

стратегия «явное превосходство»

конкурентоспособность производственного
предприятия: явное превосходство

Обеспечение конкурентоспособности фирмы является насущной проблемой как для предприятий крупного, так и малого и среднего бизнеса. Однако лежащие в основе конкурентоспособности фирмы конкурентные преимущества являются относительными и имеют тенденцию к устареванию.

Фирме необходимо постоянно искать новые и улучшать имеющиеся преимущества, чтобы они смогли ей обеспечить высокий уровень конкурентоспособности не только в настоящий момент времени, но и в будущем.

Технология формирования конкурентных преимуществ в широком смысле трансформируется в задачу адаптации системы управления к изменениям конкурентной среды. Это позволяет быстро и точно определять направления повышения конкурентоспособности [5, с. 32].

Захир М.Б.
аспирантка
кафедры экономики
Сибирского
университета
потребительской
кооперации

Кашин А.В.
ст. преподаватель
кафедры экономики
и предпринимательства
Новосибирского
государственного
университета
экономики
и управления

Конкурентные преимущества

В связи с вышеизложенным возникает задача построения такой системы управления предприятием, которая способна наладить процесс непрерывного совершенствования его деятельности с акцентом на конкурентные преимущества. Фактически для достижения «явного производственного превосходства» и доминирования на рынке необходимо обеспечить перманентное преимущество за счет единства и связанности экономической, организационной и технологических компонент предпринимательской деятельности.

Конечным пунктом в создании конкурентных преимуществ фирмы может стать состо-

яние «явного превосходства». Оно характеризуется неоспоримым и максимально возможным доминированием фирмы на рынке или в сегменте [2, с. 23]. Процесс достижения такого состояния представлен на *рис. 1*.

Указанные на *рис. 1* условия и этапы выделены с позиции непрерывности процесса совершенствования, в первую очередь, производственной и управленческой деятельности фирмы. Состояние «явного превосходства» представляет собой самоподдерживающуюся систему, создаваемую в том числе для адекватного и своевременного реагирования на любые факторы, негативно влияющие на конкурентоспособность производственного предприятия. Таким образом фирма переводит неуправляемые процессы в управляемые [1, с. 10].

Реструктуризация предприятия в период кризиса

Необходимость перехода в состояние «явного превосходства» диктуется сильным конкурентным окружением и объективными требованиями потребительских ожиданий. Так, в докладе

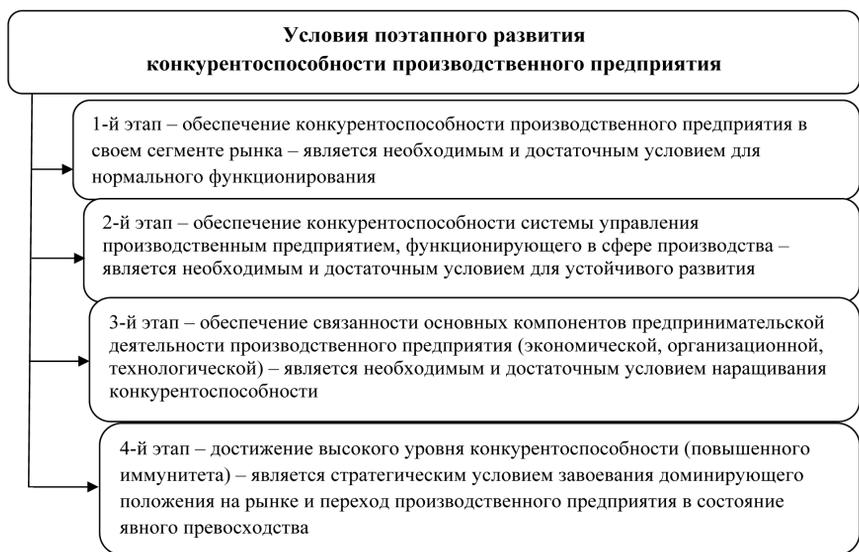


Рис. 1. Условия поэтапного развития конкурентоспособности производственного предприятия

**каждое
предприятие
должно постоянно
искать новые
и улучшать
имеющиеся
преимущества**

Международного бюро труда отмечается, что малые и средние предприятия:

- располагают значительными конкурентными преимуществами;
- часто требуют меньше капиталовложений в расчете на одного работника по сравнению с крупными предприятиями;
- широко используют местные материальные и трудовые ресурсы [4].

В наибольшей степени вопрос перехода в состояние «явного превосходства» актуален для компаний, достигших стадии зрелости бизнеса или готовых выйти на новый уровень развития. В условиях же развития кризисной ситуации производственное предприятие получает шанс провести реструктуризацию своего бизнеса с наименьшими потерями и в минимальные сроки за счет большей мобилизации сил и ресурсов [3, с. 14].

В качестве инструментария, способного достичь поставленных целей, могут быть рассмотрены современные методики и методы реструктуризации бизнес-процессов производственного предприятия. Это, например, «бережливое производство» («lean production»), шесть сигм, теория ограничений Голтрадда и т.д. Одними из наиболее эффективных методов для производственных предприятий считаются метод «бережливое производство» и метод «шесть сигм».

«Шесть сигм»

Майкл Л. Джордж считает [2, с. 27], что «метод бережливого производства» должен быть дополнен методом шести сигм, поскольку:

- бережливое производство не позволяет достичь управляемости процесса статистическими методами;
 - шесть сигм сами по себе не могут существенно повысить скорость процесса или снизить потребность в инвестированном капитале;
 - совокупность двух подходов позволяет снизить затраты, связанные со сложностью систем.
- Таким образом, метод «Бережливое производство» в комплексе с методом шести сигм означает совершенствование бизнеса, направленное

на максимизацию таких параметров, как удовлетворенность потребителя, затраты, качество, скорость процесса и потребности в инвестированном капитале. Это в конечном итоге повышает стоимость бизнеса в целом за счет сочетания преимуществ каждого из этих методов. При этом внедрение в производственный процесс метода «Шесть сигм» дает следующие преимущества:

- делает акцент на осознании возможностей и устранении дефектов с точки зрения потребителя;
- признает, что вариация препятствует стабильному производству товаров (работ, услуг);
- требует решений, основанных на данных, и располагает комплексным набором инструментов совершенствования качества. Структура этого инструментария обеспечивает эффективное решение проблем;
- при правильном внедрении обеспечивает рост операционной прибыли.

«Бережливое производство»

Метод «Бережливое производство» позволяет использовать следующие преимущества:

- уделяет первоочередное внимание максимизации скорости процесса;
- располагает инструментами для анализа потока процессов и времени задержек в ходе каждой отдельной операции;
- выявляет действия, добавляющие и не добавляющие ценности, и располагает инструментами, которые позволяют избавиться от операций, не добавляющих ценности и связанных с ними затрат;
- располагает средствами для подсчета и устранения затрат, вызванных излишней сложностью систем.

Как отмечает Майкл Л. Джордж, если каждый из двух методов характеризовать коротко главным показателем, то метод шести сигм необходим для достижения качества, а метод бережливого производства — скорости предоставления товаров, работ, услуг [2, с. 28].

Анализируя применение вышеуказанных методов, был сделан вывод о том, что их применение

**для достижения
«явного
производственного
превосходства»
и доминирования
на рынке
необходимо
обеспечить
перманентное
конкурентное
преимущество**

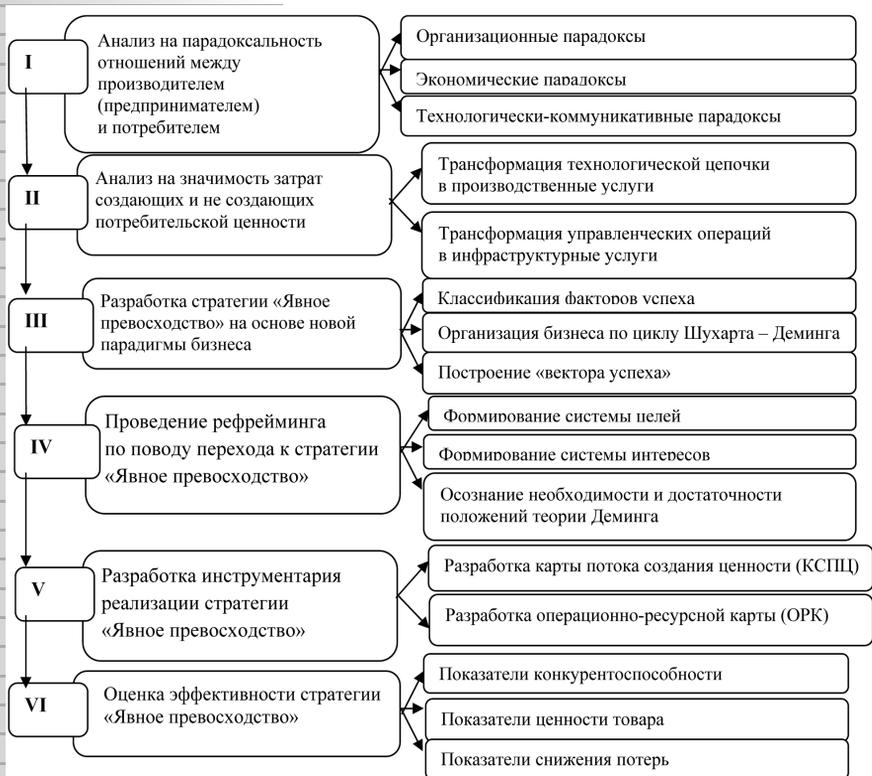


Рис. 2. Последовательность реализации стратегии «Явное превосходство»

метод шести сигм необходим для достижения качества, а метод бережливого производства — скорости предоставления товаров, работ, услуг

ние в основном ограничено их внедрением в хозяйственную деятельность крупных производственных организаций. Учитывая, что каждое из крупных предприятий является контрагентом множества средних и малых фирм, становится жизненно необходимым распространить действие данных методов и на всех своих контрагентов, что значительно упростит достижение поставленных целей.

Рассматривая современную научную литературу, можно отметить, что практически нет работ, посвященных адаптации методов «бережливое производство» и «шесть сигм» к практике хозяйственной деятельности малых и средних производственных предприятий.

Стратегия «явное превосходство»

Учитывая изложенное, представляется вполне уместным предложить организовать достижение конкурентного преимущества предприятия путем выполнения стратегии «явное превосходство» следующей последовательностью действий (рис. 2).

Предлагаемая для производственного предприятия стратегия «явное превосходство» базируется на внедрении в практику хозяйствования методов «бережливое производство» и «шесть сигм». Они доказали свою эффективность на уровне крупных хозяйствующих субъектов.

Реализация указанных выше мероприятий по исполнению стратегии «явное превосходство» на новосибирских производственных предприятиях ООО «Маска», ООО «Новолит» и фабрика «Фаворит» позволила сократить до 30% персонала и резко повысить рентабельность производства и качество продукции. При этом уровень затрат на реструктуризацию бизнес-процессов был неадекватно низким.

Литература

1. Захир М.Б. Самоорганизация субъекта малого коммерческого предпринимательства в сфере услуг. — Новосибирск: Тираж-Сибирь, 2007.
2. Майкл Л. Джордж «Бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг: как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса. / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с.
3. Кашин А.В. Кузьменко М.А. Специфика среды функционирования интеллектуально-ориентированной доминирующей компании. // Креативная экономика. — 2008. — №8.
4. Общие условия для стимулирования создания рабочих мест на малых и средних предприятиях. Доклад IV (1), Международная конференция труда, 86-я сессия 1998 год. — Женева: МОТ, 1998.
5. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: Инфра-М, 2001.

**реализация
стратегии «явное
превосходство»
на новосибирских
производственных
предприятиях
ООО «Маска»,
ООО «Новолит»
и фабрика
«Фаворит»
позволила
сократить
до 30% персонала,
резко повысить
рентабельность
производства
и качество
продукции**

