

Є. В. Мироненко,

доктор технічних наук, професор,

Л. О. Бившева,

кандидат економічних наук, доцент,

ORCID 0000-0003-2381-8836,

e-mail: Ladabyvsheva@gmail.com,

О. О. Кондратенко,

асистент кафедри,

ORCID 0000-0001-8572-0477,

Р. В. Шулін,

ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія», м. Краматорськ

ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. Розвиток економіки України можливий за умови відродження галузей, що формують основу вітчизняної промисловості. Одне з основних місць серед яких посідає галузь машинобудування. Увага менеджерів підприємств машинобудівного комплексу сконцентрована на розробці тактичних й оперативних планів, проте їх реалізація, як правило, не передбачає структурних перетворень, а спрямована на стабілізацію діяльності та конкурентоздатність на ринку [1]. Ключова складова довготривалого успіху підприємств – розробка та ефективна реалізація стратегічних планів діяльності, які комплексно враховують вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, особливості економічних процесів та їх тенденції тощо. Стратегічне планування забезпечує підприємства необхідними інструментами для вирішення складних завдань, які тісно пов'язані із стратегічними цілями підприємства. Таким чином, важливою складовою процесу планування розвитку промислового підприємства є стратегічний маркетинг, який здійснює вирішальний вплив на інші технічні, економічні та організаційні частини системи планування на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аспекти теорії та практики виробничих та маркетингових стратегій антикризового управління розглядали у своїх працях Г. Ассель, О. Азарян, В. Василенко, С. Гаркавенко, Д. Гонгальський, Н. Коленда, В. Мартинець, Я. Ромашова, З. Шершньова та інші. Окремі питання, пов'язані з ефективністю стратегічного планування при комплексному аналізі проблем, що постають перед сучасним підприємством знайшли своє відображення в працях П. Друкера, Ф. Котлера, Л. Ерхарда, Д. Аакера, М. Портера, Л. Абалкіна, О. Балобанова, О. Бузгаліна, В. Гейця. Вивченню різних аспектів виробничої стратегії підприємства, включаючи її видову класифікацію, присвячено ряд 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. Вклад цих науковців у формування теоретичних основ розробки виробничої стратегії підприємства є значним. Кожен вчений намагався подати власне бачення самої стратегії, виділити її види та надати рекомендації щодо вибору одного з них з урахуванням певного критерію.

Метою статті є дослідження та обґрунтування вибору виробничих стратегій у системі управління промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах господарювання однією з головних стратегій діяльності та розвитку вітчизняного промислового підприємства є маркетингова. Маркетингова стратегія направлена на визначення ринкової позиції підприємства; передбачає вибір і формування цільового ринку збуту продукції, її номенклатуру та асортимент. Визначальним фактором для формування маркетингової стратегії промислового підприємства є наявність попиту на ринку збуту продукції. Виробнича стратегія значною мірою діалектично пов'язана із маркетинговою, відповідно її вибір залежить насамперед від ринкових характеристик функціонування підприємства [2]. Таким чином, попит на продукцію є ключовим фактором, який формує необхідність її виготовлення, планування виробничої програми розвитку, стабілізації або згортання виробництва конкретного виду продукції. Можна бачити, що економічна доцільність виготовлення того чи іншого виду продукції обумовлюється перш за все її рентабельністю, адже будь-яке підприємство спрямоване на отримання прибутку. При виборі типу виробничої стратегії доцільно спиратися на такі критерії, як прибуток від реалізації продукції та попит на продукцію. В таблиці представлено Рекомендовані виробничі стратегії залежно від величини прибутку (від реалізації продукції) та попиту на продукцію.

**Рекомендовані виробничі стратегії залежно від величини прибутку
(від реалізації продукції) та попиту на продукцію
(сформовано авторами на основі джерела [3])**

Критерії вибору стратегій		Рекомендовані виробничі стратегії
Прибуток	Попит на продукцію	
Низький	Низький	1. Переорієнтація виробництва
Середній	Середній	2. Стабілізація виробництва
Високий	Високий	3. Повна спеціалізація
Високий	Низький	4. Унікальність виробництва
Середній	Низький	5. Диверсифікація
Високий	Середній	6. Обмежена спеціалізація виробничого процесу
Низький	Середній	7. Модифікація виробництва
Середній	Високий	8. Інтенсифікація
Низький	Високий	9. Інноваційні перетворення виробництва (виробничих технологій)

Як видно з таблиці, визначено три можливі варіанти величини прибутку (високий, середній, низький) та три рівні попиту на продукцію, що виготовляється підприємством (високий, середній, низький). Отже, неможливо встановити універсальне шкалювання величини прибутку та попиту для всіх вітчизняних промислових підприємств. Тому що вони відрізняються за профілем, масштабами діяльності, місткістю ринків збуту, особливостями функціонування тощо. Виходячи з цього, фахівці з планування та керівники підприємств мають самостійно визначати, до якої з можливих меж відносити прибуток власного підприємства та ринковий попит на свою продукцію. При цьому можна орієнтуватися на аналогічні показники підприємств – лідерів галузі, місткість ринку, середню прибутковість у галузі тощо [1].

Виробнича стратегія є частиною загальної корпоративної стратегії і належить до складу функціональних стратегій. 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 [4, с. 398]. Вона зорієнтована на утворення економічно ефективної, еластичної виробничої системи, спроможної адаптуватися до змін. Для впорядкування і спрощення розуміння принципів відмінностей між виробничими стратегіями доцільно поділити їх на чотири категорії (рис. 1):

- 1) стратегії, орієнтовані на ринок;
- 2) стратегії, орієнтовані на виробничі можливості;
- 3) стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства;
- 4) комплексні стратегії.

Виробничу стратегію необхідно розглядати як складову частину всього процесу планування, що забезпечує відповідність виконання завдань у процесі виробництва продукції. Оскільки поставлені завдання мають тенденцію змінюватися, то виробнича

стратегія також має бути скорегована з урахуванням можливих майбутніх потреб споживачів. Саме тому, при виборі виробничої стратегії, промислового підприємству, необхідно враховувати ряд параметрів [4, с. 399]: обсяги продукції, виробництво яких необхідно забезпечити у певний період часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал); розбіжності між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення запланованого випуску продукції; масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості; досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості; швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі.

У ринковому середовищі виробнича стратегія пов'язана з усіма видами діяльності: маркетингом, фінансовою діяльністю, НДДКР, діяльністю персоналу тощо. Крім цього, виробнича стратегія залежить від багатьох факторів зовнішнього середовища. Рівень виробництва вагомо впливає на конкурентну позицію підприємства, а ринкові фактори у свою чергу впливають на зміст та характеристики виробничих стратегій (рис. 2).

У кінцевому результаті ефективність виробничої стратегії залежить не лише від її власного змісту, а і від того, наскільки вона органічно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями. Так, маркетинговому підрозділу необхідно забезпечувати розробників виробничої стратегії інформацією про попит на ринку і збут продукції; технологам слід надавати інформацію про нові розробки і зміни на ринку технологій; працівників ознайомлювати з параметрами та характеристиками продукції тощо. Отже, у сучасних ринкових умовах під час розробки і впровадження виробничої стратегії доцільно враховувати те, що виробнича діяльність взаємопов'язана з іншими видами діяльності у середині підприємства (фінансовою, маркетинговою, службою персоналу), тобто із всіма функціональними страте-

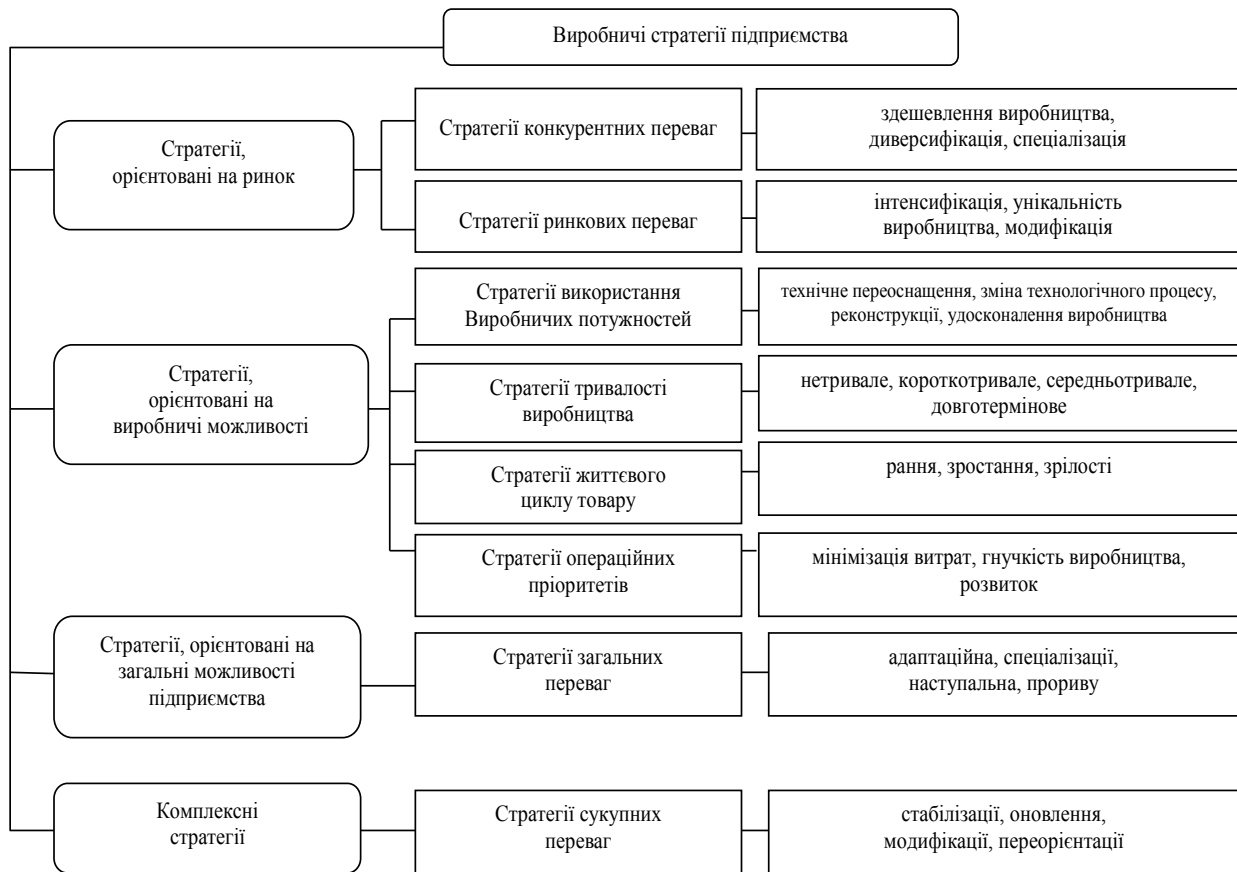


Рис. 1. Виробничі стратегії промислового підприємства
(сформовано авторами на основі джерела [5])

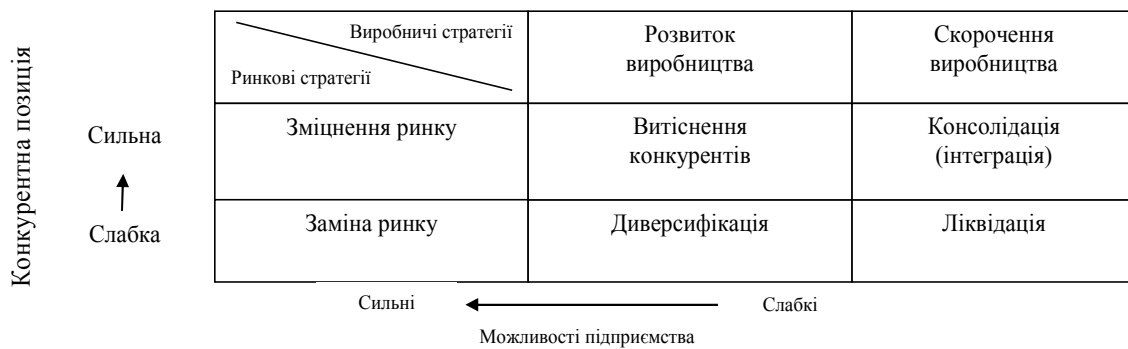


Рис. 2. Взаємозв'язок ринкових і виробничих стратегій
(сформовано авторами на основі джерела [6])

гіями. Крім того, слід зазначити, що виробнича стратегія безпосередньо взаємопов'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 факторами [2].

При розробці виробничої стратегії промислового підприємства потрібно враховувати те, що постійно змінюються як зовнішнє оточення, так і внутрішній стан самого виробництва, менеджменту підприємства тощо. Тому будь-який стратегічний план навіть дуже якісний не можна вважати незмін-

ним. Навпаки, його потрібно весь час моніторити і корегувати залежно від змін у законодавстві, політиці, ринках, економічному стані споживачів, постачальників, загалом від ресурсів. При цьому важливо те, що коли на чинники мікросередовища підприємство може частково впливати (змінювати умови договорів і постачань, впливати на ціни, умови продажів), то на чинники макросередовища окреме підприємство впливати не може – потрібно лише прагнути враховувати їх при плануванні. Відносно практичного впливу на підприємство та їх урахування в управлінні можна стверджувати лише про необхід-

ність їх аналізу та пошуку шляхів пом'якшення негативного впливу [7, с. 210–220].

Після вибору стратегії розробляють часткові стратегії за функціональною ознакою – маркетингову, фінансову стратегію, стратегію НДДКР, виробничу стратегію, стратегію в соціальній сфері, організаційну стратегію та стратегію в сфері екології. Номенклатура цих складових може змінюватись залежно від особливостей проекту. Завершальними етапом цієї роботи є доведення, корегування, оптимізація стратегій як з урахуванням узгодження між самими складовими, так і з урахуванням чинника часу, а для складних проектів – синергетичного ефекту.

Рівень виробництва значною мірою формує конкурентну позицію і, навпаки, ринкові чинники впливають на зміст та характеристики виробничих стратегій. Таким чином, при розробці виробничої

стратегії виходять із можливих та доцільних для підприємства конкурентних переваг: "низька ціна продукту"; "висока якість продукту"; "негайне реагування підприємства на зміни вимог ринку"; "домінування підприємства у вузькій ринковій ніші"; "присутність підприємства на різних ринках". У контексті визначених конкурентних переваг, виробничі стратегії поділяють на види за пріоритетами функціонування операційної системи. При цьому вирізняють традиційні виробничі стратегії (мета яких полягає у зведенні до мінімуму витрат чи модифікацію виробів та розвиток гнучкості операційної системи з розширення номенклатури, асортименту або зміни обсягу випуску) [2]. Не відмовляючись від них, велика кількість підприємств приймає сьогодні нові стратегії, які засновані на якості та часі (розвиток якості бізнес-процесів, продукції або послуг; мінімізація часу виконання замовлень клієнтів) (рис. 3).

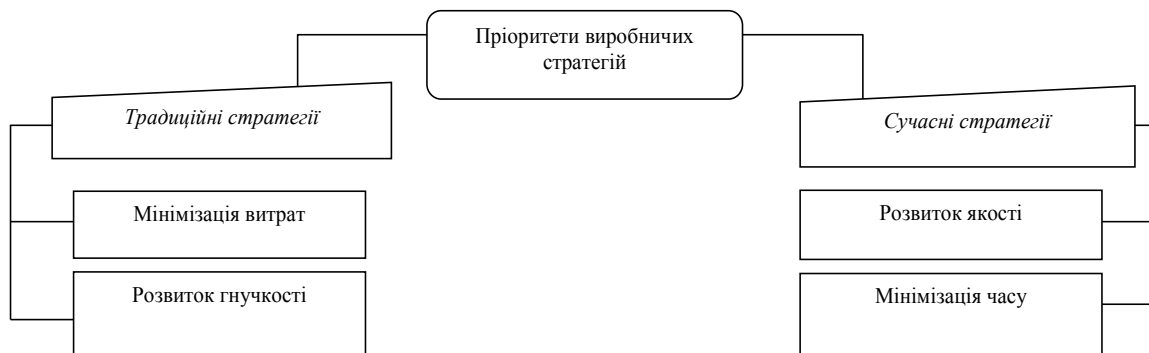


Рис. 3. Пріоритети виробничих стратегій промислових підприємств
(сформовано авторами на основі джерела [8])

Виробнича стратегія, зорієнтована на набуття підприємством конкурентних переваг, ґрунтується на здешевленні виробництва. Це може відбуватися шляхом: використання дешевших ресурсів; збільшення масштабів виробництва; автоматизації виробництва; запровадження безвідходних та ресурсозберігаючих технологій; уніфікації та стандартизації продуктів і процесів; реструктуризації вироб-

ництва (ліквідації непрофільних витратних підрозділів) тощо [9, с. 255].

Таким чином, мінімізація витрат є наслідком комплексу дій, що включає наступні пріоритети виробничої стратегії: гнучкість, якість і час. У свою чергу, мінімізація витрат впливає на розвиток пов'язаних з нею як можливостей, так і загроз (рис. 4).

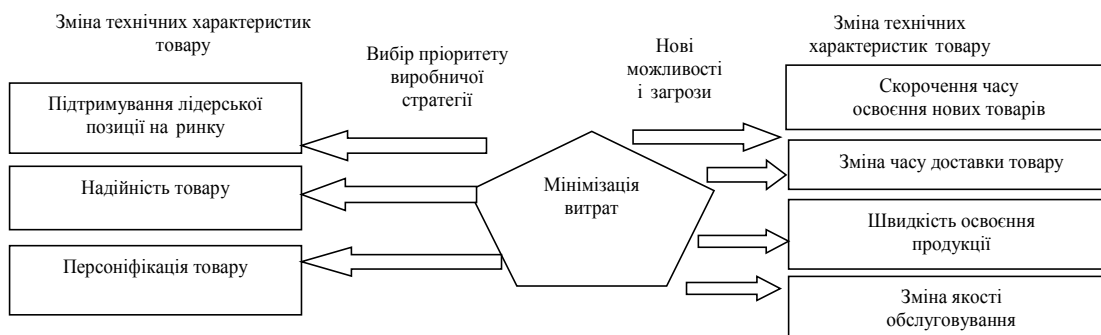


Рис. 4. Характеристика мінімізації витрат як пріоритету виробничої стратегії
(сформовано авторами на основі джерела [8])

В умовах насиченого продукцією ринку вимоги покупців до якості постійно зростають, що потребує значних додаткових витрат. Отже, на даний час

стратегія на основі ціни видається найменш перспективною стратегією формування конкурентної переваги [10, с. 36].

Прагнення підприємства сформувати стійку конкурентну перевагу «висока якість продукту» вимагає від нього застосування виробничої стратегії «високоякісного виробництва». Дана стратегія ґрунтується на основі інтеграції наступних виробничо-стратегічних рішень: використання високоякісних ресурсів; запровадження технологій, які дозволяють автоматизувати контроль якості виробничих операцій; застосування методів статистичного та попереджувального контролю; запровадження систем контролю якості, що інтегрують у собі вхідний, операційний та вихідний види контролю тощо. Загалом, стратегії, засновані на якості, зосереджені на задоволенні вимог замовника, шляхом застосування показника якості на всіх стадіях виробництва. При цьому критерії якості застосовуються не тільки до кінцевого продукту чи послуги, наданої споживачеві, а й до всіх відповідних процесів – розробка, проектування, виробництва тощо [6].

Використання виробничих стратегій класифікується за наступними напрямками: ефективно використання існуючого виробничого потенціалу (виробництво товарів на діючих потужностях; модернізація виробництва, переобладнання, реконструкція; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, в т. ч. передавання частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація "вузьких" місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу); стратегії створення нового виробництва (придбан-

ня, створення нового виробництва, створення нового структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами тощо); стратегії змін у технологічному процесі (впровадження нових методів виготовлення продукції і нових технологій, використання нових матеріалів, підвищення рівня стандартизації тощо).

Висновки. Виробнича стратегія є визначальною складовою загальної стратегії розвитку кожного вітчизняного промислового підприємства. Вона спрямована на використання і розвиток усіх виробничих потужностей для досягнення стратегічної конкурентної переваги. Така стратегія тісно пов'язана з іншими видами діяльності промислового підприємства: (маркетинговою, фінансовою та інноваційною діяльністю, діяльністю персоналу, інвестиційною діяльністю підприємства тощо), які створюють умови для оновлення та подальшого розвитку виробництва. Можна бачити, що при виборі виробничої стратегії промислового підприємства головним є забезпечення її довгострокового розвитку. Для цього потрібно погоджувати всі рішення, що приймаються, із зацікавленими учасниками процесу – акціонерами; професійними спілками, а також враховувати минулий досвід, стратегії, що застосовувалися раніше, і вплив чинника часу в майбутньому. Потрібно відзначити також терміновий характер будь-якої стратегії. Це означає, що з часом завдяки змінам як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах можуть змінитися пріоритети, умови, а інколи – навіть цілі проєкту. Для адаптації проєкту до реальних умов його потрібно постійно контролювати, проводити моніторинг і корегувати.

Література

1. Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я. Технологія вибору виробничих стратегій для машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2009. № 647 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 92–99.
2. Рыбак М. І. Види виробничих стратегій підприємств. *Економіка та держава*. 2014. №6. С. 114-119.
3. Сумець О. М., Тумар М. Б. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: навч. посібник. Київ: "Хай-Тек Прес", 2008. 400 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
5. Коленда Н. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23 (1). С. 103-107.
6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
7. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2007. 496 с.
8. Стерлигова А. Н., Фель А. В. Операционный (производственный) менеджмент: учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2009. 187 с.
9. Мельник Д. Л. Виробнича стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 3. С. 251-257.
10. Малюк В. И., Немчин А. М. Производственный менеджмент: учебн. пособие. СПб.: Питер, 2008. 288 с.
11. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. №2 (48). С. 163-167.

References

1. Kuzmin, O. Ye., Petryshyn, N. Ya. (2009). Tekhnolohiia vyboru vyrobnychykh stratehii dlia mashynobudivnykh pidpriemstv [Technology of choice of production strategies for machine-building enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika" – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, 647: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku [Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development], pp. 92–99 [in Ukrainian].
2. Rybak, M. I. (2014). Vydy vyrobnychykh stratehii pidpriemstv [Types of production strategies of enterprises]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 6, pp. 114-119 [in Ukrainian].

3. Sumets, O. M., Tumar, M. B. (2008). *Stratehii suchasnoho pidpriemstva ta yoho ekonomichna bezpeka* [Strategies of modern enterprise and its economic security]. Kyiv, HighTech Press [in Ukrainian].
4. Shershnova, Z. Ye. (2004). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. 2nd ed., revised. and ext. Kyiv, KNEU. 699 p. [in Ukrainian].
5. Kolenda, N. (2017). *Vyrobnycha stratehiia pidpriemstva: klasyfikatsiia ta vydy* [Production strategy of the enterprise: classification and types]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Economics and Management*, Issue 23 (1), pp. 103-107 [in Ukrainian].
6. Vasylenko, V. O. (2003). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv, CUL [in Ukrainian].
7. Aaker, D. (2007). *Strategicheskoye rynochnoye upravleniye* [Strategic market management]. Saint Petersburg, Piter. 496 p. [in Russian].
8. Sterligova, A. N., Fel', A. V. (2009). *Operatsionnyy (proizvodstvennyy) menedzhment* [Operational (production) management]. Moscow, INFRA-M. 187 p. [in Russian].
9. Melnyk, D. L. (2011). *Vyrobnycha stratehiia pidpriemstva* [Production strategy of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 5, Vol. 3, pp. 251-257 [in Ukrainian].
10. Malyuk, V. I., Nemchin, A. M. (2008). *Proizvodstvennyy menedzhment* [Production management]. Saint Petersburg, Piter. 288 p. [in Russian].
11. Paderin, I. D., Horiashchenko, Yu. H., Novak, Ye. E. (2017). *Stratehichne upravlinnia na pidpriemstvakh maloho ta serednoho biznesu* [Strategic management on the enterprises of small and medium business]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (48), pp. 163-167 [in Ukrainian].

Мироненко С. В., Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Шулін Р. В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств

У статті здійснено систематизацію основних видових характеристик виробничих стратегій та їх класифікаційних особливостей. Показано, що найпоширеніші виробничі стратегії орієнтовані на підвищення якості продукції, зниження виробничих витрат, впровадження високих технологій, розширення можливостей виготовляти різні види продукції, створення спеціалізованого та диверсифікованого виробництва. Визначено взаємозв'язок ринкових і виробничих стратегій. Обґрунтовано, що кожному виробничу стратегію необхідно розглядати поряд із типовими виробничими стратегіями і на сучасному етапі найбільше прихильників має концепція синергізму, відповідно до якої стратегії повинні забезпечувати синергійний ефект. Доведено, що виробничу стратегію доцільно розглядати як складову частину всього процесу планування, що забезпечує відповідність виконання завдань процесу виробництва. Оскільки поставлені завдання мають тенденцію змінюватися, то виробничій стратегії також потрібно розвиватися з урахуванням можливих майбутніх потреб споживачів.

Ключові слова: виробнича стратегія, промислове підприємство, маркетингова стратегія, антикризове управління, ринкове середовище, стратегічні цілі, тактичні цілі.

Mironenko E., Bivsheva L., Kondratenko O., Shulin R. Formation of Production Strategy in the Management System of Industrial Enterprises

The article systematizes the main species characteristics of production strategies and their classification features. It is shown that the most common production strategies are focused on improving product quality, reducing production costs, introducing high technology, expanding opportunities to produce different types of products, creating specialized and diversified production. The interrelation of market and production strategies is determined. It is substantiated that each production strategy should be considered along with typical production strategies and at the present stage the concept of synergism has the most supporters, according to which strategies should provide a synergistic effect. It is proved that the production strategy should be considered as an integral part of the whole planning process, which ensures compliance with the tasks of the production process. As the tasks tend to change, the production strategy also needs to be developed taking into account the possible future needs of consumers.

Keywords: production strategy, industrial enterprise, marketing strategy, crisis management, market environment, strategic goals, tactical goals.

Мироненко Е. В., Бившева Л. А., Кондратенко О. А., Шулін Р. В. Формирование производственной стратегии в системе управления промышленных предприятий

В статье осуществлена систематизация основных видовых характеристик производственных стратегий и их классификационных особенностей. Показано, что наиболее распространенные производственные стратегии ориентированы на повышение качества продукции, снижение производственных затрат, внедрение высоких технологий, расширение возможностей изготавливать разные виды продукции, создание специализированного и диверсифицированного производства. Определена взаимосвязь рыночных и производственных стратегий. Обосновано, что каждую производственную стратегию необходимо рассматривать вместе с типичными производственными стратегиями и на современном этапе более всего приверженцев имеет концепция синергизма, соответственно которой стратегии должны обеспечивать синергетический эффект. Доказано, что производственную стратегию целесообразно рассматривать как составную часть всего процесса планирования, которое обеспечивает соответствие выполнения задач процесса производства. Поскольку поставленные задачи имеют тенденцию изменяться, то производственной стратегии также нужно развиваться с учетом возможных будущих нужд потребителей.

Ключевые слова: производственная стратегия, промышленное предприятие, маркетинговая стратегия, антикризисное управление, рыночная среда, стратегические цели, тактические цели.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2021

Прийнято до друку 24.09.2021