

победы в конкурентной борьбе в руках менеджеров. Если общество будет позитивно настроено к магазинной розничной торговле, ей не трудно будет противостоять перед конкурентами нового типа.

### **Литература**

1. *Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Marketing Management, 14e global ed.*, 2012.
2. *Barre Berman, Joel R. Evans. Retail Management: strategic approach*, 8e ed. 2003, пер. на русском языке, электронная версия.
3. *Мзбришвили Б. Маркетинг и формирование корпоративного ими-*

[Metadata, citation and s](#)

of Vadym Hetman Kyiv National Economic University

12<sup>th</sup> ed. 2013.

**Омельяненко Т. В.**, д.е.н.,  
професор кафедри менеджменту,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»  
omelianenko@ukr.net

**Барабас Д. О.**, к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»  
dmitry\_barabas@mail.ru

**T. Omelianenko**, D.Sc.,  
Professor of Management Department,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
omelianenko@ukr.net  
**D. Barabas**, Ph.D.,  
Associate Professor of Management Department,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
dmitry\_barabas@mail.ru

### **ВИРОБНИЧА ТА КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ УЗГОДЖЕННЯ ЗА СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ УКРАЇНИ**

АНОТАЦІЯ. Ідентифіковано сутність і виразні ознаки конкурентної та виробничої стратегій підприємства. Визначено проблеми взаємоузгодження конкурентної та виробничої стратегій у сучасних українських реаліях і запропоновано інструментарій їх розв'язання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: підприємство, конкурента стратегія, виробнича стратегія

## PRODUCTION AND COMPETITIVE STRATEGY OF ENTERPRISE: PROBLEMS OF HARMONIZATION IN MODERN REALITY OF UKRAINE

**ABSTRACT.** The nature and distinct features of competitive and production strategies of the company are identified. The problems of mutual harmonization of competitive and production strategies in the current Ukrainian realities are determined and tool to solve them is offered.

**KEY WORDS:** enterprise, competitive strategy, production strategy

**Вступ.** На сьогоднішній день науково-методичне забезпечення стратегічного планування діяльності вітчизняних підприємств і формування стратегій їх розвитку розроблено доволі повно. На користь цього твердження слугує хоча б той факт, що державні підприємства та державні акціонерні товариства, а також суб'єкти господарювання інших форм власності й інших організаційних форм, у своїй практичній планово-аналітичній діяльності активно використовують положення «Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств і господарських структур» [1]. Тим не менше, необхідність у поглибленні методичного та методологічного забезпечення процесів стратегічного планування існує; потребує, зокрема, уточнення характер зв'язків і впливів між різнорівневими стратегіями підприємства, поміж яких важливе місце посідають конкурентна та виробнича.

**Постановка задачі (мета).** Метою здійсненого дослідження є ідентифікація спричиненої різкою зміною вітчизняних і світових економіко-політичних реалій проблеми взаємоузгодження виробничої та конкурентної стратегій підприємства, а також визначення інструментарію її розв'язання.

**Результати.** Виробнича стратегія — це одна з функціональних стратегій підприємства, що являє собою комплекс взаємозв'язаних рішень щодо того, як з технологічної, економічної, організаційної та ресурсної точок зору має бути організована нова або впорядкована наявна виробнича діяльність підприємства з метою досягнення ним стратегічних конкурентних переваг [2, с. 37]. Результатом реалізації виробничої стратегії є створення нової або ж перетворення існуючої виробничої системи; цим зумовлюються характерні риси (виразні ознаки) даної стратегії, а саме — довгостроковість і невідворотність наслідків реалізації.

На сьогодні виділяють багато різновидів виробничих стратегій. Залежно від того, який критерій обрано для класифікування, розрізняють: ремісничу, індустріальну, інформаційну стратегії (класифікаційний критерій — домінантний фактор виробництва); стратегії одиничного, серійного, масового виробництва (класифікаційний критерій — тип виробництва); стратегії маловитратного, високоякісного, гнучкого, спеціалізованого, диверсифікованого виробництва (класифікаційний критерій — бажана до набуття підприємством конкурентна перевага). І саме останнє, — спрямованість виробничої стратегії на набуття підприємством стратегічних конкурентних переваг, — свідчить про її тісний зв'язок із конкурентною стратегією.

У свою чергу конкурентна стратегія є нібито «перехідним містком» між підприємством і його ринковими суперниками, бо вона, з одного боку, спирається на матеріальні та нематеріальні активи підприємства та передбачає створення, підтримку та розвиток його конкурентних переваг, а з іншого — враховує вплив на підприємство його ринкових суперників та їх конкурентні переваги, і включає дії по знешкодженню агресивних ініціатив і використанню слабостей конкурентів для досягнення своєї перемоги. Цим зумовлюється властивий їй характер — комплексність (для урахування всіх вагомих чинників, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств певної галузі) і гнучкість (забезпечується за рахунок ефективного пристосування до змін умов функціонування шляхом внесення коректив до змісту конкурентної стратегії та до дій щодо її реалізації) [3, с. 201].

При диференціюванні різновидів конкурентної стратегії найпоширенішим є підхід з позиції базових конкурентних переваг, задля досягнення яких формується та чи та конкурентна стратегія. Фундатором цього підходу є М. Портер, який шляхом виділення двох основних на його думку джерел набуття підприємством конкурентних переваг (низькі витрати та висока якість / унікальність продукції) та двох сфер реалізації стратегічної мети підприємства (у рамках всього ринку чи виключно у конкретному ринковому сегменті) виокремив три загальні стратегії конкуренції — найменші сукупні витрати, диференціація, зосередження [4, с. 51]. Важливим аспектом конкурентної стратегії також є тип конкурентної поведінки підприємства: антагонізм (напад чи захист) або співробітництво [5, с. 455, 464; 6, с. 703, 704].

Наразі вітчизняні виробники стикнулися з нагальною потребою швидкого прийняття і реалізації принципово нових стратегічних рішень у відповідь на виклики сьогодення. До таких

викликів слід насамперед віднести втрату великої кількості давно засвоєних товарних і ресурсних ринків Російської Федерації, а також ринків цілої низки інших країн, що економічно чи політично перебувають під впливом зазначеної держави. Але відкриваються і нові можливості: з 1-го січня 2016 року вступила в дію угода про зону вільної торгівлі між Україною та Євросоюзом, внаслідок чого скасовано ввізне мито на імпортовані з України промислові товари, що є великим позитивом; зняття США та ЄС економічних санкцій з Ірану відкриває нові можливості для вітчизняного авіа- та машинобудування; прискореними темпами розвиваються економічні зв'язки між нашою країною та Туреччиною.

Бурхливі зміни геополітичного та гео економічного характеру зумовляють необхідність ревізії та, можливо, принципового оновлення:

— конкурентних стратегій, що мають визначати характер поведінки вітчизняних підприємств по відношенню до нових ринкових суперників;

— виробничих стратегій, що мають визначити напрями перетворень виробничих систем так, аби сприяти набуттю підприємствами нових конкурентних переваг.

І ось тут, цілком можливо, виникатимуть проблеми. З одного боку, виробнича стратегія має підпорядкований характер по відношенню до конкурентної, тому повинна підлаштовуватися під неї та підтримувати її. Але з іншого боку, результатом реалізації обраної у попередні часи виробничої стратегії вже є реально існуюча виробнича система з чітко встановленими характеристиками та обмеженнями по технологіях, устаткуванню, кваліфікаційному складу персоналу, можливостями виробляти лише певні види продукції у заздалегідь визначених обсягах. Тобто доволі часто трапляється так, що результати раніше обраної та втіленої у життя виробничої стратегії через її характерні риси — довготривалість і невідворотність наслідків — лімітують або ж роблять взагалі неможливою реалізацію новообраної, сформованої під тиском стрибкоподібно змінних геополітичних і гео економічних реалій, стратегії набуття підприємством нових конкурентних переваг.

Таким чином, постановка задачі є такою: відшукати баланс у системі «виробнича стратегія — конкурентна стратегія», що є тожним гармонізації співвідношень категорій «іманентно властива виробництву інерційність» та «іманентно властива конкуренції гнучкість».

Розв'язанню цієї задачі може посприяти використання в процесі узгодження виробничої та конкурентної стратегій підприємства інструменту, який нами пропонується іменувати «Карта профілю стратегій підприємства» (принциповий вигляд подано на рис. 1). Вона являє собою адаптацію карти (вигляд котрої див., наприклад, у [7, с. 773]), запропонованої К. Платтсом і М. Грегорі [8] у межах процедури виробничого аудиту (нині — так звана «Процедура Платтса-Грегорі»).



Рис. 1. Карта профілю стратегій підприємства (принциповий вигляд карти, побудованої для конкурентної та виробничої стратегій)

Безумовно, ця карта відрізняється від запропонованої Платтсом-Грегорі ще в 90-х роках минулого століття — оригінальна карта вимагала подачі результатів обстежень не стратегій як таких, а ринкових вимог і можливостей виробництва; критерії для оригінальної карти обиралися не з позицій «конкурентні перева-

ги» та «виробничі пріоритети», а під кутом зору «продукт чи продуктова родина». Запропонована нами карта адресована вітчизняним підприємствам, які планують вихід на нові ринки та розробляють відповідні стратегії (конкурентну, виробничу тощо); вона буде вкрай корисною, оскільки дозволяє провести порівняльний аналіз сформованих стратегій і виявити між ними розриви критичного значення.

Застосування методу профілювання дає розробникам стратегій дієвий інструмент їх узгодження, оскільки діагностика стратегічних розривів слугує основою для прийняття рішень стосовно того:

- ◆ що робити, коли наявні можливості виробничої системи підприємства перевищують вимоги нової конкурентної стратегії? (можливо, коригувати конкурентну політику, або йти на скорочення виробничого потенціалу, щоб зменшити поточні витрати на утримання невикористовуваного обладнання, або сприймати як належне зростання витрат, сподіваючись, що в майбутньому ситуація зміниться на краще);

- ◆ що робити, коли виробничі можливості не в змозі задовольнити вимоги конкурентної стратегії? (можливо, знову ж таки коригувати конкурентну політику чи, скоріше, переглядати виробничу стратегію розробляючи та реалізуючи програми прискореного розвитку виробництва) (адаптовано з [2, с. 25]).

При цьому, безумовно, кожне окреме підприємство при застосуванні цього інструментарію має індивідуально конкретизувати бажані конкурентні переваги та виробничі пріоритети, а також використовувати свої власні шкали їх оцінювання.

**Висновки.** Для узгодження конкурентної та виробничої стратегій вітчизняних підприємств, що прагнуть до виходу на нові ринки, доцільно застосовувати метод профілювання з побудовою відповідної карти, яка дозволяє ідентифікувати точки критичних розривів між розробленими стратегіями та своєчасно вносити необхідні корективи як до однієї, так і до іншої зі стратегій.

## ***Література***

1. Методичні рекомендації з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур, затверджені наказом Мінекономрозвитку України від 14.08.2013 № 971 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=218665](http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/uk/publish/printable_article?art_id=218665)

2. *Омельяненко Т. В.* Виробнича стратегія підприємства : монографія / Т. В. Омельяненко. — К. : КНЕУ, 2013. — 277 с.
3. *Барабась Д. О.* Конкурентні стратегії підприємства / Д. О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України : наук. зб. — Вип. 2–3. — К. : КНЕУ, 2000. — С. 201–208.
4. *Портер М.* Стратегія конкуренції : пер. з англ. / Майкл Е. Портер. — К. : Основи, 1998. — 390 с.
5. *Котлер Ф.* Маркетинг Менеджмент / Ф. Котлер. — СПб. : Питер Ком, 1998. — 896 с.
6. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
7. *Rycraft M.* Operations Management / [Mike Rycraft, Hemmanth Singh, Khomotso Phihlela etc.]. — Pearson Education : South Africa, 2007. — 829 p.
8. *Platts K. W.* A Manufacturing Audit in the process of Strategy Formulation / Ken W. Platts, Mike J. Gregory // International Journal of Operations and Production Management. — 1990. — Vol. 10. — №. 9. — P. 5–26.

**Nikola Papac**, Ph.D.

Faculty of Economics, University of Mostar  
Matice hrvatske b.b., 8800 Mostar, Bosnia and Herzegovina  
nikola.papac@sve-mo.ba

**Zdenko Klepić**, Ph.D.

Faculty of Economics, University of Mostar  
Matice hrvatske b.b., 8800 Mostar, Bosnia and Herzegovina  
zdenko.klepic@sve-mo.ba

## **CORPORATE GOVERNANCE IN BOSNIA AND HERZEGOVINA**

**ABSTRACT.** Corporate governance shows how rights and responsibilities are distributed among different stakeholders in corporations. We relate corporate governance to the issues of power, authority and responsibility in the performance of the primary activity, i.e. it provides an answer to the question who controls the corporation, why and in whose interest. To determine the characteristics of a corporate governance system, it is necessary to determine who has a crucial position and role in defining relations in the corporation.

Corporate governance in Bosnia and Herzegovina is within the jurisdiction of entities, and there are two substantially aligned and yet completely distinct corporate governance systems.

The main goal of the paper is to analyze and describe the characteristics of corporate governance in Bosnia and Herzegovina.

**KEY WORDS:** corporation, corporate governance, corporate governance system, stakeholders, business transparency, Bosnia and Herzegovina, capital market in Bosnia and Herzegovina