

# СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 65.001.1

**Т. В. Омеляненко**, канд. екон. наук, доц.,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА ТА СПЕЦИФІЧНІ ПРИНЦИПИ РОЗРОБЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Виробничу стратегію ідентифіковано як різновид функціональних стратегій підприємства. На базі сучасної методології стратегічного управління виділено загальні принципи розроблення виробничої стратегії. Визначено вектори розвитку сучасного виробництва. Ідентифіковано специфічні принципи формування виробничої стратегії.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** виробнича стратегія, принципи формування виробничої стратегії, вектори розвитку постіндустріального виробництва.

Аналіз публікацій, присвячених питанням управління виробництвом ([1—5] та ін.) показує, що виробнича стратегія підприємства розглядається на сьогодні, по-перше, як фундамент організації сучасного високопродуктивного та ефективного виробництва, а по-друге, як основа забезпечення успішності функціонування та конкурентоспроможності підприємства в цілому. Як зазначені, так і багато інших видань, приділяють поглиблену увагу диференціації визначальних виробничо-стратегічних рішень (продуктових, процесних, структурних, коопераційних рішень щодо обсягів виробництва, щодо вибору місця його розташування тощо) та їх конкретизації.

У той же час майже поза межами уваги дослідників лишаються методологічні аспекти розроблення та забезпечення реалізації виробничої стратегії. У цьому предметному полі наочно спостерігається суттєва прогалина, наявність якої визначила й релевантну сферу досліджень, окремі результати котрих представлені у цій статті, *метою* якої є диференціювання векторів розвитку сучасного виробництва та ідентифікація принципів розроблення виробничої стратегії підприємства

Для досягнення поставленої мети автором вирішено наступні *завдання*:

- визначено вектори розвитку сучасного виробництва;
- ідентифіковано виробничу стратегію як функціональну;
- виділено, виходячи з сучасної методології стратегічного управління, загальні принципи розроблення виробничої стратегії;
- визначено специфічні принципи формування виробничої стратегії, що, по-перше, впливають із загальних закономірностей та особливостей процесу стратегічного планування в організації; по-друге, актуалізувалися під впливом сучасних тенденцій розвитку постіндустріального виробництва;
- узагальнено результати дослідження та сформовано авторську версію набору базових принципів розроблення виробничої стратегії підприємства;
- окреслено значимість подальших досліджень у даному напрямку.

**Виробнича стратегія** відноситься до групи функціональних стратегій підприємства, до якої входять також маркетингова, фінансова, кадрова та інноваційна стратегії. За своєю сутністю виробнича стратегія являє собою «комплекс взаємопов'язаних рішень відносно того, як з технологічної, організаційної, ресурсної та економічної точок зору мають бути організовані нові або ж упорядковані існуючі виробництва з метою досягнення підприємством стратегічних конкурентних переваг» [6, с. 558].

Відповідно до канонічної послідовності етапів процесу розроблення системи стратегій підприємства, цільові орієнтири для прийняття ключових виробничо-стратегічних рішень визначаються бізнес-стратегією. Тобто саме остання слугує *вихідною точкою* для встановлення стратегічних цілей підприємства у сфері розвитку його виробничої діяльності та формування виробничої стратегії.

*Інформаційну основу* розроблення виробничої стратегії утворює масив даних, отриманих по результатах діагностування поточного стану виробничої системи підприємства, його зовнішнього середовища та прогнозних оцінок майбутніх ринкових, технологічних, продуктових, ресурсних змін. Особливе значення для забезпечення реалістичності й раціональності розроблюваної на основі цих даних виробничої стратегії має ретельне та зважене виділення стратегічних переваг та вад виробництва, як наявних, так і перспективних.

Латеральний вплив на процес формування виробничої стратегії спричиняють *інші функціональні стратегії підприємства* — їх зміст та спрямованість мають бути так гармонізованими між собою, аби утворювати цілісну систему, що сукупно працює на набуття підприємством бажаних конкурентних переваг, забезпечуючи досягнення всіх можливих ефектів синергійної взаємодії стратегій.

Запорукою того, що процес розроблення виробничої стратегії буде не лише виглядати успішним на папері, але й стане таким на практиці, є його здійснення з дотриманням певного набору *основоположних принципів*. Більшості з них притаманний *загальний* характер — це ті принципи, що утворюють системну методологію формування будь-якої зі стратегій підприємства. Загальними принципами організації процесу розроблення ефективної виробничої стратегії є принципи системності, цілеспрямованості, багатоваріантності, реалістичності, раціональності, гнучкості, ієрархічності, зворотного зв'язку.

Набагато більший інтерес для наукових пошуків, вивчення та дослідження становлять *специфічні принципи* розроблення всіх стратегій функціонального рівня включно із виробничою стратегією підприємства. До них слід, на наш погляд, віднести:

принцип взаємної компліментарності всіх функціональних стратегій підприємства;

принцип превалювання виробничої стратегії відносно всіх інших стратегій цієї групи.

Специфічний принцип *компліментарності* або ж *взаємодоповнюваності функціональних стратегій підприємства* прямо впливає із загального принципу *системності*, який передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи — сукупності взаємопов'язаних елементів та зв'язків між ними. Для стратегічного планування розвитку виробництва такими елементами виступають: стратегічні цілі, встановлені у сфері виробничої діяльності підприємства, базові та похідні виробничо-стратегічні рішення та механізми їх реалізації. Системний підхід дає змогу враховувати всі значимі взаємозв'язки та взаємодії в системі розроблення виробничої стратегії, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати зовнішні та внутрішні чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення встановлених стратегічних цілей.

Похідний від нього принцип *компліментарності функціональних стратегій підприємства* вимагає не просто несуперечливості розроблюваних функціональних стратегій, але, в першу чергу, наголошує на необхідності забезпечення їх взаємної відповідності та підтримки. Це дозволяє отримати синергійний ефект від взаємодії функціональних стратегій, надає можливостей стрибкоподібно підвищити результативність їх реалізації та досягти встановлених підприємством стратегічних цілей з мінімальними витратами ресурсів, часу, зусиль та коштів.

Специфічний принцип *превалювання виробничої стратегії над усіма іншими функціональними стратегіями* є похідним від загального принципу *ієрархічності*, що наголошує на необхідності виділення домінантних сфер при розробленні стратегій підприємства, завдяки чому в процесі стратегічного планування утворю-

ється провідна ланка. Похідний від нього принцип *превалювання виробничої стратегії* вимагає такого вибору типу та такої декомпозиції елементів маркетингової, фінансової, кадрової та інноваційної стратегій, аби всі вони у комплексі працювали на підтримку домінантних сфер, визначених виробничою стратегією (такими сферами, в першу чергу, є технологія виробництва, організація виробничої діяльності, методи управління поточним функціонуванням виробничої системи). Завдяки дотриманню цього принципу виникає можливість ідентифікувати пріоритетні напрями розвитку виробництва, що забезпечують реалізацію цільової функції — досягнення бажаних підприємством конкурентних переваг.

На користь об'єктивності принципу *превалювання виробничої стратегії* над іншими функціональними стратегіями підприємства свідчить, зокрема, думка відомого вітчизняного економіста І. О. Бланка, висловлена в його роботі «Фінансова стратегія» [7]. «... Будучи частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства, що забезпечує в першу чергу розвиток операційної діяльності<sup>1</sup>, фінансова стратегія носить по відношенню до неї<sup>2</sup> підлеглий характер. Тому вона має бути узгодженою зі стратегічними цілями та напрямками операційної діяльності підприємства» [7, с. 24]. Зі стратегічними цілями розвитку виробництва мають бути узгодженими не лише фінансова стратегія підприємства, але й маркетингова, кадрова та інноваційна, що є органічним наслідком постулювання примату виробництва над усіма іншими аспектами діяльності будь-якої бізнесової організації.

До групи специфічних принципів формування виробничої стратегії підприємства слід долучити, на наш погляд, іще принаймні два. Але оскільки вони впливають аж ніяк не із загальних закономірностей процесу стратегічного планування, здійснюваного бізнесовою організацією, а визначаються *глобальними тенденціями розвитку сучасного виробництва*, то виникає потреба спочатку ідентифікувати ці тенденції.

Погляди на інтерпретацію характеру нинішнього етапу суспільно-економічного розвитку, яких дотримуються сучасні дослідники (економісти, філософи, соціологи, політологи, футурологи), суттєво різняться між собою.

Найрадикальніші з науковців є прибічниками думки про те, що найсуттєвішим наслідком глобальної інформаційної революції, що триває зараз, стало формування інформаційного або, як його вужче й конкретніше визначив Д. Тапскотт [8], електронно-цифрового суспільства. З чого випливає, що всі ми, чи бажаємо того чи ні, але вже живемо в його реаліях<sup>3</sup>.

Переважаючи ж більшість фахівців (зокрема такі, як Е. Тоффлер, Д. Белл, В. Л. Інземцев [9—11] та ін.), погоджуються з тим, що етап індустріального розвитку є пройденим. Але побудова інформаційного суспільства, на їх думку, це — справа майбутнього; сьогодення же цивілізації людства слід інтерпретувати як постіндустріальну фазу розвитку, якій властива низка власних виразних рис та ознак і яка посідає місце проміжної між індустріальним та інформаційним етапами.

Погляди різняться, однак думки прибічників різних підходів щодо постулювання характеру сучасного етапу суспільно-економічного розвитку збігаються в тому, що в усіх без винятку сферах буття людства, і зокрема — у сфері виробничої діяльності, відбулася докорінна зміна ролі інформації, інформаційних систем та інформаційно-комунікаційних технологій.

Інформація набула статусу фактору виробництва, обійнявши місце поряд і навіть випереджуючи такі канонічні фактори, як «Земля», «Праця», «Капітал» і «Під-

<sup>1</sup> У даному випадку під операційною діяльністю І.О.Бланк, на наш погляд, має на увазі саме *виробничу діяльність*, оскільки поняття «виробництво» та «операції» вже достатньо тривалий час інтерпретуються як тотожні одне одному.

<sup>2</sup> Виробничої стратегії — примітка наша.

<sup>3</sup> Як опосередкований аргумент на користь справедливості цього твердження можна навести той факт, що 27.03.06 р. генеральна Асамблея ООН прийняла резолюцію під номером A/RES/60/252, котрою день 17 травня проголошено *Міжнародним днем інформаційного суспільства*.

приємницький талант»; інформаційні системи та технології, що бурхливо розвивалися протягом останніх років — утворили фундамент розвитку сучасної виробничої діяльності; інформатизація в цілому, як процес, що охопив усі сфери економічного, політичного, суспільного життя, — визначила необхідність та зумовила можливість багатовекторності розвитку постіндустріального виробництва.

Вектори розвитку виробництва, маючи спільну основу — інформатизаційну, спрямовують зміни виробничих систем у різних напрямках, але з єдиною метою. Такою метою є створення унікальних, ексклюзивного роду та інноваційного характеру конкурентних переваг, що дозволяють сучасним підприємствам всебічно задовольняючи запити своїх споживачів витримувати все гострішу й гострішу конкурентну боротьбу та посідати гідні ринкові позиції.

**Технологічний вектор**, який іще з часів промислової революції є визначальним для розвитку виробництва, і на сьогодні зберігає своє ключове значення. Але зараз він спрямовує зміни техніко-технологічної бази виробництва в бік впровадження високопродуктивного цифрового обладнання та використання тих видів устаткування, дія яких базована на інформаційно-комунікаційних технологіях. Застосування гнучкого виробничого обладнання створює підприємствам низку конкурентних переваг, зокрема дозволяє брати активну участь у такому різновиді нецінової конкуренції, як конкуренція в часі. Це стає можливим як завдяки суттєвому прискоренню виконання окремих ланцюгів бізнес-операцій підприємства, так і через вилучення з виробничого процесу тих технологічних операцій, що виконувалися раніше на традиційному обладнанні і які стали зайвими після впровадження принципово нових технологій.

**Вектор демасофікації**, ідентифікований Е. Тоффлером іще на початку 80-х рр. минулого століття [9], наочно проявляє себе у переході промислового виробництва від суто масового виробництва стандартних товарів, властивого індустріальній економіці, до великомасштабного виробництва індивідуалізованих товарів та послуг. Демасофікація, а точніше — кастомізація виробництва, не відкидає масовості виробництва повністю, а трансформує його на так зване «Масове виробництво на замовлення», яке може бути реалізованим лише завдяки застосуванню гнучко переналагоджуваного устаткування та телекомунікаційним засобам спілкування з численними, часто територіально віддаленими від виробничої системи клієнтами.

Все це дає підстави для висновку про те, що під впливом демасофікації відбувається видозміна *ідеології сучасної виробничої діяльності* — нині вона спрямована на організацію та підтримання надтісної взаємодії з клієнтами — майбутніми споживачами продукції.

**Вектор організаційно-структурних перебудов** виробничої діяльності — результатом його дії є виникнення, широке розповсюдження та розвиток принципово нових виробничих структур, зокрема — мережевого типу. Побудова сучасних виробничих мереж базується на класичних принципах організації виробництва — спеціалізації та кооперації, які, однак, набувають нових втілень. Внаслідок реалізації підприємствами стратегії аутсорсингу відбувається передача виконання різнопланових бізнес-процесів та виробничих операцій численним вузькоспеціалізованим партнерам з виробничої кооперації. А завдяки спільним інформаційним мережам та телекомунікаційним засобам спілкування утворюються розосереджені в територіальному аспекті (іноді навіть до знаходження у різних країнах світу та на різних континентах), але об'єднані в єдиному інформаційному просторі проектно-конструкторські — виробничо-збутові мережі, що узагальнено все частіше звуться *віртуальними підприємствами*.

Незважаючи на суттєву різноплановість змін, притаманних постіндустріальному етапові розвитку виробництва, з наведених прикладів видно, що в усіх випадках мова йде про нововведення у технологіях здійснення тих чи інших видів діяльності підприємства (комунікаційної, організаційно-управлінської, виробничої, маркетингової тощо), тобто узагальнено — про *технологічні інновації*.

Термін «технологічні інновації» тут застосовується у своєму найширшому значенні. У вузькому сенсі *технологічні інновації* — це інновації, спрямовані на розширення асортименту та покращення якості товарів та послуг, що виробляються та пропонуються споживачам (*інновація — продукт*) або технологій, що при цьому використовуються (*інновація — процес*) [12, с. 12]. У широкому сенсі — до числа технологічних інновацій включають і навіть ставлять на перше місце<sup>4</sup> *принципові організаційно-управлінські нововведення*, які знаходять своє втілення у розробленні й використанні більш ефективних форм організації, спеціалізації, кооперування, диверсифікації виробництва, методів організації праці, систем управління виробничими процесами тощо [12, с. 13].

Вищевикладене дає підстави для констатації того, що:

— вирішальну роль у розвитку сучасного виробництва відіграє саме технологічний його аспект;

— зміни у характері сучасного виробництва відбувається у трьох тісно пов'язаних між собою площинах — ідеологічній, технологічній та організаційно-структурній;

— основу здійснення цих змін на сьогодні утворюють все ширше й ширше застосовувані в організації та управлінні виробництвом інформаційно-комунікаційні системи і технології.

Саме це і дало підстави для формулювання наступних двох *специфічних принципів* розроблення виробничої стратегії підприємства, котрими, на нашу думку, є:

— принцип домінування технологічного розвитку виробництва над усіма його іншими різновидами (продуктовим, технічним, географічним тощо);

— принцип автоматизації управління виробничою діяльністю.

Цим специфічним принципам притаманний обмежений (частковий порівняно із загальними принципами) характер, оскільки вони утворюють своєрідний «наріжний камінь» організації процесу *розроблення суто виробничої стратегії, призначеної суто для постіндустріального підприємства*; вони (ці принципи) лише з великою часткою умовності можуть бути включеними до складу методологічної бази формування інших типів стратегій та докладеними до систем стратегічного управління діяльністю підприємств інших типів.

Специфічний принцип *домінування технологічного розвитку* виробництва над усіма його іншими різновидами впливає з загального принципу *цілеспрямованості* виробничої стратегії, який наголошує на вирішальному значенні *визначеності спрямування розвитку* виробництва та його орієнтації на вирішення стратегічних проблем підприємства, наслідки розв'язання яких відбиватимуться на успішності й ефективності його функціонування протягом довгострокового періоду.

Орієнтація виробничої стратегії на досягнення стратегічних цілей висуває до фокусу уваги конкурентні переваги, що їх має набути підприємство шляхом розвитку своєї виробничої діяльності. А в умовах активної технологічної конкуренції — відносно нової форми конкурентної боротьби, яка «ґрунтується на широкому використанні технологічного ресурсу у формуванні порівняльних переваг і спрямована на зростання ефективності ринкової діяльності підприємств» [14, с. 34] — саме конкурентні переваги найвищого рівня, яких можна набути за рахунок впровадження у виробничу діяльність технологічних інновацій, набувають вирішального значення.

Жорстке дотримання принципу домінування технологічного розвитку виробництва над розвитком продуктовим, технічним, географічним тощо при розробленні виробничої стратегії може стати причиною виникнення гострих *міжстратегійних*

<sup>4</sup> Так, відповідно до концепції «Технологічної піраміди», за якою країни світу диференціюються відповідно до рівня домінуючих у них технологій і, отже, за їхньою конкурентоспроможністю в умовах глобальної конкуренції, на найвищому шаблі технологічної піраміди «перебувають творці нових технологічних принципів» [13, с. 1002]. За найвизначальніші, найбільш важливі з погляду національної й корпоративної конкурентоспроможності технологічні принципи при цьому визнаються ті, що пов'язані не з технологіями виробництва, а в першу чергу з організацією управління [Там само].

конфліктів<sup>5</sup>. Скоріше за все може мати місце конфлікт між виробничою та маркетинговою стратегіями — як правило маркетологи віддають перевагу рішенням, реалізація котрих призводить до швидких та відчутних ринкових ефектів (збільшення обсягів продажів, зростання ринкової частки тощо). Такими виробничо-стратегічними рішеннями є рішення щодо розвитку продуктових ліній, а також рішення щодо вибору сприятливого у ринковому аспекті місця розташування виробничої системи, тоді як рішення щодо технологічного розвитку до цієї категорії аж ніяк не відносяться. Високою також є імовірність конфліктів із фінансовою стратегією — як правило фінансисти віддають перевагу стратегічним рішенням, що характеризуються відчутними, отримуваними у короткостроковому періоді економічними ефектами (зростання прибутковості, швидка інвестиційна віддача тощо). А проекти технологічного розвитку у часовому аспекті є переважно довгостроковими, а у фінансовому — вельми витратними, часто з непевними перспективами відчутної грошової віддачі взагалі.

Саме з метою унеможливлення виникнення міжстратегічних конфліктів і мають дотримуватися вже охарактеризовані вище такі специфічні принципи формування виробничої стратегії підприємства, як принцип її *превалювання* над усіма іншими функціональними стратегіями та принцип *компліментарності* або ж *взаємодоповнюваності* функціональних стратегій підприємства.

Специфічному принципіві *автоматизації* (чи точніше — *комп'ютеризації*) *управління* виробничою діяльністю притаманний окремих, частковий характер. Його актуалізація спричинена глобалізаційними тенденціями та інформатизацією всіх аспектів суспільно-економічного буття сучасного людства (і його виробничої складової в тому числі). Формування «світу без кордонів», як інколи визначають сутність глобалізації, призвело на сьогодні до утворення не лише єдиного економічного, але й єдиного інформаційного простору. Завдяки глобальній інформатизації, яку визначають як «світовий процес інформаційної (комп'ютерної) підтримки галузевих та управлінських технологій, котрі є фундаментом продуктивної діяльності суспільства» [15, с. 71], відбувається поступове витіснення з технологій виробництва та управління їх «уречевленої» компоненти шляхом інтенсивного впровадження *технологій інформаційних (комп'ютерних)* [15, с. 71]. Таким чином актуалізація цього принципу є органічним наслідком переходу суспільства від індустріального етапу його розвитку до постіндустріального<sup>6</sup> та/або інформаційного<sup>7</sup>.

Принцип *автоматизації (комп'ютеризації) управління* вимагає або ж вибудови принципово нової системи управління виробничою діяльністю або ж хоча б переведення існуючої на фундамент, утворюваний сучасними інформаційними технологіями та комп'ютерною технікою, які забезпечують кодування інформації на основі її класифікації, єдність і системність інформації по стадіях життєвого циклу об'єкту управління, швидке оброблення, надійне зберігання та передавання інформації особам, що приймають стратегічні, тактичні та оперативні рішення [16, с. 168].

При цьому підприємству, відповідно до такого загального принципу формування виробничої стратегії як принцип *раціональності*, немає сенсу розробляти необхідну комп'ютеризовану систему управління самостійно або ж замовляти відповідне індивідуалізоване розроблення спеціалізованій софтверній<sup>8</sup> фірмі. За сучасних

<sup>5</sup> Міжстратегічний конфлікт — термін, що пропонується нами до включення до термінологічного апарату теорії стратегічного управління підприємством. Під «міжстратегічним конфліктом» слід, на нашу думку, розуміти зіткнення спрямованостей різнорівневих або однорівневих стратегій підприємства, у разі коли ці спрямованості не були попередньо узгодженими на основі єдиної системи цільових орієнтирів. У конкретному випадку, що розглядається у цій статті, під міжстратегічним конфліктом мається на увазі зіткнення неузгоджених між собою виробничої та інших функціональних стратегій підприємства, зокрема — маркетингової та фінансової.

<sup>6</sup> У найобережніших інтерпретаціях характеру сучасного етапу суспільно-економічного розвитку — див. вище.

<sup>7</sup> У найрадикальніших інтерпретаціях характеру сучасного етапу суспільно-економічного розвитку — див. вище.

<sup>8</sup> Софтверна фірма, софтверне підприємство — підприємство, що займається розробленням програмних продуктів.

умов розвитку ринку програмного забезпечення цілком можливо скористатися більш-менш універсальною пропозицією (беззаперечно з її подальшою адаптацією, здійснюваною в процесі інсталяції відповідного софта на інформаційно-технологічну платформу конкретного підприємства), що широко представлена на сучасному ринку комплексних систем автоматизації управління підприємством.

З викладеного випливають такі висновки:

виробнича стратегія, являючи собою комплекс взаємопов'язаних рішень відносно того, як з технологічної, організаційної, ресурсної та економічної точок зору мають бути організовані нові або впорядковані існуючі виробництва з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг, відноситься до категорії функціональних стратегій підприємства;

базові принципи організації процесу розроблення ефективної виробничої стратегії (рис. 1) можуть бути диференційованими на загальні (утворюють системну методологію формування будь-якої зі стратегій підприємства) та специфічні (як ті, що властиві процесу розроблення всіх без виключення функціональних стратегій, так і ті, що можуть бути покладеними в основу формування виключно виробничої стратегії);

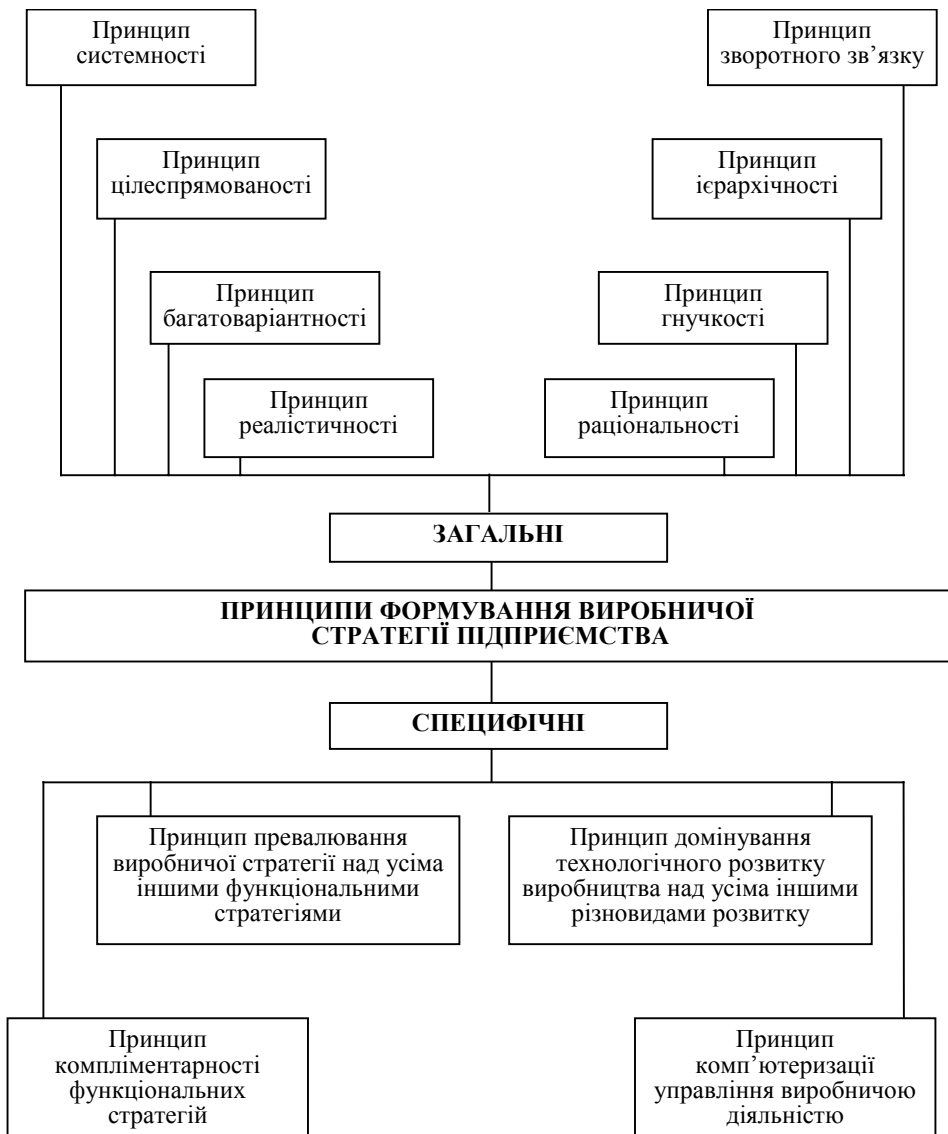


Рис. 1. Принципи формування виробничої стратегії підприємства

набір загальних принципів формування ефективної виробничої стратегії утворюють принципи системності, цілеспрямованості, багатоваріантності, реалістичності, раціональності, гнучкості, ієрархічності та зворотного зв'язку;

набір специфічних принципів формування ефективної виробничої стратегії утворюють принципи компліментарності функціональних стратегій; превалювання виробничої стратегії над усіма іншими функціональними стратегіями підприємства; домінування технологічного розвитку виробництва над усіма іншими різновидами розвитку; комп'ютеризації управління виробничою діяльністю.

Запропоноване на розгляд вітчизняної наукової спільноти авторське бачення складу основоположних принципів формування виробничої стратегії не претендує на те, аби вважатися істиною в останній інстанції. У площині методології розроблення виробничої стратегії на сьогодні простежується багато дискусійних моментів. Один із них, наприклад, складає проблема чіткого встановлення та впорядкування взаємозв'язків між загальними та специфічними принципами — у цій статті окреслено лише деякі взаємозв'язки, але далеко не всі можливі. Іншим дискусійним моментом є проголошене тут однозначне превалювання виробничої стратегії над усіма іншими стратегіями функціонального рівня — у своїх попередніх дослідженнях автор статті розглядав як ситуації домінування, так і ситуації підпорядкування виробничої стратегії підприємства його маркетинговій стратегії [17]. Крім того, подальших досліджень, уточнення та впорядкування потребує проблема виділення специфічних принципів, що утворюють методологічне підґрунтя формування виробничих стратегій окремих груп підприємств, зокрема — підприємств, що входять до складу диверсифікованих корпорацій; підприємств — учасників кластерних об'єднань; підприємств, що займають певні позиції (лідер / аутсайдер) на ринках ресурсів тощо. Усе вище зазначене являє собою *перспективні напрями наукових розвідок*, визначаючи площину подальших досліджень та узагальнень у сфері теорії та методології виробничої стратегії підприємства.

## Література

1. Чейз Р., Джейкобз Р., Аквилано Н. Производственный и операционный менеджмент: 10-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. — 1184 с.
2. Минаев Э. С., Агеева Н. Г., Аббата Дага А. Управление производством и операциями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 15. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 328 с.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2003. — 532 с.
4. Стивенсон В. Дж. Управление производством: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, Лаб. базовых знаний, 1998. — 928 с.
5. Hill T. Manufacturing Strategy: Text and Cases, 3<sup>rd</sup> ed. — McGraw-Hill, 2000. — 588 p.
6. Омеляненко Т. В. Виробничі стратегія підприємства: сутність та траєкторія розвитку // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журнал. — Вип. 3 — 4 / Голов. ред. О. П. Степанов. — К.: НАУ, 2004. — 812 с. — С. 556—565.
7. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. — К.: Ника-Центр, 2006. — 520 с.
8. Тапскотт Д. Электронно-цифровое общество. Плюсы и минусы эпохи сетевого интеллекта: Пер. с англ. — К.: INT-press; М.: Рефл-бук, 1999. — 432 с.
9. Тоффлер Е. Третья волна: Пер. з англ. — К.: Видавничий дім «Всесвіт», 2000. — 475 с.
10. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования: Пер. с англ. — М.: Academia, 1999. — 787 с.
11. Иноземцев В. Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. — М.: Логос, 2000. — 304 с.
12. Яковец Ю. В. Эпохальные инновации XXI века. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. — 444 с.
13. Глобалистика: Энциклопедия / Гл. ред. И. И. Мазур, А. Н. Чумаков; Центр научных и прикладных программ «ДИАЛОГ». — М.: ОАО Издательство «Радуга», 2003. — 1328 с.



14. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / За ред. І. О. Піддубного. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. — 264 с.

15. Информационные технологии в наукоемком машиностроении: Компьютерное обеспечение индустриального бизнеса / Под общ. ред. А. Г. Братухина. — К.: Техніка, 2001. — 728 с.

16. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учеб. для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 447 с.

17. Омеляненко Т. В. Співвідношення та взаємозв'язки виробничої та маркетингової стратегій підприємства // Стратегія економічного розвитку України: Збірник наукових праць. Вип. 19. — К.: КНЕУ, 2006. — 180 с. — С. 3—8).

Стаття надійшла до редакції 28.12.2007 р.

УДК 005.21:005.343

**Є. В. Прохорова**, канд. екон. наук доц.,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## КРИТЕРІЇ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано існуючі підходи до оцінювання, порівняння і вибору підприємствами стратегічних альтернатив. Запропоновано авторський підхід до вибору конкурентних стратегій підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** конкурентні стратегії підприємства, критерії вибору стратегічних альтернатив

Можливість вибору існує майже завжди у будь-якій сфері діяльності. Однією із особливостей мікроекономічного аналізу є припущення про те, що всі або майже всі ресурси можна використовувати кількома альтернативними шляхами. Так само і в процесі стратегічного управління: як правило, існує декілька привабливих можливостей, але через обмеженість ресурсів підприємці мають обрати певну стратегію. Які критерії відбору стратегічних альтернатив? Існує безліч показників, які можна використовувати для обґрунтування вибору, але кінцевий вибір здійснюється людьми, тому вплив суб'єктивного чинника також треба враховувати.

На етапі становлення стратегічного управління переважав кількісний підхід до оцінки стратегічних альтернатив: з використанням інструментарію мікроекономічного, економічного і проектного аналізу визначались витрати і вигоди по кожній альтернативі та обирався економічно найефективніший варіант. Але парадокс стратегічного управління полягає у тому, що стратегічно важливі рішення дуже часто не є найвигіднішими з фінансової точки зору. Тому деякі автори запропонували відмовитись від кількісних методів оцінки стратегічних альтернатив і перейти до аналізу якісних показників. Лише якісні показники при порівнянні стратегічних альтернатив запропонували використовувати Девід Ейкер [3], Річард Лінч [2], Річард Румельт [4], Генрі Мінцберг [5].

З часом більшість авторів дійшли згоди, що не слід протиставляти кількісні і якісні методи оцінки стратегічних альтернатив, а краще використовувати при аналізі всі можливі інструменти. Ілюстрацією порядку оцінки стратегічних альтернатив з використанням як кількісних, так і якісних показників можуть слугувати двадцять запитань Дж. Стейнера та Д. Майнера (George Steiner і John Miner) [6] для тестування стратегій, а також рекомендації Д. Кемпбела, Дж. Стоунхауса та