

# ПРОБЛЕМИ ТА АКТУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ОМЕЛЬЯНЕНКО Т. В.

УДК 005.21:658.5

## Омельяненко Т. В. Проблемы та актуальні завдання розвитку теорії виробничої стратегії підприємства

Стаття присвячена визначенню проблемних аспектів і встановленню актуальних завдань розвитку теорії виробничої стратегії підприємства. Показано, що формування основ теорії виробничої стратегії розпочалося наприкінці 60-х – на початку 70-х років минулого століття завдяки зусиллям численних науковців західних промислово розвинених країн. Визначено, що на сьогодні в теорії виробничої стратегії підприємства склалася певна низка парадигмальних положень, узагальнення котрих показує, що виробнича стратегія: є складовою загальної стратегії організації; має на меті забезпечення підприємству набуття стратегічно значимих конкурентних переваг; належить до категорії функціональних стратегій і конкретизується в наборі виробничо-стратегічних рішень, які охоплюють технологічний, ресурсний, організаційний та інші аспекти виробничої активності підприємства; її властивий підпорядкований характер, оскільки розробляється вона на підтримку загальнокорпоративної та бізнесової стратегії підприємства. З'ясування сутності сучасної виробничо-стратегічної парадигми уможливило визначення проблемних площин та постановку актуальних завдань подальшого розвитку теорії виробничої стратегії підприємства. Такими завданнями є: розроблення методологічних засад досліджень виробничих стратегій підприємств; систематизація чинників і конкретизація принципів формування виробничої стратегії; типологізація традиційних виробничих стратегій та з'ясування того, якими є виразні ознаки стратегій новітніх, тих, що тільки формуються й утверджуються за реалій постіндустріалізму.

**Ключові слова:** виробнича стратегія, стратегічний успіх підприємства, теорія виробничої стратегії підприємства.

**Бібл.:** 30.

**Омельяненко Тетяна Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**E-mail:** omelianenko@ukr.net

УДК 005.21:658.5

## Омельяненко Т. В. Проблемы и актуальные задачи развития теории производственной стратегии предприятия

Статья посвящена определению проблемных аспектов и постановке актуальных задач развития теории производственной стратегии предприятия. Показано, что формирование основ теории производственной стратегии началось в конце 60-х – начале 70-х годов прошлого века благодаря усилиям целого ряда исследователей из западных промышленно развитых стран. Установлено, что ныне в теории производственной стратегии предприятия сложился ряд парадигмальных положений, обобщение которых показывает, что производственная стратегия: является составляющей общей стратегии организации; ее цель – обеспечение предприятию обретения стратегически значимых конкурентных преимуществ; она относится к категории функциональных стратегий и конкретизируется в наборе производственно-стратегических решений, охватывающих технологический, ресурсный, организационный и другие аспекты производственной активности предприятия; ей присущ подчиненный характер, поскольку разрабатывается она для поддержки общекорпоративной и бизнес-стратегий предприятия. Уяснение сути современной производственно-стратегической парадигмы сделало возможным определение проблемных плоскостей и постановку актуальных задач дальнейшего развития теории производственной стратегии предприятия. Такими задачами являются: разработка методологических основ исследований производственных стратегий предприятий; систематизация факторов и конкретизация принципов формирования производственной стратегии; типологизация традиционных производственных стратегий и выделение характерных черт новейших, лишь формирующихся и утверждающихся в реалиях постиндустриализма, стратегий.

**Ключевые слова:** производственная стратегия, стратегический успех предприятия, теория производственной стратегии предприятия.

**Библ.:** 30.

**Омельяненко Татьяна Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

**E-mail:** omelianenko@ukr.net

UDC 005.21:658.5

## Omelianenko T. V. Problems and Urgent Tasks of Development of the Theory of the Production Strategy of an Enterprise

The article is devoted to identification of problem aspects and setting urgent tasks of development of the theory of production strategy of an enterprise. It shows that formation of the foundations of the theory of production strategy started in the end of 60s and beginning of 70s of the twentieth century due to efforts of a number of researchers from western industrially developed countries. It establishes that today the theory of production strategy of an enterprise has a number of paradigmatic provisions, generalisation of which shows that the production strategy is a component of the general strategy of an organisation, its goal is to provide the enterprise with strategically important competitive advantages, it refers to the category of functional strategies and is specified in the set of production and strategic decisions that cover the technological, resource, organisational and other aspects of the production activity of the enterprise, the subordinate character is inherent in it since it is developed for support of the general corporate and business strategy of the enterprise. Understanding the idea of the modern production and strategic paradigm made it possible to identify problem planes and set urgent tasks of further development of the theory of production strategy of an enterprise. These tasks are: development of methodological grounds of the study of production strategies of enterprises, systematisation of factors and specification of principles of formation of the production strategy, typologisation of traditional production strategies and specification of characteristic features of the newest, just forming and establishing in realities of the post-industrial environment, strategies.

**Key words:** production strategy, strategic success of an enterprise, theory of production strategy of an enterprise.

**Bibl.:** 30.

**Omelianenko Tetiana V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

**E-mail:** omelianenko@ukr.net

Дослідження виробничих стратегій підприємств у країнах з ринковою економікою тривають уже не одне десятиліття, і це цілком обґрунтовано, оскільки більше, ніж півстоліття виробництво розглядається там як важіль забезпечення перемоги компанії в конкурентній боротьбі. У вивчення проблематики виробничої стратегії найбільш значущий внесок зробили такі британські та американські вчені, як Уікем Скіннер, Роберт Хайєс, Стівен Вілрайт, Кен Платтс, Майк Грегорі, Террі Хілл, Найджел Слак, Кристофер Восс<sup>1</sup> [1 – 11] та багато інших. Результати їх наукових досліджень викладені в численних друкованих фундаментальних працях і опубліковані як статті у широковідомих періодичних виданнях. На жаль, в Україні дослідження цієї проблематики перебуває лише в початковому стані.

Критичний аналіз релевантних англо-, російсько- та україномовних видань, в яких розглядаються питання, що так чи інакше пов'язані з виробничими стратегіями, показує неоднозначність, а іноді й суперечливість трактувань базових категорій, понять і термінів, нечіткість їх розмежування. Доволі істотні площини теорії виробничої стратегії (склад елементів виробничої стратегії, контекст, процес і принципи її формування, систематизація різновидів тощо) опрацьовані лише частково. Можна констатувати, що теорія виробничої стратегії у теперішньому своєму стані є переважно описовою, характеризується надмірною емпіричністю, оперує конструкціями, що є здебільшого концептуальним віддзеркаленням практичних проблем, не має достатньо визначених ознак нормативності (як має бути), практично відсутні зв'язки між нею та положеннями фундаментальної економічної теорії.

Отже, на сьогодні склалася нагальна потреба в ідентифікації парадигмальних положень теорії виробничої стратегії та у визначенні актуальних для вітчизняних досліджень напрямів її розвитку з метою досягнення нових наукових результатів, придатних як для концептуальних узагальнень, так і для практичного впровадження в управлінську діяльність вітчизняних підприємств. Актуальність проблеми визначила сферу дослідження, окремі здобутки якого представлені у статті, основними завданнями якої є:

- ✦ виклад результатів ретроспективного огляду найбільш знакових зарубіжних досліджень виробничої стратегії підприємства;
- ✦ ідентифікація сучасних парадигмальних положень і проблемних площин теорії виробничої стратегії;
- ✦ аналіз стану опрацювання ідентифікованих проблемних площин та, на основі його висновків, визначення тих завдань розвитку теорії виробничої стратегії підприємства, розв'язання яких є найактуальнішим для вітчизняної економічної та управлінської науки.

<sup>1</sup> Тут і далі подані авторські версії написання українською мовою імен та прізвищ тих іноземних дослідників, праці яких не перекладались українською або російською мовами, а також авторські версії перекладів назв їхніх праць.

## РЕТРОСПЕКТИВА ДОСЛІДЖЕНЬ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Фактично всі дослідники виробничої стратегії підприємства згодні з тим, що першим на виробництво як на центральний елемент забезпечення стратегічного успіху підприємства звернув увагу професор Гарвардського університету Уікем Скіннер. У статті «Виробництво – втрачена ланка в корпоративній стратегії» [1], що була надрукована в 1969 р., він, заклинаючи розглядати виробництво під стратегічним кутом зору, наголошував на необхідності цілеспрямованого розроблення виробничої стратегії, оскільки саме виробництву властивий потужний потенціал посилення конкурентоспроможності компанії. При цьому висловлювалася думка, що виробнича стратегія має впливати на корпоративну, тобто У. Скіннер вважав, що виробничій стратегії притаманний проактивний, а не реактивний характер. У пізнішій за часом виходу друком (1978 р.) праці «Виробництво в корпоративній стратегії» [2] він сформулював одне з перших визначень виробничої стратегії та одну з перших версій набору стратегічно значущих для виробничої діяльності пріоритетів.

У 1980-ті рр. лідерство у здійсненні досліджень виробничої стратегії, без сумніву, належить Роберту Хайєсу та Стівену Вілрайту. Їхній заклик розглядати виробництво як важіль забезпечення перемоги в конкурентній боротьбі є стрижнем праці «Відновлення нашої конкурентної вищості: конкурувати завдяки виробництву». У ній виробничу стратегію ідентифіковано як таку, що конкретизується у структурних та інфраструктурних рішеннях, котрі стосуються потужностей, споруд, технологій, вертикальної інтеграції, працівників, якості, планування, контролювання та організаційних аспектів виробничої діяльності [3, с. 31]; за найважливіші ж пріоритети спрямованої на набуття стійких конкурентних переваг виробничої діяльності Р. Хайєс і С. Вілрайт визнавали такі, як витрати, якість, надійність і гнучкість [3, с. 40].

Професор Лондонської бізнес-школи Террі Хілл у праці «Виробнича стратегія: стратегічне управління виробничою діяльністю», яка вперше вийшла друком у 1985 р. [7], а потім неодноразово перевидавалася (наприклад, [8]), мабуть, одним із перших дав виробничій стратегії підприємства широкоосяжну характеристику. Він концентрував увагу на ключових для виробництва пріоритетах, на зв'язках між виробничою та маркетинговою стратегіями, на значущості вибору виробничого процесу та ролі інфраструктурних рішень у розвитку виробництва. Але найголовнішим його здобутком є формулювання концепції *Переможців і кваліфікаторів замовлення* («*Order-Winners and Qualifiers*»), покладеної ним в основу *П'ятикрокової процедури* формулювання виробничої стратегії. Складовими цієї процедури є (адаптовано за [8, с. 32]): визначення загальнокорпоративних цілей; розроблення маркетингової стратегії; встановлення кваліфікаторів і переможців замовлення; опрацювання процесно-технологічних та організаційно-технічних аспектів стратегії виробництва; опрацювання організаційно-структурних та організаційно-управлінських аспектів стратегії виробництва.

Найджел Слак (професор Уорікської бізнес-школи (Великобританія)) та його співавтор, американський журналіст і письменник Майкл Льюїс, у книзі «Операційна стратегія», що вперше вийшла друком у 2002 р., а вдруге – у 2008 р. [9], так само, як і Т. Хілл, багато уваги приділили процесу розроблення виробничої стратегії. Н. Слак запропонував оригінальну концепцію трирівневого процесу її формування, яка дістала назву *Пригінка – стійкість – ризик* («Fit – Sustainability – Risk»). Певною мірою дискутуючи з Р. Хайесом і С. Вілрайтом (що й зрозуміло, оскільки з того часу минуло понад 20 років), Н. Слак пропонує під час організації виробничої діяльності, спрямованої на набуття стійких конкурентних переваг, брати до уваги п'ять пріоритетів – якість, швидкість, надійність, гнучкість і витрати, які ідентифіковані ним як цілі виробничої діяльності («Performance Objectives») [9, с. 19]. А говорячи про сфери рішень у межах виробничої стратегії («Operations Strategy Decision Areas»), він запропонував розглядати в першу чергу такі: потужності, ланцюги поставок, технологічний процес, розробки та організація [9, с. 19].

І наприкінці цього стислого огляду знакових віх досліджень проблематики виробничої стратегії підприємства має сенс згадати ідеї професора Лондонської бізнес-школи Кристофера Восса, автора численних наукових публікацій і, зокрема, статті «Альтернативні парадигми для виробничої стратегії» [11]. У ній він виклав свою інтерпретацію напрямів, в яких працювали й далі працюють фахівці у сфері стратегічного управління виробничою діяльністю підприємства, та виокремив три концептуальні підходи, у фокусі яких розглядається виробнича стратегія.

**П**ерший підхід – *Competing through Manufacturing* – дістав свою назву в результаті прямого калькування назви статті С. Вілрайта та Р. Хайеса «Конкурувати завдяки виробництву» [4]. До прихильників цього підходу К. Восс долучає У. Скіннера, Р. Хайеса і С. Вілрайта, Т. Хілла, К. Платтса і М. Грегора та інших. Оскільки характеристика добутку більшості з цих науковців уже надана, то навряд чи варто викладати сутність підходу.

Другий підхід – *Strategic Choices in Manufacturing* – концентрується на стратегічному виборі для виробництва та на процесі формування виробничої стратегії; конкретизується він у концепції фокусування виробництва, у поділі виробничих рішень на процесні та інфраструктурні тощо; як це не дивно звучить, але практично всі дослідники, яких К. Восс визначає як прихильників першого підходу, вивчали також проблематику стратегічного вибору, що підводить до висновку не стільки про альтернативність, скільки про комплементарність цих двох підходів.

Але найцікавішим є третій підхід – *Best Practice* – суто емпіричний, підхід вивчення найліпшої виробничої практики. Характеризуючи його, К. Восс відзначає домінування японської практики організації ефективного промислового виробництва, зауважуючи при цьому, що також варто брати до уваги й інші джерела її походження (адаптовано з [11, с. 9]): США – розроблення системи

MRP<sup>2</sup>; Ізраїль – розроблення системи OPT<sup>3</sup>; Великобританія – розроблення FMS<sup>4</sup>; СРСР – розроблення групової технології.

І ось остання згадка К. Восса є найцікавішою, оскільки засвідчує, що навіть у країні з неринковою економікою (мається на увазі тодішній СРСР), в якій термін «виробнича стратегія» аж ніяк не перебував у обігу наукової лексики, а сама країна в інформаційному плані була вкрай відмежованою від тодішнього західного промислово розвиненого світу, були зроблені настільки значущі напрацювання, що вони й досі визнаються за одне з джерел взірцевої виробничої практики та за один з важливих аспектів вивчення проблематики виробничої стратегії підприємства.

### ТЕОРІЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА – СУЧАСНА ПАРАДИГМА

Окреслити контури проблемних площин теорії виробничої стратегії можна, лише з'ясувавши сутність її сучасної парадигми – системи ідей, думок, поглядів, трактувань, які склалися на сьогодні і які поділяються широкою науковою спільнотою або принаймні визнаються за несуперечливі, взаємозв'язані та логічно обґрунтовані. Саме тому теоретико-методологічний аналіз виробничої стратегії підприємства має бути розпочатий з чіткого формулювання парадигмальних положень, які віддзеркалюють сучасний стан теоретичного відображення та інтерпретування її змістового й цільового аспектів, пріоритетів, етапів процесу розроблення, складу ключових виробничо-стратегічних рішень.

Аналізуючи численні трактування поняття «виробнича стратегія», увагу перш за все слід зосередити на його *змістовому аспекті*, який розкриває сутнісне наповнення останньої. Найбільш поширеним поглядом на сутність виробничої стратегії є такий: виробнича стратегія – це частина загальної стратегії, спрямована на виробничу діяльність організації [12, с. 35]. Відповідно до цього погляду загальна стратегія організації визначає основні напрямки її діяльності та охоплює всю організацію в цілому; виробнича ж стратегія стосується перш за все виробничого аспекту діяльності (продукція, процеси, методи та ресурси виробництва, якість і ціни, терміни виготовлення та графіки робіт) [12, с. 35].

Дуже близьким до щойно викладеного є трактування виробничої стратегії як складової корпоративної стратегії підприємства, поданої у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту, яка передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги [13, с. 150]. У цьому визначенні розкривається не тільки сутнісний, але й *цільовий аспект* виробничої стратегії підприємства – її спрямованість на досягнення стратегічної конкурентної переваги.

<sup>2</sup> MRP – MRP-1, Material Requirement Planning – система планування матеріальних потреб; MRP-2, Manufacturing Resources Planning – система планування виробничих ресурсів.

<sup>3</sup> OPT – Optimized Production Technology – система оптимізованої виробничої технології.

<sup>4</sup> FMS – Flexible Manufacturing system – гнучка виробнича система.

На думку відомих американських фахівців у сфері стратегічного управління А. Томпсона та А. Стрикленда, виробнича стратегія належить до третього рівня піраміди стратегій компанії, тобто до функціональних стратегій, і являє собою ні що інше, як план управління виробничою діяльністю, що забезпечує одночасно підтримку бізнес-стратегії та досягнення цілей і місії підприємства [14, с. 83].

Слід зауважити, що думка щодо належності виробничій стратегії до категорії функціональних стратегій організації на сьогодні є панівною. Твердження про необхідність саме такої належності можна знайти як у працях фахівців у галузі стратегічного управління (так, З. Є. Шершньова подає у своєму підручнику «Стратегічне управління» [15] матеріали, присвячені виробничій стратегії, саме в розділі «Функціональні стратегії»), так і у книгах з проблематики управління виробництвом та операціями (наприклад, в [16, с. 30 – 31; 17, с. 145]).

А. Хілл розглядає виробничу стратегію як набір політик щодо використання ресурсів фірми для підтримання стратегії бізнес-одиниці з метою одержання конкурентної переваги [18, с. 245]. Такий самий акцент – на розробленні політики – властивий і трактуванню, наданому Р. Чейзом, Р. Джейкобзом і Н. Аквілано. На питання – що являє собою виробнича стратегія? – вони дають відповідь: вона виражає розвиток загальної політики та планів використання ресурсів фірми, націлених на максимальну ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії [19, с. 55]. Дуже важливою з погляду розкриття змістового аспекту виробничої стратегії є висловлена цими авторами думка про те, що сутність її розроблення полягає у прийнятті довгострокових рішень щодо виробничої діяльності підприємства [19, с. 55], оскільки саме в певному наборі взаємозв'язаних і таких, що взаємно підтримують одне одного, виробничо-стратегічних рішень виробнича стратегія і конкретизується.

**А**наліз численних визначень виробничої стратегії, трактувань її сутності, характеру та цільової спрямованості, пріоритетів і місця в системі стратегій організації, складу рішень та етапів процесу розроблення показує, що на сьогодні в теорії виробничої стратегії підприємства склалися такі парадигмальні положення:

- ✦ виробнича стратегія розглядається як складова загальної стратегії організації; виробнича стратегія має на меті набуття підприємством стратегічної конкурентної переваги (стратегічних конкурентних переваг) і забезпечення стратегічного успіху підприємства;
- ✦ виробничій стратегії властивий підпорядкований характер – вона розробляється на підтримку та для конкретизації загальнокорпоративної та бізнес-стратегії підприємства;
- ✦ виробнича стратегія належить до категорії функціональних стратегій і має в обов'язковому порядку узгоджуватися з фінансовою, маркетинговою та всіма іншими функціональними стратегіями підприємства;
- ✦ виробнича стратегія підприємства конкретизується в наборі виробничо-стратегічних рішень,

які охоплюють технологічний, ресурсний, організаційний та інші аспекти виробничої активності підприємства.

- ✦ виробничі пріоритети – це цілі стратегічного значення, яких прагне досягти підприємство у площині конкуренції за допомогою зваженої, економічно обґрунтованої, раціональної організації своєї виробничої діяльності; мінімальний за складом набір виробничих пріоритетів – це витрати, якість, гнучкість, швидкість і сервісна підтримка;
- ✦ процес формування виробничої стратегії не може бути розпочатий доти, доки не будуть установлені довгострокові цілі підприємства щодо напрямів його розвитку та ключових аспектів набуття ним стратегічних конкурентних переваг, оскільки це основа основ для визначення цілей підприємства у сфері його виробничої діяльності;
- ✦ процесу розроблення виробничої стратегії має передувати виробничий аудит – обстеження виробничих можливостей, результати якого служать базисом для оцінки виробничого потенціалу та визначення можливостей і потреб у його нарощуванні чи зміні характеру;
- ✦ розроблена виробнича стратегія, зважаючи на тісний зв'язок між нею та загальною стратегією та бізнес-стратегією підприємства, має бути перевірена на предмет її спрямованості на забезпечення досягнення стратегічно значущих для підприємства конкурентних переваг.

Ідентифікація цих парадигмальних положень уможливила конструювання авторської версії дефініції поняття «виробнича стратегія підприємства», яка є такою: *виробнича стратегія* – це одна з функціональних стратегій підприємства, що являє собою комплекс взаємозв'язаних рішень щодо того, як з технологічної, економічної, організаційної та ресурсної точок зору має бути організована нова чи змінена наявна виробнича діяльність підприємства з метою досягнення ним стратегічних конкурентних переваг.

### ТЕОРІЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА – ПРОБЛЕМНІ ПЛОЩИНИ ТА ВСТАНОВЛЕННЯ АКТУАЛЬНИХ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЗАВДАНЬ ЇЇ РОЗВИТКУ

Перше питання, що потребує відповіді при визначенні тих площин теорії виробничої стратегії підприємства, які вимагають негайного розроблення та розкриття, стосується визначення *міри актуальності* цієї проблеми для вітчизняної економічної та управлінської науки. Аналіз публікацій українських фахівців дав змогу пересвідчитися, що проблематиці виробничої стратегії підприємства приділяється певна увага в вітчизняних джерелах як зі стратегічного управління (зокрема [15; 20] та ін.), так і з управління виробництвом (наприклад, [21; 22] та ін.). Але якщо поглиблено розглянути ці публікації в тій їх частині, яка зачіпає питання виробничої стратегії, то в деяких з них можна побачити майже повні логічно-структурні та навіть текстуальні збіжності або

з оригінальними російськомовними виданнями релевантної тематики, наприклад [12; 13], або з російськомовними перекладами праць таких авторів, як Р. Чейз, Р. Джейкобз і Н. Аквілано, Л. Геллоуей, В. Стівенсон [19; 23; 24] тощо. Тобто доводиться констатувати, що переважній більшості українських публікацій з даної тематики властивий похідний, вторинний (а може, навіть і третинний) характер. Утім, не можна однозначно твердити про цілковитий брак вітчизняних досліджень і публікацій оригінального роду, адже до таких можна віднести, зокрема, статті В. Г. Алькеми, Н. І. Горбаль, П. Г. Ільчука та О. Є. Шандрівської, О. Є. Кузьміна та Н. Я. Петришин [25; 26; 27], а також деякі статті автора цієї публікації [28; 29; 30]. Проте на таї величезного доробку іноземних авторів (до речі, жодної з їхніх книжок і досі не перекладено українською) результати зусиль вітчизняних науковців – просто краплина в морі. Тож очевидно, що активізація досліджень у даній проблемній площині є вкрай бажаною для української економічної науки.

Друге питання стосується визначення тих *прогалів у теорії виробничої стратегії*, що потребують першочергових досліджень і розкриття, вивчення і заповнення. Побачити ці прогалини можна, з'ясувавши, *що потрапило та що не потрапило* до сформованого і викладеного раніше комплексу парадигмальних положень теорії виробничої стратегії. Отже, у ньому є пункти, що стосуються:

- ✦ *процесу формування виробничої стратегії* – визначення відповідної для цього процесу точки, наголосення на обов'язковості аудиту виробництва та на узгодженні з іншими стратегіями організації, – але немає жодної згадки про *основоположні принципи* розроблення виробничої стратегії;
- ✦ *цільового аспекту виробничої стратегії* – визначення виробничих пріоритетів, тобто цілей стратегічного значення, яких прагне досягти підприємство у сфері конкуренції, але немає жодної згадки про *чинники*, що впливають на виробничу стратегію, суттєво визначаючи її характер та конфігурацію;
- ✦ *змістового аспекту виробничої стратегії* – визначення складу та співвідношень виробничо-стратегічних рішень, в яких вона конкретизується, але немає жодної згадки про ті *різновиди стратегій*, що утворюються залежно від характеру прийнятих рішень та взаємного їх комбінування, не кажучи вже про *ідентифікацію новітніх виробничих стратегій*, що тільки-но починають імплементуватися сучасними підприємствами, змушеними надавати адекватні відповіді на виклики постіндустріалізму.

Однак найголовніше те, що там аж ніяк не згадуються *теоретико-методологічні засади* досліджень виробничої стратегії підприємства.

Отже, пропонуємо розглянути зазначені проблемні площини теорії виробничої стратегії підприємства докладніше.

**Методологія досліджень виробничої стратегії підприємства.** Аналіз релевантних видань показує, що методологічні підходи, що мають полягати в основі вивчення сутності виробничої стратегії, систематизації

її різновидів, ідентифікації інструментарію обґрунтування виробничо-стратегічних рішень, навіть не згадуються; взаємозв'язки між економічною теорією, зокрема таким її відгалуженням, як мікроекономічна теорія виробництва, і теоретико-методологічними засадами виробничої стратегії практично не спостережуються. Тому опрацювання методології досліджень стратегії виробництва становить на сьогодні одне з найвизначальніших завдань розвитку теорії виробничої стратегії.

**Формулювання принципів розроблення виробничої стратегії підприємства.** На сьогодні єдиної, несуперечливої, такої, що визнавалася б за універсальну, системи принципів розроблення виробничої стратегії підприємства немає. Таке становище зумовлене тим, що автори різних концепцій мають неоднакове бачення щодо основоположних правил, якими слід керуватись у процесі її розроблення. Так, Т. Хілл у своїй праці «Виробнича стратегія» [8], зокрема в розд. 2 «Розроблення виробничої стратегії – принципи та концепції», викладає сутність п'ятикрокової процедури розроблення виробничої стратегії та розкриває сутність концепції переможців і кваліфікаторів замовлення, оминаючи при цьому формулювання базових принципів розроблення стратегії взагалі. К. Платтс і М. Грегори [5; 6] за головне правило формування ефективної виробничої стратегії визнають виключно здійснення виробничого аудиту. Н. Слак, не використовує у своїй книзі [9] терміна «принцип», проте, весь час акцентує увагу на необхідності перехресного зіставлення виробничих пріоритетів і груп виробничо-стратегічних рішень; а це опосередковано свідчить про те, що він таке зіставлення вважає єдиним основоположним принципом формування виробничої стратегії. Наведені приклади підтверджують висновок про те, що на сьогодні універсальна, несуперечлива система принципів розроблення виробничої стратегії підприємства відсутня.

**Систематизація чинників виробничої стратегії підприємства.** Виокремлення та систематизація чинників, які впливають на процес формування виробничої стратегії та в певний спосіб визначають її характер, – це одна з площин теорії виробничої стратегії підприємства, яка потребує особливої уваги та поглибленого розроблення. Цей висновок логічно випливає із самого характеру ситуації, оскільки переважна більшість сучасних дослідників взагалі не зачіпають цих питань, а тим небагатьом напрацюванням, що є, властиві і несистемність, і суперечливість, і подеколи некоректність трактувань.

Вітчизняний фахівець зі стратегічного управління діяльністю підприємства З. Є. Шершньова переконана, що виробничі стратегії формуються з урахуванням таких основних чинників: обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі; час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції; оцінювання відносної споживної вартості наявної та нової продукції; цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій; техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу (у розрізі окремих ресурсів, їхніх структурних характеристик і цільової оцінки); інноваційна здатність управлінського персоналу; рівень дії складових середовища прямого

впливу (конкуренти, партнери, постачальники та ін.) на витратно-часові параметри виробничих стратегій [15, с. 374]. Вадою даного переліку, однак, слід вважати те, що в ньому немає будь-якого диференціювання чинників виробничої стратегії підприємства, хоч усе-таки спостерігається акцентування на внутрішньоорганізаційних аспектах забезпечення успіху її реалізації (наприклад, техніко-організаційний рівень виробництва, інноваційна здатність управлінського персоналу, час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції тощо).

А. Гелловей у своїй праці «Операційний менеджмент: принципи та практика» згадує *корпоративні чинники* (до них віднесені «функція / фокус», «проекування продукту», «інвестиції», «робоча сила»), а також *ринкові чинники* («сервіс», «різноманітність асортименту», «обсяг», «якість», «ціна», «доступність») [23, с. 30, 34 – 39]. Але, незважаючи на те, що зміст своєї концепції він розкриває вельми сумбурно, можна зрозуміти, що автор виокремлює дві групи чинників виробничої стратегії підприємства – внутрішньоорганізаційні (названі ним корпоративними) і зовнішні (названі ринковими), хоча, зауважимо, що в значеній праці далеко не всі релевантні внутрішні та зовнішні чинники названо й охарактеризовано.

Виходячи з характеру ситуації, що склалася у цій площині підкреслимо, що розроблення систематизації чинників є одним з найактуальніших завдань розвитку теорії виробничої стратегії підприємства.

**Типологізація виробничих стратегій підприємства.** У сфері типологізації виробничих стратегій спостерігається ситуація, близька до ситуації із систематизацією чинників. Тобто переважна більшість дослідників взагалі залишають поза увагою цей аспект, а ті, що зупиняються на ньому, роблять це несистемно та суперечливо.

А. М. Стерлігова та А. В. Фель [17], посилаючись на працю Р. Чейза та співавторів [19], пропонують поділяти виробничі стратегії на *традиційні* та *сучасні* залежно від пріоритетів функціонування виробничої системи бізнесу. Слід зауважити, що підхід до поділу стратегій за принципом «старі / нові» або «традиційні / сучасні» є доволі поширеним (див., наприклад, [12, с. 54 – 55] та [24, с. 74]), але вважаємо вельми сумнівним поділ стратегій за мірою їх новизни.

На нашу думку, типологізація виробничих стратегій має здійснюватися, виключно спираючись на ґрунтовний методологічний базис, якому має бути притаманний плюралістичний характер, оскільки він повинен утворити платформу для проведення аналізу виробничої стратегії принаймні з трьох позицій – під кутами зору «входів», «процесора» і «виходів» виробничої системи. Розроблення стрункої класифікації виробничих стратегій – це одне з нагальних завдань розвитку теорії виробничої стратегії.

**Ідентифікація новітніх виробничих стратегій.** Постіндустріальну стадію суспільно-економічного розвитку більшість сучасних дослідників (економісти, філософи, соціологи, політологи, футурологи) трактують як проміжну фазу між індустріальним та інформаційним суспільством. Інформаційні системи та технології, що бурхливо розвивалися протягом останніх років, утворили фундамент розвитку сучасної виробничої ді-

яльності; інформатизація в цілому, як процес, що охопив усі сфери економічного, політичного, суспільного життя, визначила необхідність та зумовила можливість багатовекторності розвитку постіндустріального виробництва. І це виводить на вістря порядку денного для вітчизняної економічної науки питання аналізу стратегічних напрямів розвитку сучасного виробництва та проблему з'ясування того, якими є новітні, такі, що тільки-но формуються й утверджуються за реалій постіндустріалізму, виробничі стратегії.

## ВИСНОВКИ

Формування основ теорії виробничої стратегії підприємства розпочалося наприкінці 60-х – на початку 70-х років минулого століття завдяки зусиллям численних науковців західних країн. Як показує ретроспективний огляд досліджень виробничої стратегії, здійснюваних, у першу чергу, британськими та американськими вченими (У. Скіннер, Р. Хайес, С. Вілрайт, К. Платтс, М. Грегори, Т. Хілл, Н. Слак, К. Восс), поштовхом тут послугувала зміна поглядів на роль виробництва у досягненні стратегічного успіху підприємства, оскільки саме з цього часу виробництво стало розглядатися не як другорядна ланка, а як ключовий важіль забезпечення перемоги компанії у конкурентній боротьбі.

**Н**а сьогодні в теорії виробничої стратегії підприємства склалася низка парадигмальних положень, узагальнення котрих показує, що виробнича стратегія: є складовою загальної стратегії організації; має на меті забезпечення підприємству набуття стратегічно значимих конкурентних переваг; конкретизується в наборі виробничо-стратегічних рішень, які охоплюють технологічний, ресурсний, організаційний та інші аспекти виробничої активності підприємства; її властивий підпорядкований характер, оскільки розробляється вона на підтримку та для конкретизації загальнокорпоративної та бізнес-стратегії підприємства; належить до категорії функціональних стратегій і має в обов'язковому порядку узгоджуватися з фінансовою, маркетинговою та всіма іншими функціональними стратегіями підприємства.

З'ясування сутності сучасної парадигми – системи ідей, думок, поглядів, трактувань виробничої стратегії, які склалися на сьогодні і які поділяються широкою науковою спільнотою або принаймні визнаються за несуперечливі, взаємозв'язані та логічно обґрунтовані, – уможливило визначення проблемних площин і постановку актуальних завдань подальшого розвитку теорії виробничої стратегії підприємства. Такими завданнями є: формування методологічних засад досліджень виробничих стратегій підприємств; систематизація чинників та визначення універсальних і специфічних принципів побудови виробничої стратегії; розроблення типологізації традиційних виробничих стратегій і з'ясування того, якими є стратегії новітні, такі, що тільки-но формуються й утверджуються за реалій постіндустріалізму.

Розв'язання окреслених проблемних завдань розвитку теорії виробничої стратегії належить до пріоритетних

напрямів подальших досліджень як безпосередньо автора цієї статті, так і тих вітчизняних науковців і практиків, які спеціалізуються в даній предметній галузі. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Skinner W.** Manufacturing – Missing Link in Corporate strategy / Wickham Skinner // *Harvard Business Review*. – May-June, 1969. – P. 136 – 145.
2. **Skinner W.** Manufacturing in the Corporate Strategy / Wickham Skinner. – New York : Wiley, 1978. – 327 p.
3. **Hayes R. H.** Restoring our Competitive Edge: Competing through Manufacturing / Robert H. Hayes, Steven C. Wheelwright. – Wiley, 1984. – 427 p.
4. **Wheelwright S. C.** Competing through Manufacturing / Steven C. Wheelwright, Robert H. Hayes // *Harvard Business Review*. – January-February, 1985. – P. 1 – 12.
5. **Platts K. W.** A Manufacturing Audit in the process of Strategy Formulation / Ken W. Platts, Mike J. Gregory // *International Journal of Operations and Production Management*. – 1990. – Vol. 10. – №. 9. – P. 5 – 26.
6. **Platts K. W.** Characteristics of Methodologies for Manufacturing Strategy Formulation / Ken W. Platts // *Computer Integrated Manufacturing Systems*. – 1992. – №. 7 (2).
7. **Hill T.** Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function / Terry Hill. – Macmillan, 1985. – 230 p.
8. **Hill T.** Manufacturing Strategy. Text and Cases / Terry Hill. – 3rd ed. – McGraw-Hill, 2000. – 588 p.
9. **Slack N.** Operations Strategy / Nigel Slack, Michael Lewis. – 2nd ed. – Prentice Hall, 2008. – 496 p.
10. **Voss C.** Manufacturing Strategy: Process and Contents / Christopher Voss. – Chapman&Hall, 1992. – 402 p.
11. **Voss C.** Alternative Paradigms for Manufacturing Strategy / C. A. Voss // *International Journal of Operations and Production Management*. – 1995. – Vol. 15. – №. 4. – P. 5 – 16.
12. **Минаев Э. С.** Управление производством и операциями : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 15 / Э. С. Минаев, Н. Г. Агеева, А. Аббата Дага ; Гос. ун-т управления ; Нац. фонд подготовки кадров. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 328 с.
13. **Попов С. А.** Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. А. Попов ; Гос. ун-т управления ; Нац. фонд подготовки кадров. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
14. **Томпсон-мл. А. А.** Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа : 12-е изд.; [пер. с англ.] / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд-III. – М. : Вильямс, 2002. – 928 с.
15. **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.
16. **Парамонов Ф. И.** Теоретические основы производственного менеджмента / Ф. И. Парамонов, Ю. М. Солдак. – М. : БИНОМ : Лаборатория знаний, 2003. – 280 с.
17. **Стерлигова А. Н.** Операционный (производственный) менеджмент : учеб. пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 187 с.
18. **Hill A. V.** Encyclopedia of Operations Management: A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and Concepts / Arthur V. Hill. – FT Press, 2011. – 408 p.
19. **Чейз Р. Б.** Производственный и операционный менеджмент : 10-е изд. ; [пер. с англ.] / Ричард Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Николас Дж. Аквилано. – М. : Вильямс, 2007. – 1184 с.
20. **Саенко М. Г.** Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саенко. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – 390 с.
21. **Василенко В. О.** Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 532 с.
22. **Сумець О. М.** Основи операційного менеджменту : підручник / О. М. Сумець ; М-во освіти і науки України ; Народна українська академія. – К. : Професіонал, 2005. – 416 с.
23. **Гэлловэй Л.** Операционный менеджмент: принципы и практика : [пер. с англ.] / Лес Гэлловэй. – С-Пб. : Питер, 2001. – 320 с.
24. **Стивенсон В. Дж.** Управление производством / Вильям Дж. Стивенсон. – М. : БИНОМ : Лаборатория базовых знаний, 1999. – 928 с.
25. **Алькема В. Г.** Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства / В. Г. Алькема // *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр.* – К. : КНЕУ, 2011. – Вип. 25. – С. 62 – 73.
26. **Горбаль Н. І.** Управління якістю у контексті виробничої стратегії та загального стратегічного управління підприємством / Н. І. Горбаль, П. Г. Ільчук, О. Є. Шандрівська // *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр.* – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – № 594. – С. 41 – 47. – (Серія «Логістика»).
27. **Кузьмін О. Є.** Технологія вибору виробничих стратегій для машинобудівних підприємств / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин // *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр.* – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – № 647. – С. 92 – 99. – (Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»).
28. **Омельяненко Т. В.** Виробнича стратегія підприємства: сутність та траєкторія розвитку / Т. В. Омельяненко // *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн.* – К. : НАУ, 2004. – Вип. 3-4. – С. 556 – 565.
29. **Омельяненко Т. В.** Співвідношення та взаємозв'язки виробничої та маркетингової стратегій підприємства / Т. В. Омельяненко // *Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр.* – К. : КНЕУ, 2006. – Вип. 19. – С. 3 – 8.
30. **Омельяненко Т. В.** Виробнича стратегія та конкурентні переваги підприємства / Т. В. Омельяненко // *Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр.* – К. : КНЕУ, 2009. – Вип. 24-25. – С. 73 – 84.

## REFERENCES

Arthur, V. Hill. *Encyclopedia of Operations Management: A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and Concepts*: FT Press, 2011.

Alkema, V. H. "Operatsiina stratehiia iak chynnyk ekonomichnoi bezpeky rozvytku vyrobnychoho pidpriemstva" [The operating strategy as a factor of economic safety of industrial enterprises]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*, no. 25 (2011): 62-73.

Cheyz, R. B., Dzheykobz, F. R., and Akvilano, N. J. *Proizvodstvennyy i operatsionnyy menedzhment* [Production and Operations Management]. Moscow: Viliams, 2007.

Gellovey, L. *Operatsionnyy menedzhment: printsipy i praktika* [Operations Management: Principles and Practice]. St. Petersburg: Piter, 2001.

Hill, T. *Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function*: Macmillan, 1985.

- Hill, T. *Manufacturing Strategy. Text and Cases*: McGraw-Hill, 2000.
- Horbal, N. I., Ilchuk, P. H., and Shandrivska, O. Ie. "Upravlinnia iakistiu u konteksti vyrobnychoi stratehii ta zahalnoho stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Quality management in the context of industrial policy and overall strategic management]. *Visnyk NU «Lvivska politehnika»*, no. 594 (2007): 41-47.
- Ken, W. Platts. "Characteristics of Methodologies for Manufacturing Strategy Formulation". *Computer Integrated Manufacturing Systems*, no. 7 (2) (1992).
- Ken, W. Platts, and Mike, J. Gregory. "Manufacturing Audit in the process of Strategy Formulation". *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 10, no. 9 (1990): 5-26.
- Kuzmin, O. Ie., and Petryshyn, N. Ya. "Tekhnolohiia vyboru vyrobnychkh stratehii dlia mashynobudivnykh pidpriemstv" [Technology choice of production strategies for building enterprise]. *Visnyk NU «Lvivska politehnika»*, no. 647 (2009): 92-99.
- Minaev, E. S., Ageeva, N. G., and Abbata Daga, A. *Upravlenie proizvodstvom i operatsiiami* [Production management and operations]. Moscow: INFRA-M, 1999.
- Omelianenko, T. V. "Vyrobnycha stratehiia pidpriemstva: sutnist ta traiektoriia rozvytku" [The product strategy of the company: the nature and trajectory of development]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy (ekonomika, sotsiolohiia, pravo)*, no. 3-4 (2004): 556-565.
- Omelianenko, T. V. "Spivvidnoshennia ta vzaiemozviiazky vyrobnychoi ta marketynhovoї stratehii pidpriemstva" [Value and relations of production and marketing strategies of the company]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 19 (2006): 3-8.
- Omelianenko, T. V. "Vyrobnycha stratehiia ta konkurentni perevahy pidpriemstva" [Manufacturing strategy and competitive advantage]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 24-25 (2009): 73-84.
- Paramonov, F. I., and Soldak, Yu. M. *Teoreticheskie osnovy proizvodstvennogo menedzhmenta* [Theoretical Foundations of Industrial Management]. Moscow: BINOM; Laboratoriia znaniy, 2003.
- Popov, S. A. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: INFRA-M, 2000.
- Robert, H. Hayes, and Steven, C. *Wheelwright Restoring our Competitive Edge: Competing through Manufacturing*. Wiley, 1984.
- Skinner, W. "Manufacturing – Missing Link in Corporate strategy". *Harvard Business Review* (1969): 136-145.
- Sterligova, A. N., and Fel, A. V. *Operatsionnyy (proizvodstvennyy) menedzhment* [Operational (production) management]. Moscow: INFRA-M, 2009.
- Saienko, M. H. *Stratehiia pidpriemstva* [Strategy]. Ternopil: Ekonomichna dumka, 2006.
- Sumets, O. M. *Osnovy operatsiinoho menedzhmentu* [Fundamentals of operations management]. Kyiv: Profesional, 2005.
- Steven, C. Wheelwright, and Robert, H. Hayes "Competing through Manufacturing". *Harvard Business Review* (1985): 1-12.
- Stivenson, V. J. *Upravlenie proizvodstvom* [Production management]. Moscow: BINOM; Laboratoriia bazovykh znaniy, 1999.
- Skinner, W. *Manufacturing in the Corporate Strategy*. New York: Wiley, 1978.
- Slack, N., and Lewis, M. *Operations Strategy*: Prentice Hall, 2008.
- Shershnyova, Z. Ie. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: KNEU, 2004.
- Tompson-ml., A. A., and Striklend-III, A. J. *Strategicheskiiy menedzhment: Kontseptsii i situatsii dlia analiza* [Strategic Management: Concepts and situation analysis]. Moscow: Viliams, 2002.
- Voss, C. A. "Alternative Paradigms for Manufacturing Strategy". *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 15, no. 4 (1995): 5-16.
- Vasylenko, V. O., and Tkachenko, T. I. *Vyrobnychi (operatsiinyi) menedzhment* [Production (operational) management]. Kyiv: TsUL, 2003.
- Voss, C. *Manufacturing Strategy: Process and Contents*: Chapman&Hall, 1992.