

*Коленда Н.В.,**к.е.н., доцент,**доцент кафедри менеджменту,**Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки*

## ВИРОБНИЧА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ВИДИ

**Анотація.** У статті узагальнено підходи до виділення видів виробничих стратегій підприємств та систематизації їх класифікаційних ознак. На основі цього сформовано авторський підхід до видової класифікації виробничої стратегії підприємства.

**Ключові слова:** виробнича стратегія, диверсифікація, спеціалізація, модифікація, стабілізація, переорієнтація виробництва.

**Постановка проблеми.** Виробнича стратегія є одним із елементів стратегічного плану розвитку підприємства, без якого загальний механізм діяльності був би неможливим, оскільки саме виробнича стратегія визначає, які виробничі потужності будуть на підприємстві, наскільки ефективно вони використовуватимуться, що і як буде продукуватися за допомогою них. Фактично вона визначає напрям основної діяльності підприємства. Тому вибір відповідної стратегії є важливим питанням, яке потребує виваженого підходу до його вирішення. Проте він ускладнюється тим, що сьогодні сформовано широку видову структуру виробничих стратегій з урахуванням ряду класифікаційних ознак та критеріїв, але не проведено їх систематизації й узагальнення.

Тому практична сторона вибору та формування виробничої стратегії підприємства потребує проведення попереднього теоретичного вивчення цього питання, узагальнення підходів до виділення видів стратегій та їх класифікаційних характеристик.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** 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.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте узагальнення цих підходів, їх структуризації на основі врахування декількох ознак проведено не було.

**Мета статті.** Тому основною метою роботи є систематизація напрацювань науковців щодо виділення видів виробничої стратегії та формування авторського підходу до видової класифікації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчення видової структури виробничих стратегій потребує з'ясування сутності самого поняття. В одному із досліджень автора під виробничою стратегією підприємства запропоновано розуміти довгостроковий план дій щодо формування виробничої системи певного типу та ефективного управління її складовими,

що забезпечить її функціональну спроможність та економічну ефективність, а як результат – стратегічну конкурентоздатну позицію підприємства [1].

Науковцями сформовано цілий ряд видів виробничої стратегії з урахуванням певних класифікаційних ознак чи чинників, наприклад, рівень організації виробництва; ефективність виробництва; обсяги виробництва; концентрація управління виробництвом; виробничий потенціал; виробничі потужності та рівень їх використання; витрати виробництва; ефективність управління запасами; ефективність матеріально-технічного забезпечення; ефективність управління якістю, рівень техніки та технології; резерви продуктивності праці; напрями інвестування; швидкість впровадження інновацій [2, с. 47–48; 3, с. 373–383]. Також існують наукові підходи, в яких виділено окремі види виробничих стратегій без урахування якогось із критеріїв.

Зокрема, З. Шершньовою запропоновано такі виробничі стратегії: створення нового виробництва; використання наявного виробничого потенціалу; зміни в організації виробництва; стратегія змін у технологічному процесі; впровадження оперативного-календарного планування тощо [3, с. 383].

Дещо подібним є підхід О. Ковтуна, який виділив стратегію змін у технологічному процесі; стратегію створення нового виробництва; стратегію використання наявного виробничого потенціалу; стратегію змін в організації виробництва; стратегію виробництва з орієнтацією на пересічний попит; стратегію виробництва з урахуванням реально наявного мінімального попиту; стратегію виробництва, спрямовану на повне задоволення попиту [2, с. 186].

М. Корецький, А. Дегтяр та О. Дація сформували такі види виробничих стратегій, як диверсифікація, спеціалізація, диференціація, концентрація, реконструкція, зниження собівартості [4, с. 98].

Відштовхуючись від загальної класифікації інноваційних стратегій, З. Шершньова, М. Корецький, А. Дегтяр та О. Дація пропонують такі виробничі стратегії, як, зокрема, стратегія нового виробництва; стратегія технічного переоснащення; стратегія модернізації; стратегія реконструкції; стратегія удосконалення структури виробництва [3; 4].

У праці О. Кузьміна та Н. Петришин запропоновані окремі види виробничої стратегії з урахуванням таких двох критеріїв, як величина прибутку від реалізації продукції та попит на цю продукцію. З урахуванням цих чинників виділено такі стратегії: переорієнтація виробництва, стабілізація виробництва, повна спеціалізація, унікальність виробництва, диверсифікація, обмежена спеціалізація виробничого процесу, модифікація виробництва, інтенсифікація виробництва, інноваційні перетворення виробництва (виробничих технологій) [5, с. 96].

З урахуванням основних характеристик підприємства (профіль виробництва, розмір підприємства, його усталеність, величина витрат на НДПКР, ключові чинники успіху) З. Шерш-

нова запропонувала такі види виробничих стратегій: стратегія «приспосовування», нішова стратегія, силова та «піонерна» стратегії [3, с. 385].

Враховуючи пріоритети операційної діяльності підприємства, А. Стерлігова виділила традиційні виробничі стратегії (мінімізація витрат та розвиток гнучкості) й сучасні (розвиток якості та мінімізація часу) [6, с. 172].

Т. Омеляненко здійснила типологію виробничих стратегій на основі методологічних засад положень концепції періодів функціонування виробництва. Науковцем запропоновано для миттєвого періоду реплікаційну стратегію, для короткострокового – стратегію маневрування, середньострокового – стратегію зростання, а довгострокового – інноваційну стратегію [7, с. 136].

М. Рибак розробила класифікацію виробничих стратегій за такими напрямками, як ефективне використання наявного виробничого потенціалу; створення нового виробництва; зміни

у технологічному процесі; поліпшення організації виробництва [8, с. 118–119].

Для впорядкування і спрощення розуміння принципових відмінностей між виробничими стратегіями доцільно поділити їх на чотири категорії (рис. 1):

- стратегії, орієнтовані на ринок;
- стратегії, орієнтовані на виробничі можливості;
- стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства;
- комплексні стратегії.

Різниця полягає у тому, що в першому випадку майбутню виробничу поведінку підприємства визначає споживач, в другому випадку виробнича стратегія будується на основі виробничих можливостей підприємства, третій вид формується на основі можливостей підприємства загалом, а четвертий вид характеризується урахуванням комплексу чинників.



Рис. 1. Виробничі стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором

Зокрема, стратегії, орієнтовані на ринок, передбачають, що під час формування виробничої стратегії менеджери будуть враховувати те, як ринок сприймає товар. Тому в цьому випадку можна націлюватись на конкурентні переваги чи ринкові. Конкурентними перевагами можуть бути низька вартість товарів, висока якість (в ідеалі поєднання цих двох переваг), швидкий вивід на ринок нових товарів, широка номенклатура та асортимент продукції, врахування потреб та побажань споживачів до основних характеристик товару.

Вибір виробничих стратегій, які спрямовані на ринкові переваги, повинен базуватися на врахуванні двох чинників, а саме попиту на продукцію та величини прибутку від її продажу. Характеристика цих стратегій детально подана у праці О. Кузьміна та Н. Петришин.

Вибір другого виду стратегій ґрунтується на врахуванні якісних та кількісних характеристик виробничої складової, тобто наявних виробничих потужностей та можливостей їх використання, плановий період функціонування виробництва, етап життєвого циклу товару та операційний пріоритет діяльності.

Тому, враховуючи наявні виробничі потужності підприємства, потреби в них та можливості їх використання, можна планувати виробничу стратегію використання наявного виробничого потенціалу за умов стабільного попиту на продукцію без перспектив його зростання з одночасним отриманням бажаного економічного результату та ефективного використання наявних виробничих потужностей. Якщо відбувається зростання попиту на продукцію чи зміна вимог та побажань споживачів за умови максимального використання виробничих потужностей, то рекомендовано впроваджувати стратегію створення нового виробництва чи зміни технологічного процесу. За умов стабільного чи динамічно зростаючого попиту та низької ефективності використання виробничих потужностей, наявності в них «вузьких місць» рекомендовано обирати одну з таких виробничих стратегій: технічного переоснащення, модернізації, реконструкції, удосконалення структури виробництва, удосконалення організації виробничого процесу.

Щодо вибору стратегій з урахуванням періоду, протягом якого планується здійснювати виробництво, то для нетривалого періоду (до 1 року) пропонується реплікаційна стратегія, яка ґрунтується на використанні наявних виробничих потужностей, незмінності виробничого процесу та продукції і націлена на максимальне використання виробничого потенціалу за стабільної його структури та величини. Для короткотривалого періоду (1–2 роки) рекомендована стратегія маневрування, яка передбачає зміну окремих складових операційної системи та характеристик продукції за практично незмінних виробничих потужностей. Її цільове спрямування – максимально ефективне використання наявного виробничого потенціалу за умов варіювання його складових. Стратегія зростання рекомендована для середньотривалого виробництва (2–4 роки), коли відбувається збільшення обсягів виробництва раніше освоєних видів продукції, їх модифікацій з урахуванням потреб споживачів. При цьому технологічні і виробничі процеси практично не зазнають змін, але відбуваються нарощення виробничих потужностей та кількісне і якісне покращення виробничого потенціалу. І за умов довготермінового виробництва (більше 4 років) доцільно впроваджувати інноваційну стратегію, яка передбачає постійне оновлення технологій, освоєння нових видів продукції, модифікацію наявних, нарощення виробничих потужностей та потенціалу.

Залежно від того, на якому етапі життєвого циклу перебуває товар, що продукується, можна обирати одну зі стратегій. Зокрема, якщо товар перебуває на ранній стадії, то рекомендована стратегія пристосування чи стабілізації, на стадії зростання – стратегія зростання чи інтенсифікації, а на стадії зрілості – стратегія модифікації чи диверсифікації.

Цей підхід може мати суперечливий характер, оскільки стратегія – це довгостроковий план, який повинен визначати орієнтири виробництва продукції від її зародження до зрілості. А в цьому випадку рекомендовані стратегії змінюються на кожному етапі життєвого циклу продукції. Проте така ситуація можлива за зміни керівництва, корпоративної стратегії, кардинальних змін умов функціонування підприємства.

Тому логічним було б на ранній стадії впроваджувати стратегію пристосування, яка передбачає максимальне врахування потреб та побажань покупців щодо основних властивостей та характеристик продукції. Це дасть розширити ринкову нішу, збільшити попит на продукцію, що, зрештою, сприятиме ефективнішому використанню виробничих потужностей. Також на цій стадії можливою є стратегія стабілізації за умов сталого попиту, високої економічної ефективності виробничої діяльності та оптимального завантаження виробничих потужностей. Вона передбачатиме випуск освоєної продукції за практично незмінних кількісних та якісних її параметрів, використання наявного виробничого потенціалу та його поступове нарощення.

На етапі життєвого циклу товару зростання доцільно обрати стратегію зростання або інтенсифікації. Стратегія зростання передбачає нарощення обсягів виробництва продукції, розширення виробничих потужностей за незмінної технології виробництва. Стратегія інтенсифікації передбачає нарощення обсягів виробництва продукції завдяки підвищенню ефективності використання виробничих потужностей, змін технології та технічного оснащення.

На стадії зрілості товару рекомендованими будуть виробничі стратегії модифікації та диверсифікації. Стратегія модифікації передбачає впровадження технологічних змін, створення продукції з якісно новими характеристиками, імплементацію інноваційних ідей у виробничий процес. Стратегія диверсифікації націлена на розширення номенклатури та асортименту продукції, напрямів виробничої діяльності підприємства. Практично одна й інша стратегії спрямовані на оновлення виробництва, нарощення виробничого потенціалу, ефективніше використання виробничих потужностей та їх розширення.

Вибір виробничої стратегії з орієнтацією на операційні пріоритети передбачає такі можливості, як мінімізація витрат, гнучкість виробництва, розвиток якості, швидкість виробництва, післяпродажний сервіс. При цьому два перші пріоритети стосуються традиційних виробничих стратегій, а інші – сучасних. Така градація зумовлена зміною самих пріоритетів виробничої діяльності, які були визначені на основі опитування споживачів. Якщо раніше споживачі віддавали перевагу низькій вартості товару (стратегія мінімізації витрат) чи здатності підприємства швидко реагувати на якісну та кількісну зміну попиту споживачів (стратегія гнучкості виробництва), то сьогодні вирішальними критеріями обрання товару є його висока якість (стратегія розвитку якості) чи швидкість оновлення продукції, вивід на ринок інноваційних продуктів (стратегія швидкості виробництва). Також одним із пріоритетів є післяпродажний сервіс, який характеризується якістю, швидкістю, ціною та комфортністю експлуатаційного обслуговування, а також кон-

сультативною підтримкою й інформаційною забезпеченістю під час купівлі товару.

Ще однією групою виробничих стратегій є стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства, або стратегії загальних переваг. Тобто вибір виробничої стратегії необхідно робити, відштовхуючись від загальних можливостей підприємства, а не тільки його виробничої складової чи комерційних інтересів. Серед цих стратегій виділили адаптаційну, стратегію спеціалізації, наступальну та стратегію прориву.

Адаптаційна стратегія доцільна для впровадження на невеликих підприємствах, які характеризуються невеликими масштабами виробничої діяльності, стабільним, вузьким асортиментом продукції, низьким рівнем інноваційної активності та витрат на неї. Проте за невеликих обсягів виробництва вони можуть краще реагувати на потреби споживачів, враховувати їх побажання та потреби, за рахунок чого мати конкурентні переваги.

Стратегія спеціалізації рекомендована до впровадження на невеликих чи середніх підприємствах з відповідними обсягами виробництва, які поступово впроваджують інновації у виробничий процес та збільшують витрати на НДПКР. В цьому випадку загальною перевагою підприємства стане здатність швидко реагувати на особливі потреби ринку, тим самим формуючи свою ринкову нішу та поступово її розширюючи за рахунок спеціалізації виробництва.

Для великих та середніх підприємств із великосерійним чи масовим типом виробництва, активною інноваційною діяльністю та достатнім її фінансуванням пропонуємо наступальну стратегію. Її впровадження дасть змогу сформувати загальні переваги за рахунок високої технологічності, інноваційних продуктів та масштабності виробництва.

Стратегія прориву може бути характерна для нових невеликих чи середніх підприємств або тих, хто випускає інноваційний продукт на ринок, працює у сфері інноваційних технологій. Зрозуміло, що впровадження цієї стратегії повинно супроводжуватися значними витратами на проведення НДПКР. Реалізація стратегії прориву дасть змогу досягти загальних переваг саме за рахунок інноваційності діяльності, новизни продукту та швидкості виводу його на ринок.

Також серед виробничих стратегій пропонуємо комплексні, які одночасно враховують декілька чинників (комерційний інтерес, характеристики виробничої системи, загальні можливості підприємства). До комплексних виробничих стратегій віднесли стратегію стабілізації, оновлення, модифікації, переорієнтації та реструктуризації.

Впровадження стратегії стабілізації доцільне на підприємствах, які володіють достатнім виробничим потенціалом, займають стабільну нішу на ринку, отримують бажаний економічний результат та мають обмежені можливості для інноваційної діяльності. За таких умов виробництво буде спрямоване на ефективне використання наявних виробничих потужностей, поступове покращення їх якісних та кількісних характеристик, зростання продуктивності діяльності.

Стратегія оновлення передбачає створення нового виробництва за рахунок нарощення потужностей, формування нових структурних підрозділів, розвитку нових функціональних напрямів діяльності. Впровадження цієї стратегії рекомендовано для підприємств, які мають достатні фінансові ресурси, можливості здійснення інноваційної діяльності, стабільну позитивну репутацію на ринку, або ж тих, що знаходяться на стадії створення.

Стратегія модифікації передбачає перш за все зміну технологічних процесів, що також може супроводжуватися зміною окремих характеристик продукції. Ця стратегія рекомендована для впровадження на підприємствах, які володіють достатнім виробничим потенціалом, проте ефективність його використання є недостатньою, а виробничі потужності мають «вузькі місця» за рахунок застарілих технологій.

Стратегія переорієнтації спрямована на створення нових напрямів виробничої діяльності, які здебільшого відповідають основному профілю виробництва, хоча це не є обов'язковим. Переорієнтація може стосуватися всього асортиментного ряду продукції або тільки його окремої складової. Цей вид стратегії доцільно впроваджувати підприємствам, які втрачають позиції на ринку, проте мають достатні виробничі потужності та потенціал.

Стратегія реорганізації передбачає повну зміну напрямку виробничої діяльності, внесення кардинальних змін в організацію виробничого процесу. Цей вид стратегії може бути характерним для підприємств, виробничий профіль яких не відповідає сучасним потребам ринку. Проте такі підприємства можуть мати достатній виробничий потенціал, який потребуватиме коригування відповідно до нового напрямку діяльності.

**Висновки.** Отже, кожна із запропонованих стратегій спрямована на отримання бажаного економічного результату від виробничої діяльності, ефективне використання виробничих потужностей та потенціалу, максимальне задоволення потреб ринку. Тому формування виробничої стратегії можливе лише за комплексного підходу з урахуванням загальної, конкурентної стратегії, продуктово-товарної, ресурсних та інших функціональних стратегій, а вибір конкретного виду залежатиме від характеристик підприємства, можливостей виробництва, орієнтації на споживача і ринок або поєднуюватиме ці елементи, а також спрямовуватись на досягнення загальної мети діяльності.

Тому проведене дослідження щодо класифікації та виділення видів виробничої стратегії вважаємо таким, що має теоретичну та практичну значимість. Зокрема, теоретична виявляється у розширенні бази досліджень економічної науки в напрямі формування видової структури виробничої стратегії підприємства. Практична значимість роботи полягає у формуванні рекомендацій менеджерам різного рівня щодо вибору виробничої стратегії з урахуванням певних критеріїв, які є визначальними для того чи іншого суб'єкта господарювання.

Проте це дослідження не можемо вважати повним і завершеним, оскільки потребують подальшої розробки сам алгоритм вибору та формування виробничої стратегії, методика оцінки дієвості її впровадження.

#### Література:

1. Коленда Н. Поняття виробничої стратегії підприємства / Н. Коленда // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 15. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017>.
2. Ковтун О. Стратегія підприємства : [навч. посібник] / О. Ковтун. – 3-тє вид. – Львів : «Новий світ – 2000», 2007. – 324 с.
3. Шершньова З. Стратегічне управління : [підручник] / З. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
4. Стратегічне управління : [навч. посібник] / [М. Корецький, А. Дегтяр, О. Дацій]. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
5. Кузьмін О. Технологія вибору виробничих стратегій для машинобудівних підприємств / О. Кузьмін, Н. Петришин // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. праць. – № 647. – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2009. – 652 с.



6. Стерлигова А. Операционный (производственный) менеджмент : [учебн. пособие] / А. Стерлигова, А. Фель. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 187 с.
7. Омеляненко Т. Методологічні засади диференціювання виробничих стратегій / Т. Омеляненко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 132–138.
8. Рибак М. Види виробничих стратегій підприємств / М. Рибак // Економіка та держава. – 2014. – № 6. – С. 114–119.

**Коленда Н.В. Производственная стратегия предприятия: классификация и виды**

**Аннотация.** В статье обобщены подходы к выделению видов производственных стратегий предприятий и систематизации их классификационных признаков. На основе этого сформирован авторский подход к видовой классификации производственной стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** производственная стратегия, диверсификация, специализация, модификация, стабилизация, переориентация производства.

**Kolenda N.V. Production strategy of the enterprise: classification and types**

**Summary.** In the article generalized approaches to the distinguishing types of production strategies of enterprises and systematized their classification features. On the basis of this formed the author's approach to the classification of production strategy of an enterprise.

**Keywords:** production strategy, diversification, specialization, modification, stabilization, reorientation of production.