УДК 65.01

М. І. Рибак,
старший викладач кафедри економіки та підприємництва, Львівська філія Європейського університету

ВИДИ ВИРОБНИЧИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

M. Rybak,
senior lecturer of the chair economics and entrepreneurship Lviv branch European University

TYPES OF MANUFACTURING STRATEGIES OF ENTERPRISES

У статті здійснено систематизацію основних видових характеристик виробничих стратегій та їх класифікаційних особливостей. Показано, що найпоширеніші виробничі стратегії орієнтовані на підвищення якості продукції, зниження виробничих витрат, впровадження високих технологій, розширення можливостей виготовляти різні види продукції, створення спеціалізованого та диверсифікованого виробництва. Охарактеризовано різновиди виробничих стратегій, які систематизовані на методологічних засадах концепції періодів функціонування виробництва, зокрема реплікаційної стратегії, стратегії маневрування, стратегії зростання та інноваційної виробничої стратегії. Розглянуто типологізацію, здійснену на засадах положень концепції факторів виробництва таких, як праця, капітал та інформація. Обґрунтовано, що кожну виробничу стратегію необхідно розглядати поряд із типовими виробничими стратегіями і на сучасному етапі найбільше прихильників має концепція синергізму, відповідно до якої стратегії повинні забезпечувати синергічний ефект.

The article systematization of the main characteristics of the generic manufacturing strategies and their classification features. It is shown that the most common industrial strategy focused on improving product quality, reduce production costs, the introduction of high technology, capacity to produce various kinds of products to create a specialized and diversified production. The characteristic variety of production strategies that systematically on the methodological basis of the concept of periods of production operation, including replication strategy, maneuvering, growth strategies and innovation of production strategies. Considered typology done on the basis of the Concept of inputs such as labor, capital and information. Every production strategy should be considered along with the typical strategies and at present most supporters is the concept of synergy, by which strategies should provide a synergistic effect.

Ключові слова: види виробничих стратегій, контроль над витратами, диференціація, фокусування, диверсифікація, спеціалізація, високоякісне виробництво, гнучка виробнича система, мінімізація часу.
Key words: types of manufacturing strategies, cost control, differentiation, focusing, diversification, specialization, high-quality manufacturing, flexible manufacturing system, minimizing the time.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На сьогоднішній день чіткої класифікації виробничих стратегій не існує. Тісний взаємозв'язок виробничої стратегії із корпоративною, діловою, функціональними стратегіями, проблема набуття і утримання конкурентних переваг дозволяють виокремити їх широкий видовий спектр. Водночас, різноманітні стратегії, які використовують у своїй діяльності підприємства, є модифікаціями кількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов, стану внутрішнього і зовнішнього середовища.

В умовах ринку вибір суб'єктами господарювання ефективної виробничої стратегії актуалізує потребу всебічного осмислення та узагальнення теоретичних напрацювань щодо практичного досвіду застосування різних видів виробничої стратегії, теоретичну систематизацію її видових характеристик.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню різнобічних аспектів виробничої стратегії присвячене широке коло наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких вирізняються праці: І. Ансоффа, Ю. Гончарова, В. Василенка, О. Ков-

Таблиця 1. Види виробничих стратегій в залежності від величини прибутку та попиту на продукцію

№ з/п	Критерії вибору стратегії		Варіанти виробничих стратегій	Коротка характеристика
	Прибуток	Попит на продукцію		
1	2	3	4	5
1	Низький	Низький	Переорієнтація виробництва	Здійснюється в межах однієї номенклатурної групи або ж повного асортименту продукції. Залежно від умов функціонування приймається рішення про створення нових виробництв, які збігаються з профілем діяльності підприємства, або ж про освоєння випуску нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем діяльності підприємства
2	Середній	Середній	Стабілізація виробництва	Полягає у підтриманні існуючого рівня виробництва, відсутності видатків на подальший розвиток тощо
3	Високий	Високий	Повна спеціалізація	Передбачає концентрування на виробництві одного виду продукції, що дає можливість досягти лідерства за витратами чи особливого становища
4	Високий	Низький	Унікальність виробництва	Орієнтування на виробництво унікальної продукції. Унікальність може полягати у рідкісності, специфічних характеристиках, універсальності застосування тощо. Унікальний продукт має відрізнятися від конкуруючих дизайном, іміджем, використання у виробництві матеріалів високої якості, наукомісткістю
5	Середній	Низький	Диверсифікація	Суть полягає в різноманітності і стосується асортиментного ряду продукції і відповідно розширення галузевого діапазону діяльності
6	Високий	Середній	Обмежена спеціалізація виробничого процесу	Виробничий процес підприємства спеціалізується на виготовленні виробу підвищеної якості для визначеного сегмента ринку за відносно високою ціною
7	Низький	Середній	Модифікація виробництва	Основна увага зосереджується на впровадженні оригінальних новітніх ідей зі створення продукції з якісно новими характеристиками
8	Середній	Високий	Інтенсифікація	Нарощуються обсяги виробництва продукції, збільшується обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації продукту та виробничого процесу
9	Низький	Високий	Інноваційні перетворення виробництва (виробничих технологій)	Максимізація видатків на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, збільшення кількості моделей продукції, що виготовляється, формування нових технологічних рішень виробництва продукції тощо

туна, М. Корецького, А. Міщенка, Б. Мізюка, Т. Омельяненко, М. Портера, А. Стерлигової, А. Стрикленда, А. Томпсона, Т. Ткаченко, З. Шершньової тощо. В авторських інтерпретаціях пропонується загальний теоретичний аналіз широкого видового спектра виробничих стратегій з позицій стратегічного й оперативного управління. Водночас, зберігають актуальність завдання систематизації та системно-структурного аналізу типових виробничих стратегій. Дані напрацювання необхідні у процесі формування ефективних виробничих стратегій підприємствами, які функціонують у конкретних умовах, визначених чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті — узагальнити й систематизувати видові характеристики виробничих стратегій, їх класифікаційні особливості, обумовлені: величиною прибутку та попиту на продукцію, визначеними конкурентними перевагами, пріоритетами функціонування операційної системи, систематизовані на методологічних засадах концепції періодів функціонування виробництва та положень концепції факторів виробництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На думку М. Портера, більшість стратегій можна згрупувати, взявши за основу одну з видових стратегій: контроль над витратами, диференціація, фокусування тощо. Стратегія контролю над витратами грунтується на зниженні витрат на виготовлення власних виробів порівняно з витратами конкурентів. Це досягається шляхом контролю над витратами, регулювання розміру підприємства, обсягу продукції, що забезпечує більш високу ефективність виробництва. Встановлення завдяки цьому низьких цін може стримати появу нових конкурентів. Стратегія диференціації орієнтує на виробництво кращих товарів, надання привабливіших послуг щодо конкурентних. Цього можна досягти завдяки іміджу, сервісу, розгалуженій мережі філій. Дана стратегія є надійною і довгостроковою, дає змогу досягти вищого, ніж середньогалузевий, рівня прибутків, оскільки клієнти, які віддають перевагу певній марці товару, послузі певної фірми, менш сприйнятливі до ціни. Стратегія фокусування цілеспрямовано орієнтує підприємство на певну групу споживачів, обмежений асортимент продукції або на специфічний географічний ринок.

Найпоширенішими стратегіями виробництва, на думку М. Х. Корецького, А. О. Дєгтяра, О. І. Дація, є: диверсифікація, спеціалізація, диференціація, концентрація, реконструкція, зниження собівартості [3, с. 98]. Проф. О. І. Ковтун та проф. З. Є. Шершньова акцентують увагу на таких виробничих стратегіях, як зміни у технологічному процесі, створення нового виробництва; використання існуючого виробничого потенціалу; зміни в організації виробництва; виробництво з орієнтацією на пересічний попит; виробництво з урахуванням реально існуючого мінімального попиту; повне задоволення попиту тощо [2, с. 186; 11, с. 384]. У даному контексті попит на продукцію є ключовим і єдиним критерієм, який формує необхідність її виготовлення, планування виробничої програми розвитку, стабілізації або згортання виробництва конкретної продукції.

Можливі варіанти виробничих стратегій залежно від величини прибутку (від реалізації продукції) та попиту на продукцію систематизовано у таблиці 1 [4, с. 97; 6, с. 256].

Приклади виробничих стратегій, які зумовлюються об'єктивними характеристиками підприємств, наведено в таблиці 2 [12, с. 377].

Стратегія розвитку підприємства потребує відповідних стратегій розвитку виробництва. Рівень виробництва значною мірою формує конкурентну позицію і, навпаки, ринкові чинники впливають на зміст та характеристики виробничих стратегій. Таким чином, при розробці виробничої стратегії виходять із можливих та доцільних для підприємства конкурентних переваг: "низька ціна продукту"; "висока якість продукту"; "негайне реагування підприємства на зміни вимог ринку";

Таблиця 2. Приклади виробничих стратегій та їх основні параметри

Основні характеристики організацій	Тип стратегій			
	Стратегія «пристосовування»	Нішова стратегія	Силова стратегія	«Піонерна» стратегія
Профіль виробництва	Універсальне, невелике за масштабом	Спеціалізоване	Масове	Експериментальне
Розмір компанії	Невеликий	Невеликий, середній, великий	Великий	Невеликий, середній
Усталеність компанії	Низька	Висока	Висока	Низька
Витрати на НДПКР	Низькі	Середні	Великі	Великі
Ключові фактори успіху	Велика кількість, гнучкість	Пристосованість до особливих потреб ринку	Висока продуктивність, технологічність	Інноваційний характер

"домінування підприємства у вузькій ринковій ніші"; "присутність підприємства на різних ринках".

У контексті визначених конкурентних переваг, виробничі стратегії поділяють на види за пріоритетами функціонування операційної системи. При цьому вирізняють традиційні виробничі стратегії (ставлять за мету зведення до мінімуму витрат чи модифікацію виробів та розвиток гнучкості операційної системи з розширення номенклатури, асортименту або зміни обсягу випуску). Не відмовляючись від них, багато організацій приймають зараз нові стратегій, які засновані на якості і/чи часі (розвиток якості бізнес-процесів, продукції або послуг; мінімізація часу виконання замовлень клієнтів) (рис. 1).

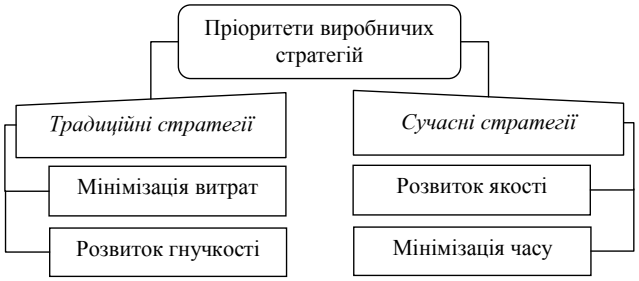

Рис. 1. Пріоритети виробничих стратегій

Джерело: [10, с. 172].

Виробнича стратегія, зорієнтована на набуття підприємством конкурентної переваги "низька ціна продукту", грунтується на здешевленні виробництва (зменшенні витрат та елімінації втрат). Це може відбуватися шляхом: використання дешевших ресурсів; збільшення масштабів виробництва; автоматизації виробництва; запровадження безвідходних та ресурсозберігаючих технологій; уніфікації та стандартизації продуктів і процесів; реструктуризації виробництва (ліквідації непрофільних витратних підрозділів) тощо [6, с. 255].

Продукцією, обсяги продажів якої залежать тільки від рівня витрат на її виробництво, як правило, є товари повсякденного попиту. Зниження витрат на виробництво продукції пов'язане, насамперед, з організацією бізнес-процесів переробної підсистеми операційної системи. Водночас, на цей пріоритет впливають і інші характеристики: підтримання лідерської позиції на ринку по мінімуму витрат; технічні характеристики товару; надійність товару; міцність товару; гарантований час доставки товару (надання послуги); швидкість доставки товару; персоніфікація товарів за вимогами замовників; швидкість виходу на ринок; здатність гнучкої реакції на зміну попиту. Таким чином, мінімізація витрат є наслідком комплексу дій, що включає і такі раніше зазначені пріоритети виробничої стратегії, як гнучкість, якість і час. У свою чергу, мінімізація витрат впливає на розвиток пов'язаних з нею як можливостей, так і загроз (рис. 2).

В умовах насиченого продукцією ринку вимоги покупців до якості постійно зростають, що потребує значних додаткових витрат. Отже, на даний час стратегія на основі ціни видається найменш перспективною стратегією формування конкурентної переваги [5, с. 36].

Прагнення підприємства сформувати стійку конкурентну перевагу "висока якість продукту" вимагає від нього застосування виробничої стратегії "високоякісного виробництва". Дана стратегія вибудовується на основі інтеграції наступних виробничо-стратегічних рішень: використання високоякісних ресурсів; запровадження технологій, які дозволяють автоматизувати контроль якості виробничих операцій; застосування методів статистичного приймального та попереджувального контролю; запровадження систем контролю якості, що інтегрують у собі вхідний, операційний та вихідний види контролю; створення комплексної системи управління якістю відповідно до вимог та принципів TQM тощо. Загалом, стратегії, засновані на якості, фокусуються на задоволенні вимог замовника, вводячи

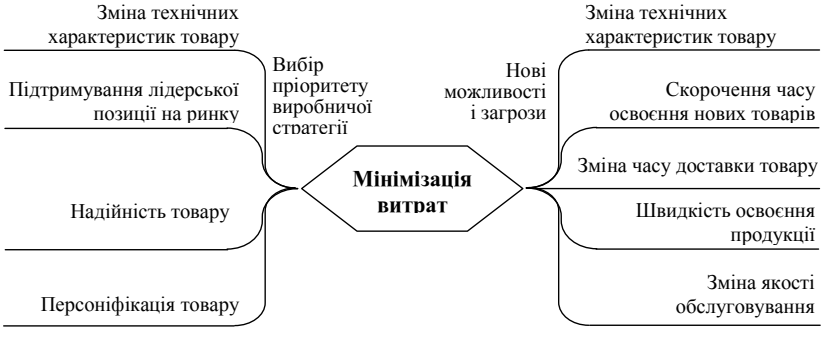

Рис. 2. Характеристика мінімізації витрат як пріоритету виробничої стратегії

Джерело: розроблено за [10, с. 175].

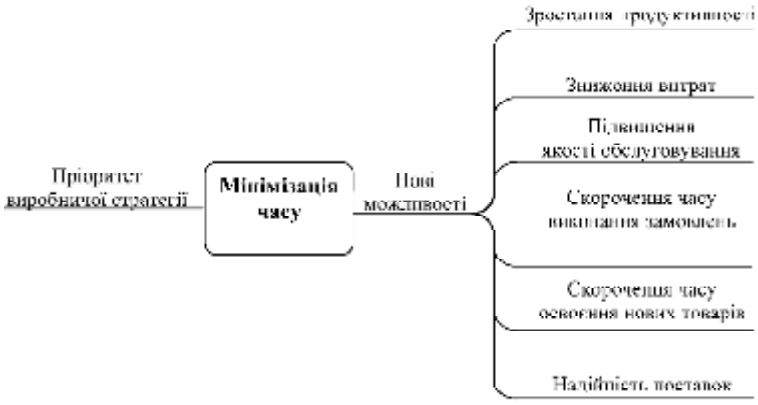

Рис. 3. Вплив фокусу часу на інші пріоритети виробничої стратегії

Джерело: розроблено за [10, с. 178].

показник якості на всіх стадіях виробництва. При цьому критерії якості застосовуються не тільки до кінцевого продукту чи послуги, наданої споживачеві, а й до всіх відповідних процесів — розроблення, проектування, виробництва тощо [1, с. 148].

Виробнича стратегія, зорієнтована на набуття такої конкурентної переваги, як часова, фокусується на підвищеній гнучкості виробництва, забезпечуваній шляхом упровадження процесних інновацій (як технологічних, так і організаційно-управлінських), завдяки котрим стають можливими швидка переорієнтація виробництва на виготовлення нових асортиментних позицій продукції, прискорення процесів розроблення та постановки на виробництво нових товарів, зменшення тривалості виробничих циклів, скорочення термінів поставок споживачам. Стратегії, засновані на часі, фокусуються на скороченні термінів виконання різних операцій (наприклад, розробки, виробництва і збуту нових виробів чи послуг, реагування на зміну споживчого попиту, постачання виробу чи надання послуги) [1, с. 148]. Вплив фокусу часу на інші пріоритети виробничої стратегії показано на рисунку 3.

Реалізація стратегії швидко реагуючого виробництва вимагає від підприємства створення гнучкої виробничої системи, яка складається з таких частин: а) гнучке автоматизоване виробництво (ГАВ), що складається з різноманітних гнучких виробничих модулів (ГВМ), які функціонують автономно, здійснюючи багаторазові автоматичні робочі цикли, і характеризуються можливостями вбудовуватися в системи більш високого рівня (з окремих ГВМ формуються гнучкі автоматизовані лінії, дільниці та цехи); б) автоматизована система управління (АСУ), котра включає комплекс різноманітних апаратних та програмних заходів, призначених для управління процесами проектування та виробництва продукції на основі застосування систем управління даними про виріб (PDM), систем управління виробничими процесами (MES) та інших інформаційних систем та технологій (CRM, MRP, ERP тощо) [8, с. 78].

Під розвитком гнучкості операційної системи розуміють як здатність компанії маніпулювати співвідношенням асортиментного різноманітності та пов'язаного з цим обсягу продукції, що випускається або наданої послуги, так і здатність підприємства реагувати на зміну попиту і на необхідність виведення на ринок нових видів товару (рис. 4).

Гнучкість операційної системи, таким чином, впливає на розмір необхідних для розвитку бізнес-процесів витрат, на результат їх виконання (якість), позначається на показнику швидкості і часу виконання замовлень.

Підприємство, яке прагне досягти позиції лідера в обраному цільовому сегменті, застосовує стратегію "спеціалізації виробництва". Її реалізація призводить до виникнення виробництв, сконцентрованих або на здійсненні певних технологічних процесів та операцій (технологічна спеціалізація), або на випуску обмеженої кількості видів чи типів продукції (продуктова спеціалізація).

Технологічна спеціалізація вимагає найбільш повного охоплення всіх без винятку процесів у межах обраної виробничої технології та дотримання принципу технологічної однорідності виконуваних операцій, що передбачає: а) застосування відповідного технологічного устаткування й обладнання; б) просторову побудову виробничої системи згідно з вимогами функціонального планування; в) створення виробництв одиничного чи дрібносерійного типу. У свою чергу, стратегія предметної спеціалізації робить акцент на: а) звуженні номенклатури й асортименту та збільшенні обсягів випуску продукції, що уможливлює перехід до потокових методів роботи; б) просторовій побудові виробничої системи відповідно до вимог лінійного (або ж — потокового) планування; в) створенні виробництв великосерійного чи масового типу.

Спеціалізація виробництва буде успішною і допоможе набути підприємству бажаної конкурентної переваги в разі, коли: по-перше, існують чітко виокремлені групи споживачів, котрі мають різні потреби, або ж використовують товар у різних цілях; по-друге, переважаюча більшість конкурентів не прагне до концентрування зусиль на конкретних сегментах ринку, а віддає перевагу обслуговуванню всіх груп споживачів; по-третє, вхідні бар'єри в цільовий сегмент доволі високі, і при цьому не існує ефективних товарів-замінників [8, с. 79].

Найефективнішою виробничою стратегією, що сприяє утворенню та збереженню підприємством конкурентної переваги "присутності на різних рин-

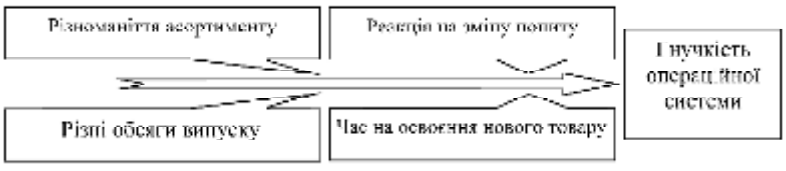

Рис. 4. Характеристика гнучкості операційної системи

Джерело: розроблено за [10, с. 175].

Таблиця 3. Типологія виробничих стратегій підприємств, здійснена на методологічних засадах положень концепції періодів функціонування виробництва

Період функціонування виробництва та його стисла характеристика	Адекватний різновид виробничої стратегії
Миттєвий період: – всі фактори виробництва, технологія та організація, ресурси та результати виробничої діяльності є незмінюваними	Реплікаційна стратегія: зміст – стратегія виробництва одного й того самого продукту (низки продуктів) на базі відпрацьованих і незмінних технологій у постійних обсягах, що точно відповідають фіксованому рівню виробничих потужностей; цільовий орієнтир – стабільність функціонування виробництва; підгрунтя – максимально ефективне використання виробничого потенціалу
Короткостроковий період: – технологія та організація виробництва, а також одна група факторів виробництва чи хоча б один фактор лишаються незмінними; – інший фактор чи група факторів виробництва та результати виробничої діяльності змінювані	Стратегія маневрування: зміст – стратегія варіювання обсягів виробництва одного й того самого продукту (низки продуктів) на базі відпрацьованих і незмінних технологій у межах фіксованого рівня виробничих потужностей; цільовий орієнтир – адекватність комбінування змінних та постійних факторів виробництва вимогам, що висуваються циклічними змінами ринкового попиту; підгрунтя – максимально ефективне використання наявного виробничого потенціалу шляхом варіювання змінними факторами виробництва
Довгостроковий період: – всі фактори виробництва та результати виробничої діяльності змінювані; – технологія й організація виробництва лишаються незмінними	Стратегія зростання: зміст – стратегія виробництва все зростаючих обсягів раніше засвоєних продуктів та їх модифікацій на базі відпрацьованих і незмінних технологій; цільовий орієнтир – постановка на виробництво модифікованої продукції та збільшення обсягів випуску як базової продукції, так і її модифікацій; підгрунтя – кількісне нарощування виробничого потенціалу, яке відбувається: – завдяки підвищенню ефективності використання наявних виробничих потужностей; – завдяки розширенню виробничих потужностей, здійснюваному на незмінній організаційно-технологічній основі
Надтривалий період: – всі фактори, технологія й організація виробництва, результати виробничої діяльності змінювані	Інноваційна стратегія: зміст – стратегія запровадження принципово нових технологій та адекватних їм способів організації виробництва та освоєння на цій базі виробництва нових продуктів чи цілих продуктових родин, споріднених у технологічному відношенні; цільовий орієнтир – максимально швидкий перехід виробництва від старої до нової організаційно-технологічної парадигми; підгрунтя – техніко-технологічний та організаційно-структурний розвиток виробництва; формування якісно нового виробничого потенціалу

ках" є стратегія "диверсифікації", яка може бути реалізованою принаймні у двох площинах — товарній (продуктовій) та географічній. Товарна (продуктова) диверсифікація передбачає урізноманітнення продуктової номенклатури. При цьому розрізняють виробничі стратегії: а) спорідненої диверсифікації (організація випуску нових асортиментних і номенклатурних позицій здійснюється на напрацьованій раніше техніко-технологічній базі); б) технологічно-спорідненої диверсифікації (виготовлення принципово різних за характером і призначенням товарів на базі незмінних технологічних процесів та технічного обладнання); в) неспорідненої диверсифікації (одночасний розвиток багатьох непов'язаних один із одним видів виробничої діяльності). Географічна диверсифікація, у свою чергу, передбачає створення у місцях, наближених до привабливих ринків збуту, виробничих філій. Кожна з таких філій являє собою, в термінах стратегічного управління, окрему бізнес-одиницю, тобто — відносно самостійну виробничу систему, націлену на обслуговування конкретного регіонального ринку [8, с. 80].

Водночас, на вибір конкурентної переваги і, відповідно, виробничої стратегії впливає також життєвий цикл товару. На ранніх стадіях конкуренція ведеться по якості товару, а не по його ціні. Бізнес-процес, як правило, є трудомістким і неавтоматизованим. На цьому етапі від операційної системи вимагається висока гнучкість. Затрати на операційну діяльність відносно високі, виробнича собівартість не може бути знижена. На стадії зросту конкурентні переваги проявляють перш за все в ціні продукції. На стадії зрілості конкурентна боротьба зміщується в область надання додаткових послуг, пов'язаних з товаром, так як можливості позиціонування товару по ціні і якості вичерпані. Ринок характеризується розвинутою конкуренцією, наявністю товарів-замінників і підприємств-імітаторів [10, с. 162].

Окремо заслуговує на увагу диференціація різновидів виробничої стратегії, об-грунтована дослідником проблем теорії стратегії та економічного розвитку Т.В. Омельяненко. Головними критеріями виокремлення і розмежування періодів функціонування підприємства є стабільність або ж змінність таких важливих характеристик виробництва, як: по-перше, номенклатура вироблюваної продукції та обсяги її випуску; по-друге, фактори виробництва, що є задіяними; по-третє, організаційно-технологічна парадигма, на засадах котрої вибудоване виробництво [9, с. 134—135].

Диференційовані різновиди виробничої стратегії систематизовані на методологічних засадах концепції періодів функціонування виробництва подано у таблиці 3 [9, с. 136].

Водночас, Т. В. Омельяненко пропонує типологізацію виробничих стратегій на засадах мікроекономічної концепції факторів виробництва. Домінуючим і вирішальним фактором виробництва в той чи інший період суспільно-економічного розвитку виступають праця (доіндустріальний період), капітал (індустріальний період), інформація (постіндустріальний період). Домінування певного фактору, характерного для виробництва, дозволяє виокремити такі різновиди виробничої стратегії як ремісниче стратегія, індустріальна стратегія та інформаційна стратегія [7, с. 165—166].

Здебільшого використання виробничих стратегій класифікується за такими напрямами:

— ефективне використання існуючого виробничого потенціалу (виробництво товарів на діючих потужностях; модернізація виробництва, переобладнання, реконструкція; кооперацiйні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, в т. ч. передавання частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація "вузьких" місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу);

— стратегії створення нового виробництва (придбання, створення нового виробництва, створення нового структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами тощо);

— стратегії змін у технологічному процесі (впровадження нових методів ви-готовлення продукції і нових технологій, використання нових матеріалів, підвищення рівня стандартизації тощо);

— стратегії поліпшення організації виробництва (спеціалізація, диверсифікація, конверсія виробництва, ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; управління якістю виробництва; виробничими витратами; впровадження АСУП і т.д.).

ВИСНОВКИ

Кожну виробничу стратегію необхідно розглядати поряд із типовими ви-робничими стратегіями, узгоджувати з ними.

У цілому, найбільш поширені виробничі стратегії зорієнтовані на підвищення якості продукції, зниження виробничих витрат, впровадження високих технологій, розширення можливостей виготовлювати різні види продукції, створення спеціалізованого та диверсифікованого виробництва.

Виділяються різновиди виробничих стратегії систематизовані на методологічних засадах концепції періодів функціонування виробництва: реплікаційної стратегії (миттєвий період функціонування виробництва), стратегія маневрування (короткостроковий період функціонування виробництва), стратегія зростання (довгостроковий період функціонування виробництва) та інноваційної (надтривалий період функціонування виробництва) виробничої стратегії.

Типологізація здійснена на засадах положень концепції факторів виробництва дозволяє виокремити такі різновиди виробничих стратегій, як стратегія ремісничого (домінуючий фактор — праця), машинного (домінуючий фактор — капітал) та інформаційного (домінуючий фактор — інформація) виробництва.

Згідно із сучасною концепцією виробничих стратегій до їх складу також входять: 1) стратегія мотивації праці, що визначає пріоритети мотиваційних комплексів внутрішньої, зовнішньої позитивної мотивації і зовнішньої негативної мотивації (вона орієнтує на формування адекватного мотиваційного механізму); 2) стратегія науково-технічного розвитку й організації праці, впливу науково-технічного розвитку на потребу в трудових ресурсах; 3) стратегія розвитку трудового потенціалу підприємств, формування необхідних компетенцій тощо.

На сучасному етапі перспективним напрямом подальших досліджень виступають теоретико-практичні аспекти виробничої стратегії підприємства у контексті концепції синергізму, відповідно до якої стратегії повинні забезпечувати синергічний ефект. В економіці синергічний ефект пов'язаний, насамперед, з тим, що комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій виявляється кориснішим, аніж ізольоване впровадження якоїсь однієї. Синергізм організації виробництва (оперативний синергізм) виникає у результаті ефективного використання наявних ресурсів, персоналу, розподілу робіт, зниження накладних витрат, раціональної організації та координації усіх процесів.

Література:

1. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посібник / В.О.Василенко, Т.І. Ткаченко. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Центр учбової літератури, 2005. — 532 с.

2. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник Текст / О. І. Ковтун. — 3-тє вид. — Львів: "Новий світ — 2000", 2007. — 324 с.

3. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навч. посібник / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 240 с.

4. Кузьмін О.Є. Технологія вибору виробничих стратегій для машинобудівних підприємств / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. праць. — Л.: НУ "Львівська політехніка", 2009. — № 647. — 652 с.

5. Малюк В.И. Производственный менеджмент: учебн. пособие / В.И. Малюк, А.М. Немчин. — СПб.: Питер, 2008. — 288 с.: ил. — (Серия "Учебное пособие").

6. Мельник Д. Л. Виробнича стратегія підприємства / Д.Л. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 5. — Т. 3. — С. 251—257.

7. Омельяненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: монографія / Т.В. Омельяненко. — К.: КНЕУ, 2013. — 277 с.

8. Омельяненко Т.В. Виробнича стратегія та конкурентні переваги підприємства / Т.В. Омельяненко // Стратегія економічного розвитку України. — 2009. — Вип. 24—25. — С. 73—83.

9. Омельяненко Т. В. Методологічні засади диференціювання виробничих стратегій / Т. В. Омельяненко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — № 3. — Т.1. — С. 132—138.

10. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: учебн. пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 187 с. — (Высшее образование).

11. Томпсон-мл А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл, А. Дж. Стрикленд III; пер. с англ. [12-е издание]. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 928 с.

12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

References:

1. Vasylenko, V. O. and Tkachenko, T. I. (2005), Vyrobnychyy (operatsiynyy) menedzhment [Production (operational) management], 2nd ed, Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.

2. Kovtun, O. I. (2007), Stratehiya pidpryyemstva Business Strategy, 3rd ed, Novyy svit — 2000, L'viv, Ukraine.

3. Koretsky, M. KH., Dehtyar, A. O. and Datsiy, O. I. (2007), Stratehichne upravlinnya Strategic Management , Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.

4. Kuzmin, O. YE. and Petryshyn, N. YA. (2009), "Technology choice of production strategies for engineering companies", Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku, National University "Lvivska politekhnika", vol. 647.

5. Malyuk, V. Y. and Nemchyn, A. M. (2008), Proyzvodstvennyy menedzhment Production Management, Piter, St. Petersburg, Rosia.

6. Melnyk, D. L. (2011), "The manufacturing strategy of the company", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytet, vol. 5, no. 3, pp. 251—257.

7. Omelianenko, T. V. (2013), Vyrobnycha stratehiya pidpryyemstva Manufacturing Enterprise Strategy , KNEU, Kyiv, Ukraine.

8. Omelianenko, T. V. (2009), "Manufacturing strategy and competitive advantage", Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy, vol. 24—25, pp. 73—84.

9. Omelianenko, T. V. (2009), "Methodological bases of differentiation manufacturing strategies", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 3, no. 1, pp. 132—138.

10. Sterligova, A. N. and Fel, A. V. (2009), Operatsyonnyy (proyzvodstvennyy) menedzhment Operational (production) management, INFRA-M, Moscow, Rosia.

11. Tompson-ml, A. A., and Striklend-III, A. J. (2006), Strategicheskiy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlia analiza [Strategic management: concepts and situation analysis], Publishing House "Williams", Moscow, Rosia.

12. Shershnyova, Z. Ie. (2004), Stratehichne upravlinnia [Strategic Management], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 24.03.2014 р.