів та можливості його підвищення;
- 6) гнучкість виробництва, швидкість переобладнання на випуск нової продукції різної кількості і якості;
- 7) організаційна структура управління та культура;
- 8) природно-географічні умови та інші фактори.

Виробнича стратегія промислових підприємств формується з урахуванням таких основних чинників [10]:

- 1) обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;
- 2) час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції;
- 3) оцінювання відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;
- 4) цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;
- 5) техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу (у розрізі окремих ресурсів, їхніх структурних характеристик і цільової оцінки);
- 6) інноваційна здатність управлінського персоналу;
- 7) рівень впливу складових середовища прямого впливу на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Виробнича стратегія існує у вигляді плану (програми) розробки та управління процесом створення необхідних для

споживачів продуктів і послуг на підприємстві, який складається з таких розділів [7]:

- 1) освоєння виробництва нових видів продукції;
- 2) підвищення якості виробництва;
- 3) впровадження прогресивної технології та підвищення техніко-організаційного рівня виробництва;
- 4) удосконалення систем управління, планування та організації виробництва;
- 5) економія витрат за рахунок зниження витрат сировини, матеріалів, енергії тощо;
- 6) модернізація, технічне переозброєння, реконструкція, придбання виробничих потужностей;
- 7) кооперація, концентрація та інтеграція виробництва;
- 8) диверсифікація та конверсія виробничих процесів.

Визначаючи виробничі стратегії промислових підприємств, треба чітко знати, який саме об'єкт буде предметом стратегічних перетворень (табл. 1).

Дана класифікація дає змогу використовувати концепцію виробничого циклу: безперервного виробництва або дискретного; аналітичного виробничого процесу або синтетичного [4].

Приклади виробничих стратегій, які демонструють твердження, що вибір стратегій залежить не тільки від бажань власників та керівників, а й зумовлюються об'єктивними характеристиками підприємств, наведено в табл. 2.

Виробничі стратегії тісно пов'язані з управлінськими та економічними стратегіями, персонал-стратегіями підприємства. Всі вони формують ситуацію, в якій можлива реалізація умов оновлення та розвитку виробничої підсистеми (див. рис.).

Усі ці чинники використовуються при аналізі ситуації на промисловому підприємстві для прийняття рішень щодо типу стратегії переходу на виготовлення нової продукції. Але продукція (з комерційного погляду) – це лише інструмент, за допомогою якого відбувається рух грошових ресурсів на ринку.

Виробничі стратегії формуються на базі продуктово-товарних стратегій та стосуються прийняття рішень щодо:

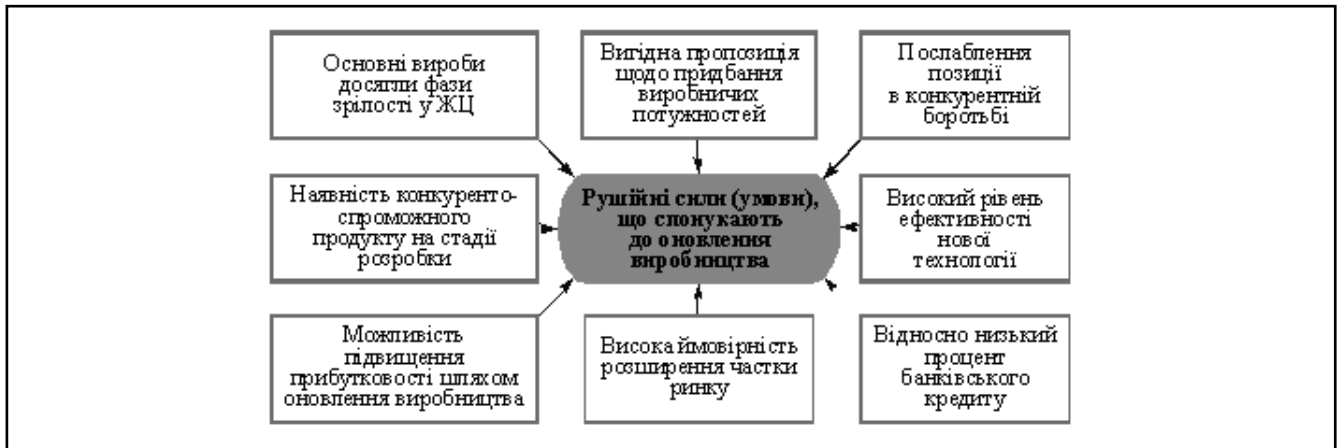
- 1) придбання або організації (побудови) нового виробництва;
- 2) модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв;
- 3) удосконалення структури (співвідношення) основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, співвідношення між ними;
- 4) налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

**Таблиця 1. Характеристики процесів виробництва відносно системи «вхід – вихід»**

Вихід кінцевого продукту	Введення чинників виробництва	
	одночасне	поступове
Одночасний	Сільське господарство: під час оранки та посівної використовують необхідні фактори. Вихід – під час збирання врожаю	Будівництво: згідно з технологією будівництва використовуються різні фактори (матеріали, обладнання тощо). Вихід – будинок певного призначення
Поступовий	Робототехнічна лінія: монтаж створює умови для виготовлення продукту. Вихід – продукція певного типу	Найпоширеніший тип виробництва, де поєднуються засоби коротко- та довгострокового використання

Таблиця 2. Приклади виробничих стратегій та їх основні параметри

Основні характеристики організацій	Тип стратегій			
	Стратегія «приспосовування»	Нішова стратегія	Силова стратегія	«Піонерна» стратегія
Профіль виробництва	Універсальне, невелике за масштабом	Спеціалізоване	Масове	Експериментальне
Розмір компанії	Невеликий	Невеликий, середній, великий	Великий	Невеликий, середній
Усталеність компанії	Низька	Висока	Висока	Низька
Витрати на НДПКР	Низькі	Середні	Великі	Великі
Ключові фактори успіху	Велика кількість, гнучкість	Приспосованість до особливих потреб ринку	Висока продуктивність, технологічність	Інноваційний характер



Рухливі сили, що спонукають до оновлення виробництва

**Висновки**

Отже, зміст стратегії та специфічні особливості бізнес-систем знаходять вираз у підсистемах управління виробничою системою. Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової [10].

Останніми роками все більшої уваги у виробничих стратегіях потребує взаємозв'язок зі стратегіями НДДКР. Розробка нових технологій, методів організації виробництва та праці створює унікальні умови для встановлення й реалізації агресивних стратегій конкурентної боротьби. «Технологічні прориви» іноді призводили до швидкого відмирання цілих галузей промисловості (наприклад, виготовлення друкарських машинок); окремі досягнення, наприклад застосування нових матеріалів та методів обробки, виводили в лідери колись середні за рівнем розвитку підприємства.

**Література**

1. Ансофф І. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Бвенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

2. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – К.: АБ–солот–В, 2005. – 352 с.  
 3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2004. – 296 с.  
 4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2004. – 360 с.  
 5. Лкжшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2006. – 176 с.  
 6. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. – К.: КНЕУ, 2008. – 352 с.  
 7. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Х.: Основа, 2004. – 620 с.  
 8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.  
 9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2007. – 304 с.  
 10. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.