

створення доданої вартості, істотно підняти рівень національної технологічної бази, підвищити швидкість та якість економічного росту через підвищення міжнародної конкурентоздатності підприємств кластера шляхом:

- отримання та впровадження критичних технологій та устаткування;
- одержання доступу до нових методів управління і спеціальних знань;
- одержання ефективних можливостей виходу на міжнародні ринки.

Література

1. *Крол А.* Облачная платформа управления инновационными системами [Електронний ресурс] / Крол А. — 2012. — Режим доступу: <http://www.slideshare.net/AlexKrol/ss-12826978>
2. BCG: 50 самых инновационных компаний мира [Електронний ресурс]. — 2013. — Режим доступу: <http://www.i-g-t.org/2013/09/26/bcg-50-samyx-innovacionnyx-kompanij-mira/>
3. *Чернов С. А.* Инновационные сети [Електронний ресурс] / С. А. Чернов // Проблема времени в культуре, философии и науке. — М., 2006. — Режим доступу: http://www.chronos.msu.ru/RREPORTS/problema_vremeni/chernov_innovatsionnye.htm

Т. В. Омеляненко, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
e-mail: omelianenko@ukr.net

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА — ПРОЙДЕНЕ ТА ПРИЙДЕШНЄ

Омеляненко Татьяна
Стратегический выбор в сфере
производства — пройденное
и грядущее

Omelianenko Tatyana
Strategic choice in the field
of production — passed
and the future

У листопаді цього року на саміті «Східне партнерство» у Вільносі очікується підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. У разі, якщо це відбудеться, нашу країну спіткають суттєві і в деяких аспектах поки що важкопрогнозовані зрушення. Але вже зараз можна висловити впевненість, що легітимізоване Угодою вхо-

дження України до європейського (а великою мірою — і до світового) економічного простору спричинить зміну акцентів у стратегіях розвитку вітчизняних промислових підприємств і зумовить необхідність переглядів їх виробничих стратегій. Цілком імовірно, що перед українськими підприємствами відкриються нові можливості щодо інтегрування до вже існуючих ланцюгів створення цінностей і ланцюгів поставок. Ці процеси, скоріше за все, будуть спряженими з великою кількістю помилок і провалів, у першу чергу — через відсутність досвіду прийняття та обґрунтування рішень такого роду. І головним завданням економічної та управлінської науки наразі є озброєння топ-менеджерів вітчизняних бізнес-структур знаннями, набутими завдяки узагальненню закордонного досвіду формування виробничих стратегій підприємств-учасників ланцюгів поставок. Тому, що вже *пройдене* ними, стане *прийдеши́м* для нас. Таким чином, узагальнення західного досвіду, набутого в цій площині, становить актуальне завдання для вітчизняної науки.

Стратегічний вибір у сфері виробництва знаходить свою конкретизацію у рішеннях, що приймаються за для того, аби чітко визначити спрямованість і характер виробничої стратегії. Традиційно до ключових виробничо-стратегічних рішень відносять рішення щодо технологій, потужностей, ресурсного забезпечення, організації та планування виробництва. Але посилення тиску глобалізаційних процесів вже у 90-х роках ХХ століття вивело на вістря порядку денного питання про включення до сфери виробничої стратегії рішень про участь підприємства у глобальних ланцюгах поставок (йдеться про ланцюги, що включають учасників, дислокованих фізично не лише у різних країнах, а навіть на різних континентах світу).

Для прикладу: за даними Світової організації торгівлі в 1998 році лише 37 % вартості американського автомобіля створювалось безпосередньо у США, тоді як 30 % — відправлялось у Південну Корею за складання машин, 17,5 % — йшло до Японії на придбання технологій і комплектуючих, 7,5 % — у Німеччину за дизайн, 4 % — до Тайваню та Сінгапуру за дрібні деталі, 2,5 % — до Великобританії за рекламу, 1,5 % — в Ірландію та Барбадос за оброблення даних (приклад запозичений з [1, с. 9], де його подано з посиланням на [2]).

Потенційно вітчизняні компанії у ланцюгах поставок можуть відігравати дві ролі. Одна — *ключова* — ідеолог всього процесу та кінцевий споживач, відповідальний за тотальний результат. Наприклад, це може бути так, як відбувається зараз у компанії «Toyota», яка здійснює лише проектування, кінцеве складання та реалізацію продукції, тоді як переважна частка деталей і комплектуючих виробляються сторонніми підприємствами [1, с. 9]. Інша — *підпорядко-*

вана — суто постачальник послуг, комплектуючих, готових виробів на замовлення від кінцевого споживача. І в тому, і в тому випадках варто враховувати конструктивні рекомендації, сформульовані на базі узагальнення підсумків негативного досвіду роботи в ланцюгах поставок, накопиченого західними компаніями. Так, за основну причину провалів компанії «Боїнг» при будівництві лайнера «Dreamliner-787» (проблеми у гальмівній системі, витоки пального, тріщини у лобовому склі, призупинка експлуатації двома першими великими замовниками — японськими авіакомпаніями «All Nippon Airways» та «Japan Airlines»), потім уведена в США тимчасова заборона на польоти цього літака та аналогічні кроки перевізників по всьому світові, що призвело до вимушеної «посадки» всього існуючого на сьогодні парку у 50 машин) визнають не конструкторські проблеми, а хибність бізнес-стратегії, зорієнтованої на перенесення виробництва ключових компонентів і здійснення стратегічних бізнес-операцій за кордон [3]. Аналіз помилок, допущених при реалізації 787-го проекту, який вже обійшовся компанії у мільярди доларів, дозволив сформулювати для підприємств, що відіграють *ключову роль* у ланцюгах поставок, такі поради:

1. При прийнятті рішень щодо створення закордонних виробництв не орієнтуватись на результати підрахунків короткострокової ефективності, які засвідчують високу прибутковість проєктів внаслідок економії на вартості робочої сили та дешевизни матеріально-сировинних ресурсів, а отримати спочатку докладні відповіді на багато стратегічних питань.

2. Найголовнішими з цих питань є: ● скільки коштуватиме кожен з напрямів аутсорсингу? ● на який термін розраховується функціонування того чи того логістичного ланцюга? ● наскільки великою є відстань між учасниками ланцюга та як довго триватиме доставка комплектуючих з того чи того закордонного регіону? ● наскільки часто представники компанії будуть змушені долати ці відстані для зустрічей з постачальниками та скільки це коштуватиме загалом? ● якими є наслідки негативного розвитку подій через ненадійність іноземних партнерів? ● як подолати мовні бар'єри та побудувати ефективну систему координації дій усіх учасників ланцюгів поставок? (сформульовано на основі висновків, викладених у [3]).

Хоча малоімовірно, що переважна більшість вітчизняних підприємств зможе відігравати в ланцюгах поставок цю — *ключову* — роль. Скоріше за все їх позиція буде *підпорядкованою* — суто постачальника послуг, комплектуючих, готових виробів тощо. Тоді, аби довести свої спроможності бути гідними учасниками ланцюгів створення цінностей, при ревізії виробничих стратегій нашим під-

приємствам слід шукати та надавати своїм потенційним іноземним партнерам відповіді на такі питання: ● які заходи буде здійснено, аби забезпечити найнижчі порівняно з іншими претендентами на дане місце у ланцюзі витрати на робочу силу, сировину та матеріали, здійснення операцій тощо? ● як буде гарантуватися дотримання термінів та комплектності поставок? ● яким чином буде забезпечений належний рівень якості вироблюваної продукції?

Тобто, стратегічний вибір у сфері виробництва для вітчизняних підприємств, незалежно від того, яку позицію підприємство буде посідати в цьому ланцюзі — постачальник, дистриб'ютор, проміжна ланка чи кінцевий споживач, обов'язково має базуватися на ретельному зіставленні економічних вигод, витрат і втрат, які будуть виникати внаслідок їх інтеграції в сталі ланцюги поставок.

Література

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента // Б. А. Аникин, И. Л. Рудая ; Гос. ун-т управления. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 288 с.
2. World Trade Organization. Annual Report 1998. Geneva : World Trade Organization (WTO), 1998.
3. Деннинг С. Провал Boeing: 7 уроков, которые следовало бы извлечь бизнесу [Электронный ресурс] / Стив Деннинг // Forbes. — 2013. — 18 янв. — Режим доступа: <http://www.forbes.ru/sobytiya/kompanii/232224-proval-boeing-7-urokov-kotorye-sledovalo-izvlech-biznesu>

В. В. Очеретяна,
аспірант кафедри економіка агропромислових формувань
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,
e-mail: vika_kpi@ukr.net

РЕАЛІЗАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СВІТОВОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ КРИЗИ

Очеретяна Виктория
Реализация потенциала аграрного сектора украины в условиях мирового продовольственного кризиса

Ocheretyana Victoriya
Implementation of potential agrarian sector of ukraine in the world food crisis

Агропромисловий комплекс України — важливий сектор національної економіки, що об'єднує різні види економічної діяль-