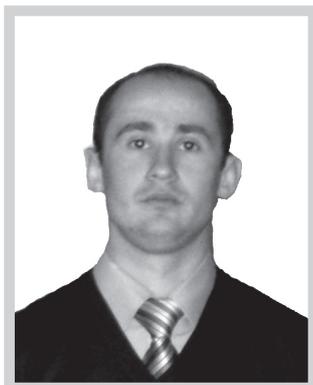


Производственная стратегия как фактор повышения конкурентоспособности предприятия



Хазиахметов А.З.

Студент 5 курса факультета инженерного менеджмента
Казанского государственного энергетического университета

В статье основное внимание уделено раскрытию теоретических основ формирования производственной стратегии как фактора повышения конкурентоспособности предприятия. В результате проведенного в работе теоретического анализа были выделены основные подходы к определению производственной стратегии, а также ключевые факторы производственной стратегии, формирующие конкурентные преимущества на предприятии.

В условиях становления и развития новых экономических отношений многие отечественные предприятия столкнулись с проблемой эффективного управления производством. Начиная с 1980-х гг., все большее число компаний заботятся о стратегическом развитии своих производственных возможностей. Эти производственные стратегии или динамика принятия решений во времени должны поддерживать и расширять конкурентные преимущества, на которые нацелена вся стратегия компаний. Процесс формирования новых стратегических приоритетов хозяйствующих субъектов в нашей стране происходит под влиянием совокупности политических, финансовых, инвестиционных, социальных факторов, которые требуют согласования с долгосрочными экономическими интересами компании.

Стратегия необходима предприятию для того, чтобы эффективно сформулировать условия реализации бизнеса компании, а также взаимоотношения необходимые действия и решения менеджеров и всего персонала, придать производственным процессам общую направленность, создать единый для всей компании план действий.

Производственная стратегия занимает особое место в системе управления производством на предприятии. Существуют различные подходы к трактовке понятия производственной стратегии. С точки зрения зарубежных авторов, производственная стратегия рассматривается как «подход, вытекающий из общей стратегии, задача которой направлять производственную деятельность компании» [1] или как «процесс принятия решений, связанных с разработкой производственного процесса и инфраструктуры, необходимой для его поддержания» [2].

Отечественный подход, который представлен такими авторами, как А.Н. Петров, В.Н. Родионова, В.М. Попов, определяет производственную стратегию как долгосрочную программу конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия, повышение эффективности производственного процесса. А.В. Бандурин особое внимание уделяет задачам, формируемым с учетом потребностей клиента, чтобы функциональные стратегии не конфликтовали, а дополняли и поддерживали друг друга.

С учетом выделенных различными авторами особенностей было предложено определение

производственной стратегии – подход, вытекающий из общей стратегии предприятия, нацеленный на сохранение имеющихся и развитие новых конкурентных преимуществ в организации производственных процессов, быстрее и эффективнее конкурентов. К объектам производственной стратегии относятся: срок изготовления, график работ, изделия, процессы, методы производства, ресурсы, цены, качество, технология.

Организация принимает производственные решения на трех уровнях: долгосрочном, среднесрочном и краткосрочном. Долгосрочные решения включают: выбор товаров и услуг (т.е. определение вида товаров и услуг, которые компания предлагает потребителям), определение объема и расположения производства, вопросы выбора и размещения оборудования. Долгосрочные решения определяют основную стратегию и те рамки, в которых функционирует среднесрочное планирование. Среднесрочные решения касаются общего уровня занятости, объема выпуска продукции и запасов и, в свою очередь, определяют границы для краткосрочного планирования. Краткосрочные решения определяют оптимальный путь достижения желаемых результатов, действуя в пределах, обозначенных долгосрочными и среднесрочными решениями. Сюда относятся рабочие графики, определение уровня загрузки оборудования, последовательности рабочего процесса и т.п.

Для того, чтобы производственная стратегия была действительно эффективной, необходимо обеспечить ее четкое взаимодействие с основной стратегией, т.е. эти две стратегии не должны разрабатываться изолированно друг от друга. Наоборот, общая стратегия организации должна учитывать сильные и слабые стороны производства, усиливая первые и, по возможности, устраняя последние. В свою очередь, производственная стратегия должна быть согласована с общей и формулироваться таким образом, чтобы отвечать задачам и целям организации.

Стратегия производства поддерживает стратегию организации таким образом, чтобы в центре внимания находились задачи, формируемые с учетом потребностей клиента. Важно, чтобы функциональные стратегии не конфликтовали, а дополняли и поддерживали друг друга.

Производственная стратегия может иметь огромное воздействие на конкурентоспособность организации. Если она хорошо разработана и хорошо выполнена, то есть все шансы, что организация будет успешно работать; если она плохо разработана или выполнена, то гораздо меньше шансов, что компания преуспеет.

Две главные стратегические проблемы – это управление качеством, а также планирование производства и системы контроля. Ключевым элементом общей и производственной стратегии – формирование стратегии [3].

Традиционные производственные стратегии обычно ставили целью сведение к минимуму затрат или модификацию изделий. Не отказываясь от этих стратегий, многие организации принимают сейчас новые стратегии, которые основаны на качестве и/или времени (сроках).

Основанные на качестве стратегии фокусируются на удовлетворении требований заказчика, вводя показатель качества на всех стадиях производства, критерии качества применяются не только к конечному продукту или услуге, предоставляемой потребителю, но также ко всем соответствующим процессам – проектированию, производству и послепродажному обслуживанию.

Таким образом, организации стремятся повысить качество обслуживания потребителя и получить конкурентное преимущество перед соперниками, которым требуется больше времени для выполнения тех же самых задач.

Эти новые подходы быстро получают признание всего делового мира. Они вызывают интерес и азарт, потому что они в состоянии кардинально изменить организацию работы компаний.

На рисунке 1 представлены ключевые факторы формирования производственной стратегии.

Ключевые среди них: цены, качество, подвижность производства и сроки выполнения определенных операций:

– цена – это сумма, которую заказчик должен заплатить за изделие или услугу. Компании, которые конкурируют по цене, могут установить более низкую цену за счет снижения объема прибыли, но большинство старается снизить затраты на производство;

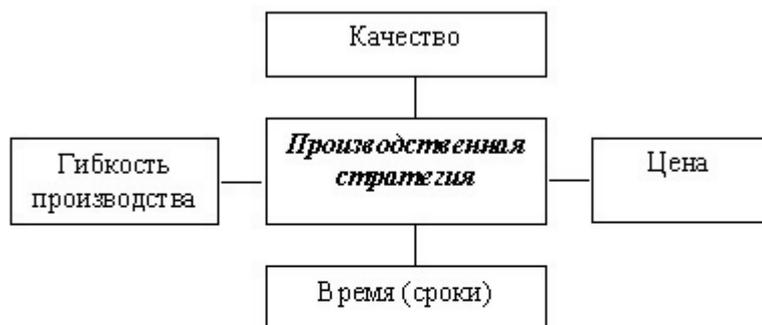


Рис. 1. Ключевые факторы формирования производственной стратегии

– качество относится к материалам и исполнению в такой же степени, как и к дизайну;

– гибкость производства – способность реагировать на изменения. Изменения могут касаться увеличений или уменьшений объема производства или изменений в ассортименте изделий;

– время (сроки) относится к ряду различных аспектов производственной деятельности организации, насколько быстро производятся усовершенствования в изделиях или производственных процессах.

В последнее годы в России часто пренебрегали производственной стратегией в пользу маркетинговой и финансовой стратегии. Это происходило потому, что многие исполнительные директора предприятий часто не имели производственного опыта и не могли в полной мере оценить важность для предприятия производственной функции. Основное внимание такие руководители уделяли слияниям и поглощениям: создавались конгломераты, ФПГ, объединявшие совершенно несходные типы производства. Все эти реорганизации мало способствовали созданию продукции и носили чисто финансовый характер. Решения часто принимались людьми, не знакомыми с делом, и часто в ущерб ему.

В конце 1997 г. – начале 1998 г. многие крупные компании начали осознавать, что такой подход не работает. Они поняли, что стали менее конкурентоспособными. Это заставило их сосредоточить внимание на производственной стратегии.

Основные проблемы на сегодняшний день, с которыми сталкиваются российские предприятия:

- неритмичность работы;
- частые вынужденные остановки предприятия;
- отсутствие контрактов, заказов, договоров;
- неполная занятость членов трудового коллектива;
- недостаточное снабжение оборудованием, сырьем, комплектующими изделиями и др.

Производственная стратегия требует принятия целого ряда решений относительно производственных мощностей, оборудования, вертикальной интеграции, технологии производства, автоматизированной системы управления, схемы разработки нового поколения продукции и др. Эти решения должны приниматься с учетом потребностей клиента и быть взаимосвязанными.

Основные направления производственной стратегии отечественных предприятий в настоящее время – это краткосрочная реструктуризация, включающая изменение ассортимента выпускаемой продукции, гибкое манипулирование им, приближение сортности выпускаемой продукции к специфическим требованиям заказчика, своевременное приобретение отдельных единиц оборудования, частичное усовершенствование технологии.

Преобладает работа на заказ, уменьшаются объемы партии изготовления готовых изделий. Производственная стратегия включает также работы по поддержанию технического уровня производства. Здесь сказываются своеобразная «инженерная этика» (у большинства руководителей образование техническое) и понимание того, что снижение качества продукции в нынешних условиях явно недопустимо.

Следует отметить, что при формировании производственной стратегии промышленные предприятия в целом не учитывают необходимость приоритетного развития ассортимента: часто освоение и подготовка производства планируются для ряда не связанных между собой продуктов, отмечается слабая связь между стратегиями разработки, производства и маркетинга.

К стратегическим аспектам производственной деятельности относятся вопросы реконструкции и кардинального изменения техноло-

гии, обновления номенклатуры, проведение в жизнь масштабных проектов долгосрочного характера, диверсификация выпускаемой продукции, улучшение ее качества, смена профиля производства, которым на предприятиях в настоящее время, как правило, не уделяется достаточного внимания.

Основой формирования производственной стратегии является определение комплекса ее структурных элементов и приоритетности решений задач по ним. Производственные решения принимаются по ресурсам, технологии, структуре, конкурентоспособности.

Структурные аспекты производственной стратегии отечественных предприятий:

– вхождение предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы), преобразованные из отраслевых или создаваемые заново. Такие объединения обычно помогают в снабжении и сбыте, в установлении хозяйственных связей между предприятиями СНГ;

– создание различных горизонтальных структур – объединение предприятий, акционерных обществ, товариществ под совместные инвестиционные и производственные проекты;

– образование временных венчурных групп для управления разработкой и производством новых наукоемких продуктов.

Классическая теория менеджмента определяет успех предприятия, в первую очередь, рациональной организацией основного и вспомогательного производства и на этой основе снижением издержек производства и другими способами воздействия на внутренние факторы производства. Современный менеджмент, напротив, выдвигает вперед проблемы приспособления к изменениям внешней среды, не обращая особого внимания на совершенствование внутрипроизводственного планирования и управления.

В условиях формирования рыночных отношений существенно расширяются возможности действия всех факторов повышения эффективности производства. Осуществляются структурная перестройка народного хозяйства, переориентация его на потребителя; модернизация важнейших отраслей народного хозяйства – промышленности, строительства, транс-

порта и связи – на основе высоких технологий; преодоление отставания от мирового научно-технического уровня; финансовое оздоровление экономики; органичное включение страны в мирохозяйственные связи.

Таким образом, формирование производственной стратегии позволяет учитывать различия в условиях деятельности предприятия, учитывать потребности рынка, определять производственные возможности и потенциал деятельности, находить оптимальное соотношение ресурсов, выявлять недостатки в производственной деятельности и, в конечном итоге, прогнозировать дальнейшую деятельность предприятия. Производственную стратегию не следует сводить к воспроизведению лучших достижений и реализации самых современных программ развития производственных технологий. Производство обращается в источник стратегического преимущества, когда усилия нацелены на те процессы и виды деятельности, которые удаются компании лучше, чем ее конкурентам. В силу этого основой производственной стратегии является наращивание возможностей на выбранных направлениях. Эти возможности создают фундамент процветания компании в динамичном, изменчивом мире современной конкуренции.

Литература:

1. Стивенсон В.Дж. Управление производством. – М., 2002.
2. Ричард Ч., Эквилайн Б., Якобс Дж. Производственный и операционный менеджмент. – 8-е издание. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.
3. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Manufacturing Strategy as a Factor of Increasing the Competitive Forces of the Enterprise

The article focuses on revealing the theoretical basis of manufacturing strategy as a factor of increasing the competitive forces of the enterprise. As a result of theoretical analysis the author distinguished the major approaches to defining the manufacturing strategy, and key factors of manufacturing strategy forming the competitive forces in the enterprise.

