

УДК 334.716:05.551

DOI: 10.18524/2413-9998/2020.2(45).201435

**А. Г. Іващенко,**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки підприємства,

Одеський національний політехнічний університет,

проспект Шевченка, 1, м.Одеса, 65044

e-mail: algriv3@gmail.com

## **СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Проаналізовані шість можливих стратегій розвитку українських промислових підприємств з урахуванням сучасних кризових умов ринкового функціонування. Досягнення цілей таких стратегій, як показано у роботі, можливо шляхом цілеспрямованої зміни структури, форм і методів організації виробництва в сторону підвищення гнучкості системи, упорядкованості або синхронізації часткових процесів, інтеграції матеріальних потоків.

Також відмічається, що розвиток ринку привів до розширення різноманіття продуктів, що виробляються, насиченістю товарами широкого споживання, збільшенню числа підприємств, що випускають однотипну продукцію. Це призвело до зміни об'єктивних економічних умов функціонування підприємств та викликало необхідність перетворення традиційних методів і форм організації виробництва, формування економічних обставин, які адекватні стратегії розвитку промислового підприємства. Новий підхід до розвитку підприємства передбачає його орієнтацію на споживача та реалізацію наступних організаційних програм: підвищення гнучкості самого підприємства, синхронізації діяльності, організації і управління матеріальними потоками. Відмічені напрями розвитку підприємства, які дозволяють перейти від традиційних однопродуктових структур до диверсифікованого, гнучкого виробництва, що буде забезпечувати випуск продукції, яка орієнтована на індивідуальні нахили споживачів.

Використання машині обладнання, що програмується, дозволяє швидко переходити до виконання нових виробничих замовлень. Організація такого виробництва стає економічно виправданою. З використанням нових технологічних засобів і технологій значно підвищується гнучкість системи та створюється основа для переходу до комп'ютерно-інтегрованого виробництва.

**Ключові слова:** стратегія; організація; структура; диверсифікація; управління; програма; розвиток; ринок.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств вимагає

вироблення продуманої політики в галузі вдосконалення організації виробництва.

За оцінками зарубіжних фахівців, організація виробництва і передова технологія є основними факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства у виробничій сфері [5, с. 37, 226-227].

Технологія відкриває нові можливості для вдосконалення виробництва шляхом підвищення його технічного рівня (гнучкості, автоматизації виробництва, раціоналізації конструкції, поліпшення дизайну та ін.). Разом з тим сама по собі технологія «нейтральна» і доступна багатьом виробникам, в тому числі і конкурентам. Можливість підприємства використовувати технологію в якості унікальної і довгострокової конкурентної переваги залежить від культури, рівня і стратегії розвитку організації виробництва.

Аналітики НАН України стверджують: «...аналіз...свідчить, що Україна має об'єктивні економічні передумови для того, щоб відродити промислове виробництво і стати промисловою фабрикою для всього світу»[10,с.153].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам організаційного розвитку промислових підприємств приділили увагу наступні вчені: Гарафонова О. [2], Дейнеко Л. [10], Залознова Ю. [3], Захарченко В. [11; 13], Лепейко Т. [6], Ситніченко В. [12], Фадєєва Г. [14] та ін. Так проект стратегії розвитку машинобудування, який розроблено на основі методології стратегічного менеджменту і стандарту ISO-9004 містить у Ситніченко В. наступні принципові положення: розвиток власних наукових підгалузей, орієнтація на технічне переозброєння промисловості за рахунок внутрішнього виробництва [12, с. 3]. Крочак М. вказує: «Процес формування стратегії розвитку – це набір логічно взаємопов'язаних дій, які виконуються для досягнення певного «виходу» діяльності, що є стратегією розвитку підприємства» [4, с. 86]. Фадєєва Г., досліджуючи теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку промислового підприємства, наполягає: «...в прикладному аспекті методології стратегії розвитку підприєм-

ства вирішуються практичні завдання щодо цілеспрямованого перетворення системи управління для орієнтації підприємства на інноваційний розвиток» [14, с. 186]. Науковці також досліджують інструментарій розробки стратегії розвитку підприємств. Наприклад, Гарафонова О. і Каленська О. використовують метод класифікації при визначенні стратегії розвитку, метод синтезу та аналізу при побудові процесу формування стратегії розвитку підприємства, графічний метод при побудові темпу зростання промисловості України [2, с. 37]. Македон В. розробку стратегії здійснює на п'яти рівнях управління: корпоративному, діловому, функціональному, операційному, модулятивному [7, с. 369].

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення додаткових підходів до визначення сучасних стратегій організаційного розвитку вітчизняних промислових підприємств в умовах фінансово-економічної кризи. Окремі науковці при цьому наголошують про актуалізацію необхідності опрацювання українського сценарію неоіндустріалізації та пошуку найбільш сприятливих умов для його успішної реалізації[3].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На основі аналізу політики промислових підприємств в області організації виробництва можна виділити шість можливих стратегій розвитку організації, які отримали найбільше поширення:

- 1) розширення можливостей;
- 2) орієнтування на децентралізацію організаційної структури та посилення механізму внутрішньої координації та контролю;
- 3) організація синхронізованого виробництва;
- 4) управління рухом товарів (виробнича логістика);
- 5) гуманізація праці;
- 6) орієнтація на споживача.

1. Розширення можливостей і диверсифікація виробництва. Ця стратегія використовується компаніями для посилення своїх позицій на ринку починаючи з 1960-х рр. Диверсифікація здійснюється, як правило, шляхом створення виробництва по пуску продуктів, пов'язаних між собою за технологією і (або) збуту. Така стратегія обумовлює перебудову організаційної структури

виробництва на основі формування продуктових відділень. Розширення можливостей підприємства дозволяє стабілізувати обсяг виробництва, рівень продажів і прибутку, уникнути односторонньої залежності від кон'юнктури ринку. Відчуваючи труднощі при збуті одного з продуктів, диверсифіковане підприємство може розширити виробництво виробів, що мають інший ринок збуту, і таким чином компенсувати свої втрати. Крім того, диверсифікація забезпечує зростання підприємства і збільшення обсягу виробництва без підвищення його питомої ваги в раніше освоєних галузях.

Практичним прикладом успішної продуктової диверсифікації є випуск на ТОВ «Первомайськдизельмаш»(м. Первомайськ, Миколаївська область)на базі суднових дизельних двигунів когенераційних установок, які останнім часом даним підприємством експортуються за кордон. Когенераційні установки створені на базі двигун-генераторів з утилізацією теплоти випускних газів, охолоджуючої двигун води, мастила і газоповітряних сумішей після турбокомпресора. За рахунок додаткового вироблення теплоенергії досягається: збільшення загальної потужності в 2,5 рази, підвищення ККД до 92 %, що забезпечує на 40 % скорочення споживання палива в порівнянні з розподільним виробленням теплової та електричної енергії.

2. Децентралізація організаційної структури на основі виділення замкнутих підрозділів посилення їх економічної самостійності. Мета такої організаційної перебудови полягає в усуненні зайвих управлінських ланок при одночасному посиленні централізованого контролю. Створення більш «плоских» структур (з мінімальним числом ієрархічних рівнів) супроводжується збереженням окремих підрозділів функціональних служб і передачею їх функцій нижчестоящим ланкам в рамках загальної політики делегування відповідальності і розширення участі працівників в управлінні підприємством. Базовим структурним елементом виробничої системи стає міжфункціональна команда (група), яка повинна відповідати за виконання всього набору функцій для задоволення запитів споживачів і вимог ринку.

Децентралізація організаційної структури дозволяє підвищити гнучкість і маневреність виробництва, знизити витрати на виготовлення продукції [9, с. 2].

Практичним прикладом позитивної децентралізації організаційної структури може слугувати досвід ПАТ «Одеський завод радіально-свердлильних верстатів»(м. Одеса), на якому у свій час було розподілено основне виробництво верстатної продукції між трьома госпрозрахунковими фірмами: «Радіалка» – виробництво радіально-свердлильних верстатів, «Алмаз» – алмазно-розточувальних верстатів, «Електрон» – верстатів з числовим програмним управлінням.

3. *Організація синхронізованого виробництва* – це стратегія, яка орієнтована на «точний попит» і організацію виробництва з мінімальними доробками і запасами. Ця стратегія була розроблена і вперше впроваджена на фірмі «Тойота»(Японія). В даний час вона використовується багатьма компаніями США, Німеччини, Франції. Суть її полягає в забезпеченні таких умов виготовлення продукції, які дозволили б організувати виробництво у відповідності з принципом «супермаркету»: номенклатура, обсяг і терміни запуску продукції визначаються замовником; поставки здійснюються в необхідній кількості і у встановлений час. Забезпечується синхронне (одночасне) з виробництвом надходження комплектуючих і синхронне з монтажем виробництво. Це дозволяє значно скоротити цикл виготовлення продукції. Підприємство отримує можливість гнучко реагувати на вимоги ринку, що змінюються.

Лайкер Дж. робить наголос: «Правильний процес дає правильні результати». «Тойота»-процесно-орієнтована компанія. Вона з власного досвіду знає, що процеси працюють, починаючи від ідеального потоку одиничних виробів. Потік – це ключ до отримання найвищої якості з найнижчими витратами й високим рівнем безпеки та командного духу. Така повага до процесу вбудована в ДНК компанії «Тойота» [5, с. 17].

4. Стратегія управління рухом товарів полягає в створенні організаційного механізму, що дозволяє контролювати

виконання замовлення з моменту його надходження до моменту доставки споживачеві. Виробництво організують таким чином, щоб забезпечити управління потоками матеріалів як єдиною інтегрованою системою, що включає в себе поставку сировини, стадії її обробки і розподіл кінцевого продукту. З точки зору виробничої логістики, завдання управління матеріальними потоками вирішується наступним чином. Виходячи з цілей системи, розглядають необхідність виконання певної функції в ланцюгу «закупівля-виробництво-збут» та її вплив на ефективність функціонування даної системи. Як інструмент аналізу використовують матрицю взаємозв'язків функцій. Такий аналіз дозволяє виключити нераціональні функції і регулювати діяльність підприємства по управлінню матеріалопотоками. Процес управління реалізується на основі формування і забезпечення функціонування систем управління рухом товарів.

Прикладом відмінної організації товароруку може слугувати досвід ПАТ «Одескабель» (м. Одеса), яке випускає сучасну кабельну продукцію: волоконно-оптичні кабелі для абонентського доступу, LAN-кабелі, радіочастотні кабелі RG та ін. Це підприємство є переможцем 10-го Міжнародного турніру з якості країн ЦСЄ (2014 р.), лауреатом всеукраїнського турніру «100 кращих товарів України» у 2-х номінаціях (2004 р., 2013 р.).

5. Програма гуманізації праці включає в себе комплекс заходів з реорганізації виробництва з метою усунути негативні явища у взаємодії людини з машиною, забезпечити якість трудових процесів і підвищити активність працівника. У масовому виробництві програми гуманізації праці здійснюється в трьох напрямках.

I. Перший з них полягає в підвищенні гнучкості поточного виробництва за допомогою регулювання швидкості конвеєра, зупинки лінії по сигналу з робочого місця, переривання такту за допомогою змінної зупинки деталеносіїв, установки накопичувачів заділів між групами робочих місць. Зазначені заходи дозволяють збільшити робочий цикл (без зупинки конвеєра).

II. Другим напрямком гуманізації праці є розширення різноманітності завдань, що виконуються одним робітником. Залежно від тривалості робочого циклу і швидкості конвеєра

в цьому випадку використовують кілька схем організації виробництва: чергування операцій; комбінація попереднього монтажу, не пов'язаного зі швидкістю руху конвеєра, з кінцевою збіркою; змінна робота збирача то на основних, то на підготовчих операціях.

III. Третій напрям пов'язаний з реалізацією заходів щодо структурування праці і передбачає перехід від конвеєрного виробництва до змішаних гнучких структур на основі комбінації автономних робочих груп, об'єднання конвеєрної та автоматизованої праці. Найбільший ефект досягається при організації міні-потоків (роботи малими групами). Працівники, які зайняті на конвеєрі, розбиваються на бригади по 10-12 осіб. За кожною групою закріплюється певний цикл операцій з виготовлення окремого вузла або модуля. В бригадах вирішуються питання, які пов'язані з регулюванням темпів праці, розподілом робіт, плануванням тривалості робочого дня, а також ведеться контроль за технологічним процесом і якістю продукції. Щоб уникнути функціонування за принципом «ледве зводити кінці з кінцями» по відношенню до попередньої одиниці, між групами створюється певний страховий запас матеріалів, полуфабрикатів. Це дозволяє бригаді почати роботу в момент готовності і забезпечує вільний ритм роботи. Зазначенні особливості значно підвищують самостійність бригад. Враховуючи це, різко скорочується кількість порушень ритму роботи.

В серійному виробництві програма гуманізації праці пов'язана перш за все з організацією автономно працюючих виробничих ділянок. Такі ділянки створюються шляхом об'єднання в блоки (модулі) всіх операцій, пов'язаних з виготовленням групи деталей за схожою конструкцією. Працівники автономних бригад наділяються певною свободою виробничих дій. На ділянці вирішуються питання, пов'язані з визначенням термінів подачі матеріалів, здійснюється контроль за якістю вироблюваної продукції, ведеться облік витрат, проводиться налагодження верстатів і механізмів, їх обслуговування та ремонт, постачання інструментами, прибирання виробничого приміщення. Крім того, бригаді передається відповідальність за розподіл робочого

часу протягом зміни: члени бригади самостійно встановлюють тривалість робочого періоду і перерв, регулюють ритм праці. Це дає можливість пристосовуватися до індивідуальної продуктивності і використовувати гнучкі графіки робочого дня в умовах серійного виробництва.

На практиці відмічені стратегії розвитку організації виробництва певним чином поєднуються один з іншим. Саме тому при формуванні програми дій необхідно виділити найбільш значущі чинники і відповідно до них сформулювати стратегію розвитку [6, с. 49].

Знову повернемося до корпорації «Тойота». Лайкер Дж. відмічає: «Найперший і найважчий виклик для компаній, які хочуть навчатися від «Тойоти», це створення згуртованої організації людей, у якій кожен має ДНК організації, і разом вони постійно навчаються, щоб створити цінність для споживача» [5, с. 387].

Таблиця 1

### **Основні зміни в організації та управлінні сучасного промислового виробництва**

Основні вимоги до виробника	Характер змін в організації та управлінні виробництвом
Розширення різноманіття вироблюваних товарів	Диверсифікація; формування системи «закупка-виробництво-збут»; створення єдиної системи обслуговування усіх клієнтів; координація поєднаних з клієнтом внутрішньофірмових функцій
Скорочення інноваційного циклу	Створення гнучких виробничих систем; використання методів прискореної підготовки і освоєння нової продукції
Готовність до поставки	Планування матеріальних потреб; синхронізація виробництва і встановлення прямих зв'язків споживача з постачальниками продукції
Зменшення витрат на виготовлення одиниці продукції	Встановлення чітких цілей виробництва; створення системи управління запасами; підвищення якості виробничого процесу; розробка стратегії розвитку організації виробництва

*Джерело:* сформовано автором.



У сучасних умовах зміни в організації та управлінні виробництвом (табл. 1) обумовлюються трьома взаємопов'язаними причинами: розвиток ринку, створення принципово нових технік та технологій, змінюючимися вимогами працівників до умов праці.

Розвиток ринку проявляється в його швидкому насиченні товарами масового попиту і різкому скороченні життєвого циклу високотехнологічної продукції. Це обумовлює появу нових вимог до виробника: розширення різноманіття вироблюваних товарів, скорочення інноваційного циклу, висока готовність до поставок, зменшення витрат на виготовлення одиниці продукції. Відмічені вимоги викликають необхідність підвищувати гнучкість виробництва і перебудовувати його організацію та управління. Організаційні зміни здійснюються в трьох основних напрямках (табл. 1): диверсифікація; впровадження гнучких виробничих систем і систем управління матеріальними потоками на стадіях «закупка – виробництво – збут»; синхронізація виробництва. Відмічені напрямки розвитку організації дозволяють перейти від традиційних однопродуктових структур до диверсифікованого, гнучкого виробництва, що забезпечує випуск продукції, що орієнтується на індивідуальні смаки споживачів. Останнє означає, що з розвитком ринку основний упор у підвищенні ефективності господарської діяльності переноситься з економії витрат, що досягається завдяки масовому виробництву продукції, на отримання ефекту від виготовлення широкого асортименту товарів. Використання програмованих машин та устаткування дозволяє швидко перебудовуватися на виконання нових виробничих замовлень. Організація такого виробництва стає економічно виправданою. З використанням нових технологічних засобів і технологій значно підвищується гнучкість системи і створюється основа для переходу до комп'ютерно-інтегрованого виробництва.

При розробці стратегій організаційного розвитку промислового підприємства Захарченко В. наполягає на формуванні організаційного механізму стратегічного управління промисловим підприємством [11, с. 45] і на використанні тако-

го інструменту як формування програми поетапного створення та розвитку, що включає наступні заходи: виявлення елементів потенціалу підприємства, обґрунтування проєктованих параметрів елементів потенціалу в кожному з етапів, формування завдань з трансформації елементів потенціалу, встановлення чергового заходу їх реалізації, зіставлення витрат на трансформацію елементів потенціалу з поточними ресурсними можливостями, визначення уточнень з урахуванням сполученості для кожного з етапів [11, с.50-51]. Розвиток ринку і технічний прогрес приводять до загострення внутрішніх протиріч класичної моделі організації виробництва.

Жорстока система зав'язків і раціональна поведінка зумовлюють зниження мотивації праці, збільшення браку, відсторонення працівника від участі в організації та управлінні виробництвом. Прийнята система веде до вузької спеціалізації та інтенсифікації праці, не дозволяє гнучко реагувати на зміну ринкової ситуації [13].

Тому виникає необхідність зміни вихідних принципів побудови процесів праці, виробництва та управління для підвищення якості праці та її гуманізації.

6. Стратегія розвитку організації виробництва повинна об'єднувати в собі три програми: підвищення гнучкості виробництва, синхронізацію виробничої діяльності та управління матеріальними потоками. Такий підхід названо «орієнтацією на споживача». Направленість розвитку на вдоволення потреб і розширення кола замовників підтверджується досвідом роботи багатьох компаній, функціонуючих в умовах ринку. Більшість з них на чільне місце поставили якісне, всебічне, швидке і надійне обслуговування споживачів. На виконання цього завдання орієнтуються практично усі служби сучасних фірм.

Така постановка задачі здається дуже складною. Пітерс Т. підкреслює: «Щоб справитися з шаленою новою економікою нам потрібна нова бізнес-модель. Я би з великим задоволенням не вживав би термін «бізнес-модель». Так чи інакше, нам необхідно щось... нової радикальної та глобальної ідеї для створення цінності у матеріальній/інтелектуальній/що рухається творчістю/що швидко обертається/збожевільненій на технологіях економіці» [8, с. 7].

Стратегія, яка орієнтована на споживача, визначається наступним чином: обсяг випуску, асортимент, якість і терміни поставки продукції встановлюють виходячи з прогнозів потреб майбутніх споживачів цих товарів. Поставки здійснюють у необхідній кількості й у встановлений час. На відміну від «орієнтації на ринок», «орієнтація на споживача» характеризується вивченням не тільки ринку збуту даної продукції, а й вимог окремих груп споживачів. Цілі цієї стратегії можуть бути сформовані в п'яти основних вимогах до підприємства: об'єднання зусиль працівників у досягненні цілей розвитку; посилення реакції на зміни тенденцій розвитку ринку; виготовлення продукції з гарантованим попитом; розширення можливостей випуску різних видів продукції; випуск товарів, що задовольняють вимогам конкретного споживача, і організацію їх обслуговування [9, с. 4].

Досягнення зазначених цілей можливе шляхом цілеспрямованої зміни структури, форм і методів організації виробництва в бік підвищення гнучкості системи, упорядкування (синхронізації) часткових процесів, інтеграції матеріальних потоків.

Прикладом реалізації такої стратегії є ринкова діяльність приватного промислового підприємства «Паритет» (м. Одеса), яке є одним з лідерів ринку світлопрозорих конструкцій.

Висновки та пропозиції. Як бачимо, розвиток ринку призвів до розширення різноманіття вироблених продуктів, насиченням його товарами широкого використання, збільшення числа підприємств, що випускають однотипну продукцію. Це призводить до зміни об'єктивних економічних умов функціонування підприємств і викликає необхідність перетворення традиційних методів і форм організації виробництва, розробки економічної обстановки, адекватної стратегії розвитку організації. Новий підхід до розвитку організації передбачає її орієнтацію на споживача і реалізацію наступних організаційних програм: підвищення гнучкості організації, синхронізація діяльності, організація та управління матеріальними потоками.

Статтю підготовлено у межах виконання НДР: «Наукові основи управління процесом диверсифікації виробництва на промисловому підприємстві» (№ ДР 0118U007239).

### Список використаної літератури

1. Ансофф И. Новая копоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Гарафонова О. І., Каленська О. Л. Стратегії розвитку підприємства: теоретичні засади та особливості формування в умовах необхідності здійснення інноваційної діяльності. Вісник КНУТД, 2015. № 1 (83). С. 36-49.
3. Залознова Ю. С. Проблеми формування неіндустріальної моделі розвитку промисловості в Україні. Науковий вісник Полісся, 2018. № 1. Т.1 (13). URL: [http://journals.urau.ua/nvp\\_chntu/article/view/131946](http://journals.urau.ua/nvp_chntu/article/view/131946)
4. Крочак М. С. Формування стратегій розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Мукачевського державного університету, 2017. Вип. 1 (7). URL: <https://www.msu.edu.ua/visn/?p=2698&lang=uk>
5. Лайкер Дж. К. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди. Київ : Наш формат, 2017. 424 с.
6. Лепейко Т. І., Баланович А. М. Прогнозування сучасних ринкових тенденцій у контексті обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Економіки розвитку, 2017. № 4 (84). С. 49-59.
7. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: *збірник наукових праць ПДТУ*, 2013. Вип. 1. Т. 1. С. 366-370.
8. Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики, 2005. 352 с.
9. Родионова В. Н. Организационные стратегии развития промышленности производства. ИТР, 2009. № 11 (35). С. 2-4.
10. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки: науково-економічна доповідь / за ред. Л. В. Дейнеко. Київ : ДУ «ІЕП НАНУ», 2019. 158 с.
11. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах / за ред. В. І. Захарченко. Донецьк : Ноулідж, 2014. 199 с.
12. Ситніченко В. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників. URL: [www.ukrtest.com](http://www.ukrtest.com)
13. Управлінське консультування в трансформаційній економіці: навчальний посібник / За ред. В. І. Захарченко. Одеса: Фенікс, 2020. 335 с.
14. Фадєєва Г. М. Методологічні аспекти розробки стратегії розвитку промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2014. Вип. 9. Ч. 1. С. 182-186.

Стаття надійшла 17.03.2020 р.

**А. Г. Іващенко,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки підприємства,

Одеський національний політехнічний університет

проспект Шевченко, 1, г. Одеса, 65044

e-mail: [algriv3@gmail.com](mailto:algriv3@gmail.com)

## **СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Проанализированы шесть возможных стратегий развития украинских промышленных предприятий с учётом современных кризисных условий рыночного функционирования. Достижение таких стратегий, как показано в работе, возможно путём целенаправленных изменений структуры, форм и методов организации производства в сторону повышения гибкости системы, упорядоченности или синхронизации частичных процессов, интеграции материальных потоков.

Также отмечается, что развитие рынка привело к расширению многообразия производимых продуктов, насыщенных товарами широкого потребления, увеличению числа предприятий, выпускающих однотипную продукцию. Это привело к изменению объективных экономических условий функционирования предприятий и вызвало необходимость перестроения традиционных методов и форм организации производства, формирования экономических условий, которые адекватны стратегии развития промышленного предприятия. Новый подход к развитию предприятия предусматривает его ориентацию на потребителя и реализацию соответствующих организационных программ, повышение гибкости самого предприятия, синхронизацию деятельности, организации и управления материальными потоками. Отмечаются направления развития предприятия, которые позволяют перейти от традиционных однопродуктовых структур к диверсифицированному, гибкому производству, которое будет обеспечивать выпуск продукции, ориентированной на индивидуальные вкусы потребителей.

Использование программируемых машин и оборудования позволяет быстро переходить на исполнение новых производственных заказов. Организация такого производства становится экономически оправданным. С использованием новых технических средств и технологий значительно повышается гибкость системы и создаётся основа для перехода к компьютерно-интегрированному производству.

**Ключевые слова:** стратегия; организация; структура; диверсификация; управления; программа; развитие; рынок.

**A. G. Ivashchenko,**

PhD in Economics,

Associate Professor of Economics enterprise

Department of Odessa National Polytechnic University

Shevchenko Avenue, 1, Odessa, 65044

e-mail: algriv3@gmail.com

## MODERN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES OF AN INDUSTRIAL FACILITIES

To analyze six possible development strategies of Ukrainian industrial facilities, taking into account the current crisis conditions of market functioning. The achievement of such strategies, as shown in the article, is possible by direct changes in the structure, forms and methods of organizing production in the direction of increasing the flexibility of the system, streamlining or synchronizing partial processes, and integrating material flows.

It is also noted that the development of the market has led to the expansion of the variety of manufactured products saturated with consumer goods, an increase in the number of facilities producing similar products. This led to a decrease in the objective economic conditions for the functioning of enterprises and necessitated the restructuring of traditional methods and forms of organization of production, the formation of economic conditions that are adequate to the development strategy of an industrial enterprise. A new approach of enterprise development is focused on the consumer and the implementation of the following organizational programs, increasing the flexibility of the enterprise, synchronizing activities, organizing and managing material flows. The development directions of the enterprise are noted, they allow us to move from traditional single-product areas to diversified, flexible production, which will ensure the production of products oriented to the individual tastes of consumers.

The using of programmable machines and equipment allows to switch quickly to the execution of new production orders. The organization of such production becomes economically viable. By using new technologies, the flexibility of the system is significantly increasing and the basis for the transition to computer-integrated production are being created.

**Keywords:** strategy; organization; structure; diversification; management; program; development; market.

### References

1. Ansoff, I. (1999). *Novaia korporativnaia strategiia* [New corporate strategy]. Sankt-Peterburg. [in Russian].
2. Garafonova, O. I. & Kalenska, O. L. (2015). *Strategii rozvitku pidpriemstva: teoretichni zasadi ta osoblivosti formuvannya v umovah neobhidnosti zdiysnennya innovacijnoi diyalnosti* [Enterprise development strategies: theoretical foundations and peculiarities of formation in conditions of necessity of realization of innovative activity]. *Visnik KNUTD. – Bulletin of KNUTD*, № 1 (83), Pp. 36-49. [in Ukrainian].
3. Zaloznova, I. S. (2018). *Problemy formuvannya neoundustrialnoi modeli rozvytku promyslovosti v Ukraini* [Problems of Formation of Industrial Model of Industrial Development in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Polissia. – Scientific bulletin of Polissia*. Retrieved from: [http://journals.uran.ua/nvp\\_chntu/article/view/131946](http://journals.uran.ua/nvp_chntu/article/view/131946) [in Ukrainian].
4. Krochak, M. S. (2017). *Formuvannya stratehii rozvytku promyslovykh pidpriemstv v umovakh nevznachenosti* [Formation of industrial enterprise development strategies

- under uncertainty]. *Naukovyi visnyk Mukachevskykoho derzhavnoho universitetu. – Scientific bulletin of Mukachev state university*. Retrieved from: <https://www.msu.edu.ua/visn/?p=2698&lang=uk> [in Ukrainian].
5. Laker, Dz. K. (2017). *Filosofiiia Toyota. 14 pryntsyypiv roboty zlahodzhenoii komandy* [Toyota's philosophy. 14 principles of a coordinated team]. Kyiv. [in Ukrainian].
  6. Lepezhko, T. I. & Balanovych, A. M. (2017). *Prohnozuvannia suchasnykh rynkovykh tendentsii u konteksti obhruntuvannia stratehii rozvytku pidpryemstva* [Predicting current market trends in the context of substantiation of enterprise development strategy]. *Ekonomiki rozvytku. – Economics of development*, pp. 49-59. [in Ukrainian].
  7. Makedon, V. V. (2013). *Rozrobka stratehii rozvytku promysloвого pidpryemstva*. [Development of industrial enterprise development strategy]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiki ta intelektualnoi vlasnosti: zbirnik naukovih prats. – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property: a collection of scientific works*, Issue 1v Vol. 1, pp. 366-370. [in Ukrainian].
  8. Pifers, T. (2005). *Predstavte sebe! Prevoskhodstvo v biznese v epohu razrushenij* [Imagine! Excellence in business in an era of destruction]. Sankt-Peterburg. [in Russian].
  9. Rodionova, V. N. (2009). *Organizatsionnye strategii razvitiia promyshlennosti proizvodstva* [Organizational strategies for the development of the manufacturing industry.]. *ITR*, № 11, Pp. 2-4. [in Russian].
  10. Deineko, L. V. (eds.) (2019). *Rozvytok promyslovosti dlia zabezpechennia zrostan-nia ta onovlennia ukraïnskoi ekonomiki* [Industry development to ensure growth and renewal of the Ukrainian economy]. Kyiv. [in Ukrainian].
  11. Zakharchenko, V. I. (eds.) (2014). *Rozvytok stratehichnykh pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom u nestabilnykh umovakh* [Development of strategic approaches to enterprise management in non-stable conditions] Donetsk. [in Ukrainian].
  12. Sitnychnko, V. *Strategiya rozvytku mashinobuduvannya na osnovi sistemi zbalansovanih pokaznykiv* [A strategy for the development of mechanical engineering based on a balanced scorecard] Retrieved from: [www.ukrtest.com](http://www.ukrtest.com). [in Ukrainian].
  13. Zakharchenko, V. I. (2020). *Upravlinske konsultuvannia v transformatsiïni ekonomitsi* [Management consulting in a transformational economy]. Odesa. [in Ukrainian].
  14. Fadeeva, H. M. (2014). *Metodolohichni aspekty rozrobky stratehii rozvytku promysloвого pidpryemstva* [Methodological aspects of development of industrial enterprise development strategy]. *Naukovyi visnyk Hersonskoho derzhavnoho universitetu. – Scientific bulletin of Kherson state university*, Issue 9, Vol. 1, pp. 182-186. [in Ukrainian].