

УДК 65.011+65.016

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-16>**Волинець І. Г.**кандидат економічних наук, доцент,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2556-2109>**Скорук О. В.**кандидат економічних наук, доцент,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9497-1945>**Volynets Iryna, Skoruk Olena**

Lesya Ukrainka Eastern European National University

## УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ СТРАТЕГІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті обґрунтовано необхідність розроблення та реалізації стратегій виробничої діяльності промислового підприємства. Досліджено підходи до стратегічного управління та етапи його здійснення. Удосконалено поняття стратегії управління виробничою діяльністю промислового підприємства, що має враховувати можливість модифікації відповідно до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Особливу увагу зосереджено на гнучкості як важливої властивості та можливості переналадження обладнання і зміни технологічного оснащення виробництва для розширення асортименту з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Зазначено, що формування стратегії виробничої діяльності підприємства має враховувати гнучкість виробничої діяльності та ймовірність її подальшого розвитку. Подано та охарактеризовано набір основних виробничих стратегій та систематизовано умовні і конкретні типи стратегій.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, виробнича стратегія, виробнича діяльність, гнучкість, промислове підприємство.

## IMPROVEMENT OF THE FORMATION OF THE PRODUCTION STRATEGIES OF THE ENTERPRISE

*The article is substantiated the necessity to develop and implement industrial enterprise production strategies and proved that the development of a correct and clear business entity activity strategy is extremely relevant in modern conditions, since taking into account industry specificity, new production methods, use of innovative technologies would improve the production management system activities. Approaches to strategic management and stages of its implementation are investigated. The concept of industrial production management strategy has been improved, which should take into account the possibility of modification in accordance with the change of external and internal environment. In doing so, an entity may use several strategies in its operations that may be closely interrelated and rapidly adapt to any anticipated or unpredictable market changes. Particular attention is paid to flexibility is an important property which creates an opportunity to quickly adjust and change production facilities in order to expand the line of goods, at the sametime taking into consideration the impact of internal and external factors, each of which has a specific effect on the ability of an enterprise to adapt. It is stated that the formation of the strategy of production activity of the enterprise should take into account the flexibility of production activity and the likelihood of its further development. When developing a production strategy, the scope of activities, available resources, demand for their products, capacity and market segment, consumers, etc. should be taken into account. The implementation of the strategy should lead to the economic, social, environmental and social challenges of the industry. A set of basic production strategies is presented and characterized, in particular, such as: reorientation of production; stabilization of production; full specialization; uniqueness of production; diversification; limited specialization of the production process; modification of production; intensification; innovative transformations of production (production technologies). Conditional and specific types of strategies that can be selected by enterprises to develop and achieve their maximum level of profitability, optimization of production and resources are systematized.*

**Keywords:** strategic management, production strategy, production activity, flexibility, industrial enterprise.

**JEL classification:** L11, M11.

**Постановка проблеми.** Значні швидкі зміни у ринковій економіці висувають нові вимоги до сучасних підприємств, що стимулюють їх до використання та планування таких стратегій, які б урахували не лише специфіку промисловості, а й нові методи виробництва, використовували інноваційні технології, поліпшували б систему управління виробничою діяльністю. А тому розроблення правильної та чіткої стратегії управління виробничою діяльністю промислового підприємства є надзвичайно актуальною в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням основ виробничої стратегії промислового підприємства займалися такі науковці, як М.Г. Білопольський, Б.М. Мізюк, А.П. Міщенко, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний, О.М. Сумець, М.Б. Тумар, І.В. Філіпшин, О.О. Шапуров, О.О. Шапурова, З.Є. Шершньова та ін. Проте досі залишається відкритим питання про особливості формування та реалізації стратегій виробництва для кожного окремого підприємства, оскільки со-

годні не існує єдиної успішної стратегії для всіх суб'єктів господарювання.

**Мета статті.** Зростання рівня конкуренції, глобалізація економічних процесів вимагають стратегічного мислення щодо процесів управління виробничою діяльністю, базою якого має бути ефективний, цілеспрямований, максимально можливий подальший розвиток господарського підприємства, що й зумовило мету дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** «Особливо важливим питанням оцінювання ефективності діяльності постає у світі застосування на вітчизняних підприємствах технологій стратегічного управління, які використовують ці оцінки ефективності діяльності об'єкта управління на стадії контролю. Результати оцінювання застосовують для обґрунтування управлінських рішень, забезпечуючи керівництво підприємства інформацією про те, якою мірою діяльність організації відповідає встановленим цілям» [1].

Проаналізувавши в ході дослідження підходи вчених до стратегічного управління, узагальнимо його визначення як сукупність заходів (інтегральних, цільових), спрямованих на реалізацію перспективної концепції, яка дає змогу забезпечувати розвиток підприємства під час його адаптації до потреб споживачів, які постійно змінюються.

Відповідно до класичних уявлень, стратегічний процес розроблення й реалізації стратегії включає такі етапи:

- після аналізу господарських тенденцій, проблем; інвентаризації можливостей; оцінювання компетенції з підвищення вартості підприємства; аналізу зовнішнього середовища; формулювання місії й цілей визначають стратегічну проблему та потребу у стратегічних діях;

- аналізують стратегічні альтернативи, на основі яких можна вирішити стратегічну проблему, визначають їхню ефективність;

- аналіз стратегічних альтернатив дає змогу вибрати одну (або декілька) стратегію, що відповідає цільовим настановам підприємства;

- формують стратегічний план, що зазвичай складається з програм, проєктів, бюджетів, організаційно-технологічних і контрольних заходів;

- проводять оцінювання відповідності вибраної стратегії структурі управління організацією й організаційній культурі;

- вибрана стратегія є основою для подальших оперативних заходів щодо її реалізації [2].

На нашу думку, стратегія управління виробничою діяльністю промислового підприємства передбачає набір дій, методів і норм, наявність можливих ресурсів та їх раціональне використання для досягнення поставлених цілей. При цьому наявна стратегія має враховувати можливість модифікації відповідно до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, бути готовою вчасно адаптуватися до неврахованих майбутніх обставин та взаємопов'язаною з минулими показниками, чинниками, відповідати базовим завданням підприємства тощо.

Для розроблення ефективної виробничої стратегії потрібно мати достовірну інформацію про наявний стан ринку, рівень конкуренції на ньому, зміну попиту та пропозиції, чинників, які впливають на ці

зміни, переваги та недоліки діяльності досліджуваного підприємства.

Підприємство у своїй діяльності може використовувати одночасно кілька стратегій, які можуть бути тісно взаємопов'язані та швидко адаптуватися до можливих прогнозованих чи непередбачених ринкових змін.

Уважаємо, що формування подальшої стратегії виробничої діяльності господарського підприємства має враховувати такі показники, як гнучкість виробничої діяльності та ймовірність її подальшого розвитку (рис. 1).

У сучасних емерджентних умовах гнучкість є важливою властивістю та створює можливість і швидкість переналадження обладнання й зміни технологічного оснащення виробництва для розширення асортименту з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, кожний з яких справляє специфічний вплив на здатність підприємства до адаптації.

Зауважимо, що основну увагу треба зосереджувати на тому, що виробнича діяльність буде гнучкою лише тоді, коли вона є в кожного окремого її елемента, оскільки для виготовлення продукції необхідна участь усіх елементів виробництва. Відсутність гнучкості окремого елемента призводить до його виключення з технологічного процесу виготовлення нової продукції, а відповідно, зникає й можливість здійснення цього процесу.

Проте внаслідок упровадження такої моделі можуть виникнути ризики невчасного постачання продукції, невідповідності продукції основним технологічним та організаційно-економічним показникам, оптимального розміру вкладень інвестиційних ресурсів тощо.

Важливо зазначити, що для всіх підприємств вибір однієї стратегії неможливий навіть за визначення якогось одного показника, приміром прибутку, тому фахівці під час розроблення виробничої стратегії мають враховувати масштаби діяльності, наявні ресурси, попит на свою продукцію, місткість та сегмент ринку, споживачів тощо. Реалізація стратегії має призвести до вирішення економічних, соціальних, екологічних та суспільних завдань, які стосуються промисловості.

У табл. 1 подано коротку характеристику основних виробничих стратегій.

1. Стратегію переорієнтації виробництва використовують за умови низького попиту на продукцію підприємства та досить низького рівня прибутку. За таких умов важливо вчасно прийняти рішення про кардинальні зміни в діяльності підприємства, що й зможе призвести до виходу на нові ринки та одержання прибутку. Важливо відзначити, що вихід на нові ринки можливий лише за умови переорієнтації виробництва чи розроблення нового товару, що потребує додаткових економічних, організаційних, технічних та інших затрат. Окрім того, стратегію переорієнтації виробництва доцільно застосовувати в межах однієї номенклатурної групи або ж повного асортименту продукції.

Зазначимо, що за таких умов традиційні продукти, які виробляє підприємство, знаходяться на стадії спаду життєвого циклу. Однак на підприємстві є кваліфікований персонал і є можливість швидко переорієнтуватися на нові виробництва, які тотожні з основним профілем діяльності підприємства.

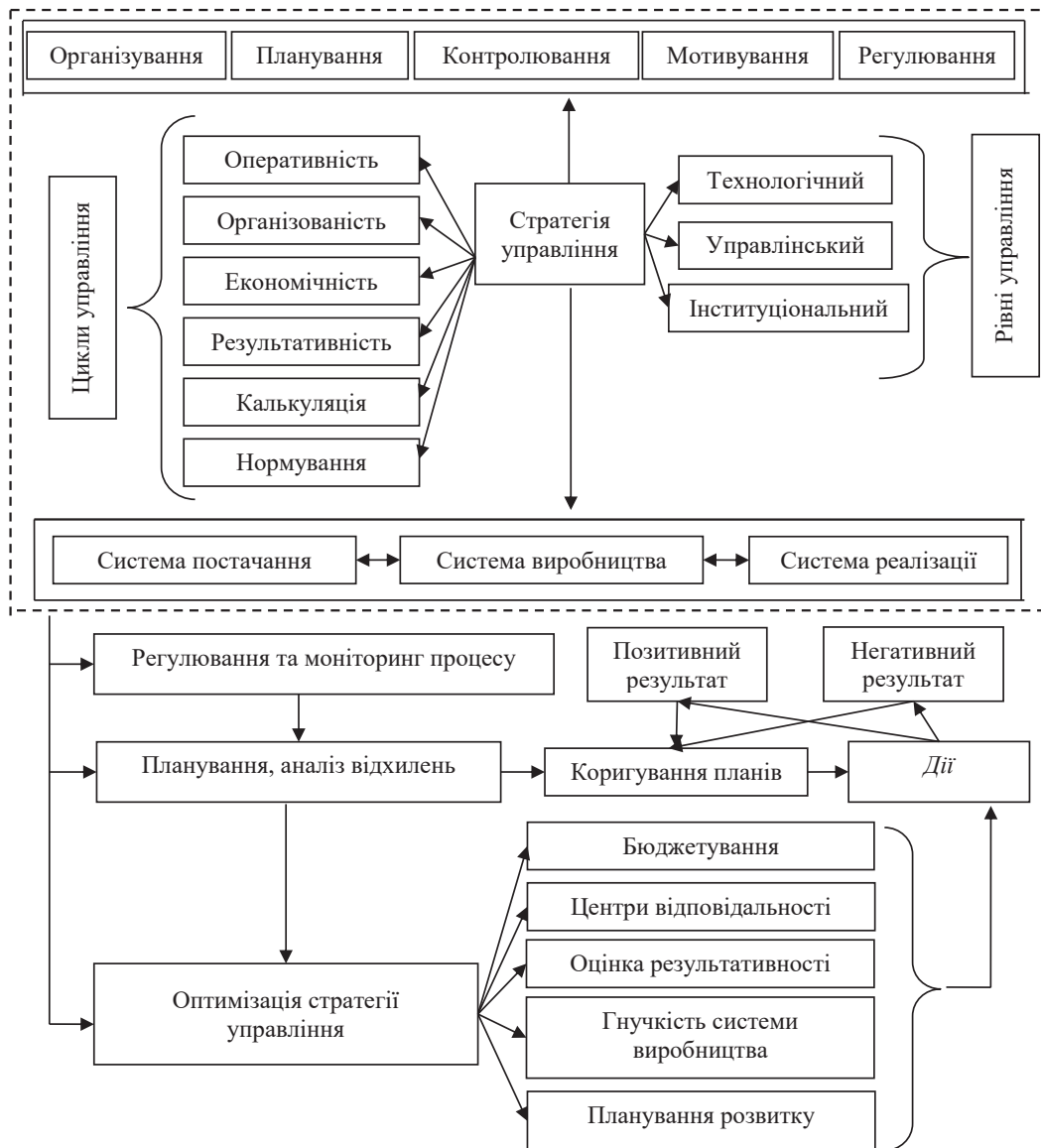


Рис. 1. Стратегія управління виробничою діяльністю промислового підприємства

Джерело: розроблено авторами

За умови розроблення й упровадження нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем діяльності підприємства, може виникнути ризик низького рівня виробництва та обсягів реалізації на існуючих ринках.

2. Стратегію стабілізації виробництва можна використовувати за умови середнього попиту на продукцію, при цьому прибутки підприємства також мають невисокий рівень доходу. Така ситуація для підприємства цілком прийнятна і може тривати впродовж певного часу. За такої виробничої стратегії можна підтримувати наявний рівень виробництва, видатки на подальший розвиток є мінімальними.

3. Стратегію повної спеціалізації застосовують підприємства за умови високого рівня прибутковості та високих темпів зростання попиту. Важливим є вчасна концентрація уваги на виробництві одного виду продукції – найбільш перспективного, що забезпечує мінімізацію витрат та утримання позицій лідера. При цьому актуальним є правильно спрямована увага на обрані сегменти ринку.

4. Стратегію унікальності виробництва використовують підприємства за умови високого рівня прибутковості та низького рівня попиту на товари, адже ціни на такий товар досить високі, обсяги виробництва обмежені. Товар, який виготовляє підприємство, застосовуючи стратегію унікальності виробництва, має специфічні характеристики, є особливим, унікальним, рідкісним, універсальним у застосуванні тощо. Особливість унікального товару полягає у тому, що він відрізняється від конкуруючих дизайном, іміджем, неповторністю, використанням у виробництві матеріалів високої якості тощо. Підприємство, посередники отримують високий рівень доходу, а особливість та неповторність продукту послаблює вплив великих клієнтів.

5. Для стратегії диверсифікації характерні середні значення прибутку та низький попит на товар. За таких умов важливим є збільшення рівня попиту на виготовлену продукцію, чого й можна досягти шляхом диверсифікації. Використання цієї стратегії є актуаль-

Таблиця 1

Характеристика основних виробничих стратегій для промислового підприємства	
Виробничі стратегії	Коротка характеристика
1. Переорієнтація виробництва	Використовують у межах однієї номенклатурної групи або ж повного асортименту продукції. Розширення нових видів виробництва або випуск нового виду продукції базується на основі сучасних умов функціонування, потреби у новому товарі
2. Стабілізація виробництва	Полягає у підтримці наявного рівня виробництва, відсутності додаткових витрат на перспективу тощо
3. Повна спеціалізація	Передбачає виробництво найбільш перспективного виду продукції, що забезпечує мінімізацію витрат на виробництво продукції та посідає передове чи особливе місце на ринку
4. Унікальність виробництва	Орієнтування на виробництво особливої продукції, для якої характерні унікальність, рідкісність, специфічність, універсальність у застосуванні тощо. Цей продукт є особливим та відрізняється від аналогічних дизайном, іміджем, матеріалами високої якості, інноваційними характеристиками тощо
5. Диверсифікація	Стосується асортиментного ряду продукції, полягає у досягненні різноманітності і розширенні галузевого діапазону діяльності
6. Обмежена спеціалізація виробничого процесу	Виробничий процес спеціалізується на виготовленні товару високої якості для конкретного сегмента ринку за високою ціною (порівняно з аналогічними)
7. Модифікація виробництва	Основну увагу зосереджено на використанні оригінальних новітніх ідей зі створення продукції належної якості з особливими новими характеристиками
8. Інтенсифікація	Через поліпшення, модифікацію продукту та виробничого процесу швидкими темпами зростають обсяги виробництва продукції, відповідно, збільшується обсяг реалізації
9. Інноваційні перетворення виробництва (виробничих технологій)	Збільшення витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, розширення асортиментної політики продукції, що виготовляється, прийняття нових технологічних рішень виробництва продукції тощо

Джерело: сформовано авторами на основі [3–7]

Таблиця 2

## Систематизація умовних і конкретних типів стратегій

Умовні стратегії	Конкретні типи стратегій	Коротка характеристика
Стратегія інтенсивного зростання	Стратегія помірною розширення	Помірне збільшення масштабів активності в рамках визначених цілей та завдань або зміна орієнтації підприємства шляхом освоєння нової продукції, ринків або технологій
	Стратегія глобального розширення	Зростання масштабів активності в рамках визначеної місії чи перегляд призначення підприємства шляхом освоєння нової продукції, ринків або технологій
Стратегії концентрованого зростання, пов'язані зі зміною продукту і ринку без зміни галузі діяльності	Стратегія посилення позиції на ринку	Підвищення ролі підприємства внаслідок збільшення частки ринку
	Стратегія розвитку ринку	Полягає у пошуку нових ринків для збуту продукції
	Стратегія розвитку продуктів	Пов'язана зі зростанням частки ринку за рахунок реалізації на ньому нового продукту
3. Стратегії інтегрованого зростання, пов'язані з розширенням підприємства за рахунок створення нових структур	Стратегія оберненої вертикальної інтеграції	Спрямована на розширення внаслідок придбання чи посилення контролю над постачальниками
	Стратегія вертикальної інтеграції	Передбачає зростання підприємства за рахунок придбання чи посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємствами й кінцевими споживачами
4. Стратегії диверсифікованого зростання, пов'язані з видозмінами продукції на певному ринку чи зміною ринків діяльності	Стратегія внутрішньої диверсифікації	Максимальне використання можливостей освоєного ринку та технологій
	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Зосереджена на пошуку можливостей зростання за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології
	Стратегія конгломератної диверсифікації	Полягає у розширенні за рахунок виробництва нових, технологічно не пов'язаних між собою продуктів
5. Стратегія стабілізації під час кризових явищ	Стратегія стабілізації	Передбачає зменшення витрат
	Стратегія стабілізації	Залучення зовнішніх фінансових джерел (фінансова санація за рахунок акціонерного капіталу)
6. Стратегії скорочення, пов'язані з перегрупованням сил після періоду зростання або під час спадів і кардинальних змін в економіці	Стратегія ліквідації	Кінцевий варіант: підприємство не має ресурсів для існування
	Стратегія «збирання врожаю»	Відмова в довготерміновому бізнесі на користь отриманих максимальних доходів у короткотерміновій перспективі

Джерело: систематизовано авторами на основі [3; 5]

ним для одного асортиментного ряду та полягає в урізноманітності, що забезпечується розширенням галузевого діапазону діяльності підприємства.

6. Стратегію обмеженої спеціалізації виробничого процесу застосовують за умови високого рівня доходу та середнього рівня попиту на товар. Особливість вико-

ристання цієї стратегії зводиться до того, що підприємство поліпшує якість товарів, але зменшує асортимент для певного сегменту ринку. Ціна за таких умов також зростає через вищу якість.

7. Для стратегії модифікації виробництва характерними є низький рівень прибутку та середній рівень попиту на продукцію підприємства. У процесі впровадження зазначеної стратегії актуальними є використання інноваційних технологій, розроблення й упровадження якісно нового товару. Пропонована продукція на ринку буде завжди актуальною, а попит на таку продукцію зростатиме.

8. Стратегію інтенсифікації використовують підприємства за середнього рівня прибутковості та високого рівня попиту. Зростання рівня прибутковості можна досягти шляхом збільшення обсягів виробництва, що можливо за умови поліпшення чи модифікації наявного товару.

9. Стратегія інноваційних перетворень виробництва (виробничих технологій) є оптимальною для її використання підприємствами за умови низького рівня прибутковості та високого рівня попиту. Збільшення прибутку можна досягти за рахунок виробництва наукомісткої продукції інноваційного характеру [3–7].

На основі теоретичних праць учених Б.М. Мізюка, Г.В. Осовської, З.Є. Шершньової, Ю.М. Ратушного систематизуємо стратегії, які можуть вибирати підприємства для розвитку та досягнення свого максимального рівня прибутковості, оптимізації виробництва та ресурсів [3; 5]. Комплекс умовних та конкретних стратегій наведено в табл. 2.

Виникнення несприятливих ситуацій на підприємстві можливе за умови зниження потенціалу, зменшення ефективності виробничої діяльності, відсутності стратегічного розвитку. Усі ці чинники можна виправити, використовуючи стратегію стабілізації виробництва.

Для підприємств із низьким рівнем прибутковості та зменшеним показником ефективності виробничої діяльності, але з можливим розвитком у майбутньому, актуальним є використання стратегії зменшення витрат.

**Висновки.** Отже, підсумовуючи, зазначимо, що виробнича стратегія промислового підприємства є невід'ємною частиною функціонування суб'єкта господарювання, яка відображається в довгостроковому плані дій зі створення та реалізації продукції і спрямована на раціональне використання усіх виробничих потужностей задля досягнення стратегічної конкурентної переваги.

#### Список використаних джерел:

1. Управління виробничо-господарською діяльністю машинобудівних підприємств в умовах ринку : монографія / М.Г. Білопольський та ін. Донецьк : Східний видавничий дім, 2010. 220 с.
2. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2004. 336 с.
3. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. Львів : Коопосвіта ЛКА, 1999. 388 с.
4. Сумець О.М., Тумар М.Б. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : навчальний посібник. Київ : Хай-Тек Прес, 2008. 400 с.
5. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління : навчально-методичний посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.
6. Волинець І. Формування стратегій управління виробничою діяльністю підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2016. № 14. С. 69–73. URL : <http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2017/07/%D0%92%D0%B8%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA-14.pdf#page=69> (дата звернення: 11.04.2020).
7. Липич Л.Г., Скорук О.В. Теоретико-методичні засади формування стратегії економічної безпеки підприємства. *Сучасні перспективи розвитку систем економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання* : колективна монографія. Черкаси : МАКЛАУТ, 2012. С. 200–221.

#### References:

1. Bilopolsky M. H., Shapurov O. O., Shapurova O. O., Filipishyn I. V. (2010). *Upravlinnya vyrobnycho-hospodarskoyu diyalnistyu mashynobudivnykh pidpryyemstv v umovakh rynku* [Management of production and economic activity of machine-building enterprises in market conditions]. Monograph. Donetsk : Skhidnyy vydavnychy dim [in Ukrainian].
2. Mishchenko A. P. (2004). *Stratehichneu pravlinnya: navchalnyy posibnyk* [Strategic management: textbook]. Kyiv : TSUL [in Ukrainian].
3. Mizyuk B. M. (1998). *Stratehichneu pravlinnya pidpryyemstvom* [Strategic enterprise management]. Lviv : Kooposvita LKA [in Ukrainian].
4. Sumets O. M., Tumar M. B. (2008). *Stratehiyi suchasnoho pidpryyemstva ta yoho ekonomichna bezpeka : navchal'nyy posibnyk* [Strategies of the modern enterprise and its economic security: Textbook]. Kyiv : "Khay-TekPres" [in Ukrainian].
5. Shershynova Z. YE., Oborska S. V., Ratushnyy YU. M. (2001). *Stratehichneu pravlinnya : navch.-metod. posibnyk* [Strategic management: teaching method. manual]. Kyiv : KNEU. [in Ukrainian].
6. Volynets I. (2016). Formuvannya stratehiyu pravlinnya vyrobnychoyu diyalnistyu pidpryyemstva [Formation of strategies for managing the production activity of the enterprise]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, № 14, pp. 69–73. Available at: <http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2017/07/%D0%92%D0%B8%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA-14.pdf#page=69> (accessed 11 April 2020).
7. Lypych L. H., Skoruk O. V. (2012). *Teoretyko-metodychni zasady formuvannya stratehiyi ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva* [Theoretical and methodological bases of formation of the enterprise economic security strategy]. *Suchasni perspektyvy rozvytku system ekonomichnoyi bezpeky derzhavy ta subyektiv hospodaryuvannya : kolektyvna monohrafiya* [Current prospects for the development of economic security systems of the state and economic entities: collective monograph]. Cherkasy : TOV «MAKLAUT», pp. 200–221. [in Ukrainian].