

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА І УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

Ірина БОЙЧИК, Віктор ВАСИЛЬЧУК

ВИРОБНИЧА СТРАТЕГІЯ, ЇЇ МІСЦЕ І РОЛЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено роль виробничої стратегії в системі формування стратегічних планів підприємств. Проаналізовано позиції науковців щодо сутності виробничої стратегії, її взаємозв'язку із загальною та функціональними стратегіями підприємства. Обґрунтовано віднесення виробничої стратегії до комплексної стратегії підприємства, яка впливає і визначає усі сфери його виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності.

Ключові слова: *стратегічний розвиток підприємства, виробнича стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія.*

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки не на всіх підприємствах приділяється достатньо уваги питанням стратегічного планування. Як правило, основна увага менеджерів підприємств сконцентрована на розробці тактичних і оперативних планів з річним горизонтом планування. Реалізація цих планів дозволяє іноді досягти певних короткочасних успіхів у вигляді нарощування обсягів продажу, зниження витрат та інше. Однак, ключовою складовою розвитку підприємств має стати розробка стратегій розвитку, які різновекторно і комплексно повинні враховувати усі внутрішні і зовнішні чинники середовища функціонування підприємства, тенденції їх зміни.

В системі стратегій підприємства чільне місце має бути відведене саме виробничій стратегії, яка разом з маркетинговою стратегією повинні забезпечити надійне утримання підприємством своїх позицій на ринку.

В економічній науці нагромаджений великий і цінний досвід у питаннях, що стосуються проблем стратегічного планування, вибору і розробки функціональних стратегій розвитку підприємств, зокрема, виробничих. Ці проблеми досліджені у працях *вітчизняних і зарубіжних науковців*, зокрема, В. Василенка, М. Герасимчука, Л. Довгань, Г. Кіндрацької, О. Ковтуна, О. Кузьміна, Б. Мізюка, А. Міщенко, А. Наливайка, В. Немцова, В. Оберемчук, С. Оборської, А. Шегди, З. Шершньової, А. Ільїна, Б. Карлофа, Н. Круглової, Дж. Стрікланда, А. Томпсона, Е. Уткіна та інших.

Огляд публікацій [1–12] показує, що питання означення місця виробничої стратегії в системі стратегій розвитку підприємств та її вибору залежно від умов ринкового середовища досліджені недостатньо і дана проблематика залишається *актуальною* і потребує подальшого вивчення.

Поставлена проблема, недостатній рівень її висвітлення в літературних джерелах визначили такі *цілі дослідження*: розглянути і проаналізувати позиції науковців щодо

сутності, видів, призначення та місця виробничої стратегії в системі стратегій підприємства, її значення для забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Умови зовнішнього і внутрішнього середовища вітчизняних підприємств вимагають постійного узгодження їх поточної діяльності і стратегічних цілей, забезпечення адаптації підприємства до зміни цього середовища шляхом формування та реалізації ефективних стратегій діяльності.

В загальній стратегії розвитку підприємства чільне місце належить функціональним стратегіям. Вважаємо за необхідне детальніше зупинитись на тлумаченні функціональних стратегій, їх значенні для успішної реалізації загальної стратегії підприємства.

За А. Томпсоном і Дж. Стріклендом стратегія підприємства розробляється на чотирьох різних організаційних рівнях: корпоративна стратегія (для компанії та сфер її діяльності в цілому), необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні; ділова стратегія – для визначення перспектив розвитку кожного окремого виду діяльності компанії; функціональна стратегія – для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності компанії (кожна сфера діяльності має виробничу, маркетингову, фінансову та інші стратегії); операційна стратегія – більш вузька стратегія для основних структурних одиниць корпорації: заводів, регіональних представників та відділів всередині функціональних напрямків [8, 72–73].

Отже, можемо погодитись із зазначеними авторами і зробити висновок, що функціональна стратегія, незалежно від того, яким є підприємство – чи диверсифікованою компанією з певним портфелем бізнесів, чи вузькопрофільним або навіть однопродуктовим підприємством, є стратегією певного функціонального напрямку в діяльності підприємства – маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідної роботи, інвестиційної діяльності та інших.

Ця думка підтверджується А. Шегдою: функціональна стратегія доцільна лише для тих функцій, що являють інтерес для підприємства в цілому. Такі функції реалізуються, переважно, під контролем центрального правління підприємством: управління капітальними вкладеннями, підтримка іміджу компанії, науково-дослідні роботи тощо [10, 188].

При розробці функціональних стратегій необхідно дотримуватись таких правил:

- визначити роль і конкретний зміст даної функції;
- вияснити, чи зрозумілою для менеджера є ціль;
- чітко провести розмежування між функціями;
- спрямувати енергію виконавців всіх функцій в єдине русло корпоративної місії, щоб уникнути вузькофункціонального підходу;
- збалансувати тенденції, пов'язані з професійною компетентністю, професійною етикою, підприємництвом таким чином, щоб уникнути конфліктів.

На думку А. Ільїна, функціональні стратегії відображають ступінь проникнення ідеї стратегічного планування з вищого рівня управління фірмою до низових структурних підрозділів. Під розробкою функціональної стратегії розуміють пошук таких рішень в рамках функціональної галузі діяльності, які б забезпечили реалізацію цілей довгострокового стратегічного плану [12, 173].

А. Міщенко зазначає, що виробнича стратегія є найважливішою підсистемою корпоративної стратегії підприємства. Вона є довгостроковою програмою конкретних дій зі створення і реалізації продукту підприємства і спрямована на ефективну організацію виробничого процесу [5, 222].

Заслуговує на увагу тлумачення терміну «виробнича стратегія» З. Шершньовою. Вона зазначає, що 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 [11, 373]. Це твердження, на нашу думку, є найбільш ємним, оскільки базується на понятті виробничого потенціалу підприємства, а не окремих виробничих ресурсів. Виробничий потенціал за визначенням – це наявні і приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції [9, 14]. Тому виробнича стратегія повинна відображати ступінь ефективності використання не стільки наявних у підприємства ресурсів, як обґрунтовувати необхідність та обсяги їх залучення в майбутньому (в стратегічній перспективі) для забезпечення виробництва і збуту конкурентоспроможної продукції.

Дещо по-іншому трактує виробничу стратегію О. Ковтун, який зазначає, 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 інше. [3, 186]. Однак, він наголошує на тому, що виробнича стратегія стосується формування політики нарощування виробничих потужностей підприємства, матеріально-технічного забезпечення його виробництва на підставі врахування особливостей обраної чи спеціально сформованої маркетингової стратегії розвитку. Основними позиціями виробничої стратегії підприємства є концентрація управління виробництвом, напрями інвестування, технології, рівень організації виробництва, рівень управління якістю, резерви продуктивності праці, стан охорони праці, ефективність виробництва тощо [3, 47–48].

Зовсім інший підхід до тлумачення виробничої стратегії бачимо у працях В. Василенка, Т. Ткаченка. Вони, фактично, взаємозамінюють поняття виробничої та операційної стратегій, зводячи їх до розв'язання щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість (рекламні кампанії, закупівля сировини, управління запасами, профілактичний ремонт, транспортування). Виробничі стратегії, незважаючи на менший масштаб у порівнянні зі стратегіями більш високого рівня, доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії [1, 40]. Разом з тим, автори зазначають, що, незважаючи на те, що операційна стратегія є нижчим рівнем (основою піраміди) розробки стратегії корпорації, її важливість не повинна бути принижена. Наприклад, провал виробничого підрозділу при реалізації стратегічних завдань з досягнення заданого обсягу виробництва, рівня собівартості та якості продукції може знизити показники всієї компанії з продажу та одержання прибутку, негативно позначитись на загальних стратегічних діях [1, 40].

Ще по-іншому бачать виробничу стратегію В. Немцов і А. Довгань. Вони чітко розмежовують функціональні (в тому числі виробничу) і операційні стратегії. Термін «функціональна стратегія» стосується управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери бізнесу. Функціональна стратегія хоч і є вужчою порівняно з діловою, конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку компанії шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків із забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу.

Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і

конкурентоспроможності підприємства. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей підприємства. Таким чином, функціональна стратегія у виробництві є планом виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей і місії компанії [6, 305].

Операційні стратегії, на думку В. Немцова і Л. Довгань, порівняно із стратегіями вищого рівня доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії. Головна відповідальність за розробку операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки – менеджерів (з виробництва, з реклами, регіональних менеджерів тощо) [6, 306].

На основі аналізу наведених поглядів на сутність та роль виробничої стратегії у розвитку підприємства та набутого досвіду стратегічного планування на підприємствах, можемо констатувати наступне.

Виходячи з того, що виробнича стратегія зосереджена на вирішенні низки завдань, пов'язаних з необхідними для досягнення бажаного обсягу виробництва потужностями, потребами в закупівлі обладнання, вдосконаленні організації процесів основного і допоміжного виробництв, регулюванні поставок сировинно-матеріальних ресурсів та готової продукції, інвестиційними потребами тощо, можемо стверджувати, що вона виходить за рамки окремої бізнес-функції підприємства (постачання, виробництво, збут, маркетинг) і, відповідно, функціональної стратегії. Виробнича стратегія є однією з найскладніших і торкається роботи не одного підрозділу підприємства (виробничого відділу, відділу маркетингу, відділу кадрів, фінансового відділу та ін.), а цілого спектру виробничих і адміністративних (управлінських) підрозділів (основні і допоміжні цехи, відділ матеріально-технічного забезпечення, склади, економічні служби, контроль якості, відділ науково-технічних розробок, експериментальне виробництво, збут і т.д.). Тому її можна розглядати як одну з комплексних стратегій підприємства поряд зі стратегією створення позитивного іміджу підприємства, підвищення якості продукції, підтримки конкурентних переваг, забезпечення безпеки та інше.

Необхідною умовою розробки ефективної виробничої стратегії є наявність достовірності інформації про стан ринку та його динаміку (ступінь конкуренції, динаміку попиту-пропозиції на продукцію, конкурентні переваги, зовнішні загрози тощо). Визначальною серед цієї інформації є інформація про ринковий попит, тому визначальною для виробничої стратегії є маркетингова стратегія підприємства. Остання дає відповідь на запитання: який саме продукт і в яких кількостях доцільно пропонувати на ринку в перспективі, якими мають бути цінова політика підприємства, канали розподілу, використовувані засоби стимулювання збуту та інше. Тому виробнича стратегія в умовах ринку підпорядкована маркетинговій.

Основні цілі розвитку виробничої стратегії полягають, по-перше, у правильному визначенні (на основі найважливіших пріоритетів, які з'ясовуються в результаті проведення маркетингових досліджень) конкретних вимог до виробництва і, по-друге, у розробці планів, які гарантують, що операційні можливості (і можливості підприємства) виявляться достатніми для виконання цих вимог. Пріоритети виробляються в такий спосіб:

- 1) ринок розбивається на сегменти за групами продукції;
- 2) визначаються вимоги до продукції, структура попиту і маржа прибутку для кожної групи;
- 3) визначаються критерії «переможців замовлення» у кожній групі;

4) критерії «переможців замовлення» перетворюються в конкретні вимоги до характеристик окремих бізнес-операцій та виробничих операцій.

Для якісної розробки виробничої стратегії підприємства необхідна системна взаємодія з його різними спеціалізованими підрозділами. Так, фахівці з маркетингу повинні забезпечувати розроблювачів виробничої стратегії інформацією і про загальну реалізацію продукту, і про його збут на відповідних ринках; технологи повинні повідомляти про новинки і всі інші значні зміни на ринку технологій та інше. Отже, виробнича стратегія визначає стратегічні завдання для операційної системи підприємства, а не є операційним планом його структурних підрозділів. Вона чітко визначає місце операційної функції, набір завдань, на яких вона має сконцентруватись для реалізації місії підприємства.

У безпосередньому зв'язку з виробничою стратегією перебуває інноваційна стратегія підприємства. Вони у своєму поєднанні дають можливість забезпечити підприємству сильні конкурентні переваги на основі використання нових технологій виробництва, прогресивних методів організації та управління виробництвом. На основі ж виробничої стратегії формуються і реалізуються рішення стосовно нового виробництва, технічного переоснащення, реконструкції, модернізації, вдосконалення структури виробництва тощо.

Взаємозалежними є виробнича та стратегія інвестування підприємства, адже необхідні зміни у структурі виробництва, реалізація технічного переоснащення, модернізація, впровадження інновацій у виробництво і управління, потребують значних капітальних затрат, а фінансовий чинник є серйозним обмеженням при реалізації найоптимальнішої виробничої стратегії. В цьому ж контексті необхідно тлумачити взаємовплив фінансової і виробничої стратегії підприємства. Також обмежувачими чинниками для реалізації виробничої стратегії є ризик, потенційні навикки та здібності підприємства, зв'язки фірми з ринковими контрагентами, протидія конкурентів.

Підсумовуючи викладене, відзначимо, що виробнича стратегія є однією з найважливіших і найскладніших складових загальної стратегії розвитку підприємства. Вона спрямована на досягнення підприємством довгострокової конкурентної переваги за рахунок створення висококонкурентного виробничого потенціалу. Виробничу стратегію не варто відносити до функціональної стратегії підприємства в розумінні останньої як стратегії розвитку окремого виробничого підрозділу. Виробнича стратегія виходить за рамки окремої бізнес-функції підприємства, тому її доцільно розглядати як одну з комплексних стратегій підприємства, оскільки вона торкається функціонування низки його виробничих та управлінських підрозділів.

Визначальною для виробничої стратегії є маркетингова стратегія підприємства, що ґрунтується на ретельному дослідженні споживчого ринку.

Виробнича стратегія пов'язана з іншими функціональними стратегіями підприємства – інноваційною, інвестиційною, фінансовою, управління персоналом тощо. При формуванні виробничої стратегії повинен враховуватись цілий ряд обмежувачих чинників, основними з яких є фінансові можливості підприємства та допустимий рівень ризику.

Завершальним може стати твердження, що без науково обґрунтованої і ресурсно підкріпленої виробничої стратегії досягнення підприємством стійких конкурентних ринкових переваг в довгостроковій перспективі не можливе. Викладені твердження є підґрунтям для подальших наукових розвідок щодо формування механізму розробки виробничих стратегій підприємств різних напрямків і масштабів діяльності.

Література

1. Василенко В. А. Стратегічне управління: Навч. посібник [Текст] / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. [Текст] / Науч. ред. и автор послесл. В. А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник [Текст] / О. І. Ковтун. – [3-тє вид.] – Львів: «Новий світ – 2000», 2007. – 324 с.
4. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: Підручник [Текст] / Б. М. Мізюк. – Львів: Магнолія 2006, 2009. – 544 с.
5. Міщенко А. П. Стратегічне управління: Навч. посібник [Текст] / А. П. Міщенко. – К.: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.
6. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник [Текст] / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2001. – 560 с.
7. Стратегическое планирование [Текст] / Под ред. Уткина Э. А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998. – 440 с.
8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – [пер. с англ. под ред Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой] – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник [Текст] / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.
10. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посібник [Текст] / А. В. Шегда. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник [Текст] / З. Є. Шершньова – [2-ге вид, перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
12. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. В 2 ч. Ч.1. Стратегическое планирование [Текст] / А. И. Ильин. – Мн.: ООО «Мисанта», 1998. – 296 с.

Редакція отримала матеріал 24 травня 2010 р.