

УДК 658.5

В. И. Тинякова, Синюань Сунь

Государственный университет управления, г. Москва, email: vi_tinyakova@guu.ru

КЛАССИФИКАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СТРАТЕГИЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: предприятие, стратегия, классификация, управление.

В статье представлена авторская трактовка производственной стратегии промышленного предприятия, в которой особый акцент делается на необходимость адаптации предприятия к вызовам внешней среды с целью обеспечения его долгосрочной конкурентоспособности. Проведен анализ разработанных к настоящему моменту времени классификаций производственных стратегий, в результате которого было установлено, что их дифференциация основана либо на принципах учёта корпоративных целей, либо на выборе способа реагирования на колебания спроса, либо на альтернативных признаках различия. Обоснован вывод о необходимости типизации производственных стратегий, исходя из состояния производственного потенциала и комплексной оценки рыночной ситуации.

V. I. Tinyakova, Xingyuan Sun

State University of Management, Moscow, email: vi_tinyakova@guu.ru

CLASSIFICATION ANALYSIS OF INDUSTRIAL ENTERPRISE PRODUCTION STRATEGIES

Keywords: enterprise, strategy, potential, classification, management.

The article presents the author's interpretation of the production strategy of an industrial enterprise, in which a special emphasis is placed on the need to adapt the enterprise to the challenges of the external environment in order to ensure its long-term competitiveness. The analysis of the classifications of production strategies developed to date has been carried out, as a result of which it has been established that their differentiation is based either on the principles of taking into account corporate goals, or on the choice of a way to respond to fluctuations in demand, or on alternative signs of difference. The conclusion about the need to typify production strategies based on the state of production potential and a comprehensive assessment of the market situation is justified.

Эффективность деятельности промышленного предприятия во многом определяется успешностью производственного планирования, а именно синхронизацией операционного и рыночного процесса, способностью выявлять резервы роста производительности и находить пути сокращения ресурсоемкости производственных программ, правильностью выбора производственной стратегии. Стратегические решения производственного характера, будучи зависимыми от корпоративной (общеекономической) стратегии, обуславливают долгосрочное развитие и влияют на все функциональные сферы предприятия, а также определяют его позицию в партнерской и конкурентной среде.

Разработку теоретико-методологических основ производственной стратегии предприятия можно считать относительно новым научным направлением,

поскольку исследования в этой области активизировались лишь в последней трети XX в. Они затрагивают, главным образом, проблемы соотношения производственной стратегии с корпоративной, деловой, маркетинговой стратегиями, а также ее взаимосвязи с конкурентными приоритетами предприятия. Несмотря на существование попыток исследователей выделить виды производственных стратегий, их перечень нельзя считать окончательно оформленным.

Цель исследования состоит в обобщении классификационных признаков и видов производственных стратегий, выделяемых учеными, и определение направления их развития.

Материал и методы исследования

В приводимых различными авторами [1–3, 7, 13 и др.] определениях производственная стратегия трактуется как

способ, подход, модель, вектор, программа, план. При этом в качестве ее содержательной основы называют распределение и использование производственных ресурсов, планирование или программу выпуска продукции, оценку и развитие производственных мощностей, определение места расположения производств, достижение конкурентных преимуществ и минимальной стабильности производственной системы. Производственная стратегия чаще всего понимается как план использования производственных ресурсов, скоординированный с точки зрения наличных мощностей и приоритета достижения (удержания) конкурентного преимущества (в том числе на основе повышения ценности продукта для потребителей).

Мы предлагаем понимать под производственной стратегией обоснованный рыночными и внутренними возможностями промышленного предприятия долгосрочный план развития производственной деятельности, дающий перспективную конкретизацию используемых технологий преобразования ресурсов в конечные продукты с добавленной ценностью, объемов производства и требуемых производственных мощностей, развиваемых продуктов и способы производственной адаптации к вызовам внешней среды в целях укрепления конкурентоспособности.

Анализ литературы по теме исследования показал наличие несистематизированного разнообразия типов производственных стратегий. Поэтому возникает необходимость в составлении и развитии классификации производственных стратегий.

Р. Хейс и С. Уилрайт [14] классифицируют производственные стратегии по степени возрастания их роли для предприятия:

- ориентированная внутрь нейтральная – производственная стратегия направлена на минимизацию ее отрицательного влияния на бизнес;
- ориентированная вовне нейтральная – производственные планы направлены на достижение предприятием среднеотраслевых показателей (отраслевых норм);
- ориентированная внутрь поддерживающая – производственная стратегия и бизнес-стратегия согласовываются

путём инвестирования в производство с учётом бизнес-целей, долгосрочное производственное планирование становится систематическим;

– ориентированная вовне поддерживающая – производственная стратегия приводит к созданию производства мирового класса, где производство становится основным источником конкурентного преимущества.

По приоритетам функционирования промышленного предприятия выделяют такие виды производственных стратегий, как:

- минимизация затрат;
- повышение гибкости производственной системы;
- усиление качества процессов и продуктов предприятия;
- минимизация времени выполнения заказов [9, с. 172].

Дифференциация производственных стратегий в зависимости от приоритетов корпоративной стратегии встречается и у В. Дж. Стивенсона, предлагающего:

- стратегию минимизации затрат;
- стратегию видоизменения продуктов;
- стратегию роста качества;
- стратегию сокращения производственного цикла и ускорения оборачиваемости [10, с. 74].

Перечисленные стратегии не всегда комплементарны. Например, если стоит цель сокращения времени исполнения заказов, то ее выполнение можно обеспечить с помощью поточной организации производства, которая позволит одновременно снизить затраты. При этом будет сложно одновременно увеличить скорость реакции на рыночные изменения и обеспечить дифференцированное качество изделий. Слабо сочетаемыми являются, с одной стороны, производственная стратегия повышения гибкости производства и стратегия минимизации затрат, а, с другой стороны, стратегия повышения качества и стратегия минимизации затрат. Вместе с тем, обозначенные в стратегиях приоритеты являются зачастую одинаково актуальными для современных промышленных предприятий.

В соответствии с операционными ориентирами различает производственные стратегии О. Г. Туровец, выделяя:

- стратегии совершенствования и технического развития производства;
- стратегии минимизации издержек;
- стратегии оптимизации финансовых показателей, основанные на снижении качества продукции или росте цен [12].

По прорабатываемому объекту А. Н. Петров [11, с.288] выделяет производственные стратегии с вариантами их реализации (рис. 1), которые учитывают варианты удовлетворения требований рынка, варианты выстраивания сотрудничества подразделений предприятия при производственном планировании и варианты размещения производств.

Стратегические альтернативы в производственной сфере, согласно М. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури [6], приведены на рис. 2.

Исходя из представленной в работе М. Макдональд матрицы функционирования предприятия (рис. 3), производственные стратегии могут быть интерпретированы по степени результативности в терминах «эффективная» и «неэффективная». Вместе с тем, из данного методического инструмента следует поддерживаемая нами идея необходимости обеспечения согласованности производственной программы и производственной стратегии.

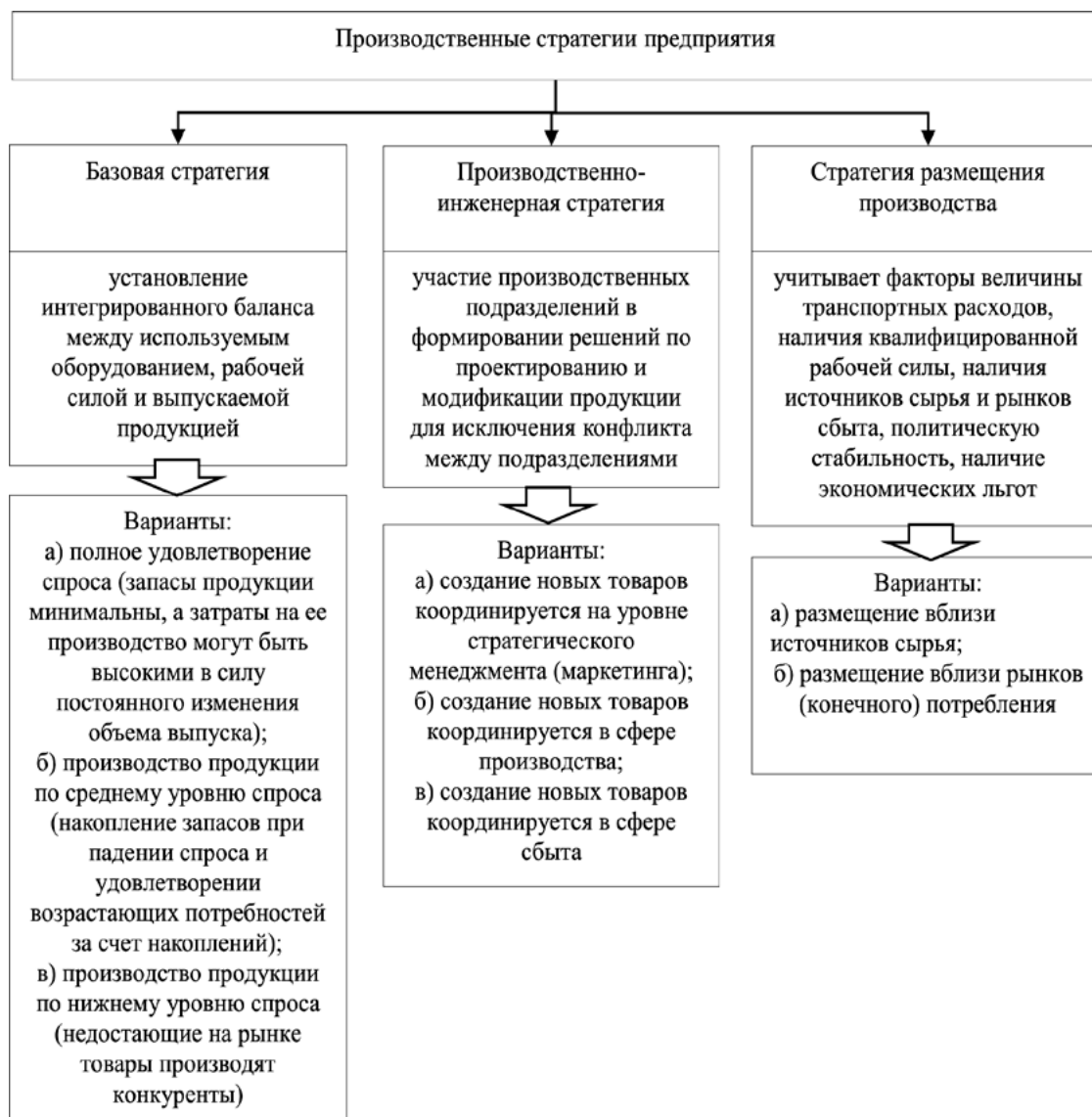


Рис. 1. Классификация стратегий в зависимости от потребностей рынка, внутренних взаимодействий и размещения производств (составлен по [11])



Рис. 2. Виды производственных стратегий в зависимости от степени стабильности выпуска и продаж продукции (составлен по [6])

		Производственная стратегия	
		Неэффективная	Эффективная
Производственная программ	Неэффективная	Быстрое разорение	Выживание
	Эффективная	Затянувшееся разорение	Процветание

Рис. 3. Стратегии производственного функционирования предприятия (составлен на основе [4, с.24])

В зависимости от воздействия на размеры производственных мощностей А. Н. Стерлигова и А. В. Фель [9, с. 65] различают:

- стратегию следования за спросом, которая применяется, если предприятие обладает гибкостью, для гармонизации колебаний спроса и имеющихся производственных возможностей. Затраты на изменение размера производственных мощностей компенсируются экономией на запасах сырья и готовой продукции. Практически при реализации данной стратегии в периоды растущего спроса речь идет скорее об увеличении количества рабочих смен, аутсорсинге, нежели об инвестициях в основные средства предприятия;

- стратегию фиксированного объема производства устанавливает производственную мощность на уровне среднего спроса и предполагает удовлетворение повышающегося в периоды сезонного всплеска спроса накопленными в периоды спада продаж запасами. Равномерная загрузка производственной системы позволяет гарантировать стабильное и высокое качество продукции, повышает финансовую устойчивость и упрощает все функции управления производством. При реализации данной стратегии возможно формирование очереди покупателей.

В силу наличия ограничений реализации как первой, так и второй стратегии, в реальных условиях возможно их сочетание.

Схожий с описанным подход к группировке производственных стратегий отмечен у группы российских авторов, которые используют критерий «по способу удовлетворения нестабильного спроса» [8, с. 56–57] и выделяют:

- стратегию нейтрализации колебаний спроса на основе нивелирования объема материальных запасов путём использования складских помещений и достижения договорённостей с покупателями о графиках поставок или на основе маркетинговых приёмов перераспределения спроса;

- стратегию трансформации объема производства под выявленные колебания спроса на основе гибкого графика рабочего времени для существующего

персонала, на основе субподрядных договоров со сторонними организациями на выполнение части производственных заданий;

- стратегию колебания численного состава штата работников на основе привлечения дополнительного персонала в сезонные пики (в том числе с использованием аутстаффинга) и увольнения части работников в периоды спада спроса на продукцию предприятия.

К производственным стратегиям, выделяемым на основе потенции предприятия завоевывать конкурентное преимущество, относятся:

- стратегия сокращения производственных затрат, которая предполагает использование эффекта масштаба, а, следовательно, она доступна зрелым компаниям;

- стратегия сокращения упущенной выгоды (максимизации использования возможностей), которая реализуется инновационными компаниями [5, с. 48].

Любая производственная стратегия связана с дополнительными затратами, поэтому выбор, как правило, осуществляется на основе их сопоставления.

Результаты исследования и их обсуждение

В результате обобщения существующего научного опыта классификации производственных стратегий (см. таблицу) можно сделать вывод о том, что их дифференциация основана либо на принципах учета корпоративных целей, либо на выборе способа реагирования на колебания спроса, либо на альтернативных признаках различия (локализация центра инноваций, место размещения предприятия, эффективность, ориентированность производственной системы).

С учетом того, что разработка стратегии опирается на оценку экономических возможностей предприятия, считаем целесообразным учитывать при определении типа производственной стратегии характеристику текущего состояния производственного потенциала. Требуется также более полный учет рыночной ситуации, поскольку конъюнктура может характеризоваться не только нестабильностью, но и равномерным развитием, например.

Таблица

Классификация производственных стратегий на основе обобщения существующих исследований

Авторы	Критерий различия	Разновидности производственных стратегий
Классификации производственных стратегий, учитывающие корпоративные ориентиры		
А. Н. Стерлигова, А. В. Фель [9]	По приоритетам функционирования	– стратегия минимизации затрат; – стратегия повышения гибкости производственной системы; – стратегия укрепления качества процессов и продуктов предприятия; – стратегия минимизации времени выполнения заказов
В. Дж. Стивенсон [10]	По приоритетам корпоративной стратегии	– стратегия минимизации затрат; – стратегия видоизменения продуктов; – стратегия роста качества; – стратегия сокращения производственного цикла
О. Г. Туровец [12]	В соответствии с операционными ориентирами	– стратегия совершенствования и технического развития производства; – стратегия минимизации издержек; – стратегия оптимизации финансовых показателей
В. И. Малюк, А. М. Немчин [5]	По потенции предприятия завоевывать конкурентное преимущество	– стратегия сокращения производственных затрат; – стратегия сокращения упущенной выгоды
Классификации производственных стратегий, описывающие реакцию предприятия на колебания спроса		
А. Н. Петров [11]	По способу удовлетворения требований рынка	– стратегия полного удовлетворения спроса – стратегия удовлетворения среднего уровня спроса – стратегия удовлетворения нижнего уровня спроса
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [6]	По типу реагирования на колебания спроса	– стратегия постоянного объема производства и постоянной численности персонала – стратегия переменного объема производства и постоянной численности персонала – стратегия переменного объема выпуска и переменной численности персонала
А. Н. Стерлигова и А. В. Фель [9]	По мобильности трансформации объема производственных мощностей	– стратегия следования за спросом; – стратегия фиксированного объема производства
С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев, И. Н. Рогова, Е. С. Хутиева [8]	По способу удовлетворения нестабильного спроса	– стратегия нейтрализации колебаний спроса; – стратегия трансформации объема производства; – стратегия колебания численного состава штата работников
Альтернативные классификации производственных стратегий		
А. Н. Петров [11]	По локализации центра инноваций	– стратегия координации инноваций на уровне стратегического менеджмента; – стратегия координации инноваций производственными подразделениями; – стратегия координации инноваций подразделениями сбыта
А. Н. Петров [11]	По принципу размещения	– стратегия близости к источникам сырья; – стратегия близости к рынкам сбыта
М. Макдональд [4]	По эффективности	– эффективная производственная стратегия; – неэффективная производственная стратегия
Р. Хейс и С. Уилрайт [14]	По ориентированности производственной стратегии	– ориентированная внутрь нейтральная стратегия; – ориентированная вовне нейтральная стратегия; – ориентированная внутрь поддерживающая стратегия; – ориентированная вовне поддерживающая стратегия

Заключение

Таким образом, в результате обобщения существующих исследований нами выявлено три направления выделения классификационных признаков производственных стратегий: с ориентиром на корпоративную стратегию, с ориентиром на колебания спроса, с ориентиром на альтернативные признаки.

Развитие приведенной классификации производственных стратегий с нашей точки зрения должно опираться на идею сопоставления типа рыночной ситуации (стабильная, турбулентная) и характеристики производственных возможностей предприятия (что требует выявления типа производственного потенциала).

Библиографический список

1. Авдеева Т.В. Роль стратегического управления в производственной деятельности предприятия в современных условиях // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2009. Т.13. № 3. С. 5-7.
2. Ахмадов А.Ш. Повышение эффективности управления производственной стратегией в промышленных предприятиях // Экономика и предпринимательство. 2019. № 10 (111). С. 1150-1153.
3. Благирева Е.Н. Проектирование производственной стратегии инновационного предприятия // Сегодня и завтра Российской экономики. 2014. № 65. С. 83-90.
4. Макдональд М. Почему ваш маркетинговый план не работает? М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. 192с.
5. Малюк В.И., Немчин А.М. Производственный менеджмент. – СПб.: Питер, 2008. 288 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2004 799с.
7. Миронова Г.В. Производственная стратегия полиграфической организации, нацеленная на сокращение длительности производственного цикла изготовления печатной продукции // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2017. № 2. С. 79-85.
8. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А., Рогова И.Н., Хутиева Е.С. Операционный менеджмент. СПб.: Питер, 2011. 544 с.
9. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2009. 187 с.
10. Стивенсон В.Дж. Управление производством. М.: Лаборатория базовых знаний, 1998. 928 с.
11. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2008. 496с.
12. Туровец О.Г. О концепции эффективной организации производства // Организатор производства. 2008. № 3. С. 9-11.
13. Чмышенко Е.Г., Самсонова М.В. Методологические аспекты формирования производственной стратегии на предприятиях машиностроения // Экономика и предпринимательство. 2019. № 6 (107). С. 1270-1274.
14. Hayes R.H., Wheelwright S.C. Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing. New York, NY: John Wiley & Sons, 1984.