

ТЕОРІЯ СТРАТЕГІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

УДК 65.011.1

Т. В. Омеляненко, канд. екон. наук, доц.
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ВИРОБНИЧА СТРАТЕГІЯ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті викладено результати дослідження проблемного поля, утворюваного перетином площин теорії виробничої стратегії підприємства та теорії стійких конкурентних переваг (у межах ринковоорієнтованого підходу останньої). Диференційовано основні конкурентні переваги підприємства та ідентифіковано адекватний кожній із них різновид виробничої стратегії. Виокремлено та докладно охарактеризовано стратегію низьковитратності, стратегію високоякісності, стратегію гнучкості, стратегію спеціалізації, стратегію диверсифікації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: конкурентні переваги підприємства, виробництво, виробнича стратегія підприємства, стратегія низьковитратного виробництва, стратегія високоякісного виробництва, стратегія гнучкого виробництва, стратегія спеціалізованого виробництва, стратегія диверсифікованого виробництва.

Проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства відноситься до категорії непересічних та таких, яким іманентно притаманна гостра актуальність. Результати досліджень теоретичних та прикладних аспектів конкуренції та конкурентних переваг підприємства на сьогодні викладені у сотнях та сотнях публікацій¹. Зусиль до формування теорії конкуренції доклали свого часу визначні економісти-класики А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. С. Мілль, які сформулювали принципи досконалої конкуренції; у межах неокласичного напрямку економічної теорії (А. Маршалл, Й. Шумпетер, П. Сраффа, Дж. М. Кейнс, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін та ін.) було сформовано систематизований набір теоретичних уявлень про сутність конкуренції та її рушійні сили та постульовано такі моделі конкуренції, як монополістична й олігополістична. Власне теорія стійких конкурентних переваг у своєму більш-менш довершеному вигляді сформувалася протягом ХХ ст. завдяки науковим пошукам таких відомих фахівців, як М. Е. Портер, Г. Гемел, К. К. Прахалад, Г. Мінцберг, Б. Вернерфельт, Д. Тіс, Дж. Сток та ін. ([1—7] та ін.).

Натомість розроблення теорії виробничої стратегії підприємства можна вважати відносно новим науковим напрямом — перші напрацювання у цій сфері з'явилися лише у останній третині ХХ ст. завдяки дослідженням У. Скіннера, Т. Хілла, С. Вілрайта, Р. Хейза та ін. ([8—11] та ін.). Фокус уваги цих та інших науковців сконцентрований на сутності виробничої стратегії, її співвідношеннях із корпоративною, діловою, маркетинговою стратегіями та, безумовно, на її взаємозв'язках із конкурентними пріоритетами підприємства. Але прискіпливий розгляд результатів, отриманих у сфері аналізу ролі виробничої стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, свідчить про їх безсистемність та фрагментарний характер. Саме це і зумовило необхідність приділення поглибленої уваги проблемному полю, утворюваному перетином площин теорії виробничої стратегії підприємства та теорії стійких конкурентних переваг, та визначило мету дослідження — спираючись на базові положення ринковоорієнтованого підходу теорії конкурентних переваг диференціювати та докладно охарактеризувати основні різновиди виробничої стратегії підприємства. Окремі результати, набуті при здійсненні цього дослідження, представлено у статті.

¹ Тут маються на увазі як друковані роботи, так і праці, розміщені у мережі Internet. Хоча, якщо приймати до уваги всі електронні версії публікацій, то рахунок має йти на тисячі, якщо не на десятки тисяч.

Відповідно до авторського трактування сутності виробничої стратегії підприємства, наданого в [12, с. 558], вона являє собою комплекс взаємопов'язаних рішень відносно того, як із технологічної, ресурсної, економічної та управлінської точок зору мають бути організовані нові або впорядковані існуючі виробництва з метою набуття підприємством стратегічних конкурентних переваг. Таким чином, прийняття та реалізація всіх без виключення виробничо-стратегічних рішень підпорядковується єдиній меті — підтримання довготривалої конкурентоспроможності підприємством, основу котрої складають стійкі конкурентні переваги.

Щодо складу та характеру можливих переваг підприємства у сфері конкуренції існує багато точок зору. Згідно загальноновизнаних на сьогодні положень ринковоорієнтованого підходу теорії конкурентних переваг «стратегічний успіх підприємства визначається, з одного боку, галузевою структурою, а з іншого — його ринковим позиціонуванням» [13]. Тобто «стабільне ефективне конкурентне становище фірми пояснюється з позиції ринків збуту» [13]. Звідси випливає, що підприємство, яке прагне домогтися усталеного довгострокового ринкового успіху, має сформувати хоча б одну (а в ідеалі — всі) з можливих для досягнення конкурентних переваг, якими в першу чергу є низька ціна пропонованого ринку продукту та його якість та унікальність, широта охоплення ринку та комплексність ринкової пропозиції, домінування підприємства у певній ринковій ніші та швидкість реагування на зміни ринкових вимог. Розглянемо ж сутність цих переваг та ідентифікуємо адекватний кожній із них різновид виробничої стратегії.

• **Конкурентна перевага «Низька ціна продукту, пропонованого підприємством ринку».** Нижча від середньогалузевої ціна продукту, пропонованого підприємством ринку, історично вважається першою з конкурентних переваг, котрої свідомо прагнули домогтися фірми у протистоянні зі своїми ринковими суперниками. Це зумовлено тим, що низька ціна продукту у поєднанні з прийнятним рівнем його якості дозволяє виробникам доволі легко завоювати прихильність широких кіл споживачів, чутливих до ціни та не надто вибагливих щодо повноти задоволення своїх якихось-то особливих вимог.

Існує багато засобів набуття підприємством цієї конкурентної переваги. У першу чергу рівень ціни продукту детермінується застосовуваним способом ціноутворення. Велику роль відіграють також конкретні інструменти просування продукції на ринок, що їх використовує те чи те підприємство. Неабияке значення має і фінансова підтримка ринкової активності, оскільки підприємство, що накопичило значні фінансові резерви, в змозі, аби «вбити» суперників з ринку, розв'язати й доволі тривало вести запеклу цінову війну, невпинно знижуючи ціни на свою продукцію із доведенням їх навіть аж до рівня, нижчого за собівартість. Але «гра» у суто фінансовій площині гарантує тимчасову перемогу у конкурентній боротьбі; закріплення ж набутого ринкового успіху є можливим виключно за умови подальшого довготривалого збереження низьких цін. Забезпечити це може лише реалізація комплексу продуманих виробничо-стратегічних заходів, спрямованих на суттєве зниження витрат, що можна трактувати як «природний» шлях утримання набутої конкурентної переваги, адже виробничі важелі не лише утворюють підґрунтя її формування, але й гарантують довготривалу підтримку.

Прагнення підприємства сформувати стійку конкурентну перевагу низької ціни вимагає від нього імплементації *стратегії низьковитратного виробництва*. В основі цього рішення лежить доволі проста й зважена логіка — якщо за приблизно відповідного середньогалузевому рівні якості продукту рівень питомих витрат на його виробництво на даному підприємстві є нижчим, ніж той, що склався в галузі, то підприємство буде отримувати такий самий (якщо не вищий) прибуток продаючи свої товари дещо (або ж набагато) дешевше, ніж конкуренти. Себто, виробнича стратегія, зорієнтована на набуття підприємством конкурентної переваги «Низька ціна продукту», ґрунтується на здешевленні виробництва, чи, коректніше кажучи, на зменшенні витрат та елімінації втрат. Це може відбуватися у такі способи:

— збільшення розмірів виробництв, завдяки чому уможлиблюється виникнення ефекту економії на масштабі;

— відмова від індивідуалізації виробів на користь виготовлення стандартної, технологічно відпрацьованої продукції, що дає змогу зменшувати витрати часу та коштів на проектно-конструкторські роботи та на технологічну й організаційну підготовку виробництва;

— механізація й автоматизація виробництва, які сприяють як зменшенню обсягів ручної праці, так і підвищенню якості продукції;

— використання дешевих ресурсів та / або застосування технологій ресурсозбереження, які забезпечують скорочення витрат сировини, матеріалів, енергії, тепла, води тощо;

— запровадження систем моніторингу витрачання виробничих ресурсів, завдяки котрим зменшуються їх втрати через псування чи нецільове використання;

— раціоналізація просторової та часової організації виробництва та праці, завдяки котрим зменшуються потреби у виробничих площах, скорочуються тривалості виробничих циклів, мінімізуються непродуктивні витрати робочого часу тощо.

З огляду на численність та різноплановість можливих заходів зі зменшення виробничих витрат та уникнення втрат часу, ресурсів, коштів, стратегія низьковитратного виробництва вибудовується кожним конкретним підприємством суцільно індивідуально: вона може або робити акцент на якомусь одному з перелічених вище стратегічних рішень (дешеві ресурси, автоматизоване виробництво, великі масштаби виробничої діяльності тощо), або комбінувати деякі з них, або ж інтегрувати всі без виключення навіть із додаванням певних власних — оригінальних та неповторних².

• **Конкурентна перевага «Висока якість продукту, пропонованого підприємством ринку».** Вища за середньогалузеву якість продукту, пропонованого підприємством ринку, може вважатися наступною після низької ціни перевагою, котрої свідомо прагнуть домогтися фірми у ринковому суперництві. Це зумовлене тим, що насичення масових ринків зазвичай відбувається завдяки доступній широким колам споживачів стандартній пропозиції; натомість після того, як «перший голод» утамовано, покупці шукають вже «не чого-небудь за малі гроші», а «саме того, що потрібне, хай це і коштує дорожче».

Загальновідомою є конкурентна стратегія, базована на цій перевазі, що іменується стратегією диференціації [1, с. 54–55] або ж стратегією диференціювання продукції [14, с. 112]; її сутність полягає у наділенні продукції виразними ознаками, що відрізняють її від продукції конкурентів. Реалізується стратегія шляхом виготовлення та виведення підприємством на ринок особливих (іноді навіть незвичайних) продуктів, незамінних для тих споживачів, потреби котрих не задовольняються стандартними виробами. Увага компаній, які використовують стратегію диференціювання, зосереджена на широких колах потенційних покупців, котрі визнають справедливою вищу ціну за вищу якість. Диференціювання комерційних характеристик товару може відбуватися шляхом створення продукції з досконалішими, ніж у стандартних виробів, технічними характеристиками, або на базі вищої якості виконання, чи на основі пропозиції ширшого вибору послуг при реалізації та експлуатації / споживанні продуктів.

² В якості прикладу успішної реалізації комплексу заходів зі зниження виробничих витрат та уникнення втрат можна посперитися на досвід японської компанії «Тойота» з її оригінальною системою *TPS (Toyota Production System* — англ., *Виробнича система компанії «Тойота»* — укр.), яка заклала підвалини формування визнаного на сьогодні всім промислово розвиненим світом підходу «Ощадливе виробництво» (*Lean Production* — англ.). Цей організаційно-управлінський підхід орієнтує підприємство на досягнення довгострокового успіху за рахунок скорочення непродуктивних витрат (втрат); інакше кажучи будь-яке ощадливе виробництво має на меті створення більшої цінності меншими зусиллями.

Вдала диференціація дозволяє підприємству:

- встановлювати на свій товар підвищену ціну (через те, що підприємство-диференціатор створює додаткову цінність для покупця);
- продавати більшу кількість одиниць товару (за рахунок набуття додаткових покупців, для яких є важливими саме запропоновані характеристики товару);
- домагатися більшої лояльності споживачів (завдяки тому, що покупці визнають за важливі для себе певні специфічні характеристики диференційованого товару).

Прагнення підприємства сформувати стійку конкурентну перевагу «Висока якість продукту, пропонованого ринку» вимагає від нього застосування **стратегії високоякісного виробництва**, яка вибудовується на основі інтеграції наступних виробничо-стратегічних рішень:

- продуктові рішення — акцент на диференціюючих властивостях базового продукту та на розробленні великої кількості його модифікацій, кожна з котрих точно відповідає вимогам вибагливих щодо якості споживачів; концентрація уваги на функціональних характеристиках продукту; забезпечення у процесі конструювання виробу його максимальної безпеки, надійності, ергономічності, естетичності тощо;

- ресурсні рішення — організація виробничої діяльності на базі використання виключно високоякісних входів, якими є належним чином розроблена та цілком укомплектована проектно-конструкторська та маршрутно-технологічна документація; сировина, матеріали та напівфабрикати, що надходять вчасно, в потрібній кількості та не містять дефектів; устаткування й обладнання, що підтримуються у працездатному стані; висококваліфікований і повністю підготовлений до виконання своїх професійних обов'язків виробничий персонал тощо;

- процесно-технологічні рішення — забезпечення високого рівня якості виконуваних технологічних операцій завдяки автоматизації виробництва (це суттєво скорочує кількість помилок та похибок, які неодмінно виникають при ручному обробленні); застосування тих виробничих технологій, які надають можливостей вбудовування в конструкції окремих одиниць устаткування чи ліній у цілому механізмів та засобів контролю якості технологічних процесів тощо;

- організаційно-управлінські рішення — організація роботи служб моніторингу якості виробничих ресурсів, виробничих процесів та результатів виробничої діяльності; запровадження систем контролю якості, що інтегрують у собі вхідний, операційний та вихідний види контролю; застосування методів статистичного приймального та попереджувального контролю; створення на підприємстві комплексної системи управління якістю відповідно до вимог та принципів TQM³.

Слід зауважити, що категорія «Якість» у сучасному розумінні інтерпретується дуже широко, і в першу чергу — як спроможність товару чи послуги задовольняти будь-які вимоги споживачів. Оскільки однією з таких найсуттєвих вимог є мінімальна ціна споживання товару⁴, то розроблювана конкретним підприємством стратегія високоякісного виробництва дуже часто вбирає в себе й елементи стратегії зниження виробничих витрат.

• **Конкурентна перевага «Негайне реагування підприємства на зміни вимог ринку».** Традиційна концепція забезпечення конкурентоспроможності наголошує на тому, що стійка конкурентна перевага набувається підприємством шляхом надання покупцеві більшої цінності за найменших витрат; сучасна парадигма

³ TQM (Total Quality Management — англ.; *Всеохоплюючий менеджмент якості* — дослівно укр.) — у найширшому трактуванні це концептуальний управлінський підхід, який орієнтує підприємство на досягнення довгострокового успіху за рахунок найбільш повного задоволення запитів клієнтів; у вузькому розумінні — це комплексна організаційно-управлінська система, зорієнтована на постійне підвищення й покращення якості. Ідеологія TQM базується на принципі постійного вдосконалення якості; система TQM передбачає загальне, цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності підприємства — від досліджень до виробництва, і від закупівель ресурсів до післяпродажного обслуговування — за участю керівництва та співробітників усіх рівнів та за умов раціонального використання усіх доступних технічних можливостей.

⁴ Ціна споживання товару = Ціна продажу + Сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

корпоративного успіху вимагає того ж самого, але ще й у найкоротші терміни [15]. Концептуальні положення конкуренції на основі часу (*Time-Based Competition* — англ.) викладені, зокрема, у надрукованій у 1990 році книзі Джорджа Стока-молодшого та Томаса Хаута «Змагання з часом: як конкуренція на основі часу змінює світові ринки» [7]. Проголошене в ній визнання швидкості реагування на зміни вимог та потреб ринку за вирішальну конкурентну перевагу сучасного підприємства є цілком обґрунтованим, оскільки у нинішньому суспільно-економічному просторі час значно прискорив свій хід — процеси соціальної та економічної взаємодії суттєво інтенсифікувалися набувши небаченої раніше динаміки, а те, на що раніше витрачалися місяці та роки, зараз робиться за лічені дні чи навіть хвилини.

Намагання підприємства стати найвправнішим поміж усіх інших гравців ринку потребує вагомого виробничого підкріплення, що за певних обставин може виявитися вельми проблематичним. З теоретичної точки зору наявність платоспроможного попиту на конкретний вид продукції автоматично створює його пропозицію; на практиці ж більшість підприємств не в змозі швидко переходити (чи переходити взагалі) до діяльності, яка не відповідає їх виробничому профілю⁵. Причиною є обмеження, що накладаються специфікою утвореної техніко-технологічної бази та / або обраної підприємством організаційно-управлінської моделі. Так, наприклад, підприємства технологічного типу (зокрема — гірничо-збагачувальні та металургійні комбінати, підприємства хімічної промисловості й ін.) у своїй основі мають стабільні технологічні виробництва профільної продукції і через це органічно неспроможні до негайного реагування на принципові зміни вимог ринку. Тим не менше, існує дуже багато підприємств, спроможних до набуття конкурентної переваги прискореного реагування.

Виробнича стратегія, зорієнтована на набуття такої конкурентної переваги як часова, фокусуються 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 тривалостей виробничих циклів, скорочення термінів поставок виробів споживачам чи надання послуг клієнтам [17, с. 124].

Реалізація стратегії швидкореагуючого виробництва вимагає від підприємства створення *гнучкої виробничої системи*, яка у найбільш довершеному вигляді складатиметься з таких частин:

1) *гнучке автоматизоване виробництво* (ГАВ), що безпосередньо реалізує технологічний процес виготовлення виробів; його первинною ланкою є *гнучкий виробничий модуль* (ГВМ), який складається з певної одиниці технологічного устаткування, оснащеної автоматизованим пристроєм програмного управління та засобами автоматизації технологічного процесу. ГВМ функціонують автономно, здійснюючи багаторазові автоматичні робочі цикли, і характеризуються можливостями вбудовуватися в системи більш високого рівня (саме з окремих ГВМ формуються гнучкі автоматизовані лінії, дільниці та цехи) [18, с. 140];

2) *автоматизована система управління* (АСУ), котра включає комплекс різноманітних апаратних та програмних заходів, призначених для управління процесами проектування та виробництва продукції. Комп'ютерно-інформаційна підтримка

⁵ Виробничий профіль підприємства — сукупність параметрів виробничої системи, що характеризують її основне призначення (випуск чітко визначених обсягів продукції певної номенклатури та асортименту), яке склалося у процесі суспільного поділу праці. Профіль виробничої системи відображає характер певним чином організованого комплексу ресурсів — технічних, технологічних, кадрових, інформаційних, програмно-алгоритмічних, просторових, а також ресурсів організаційної структури системи управління виробництвом. Саме характеристики виробничого профілю, що вже склалися на момент прийняття підприємством рішення про реагування на зміни ринкових вимог, є дисциплінуючою умовою можливості прийняття й успішної реалізації такого рішення [16, с. 47].

управління гнучкою виробничою системою на сьогодні здійснюється на основі застосування так званих:

— *PDM-системи* (*PDM, Product Data Management* — англ.; *Управління даними про виріб* — укр.) — автоматизованої системи управління даними про продукти. *PDM* охоплює такі сфери, як управління інженерними даними, управління інформацією про виріб, управління технічними даними та технічною інформацією, управління зображеннями та маніпулювання інформацією, що всебічно визначає конкретний виріб [19];

— *MES-системи* (*MES, Manufacturing Execution System*— англ.; *Виробнича виконавська система* — укр.) — автоматизованої системи управління виробничими процесами в режимі реального часу. Основними функціями *MES* є контроль стану та розподілу ресурсів, оперативне планування, диспетчерування виробництва, ведення планової та звітної цехової документації, забезпечення належного контролю якості, моніторинг ходу виробничих процесів та їх автоматичне корегування, управління технічним обслуговуванням виробництва та ремонтом устаткування й обладнання, візуалізація інформації про місце й час виконання робіт по кожному виробу, формування звітів про виконавців, про технологічні маршрути, про комплектуючі, про партійні та серійні номери, про поточні умови виробництва тощо [20].

Автоматизація управління гнучкою виробничою системою крім використання *PDM* та *MES* передбачає також застосування: *CRM* (*Customer relationship management* — англ.; *Управління відносинами з клієнтами* — укр.) — комп'ютеризованої методології⁶ управління взаємодією компанії з її споживачами, постачальниками, партнерами; *MRP* (*Material Requirement Planning* — англ.; *Планування матеріальних потреб* — укр.) — комп'ютеризованої методології планування запасів та виробництва у матеріальному виразі; *MRP II* (*Manufacturing Resource Planning* — англ.; *Планування виробничих ресурсів* — укр.) — комп'ютеризованої методології планування ресурсів підприємства у матеріальному та грошовому виразі; *ERP* (*Enterprise Resource Planning System* — англ.; *Система планування ресурсів підприємства* — укр.) — корпоративної управлінської системи автоматизованого обліку та управління, що охоплює не лише виробництво, але й усі без винятку ключові процеси діяльності компанії.

Створення гнучкої виробничої системи, застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і тотальна комп'ютеризація управління дозволяють підприємству дуже швидко отримувати замовлення від клієнтів; так само швидко втілювати побажання замовників (іноді вельми розпливчасті та нечіткі) у точно виконаному за допомогою комп'ютерного проектування модульному дизайні майбутніх виробів; паралельно розробляти маршрутні технології та надсилати постачальникам вимоги на поставки необхідних комплектуючих; без зволікань переналагоджувати гнучкі виробничі модулі та не гаючи часу запускати виробництво. А у кінцевому підсумку реалізація стратегії високогнучкого швидкореагуючого виробництва забезпечує підприємству бажану конкурентну перевагу прискореного реагування на зміни потреб ринку та позицію лідера не лише по параметрах ціни та якості, але і по найстисліших термінах задоволення мінливих ринкових вимог.

• **Конкурентна перевага «Домінування підприємства у вузькій ринковій ніші».** У разі, коли підприємство не має можливостей працювати на всьому ринку або ж не схильне до розпорощування своїх ресурсів, воно намагається досягти конкурентного успіху шляхом концентрації уваги на певному ринковому сегменті. Найчастіше такий цільовий орієнтир — домінувати у вузькій ринковій ніші — ставлять перед собою фірми малого бізнесу, але й великі компанії нерідко віддають перевагу цій лінії поведінки. Приваблива ринкова ніша (так званий «цільовий сегмент») виокремлюється за психографічним, поведінським чи демографічним прин-

⁶ Тут і далі термін «методологія» застосовується у значенні «сукупність методів, методик та прийомів».

ципами, тобто йдеться про орієнтацію підприємства на задоволення потреб обмеженої групи покупців.

Підприємство, що 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 та типорозмірів продукції (продуктова спеціалізація).

Під час створення *технологічно спеціалізованих виробництв* у фокусі уваги опиняються в першу чергу *процесні* виробничо-стратегічні рішення. Технологічна спеціалізація вимагає найбільш повного охоплення всіх без винятку процесів у межах обраної виробничої технології та дотримання принципу технологічної однорідності виконуваних операцій. Це передбачає:

- застосування відповідного технологічного устаткування й обладнання;
- просторову побудову виробничої системи згідно вимог функціонального планування;
- створення виробництв одиничного чи дрібносерійного типу.

Великою перевагою технологічної спеціалізації є висока гнучкість при зміні об'єктів виробництва, а також можливість працювати із широкою номенклатурою предметів праці, що є найважливішим при наданні послуг виробничо-технічного характеру іншим підприємствам-споживачам.

Натомість під час створення *предметно спеціалізованих виробництв* вирішального значення набувають *продуктові* рішення, що приймаються при розробленні виробничої стратегії, тоді як техніко-технологічна база «заточується» під виготовлення продукції, обраної підприємством для завоювання лідерських позицій у привабливій для нього товарній ніші. Стратегія предметної спеціалізації робить акцент на:

- звуженні номенклатури й асортименту та збільшенні обсягів випуску продукції, що уможлиблює перехід до потокових методів роботи, базованих на застосуванні спеціалізованого устаткування й обладнання та організованих на засадах принципів прямоочності, неперервності, ритмічності;
- просторовій побудові виробничої системи відповідно до вимог лінійного (або ж — потокового) планування;
- створенні виробництв великосерійного чи масового типу.

Спеціалізація виробництва буде успішною і допоможе набути підприємству бажаної конкурентної переваги в разі, коли: існують чітко виокремлені групи споживачів, котрі мають різні потреби, або ж використовують товар у різних цілях; переважаюча більшість конкурентів не прагне до концентрування зусиль на конкретних сегментах ринку, а віддає перевагу обслуговуванню всіх груп споживачів; вхідні бар'єри в цільовий сегмент доволі високі, при цьому не існує ефективних товарів-замінників. За відсутності зазначених умов зосередженість підприємства на єдиній ніші буде вкрай ризикованою поведінкою.

• **Конкурентна перевага «Присутність підприємства на різних ринках».** У разі, коли підприємство намагається уникнути ризиків надмірного фокусування на одній-єдиній ринковій ніші, воно прагне набути діаметрально протилежної конкурентної переваги — «Присутність на різних ринках». Основними шляхами досягнення конкурентного успіху тоді будуть:

- урізноманітнення вироблюваної продукції;
- просування продукції на різні місцеві, регіональні тощо ринки.

Найефективнішою виробничою стратегією, що сприяє утворенню та збереженню підприємством цієї конкурентної переваги є **стратегія диверсифікації**, яка може бути реалізованою принаймні у двох площинах — товарній та географічній.

Товарна (або ж — продуктова) диверсифікація передбачає урізноманітнення номенклатури вироблюваної підприємством продукції. За застосування підходу *продуктово-спорідненої диверсифікації* відбувається розширення вже засвоєної товарної номенклатури шляхом модифікування базових виробів та створення так зва-

них «продуктових лінійок»; при цьому кожна з позицій окремої лінії продуктів буде зорієнтованою на задоволення потреб певної групи споживачів (умовний приклад: завод із виготовлення кондиціонерів, який починав свою роботу з виготовлення та виведення на ринок простих побутових кондиціонерів, встановлюваних у окремих квартирах багатоповерхових будинків, зберігаючи цей напрям діяльності паралельно організує випуск систем кондиціонування повітря для офісів, виробничих цехів, літаків, морських суден, підземних станцій метрополітену тощо). Стратегія спорідненої диверсифікації виробництва передбачає, що організація випуску нових асортиментних і номенклатурних позицій здійснюється на напрацьованій раніше техніко-технологічній базі.

Деяко складнішим у плані практичної реалізації, але набагато ефективнішим у аспекті урізноманітнення ринкової активності підприємства є *технологічно-споріднена диверсифікація*. У цьому разі йдеться про виготовлення принципово різних за характером і призначенням товарів на базі незмінних технологічних процесів та технічного обладнання. Обидві версії стратегії спорідненої диверсифікації вимагають:

- наявності у підприємства власних проектно-конструкторських служб, які б швидко та якісно здійснювали розроблення проектів нових модифікацій чи нових видів продукції;

- забезпечення тісної взаємодії між заводськими конструкторами та технологами з тим, аби коректно «вписати» маршрутні технології виробництва нових товарів у вже існуючі технологічні процеси та діючу систему матеріально-технічного забезпечення;

- гнучкості техніко-технологічної бази та її спроможності сприйняти хай і споріднені у технологічному відношенні, але все ж таки нові об'єкти виробництва;

- наявності значних резервів виробничих потужностей, оскільки йдеться про освоєння виробництва нових товарних позицій при одночасному збереженні обсягів виготовлення вже засвоєних товарів.

Іншим різновидом продуктової диверсифікації є *неспоріднена*, за якої відбувається одночасний розвиток багатьох непов'язаних один із одним видів виробничої діяльності. Підприємство, що обирає шлях неспорідненої диверсифікації, свідомо йде на створення «з нуля» виробництв, які не мають жодного відношення до вже засвоєних напрямів бізнесу. Така лінія виробничої поведінки є вкрай витратною (вимагає значних інвестицій у придбання нових технологій та набуття знань щодо їх використання, найом нових чи перепідготовку наявних працівників тощо) та вельми ризикованою (відсутність компетенцій щодо роботи в принципово нових сферах виробництва часто призводить до поразки інноваційних започаткувань). З іншого боку, якщо цей шлях буде успішно пройденим, то бажана для підприємства конкурентна перевага успішної роботи на різних товарних ринках буде набутою.

Якщо ж йдеться про активність підприємства на різних географічних ринках, то тут йому доводиться обирати одне з двох: або позиціонувати себе як дислоковану у певному місці надвелику виробничо-економічну систему, диверсифіковані результати роботи котрої доставляються споживачам по різних регіонах країни чи світу (а це значно збільшує ціну продукції через зростання транспортних витрат), або, обираючи шлях *географічної диверсифікації*, створювати у місцях, наближених до привабливих ринків збуту, виробничі філіали. Кожна з таких філій являє собою, в термінах стратегічного управління, окрему бізнес-одиницю, тобто — відносно самостійну виробничу систему, націлену на обслуговування саме даного регіонального ринку. Повний дизайн таких виробничих систем розробляється спеціалістами головного підприємства або ж залученими сторонніми фахівцями, що спеціалізуються на проектуванні такого роду; обов'язковим у роботі філій є виконання затверджених головним підприємством планів по номенклатурі та обсягах випуску продукції, дотримання єдиних стандартів виробничої практики, запроваджених головним підприємством тощо. Таким чином, це — різновид диверсифікаційної стра-

тегії, що сфокусований на урізноманітненні не товарних, а територіальних аспектів виробничої активності підприємства.

У кінцевому підсумку диференційовані різновиди виробничої стратегії можна систематизувати так, як це подано у табл. 1.

Таблиця 1

**КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА
ТА АДЕКВАТНІ РІЗНОВИДИ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ**

Конкурентна перевага	Виробнича стратегія та її характеристики
<p>Низька ціна продукту, пропонованого підприємством ринку — витіснення конкурентів з ринку за рахунок пропозиції аналогічних товарів такої самої якості за нижчою ціною; створення іміджу сумлінного та надійного партнера, який піклується про бюджет споживачів; додаткове зростання обсягів продажів та отримання надприбутку завдяки збільшенню власної ринкової частки</p>	<p>Стратегія низьковитратності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>фокус уваги</i> — зниження загальних та питомих виробничих витрат при одночасному збереженні параметрів якості та споживачьких властивостей товару на рівні, що відповідає середньогалузевому; • <i>цільовий орієнтир</i> — формування бажаної для підприємства конкурентної переваги «Низька ціна продукту»; • <i>підтримка</i> — реалізація комплексу заходів економічного (використання дешевших ресурсів, збільшення масштабів виробництва та ін.), технологічного (автоматизація виробництва, запровадження безвідходних та ресурсозберігаючих технологій та ін.), організаційно-управлінського (уніфікація та стандартизація продуктів та процесів, реструктуризація виробництва з метою ліквідації непрофільних витратних підрозділів та ін.) характеру
<p>Висока якість продукту, пропонованого підприємством ринку — витіснення конкурентів з ринку за рахунок пропозиції товарів вищої якості за умови, що існують великі групи споживачів, готових сплачувати вищу ціну за вищу якість; створення іміджу сумлінного та надійного партнера, який піклується про задоволення особливих вимог споживачів; додаткове зростання обсягів продажів та отримання надприбутку завдяки збільшенню власної ринкової частки</p>	<p>Стратегія високоякісності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>фокус уваги</i> — підвищення якості виробленої продукції при несуттєвому підвищенні або ж навіть збереженні такої ціни на неї, яка відповідає середньоринковій; • <i>цільовий орієнтир</i> — формування бажаної для підприємства конкурентної переваги «Висока якість продукту»; • <i>підтримка</i> — реалізація комплексу заходів економічного (використання високоякісних ресурсів та ін.), проектно-конструкторського та техніко-технологічного (вдосконалення конструкцій виробів, запровадження технологій, які дозволяють автоматизувати контроль якості виробничих операцій та ін.), організаційно-управлінського (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) характеру
<p>Негайне реагування підприємства на зміни вимог ринку — уникнення конкурентного протистояння та набуття позиції лідера ринку завдяки прискореній пропозиції запитаних, але дефіцитних товарів та послуг зацікавленим у їх придбанні покупцям; створення іміджу партнера, готового піти на все заради швидкого задоволення таких, що виникають зненацька, вимог споживачів; отримання надприбутку за рахунок встановлення високих цін на дефіцитну продукцію</p>	<p>Стратегія гнучкості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>фокус уваги</i> — розширення можливостей виготовлювати різні види продукції та швидко переорієнтовуватися на випуск нових продуктів / надання нових послуг; • <i>цільовий орієнтир</i> — формування бажаної для підприємства конкурентної переваги «Швидкість реагування»; • <i>підтримка</i> — підвищення гнучкості виробничої системи шляхом: <ol style="list-style-type: none"> 1) створення гнучких автоматизованих виробництв (ГАВ), що складаються з різноманітних гнучких виробничих модулів (ГВМ); 2) автоматизації управління процесами проектування та виробництва продукції на базі застосування систем управління даними про виріб (PDM), систем управління виробничими процесами (MES) та інших інформаційних систем та технологій

Закінчення табл. 1

Конкурентна перевага	Виробнича стратегія та її характеристики
<p>Домінування підприємства у вузькій ринковій ніші — посилення конкурентоспроможності підприємства завдяки його закріпленню та досягненню домінуючого положення в обраному сегменті ринку; створення іміджу сумлінного та надійного партнера, котрий піклується про задоволення специфічних потреб конкретної групи покупців; додаткове зростання обсягів продажів та отримання надприбутку завдяки концентрації ділової активності підприємства у вузькій ринковій ніші</p>	<p>Стратегія спеціалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>фокус уваги</i> — створення технологічно чи предметно спеціалізованого виробництва через фокусування на виконанні певних технологічних процесів або на виготовленні вузького асортименту продукції; • <i>цільовий орієнтир</i> — формування бажаної для підприємства конкурентної переваги «Домінування у вузькій ринковій ніші»; • <i>підгрунття</i> — побудова такого виробництва, яке за своїм типом (одиничне (можливо — дрібносерійне) або ж масове (можливо — великосерійне)) найповніше відповідає вимогам обраного різновиду спеціалізації; створення відповідної техніко-технологічної бази (універсальна або ж спеціалізована); застосування найефективніших методів організації виробництва (потоків, непотоків, групові тощо)
<p>Присутність підприємства на різних ринках — посилення конкурентоспроможності підприємства завдяки його закріпленню на різних товарних та географічних ринках; уникнення ризиків, які виникають при роботі в одній-єдиній вузькій ринковій ніші; створення іміджу сумлінного та надійного партнера, котрий піклується про задоволення різноманітних потреб різних груп споживачів; додаткове зростання обсягів продажів та отримання надприбутку завдяки збільшенню товарних та географічних ринкових часток</p>	<p>Стратегія диверсифікації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>фокус уваги</i> — урізноманітнення асортименту й номенклатури вироблюваної продукції, що дозволяє підприємству вийти на нові товарні ринки; створення в різних регіонах країни чи світу виробничих філій головного підприємства, що дозволяє останньому успішно діяти на різних географічних ринках; • <i>цільовий орієнтир</i> — формування бажаної для підприємства конкурентної переваги «Присутність на різних товарних та географічних ринках»; • <i>підгрунття</i> — ефективне використання наявного проектно-конструкторського та техніко-технологічного потенціалу; розвиток існуючої виробничої системи; створення мережі філіалів, що працюють відповідно до всіх без винятку стандартів виробничої практики головного підприємства

З викладеного випливають такі висновки:

- ринковоорієнтований підхід теорії конкурентних переваг утворює підгрунття для виокремлення принаймні п'яти можливих для набуття підприємством переваг у сфері конкуренції, якими є низька ціна або висока якість продукту, пропонованого підприємством ринку, швидке реагування підприємства на зміни ринкових вимог, домінування у вузькій ринковій ніші або ж активність підприємства на різних товарних та географічних ринках;

- абстрагування від специфічних особливостей конкретних ринково-виробничих ситуацій та застосування такого методу наукового пізнання як аналіз надають підстав для виділення у складі узагальненого предмету дослідження — виробнича стратегія підприємства — кількох різновидів; при цьому спільним для всіх диференційованих різновидів виробничої стратегії є один і той самий цільовий орієнтир — формування єдиної бажаної для підприємства конкурентної переваги;

- за прагнення набути конкурентну перевагу «Низька ціна продукту, пропонованого ринку» підприємство має запроваджувати *стратегію маловитратного виробництва*; за необхідності формування конкурентної переваги «Висока якість продукту, пропонованого ринку» підприємство змушене переходити до *стратегії високоякісного виробництва*; за бажання сформувати конкурентну перевагу «Негайне реагування на зміни вимог ринку» підприємство орієнтується на реалізацію *стратегії гнучкого виробництва*; намагання отримати конкурентну перевагу «Домінування у вузькій ринковій ніші» спонукає підприємство до імплементації *стра-*

тегії спеціалізованого виробництва; прагнення створити й утримати конкурентну перевагу «Присутність на різних ринках» схиляє підприємство до *стратегії товарної та / або географічної диверсифікації виробництва*;

- оскільки на практиці будь-яке підприємство прагне не до набуття однієї єдиної конкурентної переваги, а до формування їх цілісного комплексу, то *реальна виробнича стратегія* інтегрує у собі всі виробничо-стратегічні рішення (чи, принаймні, більшість із них) із числа тих, що у ході попереднього аналізу були прив'язаними до різних диференційованих різновидів; при цьому конкретна конфігурація виробничої стратегії вибудовується кожним підприємством суто індивідуально залежно від характеру сформованого ним виробничого базису, реалій ринкової ситуації, в якій воно перебуває, та від того, які конкурентні пріоритети воно визнає для себе за найважливіші;

- проекція вихідних положень теорії конкурентних переваг (у межах її ринково-орієнтованого напрямку) на проблемне поле теорії виробничої стратегії підприємства не лише створює підстави для диференціювання принципово нових різновидів виробничої стратегії підприємства, але й відкриває перспективи *подальших наукових розвідок*, зокрема — вивчення виробничої стратегії підприємства крізь призму положень ресурсного, процесного та інших напрямів теорії конкурентних переваг.

Література

1. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. Анатолій Олійник та Роман Скільський. — К. : Основи, 1998. — 390 с.
2. *Портер М. Е.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / Майкл Е. Портер . — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
3. *Хамел Г.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. / Гари Хамел, К. К. Прахалад. — М. : Олимп-Бизнес, 2002. — 288 с.
4. *Минцберг Г.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстрэнд, Джозеф Лэмпел ; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. — СПб. : Питер, 2000. — 336 с.
5. *Wernerfelt B.* The Resource-Based View of the Firm: Ten Years Later // *Strategic Management Journal*, 1995. Vol. 16. N 3. P. 171–174.
6. Teece D. J. *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal.* — New York : Harper & Row, Ballinger Division, 1987.
7. Stalk G., Jr., Hout T. M. *Competing Against Time: How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets.* — New York : Free Press, 1990.
8. Skinner W. *Manufacturing in the Corporate Strategy.* — New York : Wiley, 1978.
9. Hill T. *Manufacturing Strategy: Text and Cases*, 3rd ed. — McGraw-Hill, 2000.
10. Wheelwright S. C., Hayes R. H. *Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing.* — New York : John Wiley & Sons, 1984.
11. Hayes R. H., Wheelwright S. C. and Clark K. B. *Dynamic Manufacturing.* — New York : Free Press, 1988.
12. *Омельяненко Т. В.* Виробнича стратегія підприємства: сутність та траєкторія розвитку / Т. В. Омельяненко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн. / голов. ред. О. П. Степанов. — К. : НАУ, 2004. — Вип. 3–4. — С. 556–565.
13. *Рюли Э.* Исследование стратегических процессов в организации / Эдвин Рюли, Саша Л. Шмидт // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 5. — С. 99–104.
14. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г. Л. Азоев. — М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с. — (Библиотека хозяйственного руководителя).
15. *Сток Дж.* Время — секретное оружие бизнеса [Электронный ресурс] / Джордж Сток, мл. (George Stalk, Jr.), вице-президент Boston Consulting Group. — Режим доступа : http://www.elitarium.ru/2006/08/16/vremja_sekretnoe_oruzhie_biznesa.html
16. *Омельяненко Т. В.* Виробничий профіль як дисциплінуюча детермінанта стратегічних змін на підприємствах технологічного типу / Т. В. Омельяненко // Управління стратегічними змінами на підприємстві: концептуальні засади, методологія та практика : тези доповідей Міжнар. Наук.-практ. конф. 27–28 жовтня 2005 р., м. Київ / відп. Ред. А. А. Мазаракі ;