Определение стратегии управления производственной деятельностью предприятия

Аннотация

В статье представлена модель матрицы сценариев производственной стратегии промышленного предприятия и дана характеристика каждого сценария.

Ключевые слова: производственная стратегия, управление производством

При формировании эффективной стратегии управления производственной деятельностью на предприятиях необходимо учитывать принципы системного взаимодействия факторов, как внутренней, так и внешней среды хозяйствующего субъекта, что позволяет выбрать необходимый сценарий реализации производственной стратегии [1].

Факторы, влияющие на выбор сценария

В процессе исследования был разработан обобщенный показатель, характеризующий учет влияния факторов внутренней среды промышленного предприятия на выбор сценария реализации стратегии управления производственной деятельностью предприятия, который имеет следующий вид:

$$\alpha = 0,79 * K_{им} + 0,75 * K_{л}^{общ} + 0,83 * P_{пр-ва} + \\ + 0,8 * K_{об\ зап} + 0,79 * K_{г} + 0,79 * \Phi_{о}, \quad (1)$$

где, α – обобщенный показатель, характеризующий учет влияния факторов внутренней среды предприятия на выбор сценария реализации стратегии управления производственной деятельностью предприятия; $K_{им}$ – коэффициент использования имущества; $K^{общ}{}_{л}$ – коэффициент общей ликвидности; $P_{пр\text{-}ва}$ – рентабельность производственной деятель-

Бабич
Оксана Викторовна
канд. экон. наук, доцент,
Брянский
государственный
технический
университет
oxy2210@rambler.ru

ности; $K_{об\,зап}$ – коэффициент обеспеченности запасами; $K_г$ – коэффициент годности основных фондов предприятия; $Ф_о$ – фондоотдача.

Кроме того, необходимо учитывать влияние факторов внешней среды исследуемого предприятия, для этого можно использовать обобщенный показатель, характеризующий учет и влияние факторов на выбор сценария реализации стратегии управления производственной деятельностью предприятия:

$$\beta = \sum_n f_n , \qquad (2)$$

где β – обобщенный показатель, характеризующий учет и влияние факторов внешней среды предприятия на сценарий реализации производственной стратегии; f_n – оценка n-го фактора; n – количество факторов, характеризующих внешнюю макро- и микросреду среду предприятия.

На основе рассчитанных показателей и с использованием матрицы производственных стратегий руководство предприятия может выбрать эффективный для себя сценарий развития деятельности.

В процессе исследования была предложена следующая модель матрицы сценариев реализации производственных стратегий промышленного предприятия, позволяющая определить перечень приоритетных направлений повышения эффективности управления производственной деятельностью, представленная на *рисунке*.

Пороговые значения в матрице производственных стратегий определяются следующим образом:

– для показателя , характеризующего учет влияния факторов внешней среды промышленного предприятия на выбор сценария реализации стратегии управления производственной деятельностью предприятия, – это половина от максимального отрезка значений данного показателя, то есть нулевое значение;

– для показателя , характеризующего учет влияния факторов внутренней среды промышленного предприятия на выбор сценария реализации стратегии управления производственной деятельностью предприятия, – это среднеотраслевое значение данного показателя (то есть среднее значение показателя для исследуемого рынка).

Теперь необходимо охарактеризовать каждую из представленных на матрице стратегий.

объединение со сбытовым предприятием позволит более эффективно реализовывать готовую продукцию и точнее изучать рынок

производственной предприятия

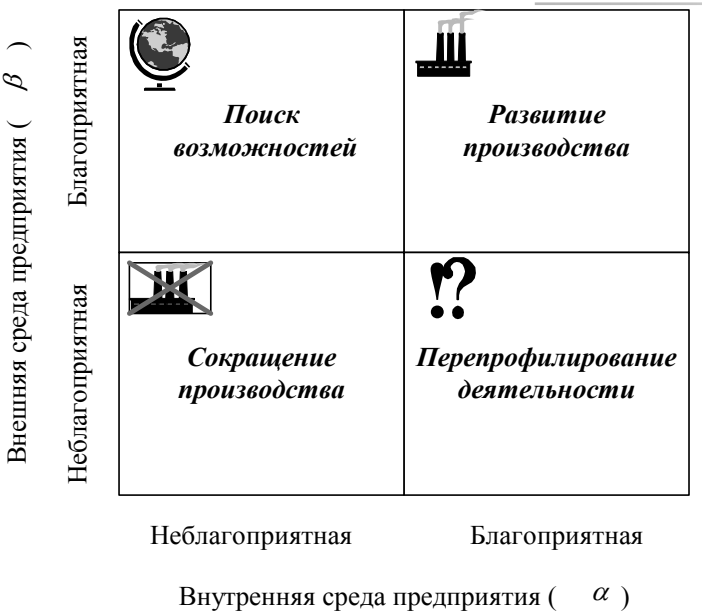


Рис. Рекомендуемая матрица сценариев стратегий управления производственной деятельностью предприятия

Поиск возможностей – данная стратегия предприятия характеризуется неблагоприятной внутренней средой при благоприятной ситуации на рынке [2]. Важно рассмотреть какие именно негативные факторы имеют место быть в каждом конкретном случае. Мы предлагаем перечень, так называемых, возможных проблем, связанных с внутренней средой предприятия:

– затруднительное финансовое положение предприятия;
– нехватка основных фондов или несоответствие имеющихся фондов и запланированной производственной программы;
– плохо развита производственная инфраструктура предприятия;
– низкая производительность труда рабочих или слабая мотивация;
– высокая себестоимость продукции предприятия;
– слабое или несвоевременное обеспечение запасами производственного подразделения;
– плохо налаженная система сбыта готовой продукции.

Варианты стратегий

Для решения возникших проблем предприятию можно порекомендовать несколько вариантов поведения.

Создание совместного предприятия, если у объекта исследования финансовые проблемы, при этом в качестве дополнения можно рассмотреть несколько организаций.

Конкурент, то есть производитель аналогичной продукции, но с более высоким потенциалом. Это позволит объединить усилия предприятий, укрепить внутренние характеристики нового предприятия.

Поставщик сырья, это позволит стабилизировать ситуацию с обеспечением запасами. Если у исследуемого предприятия наиболее сильно влияющей слабой стороной была несвоевременная обеспеченность сырьем, то это наилучший вариант или высокая себестоимость продукции.

Предприятие, занимающееся сбытом готовой продукции. Объединение со сбытовым предприятием позволит более эффективно реализовывать готовую продукцию и точнее изучать рынок.

Инвестиционная компания позволит предприятию развиваться, помогая при этом лишь финансово. Данный вариант опасен, поскольку если у инвестиционной компании будут большие полномочия, то предприятие могут просто продать. Или более простой вариант реализации данной рекомендации взять кредит для наращивания производственного потенциала (если необходимы просто денежные средства) [3].

Следующий вариант реализации данной стратегии проведение реструктуризации (полной или частичной) предприятия. Данный сценарий будет максимально эффективен, если у предприятия существуют организационные проблемы по использованию внутреннего потенциала, то есть если имеются проблемы с персоналом, возможно, устарела организационная структура предприятия или просто существует нехватка персонала.

Развитие производства – стратегия предприятия, которая характеризуется благоприятной внутренней средой при положительных тенденциях развития рынка [4].

Предприятию для реализации данной стратегии необходимо наращивать производство и не снижать

каждое предприятие должно определять стиль поведения индивидуально

водственной предприятия

темпы роста эффективности работы. Поскольку попадание в заданный квадрант матрицы свидетельствует о стабильности развития потенциала предприятия и наличии у него средств для дальнейшего роста, следовательно, необходимо лишь рассмотрение нескольких альтернатив поведения в этом случае. Каждое предприятие должно определять стиль поведения индивидуально.

Предприятию необходимо увеличить долю своего продукта на традиционных рынках. Эта ситуация может иметь место быть, если существующие рынки не насыщены продуктом организации, если нормы потребления продукции предприятия у традиционных потребителей существенно возросли, или же если увеличение масштабов производства обеспечит стратегические преимущества. Другими словами предприятие будет осуществлять захват рынка.

Если у исследуемого предприятия достаточно средств, то можно рекомендовать другой сценарий поведения – развитие продукта – стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта. Этот подход эффективен, когда организация конкурирует в отрасли с быстрыми технологическими изменениями, когда основные конкуренты предлагают продукцию лучшего качества по сравнимой цене, когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями.

Сокращение производства – стратегия предприятия, которая характеризуется неблагоприятной внутренней средой при неблагоприятном состоянии рынка [5].

В данной ситуации можно рекомендовать реструктуризацию с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации, это выгодно, если организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли или фирма неэффективна, низко рентабельна и испытывает давление со стороны акционеров.

Другой вариант поведения – продажа части организации. Ситуация когда нет другого выхода, то есть когда какое-либо подразделение ответственно за снижение прибыли всей фирмы или когда реструктуризация не дала эффекта.

И, наконец, крайние меры по исправлению ситуации – это ликвидация предприятия, когда предыду-

...крайние меры по исправлению ситуации – это ликвидация предприятия...

перепрофилирование – стратегия предприятия, которая характеризуется благоприятной внутренней средой при неблагоприятном состоянии рынка

щие варианты не дали результата и когда акционеры могут минимизировать свои потери путем продажи активов предприятия.

Варианты стратегий в условиях перенасыщенного рынка

Перепрофилирование – стратегия предприятия, которая характеризуется благоприятной внутренней средой при неблагоприятном состоянии рынка. Выбор данной стратегии свидетельствует о том, что предприятие работает на перенасыщенном рынке, который не позволяет ему развиваться, но поскольку предприятие имеет большой потенциал, то ему можно использовать внутренние резервы для:

– освоения новых производств, совпадающих с профилем организации (когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по доступно высоким конкурентным ценам; когда традиционный продукт на стадии спада по жизненному циклу; когда организация располагает сильной управленческой командой);

– выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации (когда в базовой отрасли ежегодно снижается объем реализации и объем прибыли, когда существующие рынки для продукции организации насыщены);

– освоения новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей (когда добавление непрофильной продукции улучшит реализацию традиционной, когда организация конкурирует в неразвивающемся бизнесе, когда традиционные каналы сбыта можно использовать для продвижения новой продукции).

Другой вариант поведения предприятия после попадания в этот квадрант матрицы – это развитие рынка, то есть выведение своего продукта на рынок в новых географических регионах. Это выгодно, когда появляются новые недорогие надежные каналы сбыта, когда организация очень преуспевает в своем бизнесе, когда существуют новые непроработанные (ненасыщенные) рынки.

Вывод

Предложенные рекомендации по реализации производственных стратегий должны давать предприятию лишь *общее* направление деятельности, а под-

производственной предприятия

робные сценарии поведения выбираются согласно каждому конкретному случаю. При этом они помогают предприятию выработать мероприятия по совершенствованию своей деятельности.

Литература

1. Бабич О.В. Адаптация системы управления предприятием к современным условиям: монография / О.В. Бабич, А.Ю. Ганеев. – Брянск: БГТУ, 2009. – 188 с.
2. Стратегический менеджмент: учебник для вузов, 3-е изд. Стандарт третьего поколения / под ред. А. Петрова. – СПб.: Питер, 2012. – 400 с.
3. Винокуров В.А. Управление развитием производственного объединения / В.А. Винокуров, Г.Л. Азоев. – М.: МИУ, 1989. – 80 с.
4. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. / – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
5. Минаев Э.С. Управление производством и операциями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 15. / Э.С. Минаев, Н.Г. Агеева, Аббата Дага А. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 256 с.
6. Пыткин А.Н., Немтинов Р.В. Механизм взаимодействия стратегического и оперативного управления производством конкурентоспособной продукции // Российское предпринимательство. — 2011. — № 12 Вып. 2 (198). — с. 80-85. — http://www.creativeconomy.ru/articles/16107/.

pn

Oksana V. Babich
Cand. of Econ. Sci, Bryansk State Technical University

Definition of Strategy Management of Production Activities of the Company

Abstract

The article presents a model matrix scenarios of the production strategy of the industrial enterprises and the characteristic of each scenario.

Keywords: production strategy, management of production