

**КОТКОВА А. О.**

## **РАЗРАБОТКА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** В статье обоснована необходимость разработки производственной стратегии предприятия на современном этапе. Определены основные этапы разработки производственной стратегии предприятия. Сделан вывод о том, что именно на основе эффективной реализации производственной стратегии возможно достижение долгосрочных целей компании.

**Ключевые слова:** производственная стратегия, производственный процесс, интересы компании, цели компании, технологический потенциал, кадровый потенциал, этапы разработки стратегии.

**KOTKOVA A. O.**

## **DEVELOPMENT OF COMPANY'S PRODUCTION STRATEGY**

**Abstract.** The article substantiates the need to develop a production strategy of the company at the present stage. The main stages of development of the company's production strategy are defined. It is concluded that the effective implementation of production strategy makes it possible to achieve long-term goals of the company.

**Keywords:** production strategy, production process, company interests, company goals, technological potential, human resources, stages of strategy development.

Значимость разработки производственной стратегии промышленного предприятия (и, соответственно, актуальность данного исследования) обусловлена тем, что грамотно разработанная производственная стратегия является основным условием обеспечения эффективной производственной деятельности предприятия. В свою очередь, эффективная производственная деятельность предопределяет прибыльность предприятия, его устойчивое развитие и конкурентоспособность.

В настоящее время практически все предприятия стремятся лучше адаптироваться к изменениям в деловой среде, стремятся реагировать на возникающие риски и вызовы. В современной глобализированной экономике рыночные колебания и изменения в предпочтениях потребителей происходят быстро и проявляются в изменении структуры спроса. В производстве это ощущается почти сразу, потому что уровень запасов обычно держится на низком уровне. Поэтому каждый, кто работает на производстве, должен адаптироваться и уметь быстро реагировать на то, что происходит вокруг. Во многих компаниях сотрудники уже привыкли к такой ситуации. Это часть философии бережливого производства.

Однако если оперативные и тактические решения не будут сбалансированы со стратегическим планом, компания рискует оказаться в ситуации, когда она больше не контролирует события. Вместо этого, все больше и больше происходит реагирование только на те ситуации, которые находятся вне контроля фирмы. Если это будет продолжаться в течение нескольких лет, есть большой риск, что развитие производства прекратится, и предприятие может оказаться в состоянии стагнации.

Последствия отсутствия долгосрочной производственной стратегии предприятия можно наглядно проиллюстрировать следующими простыми примерами:

1. Трудности с выполнением проектов. Без всеобъемлющего плана существует риск того, что одновременно будет запущено слишком много проектов, и тогда будет трудно расставить приоритеты и предоставить каждому проекту необходимую поддержку и ресурсы. Возникнут сложности и с руководством проектов в связи с тем, что цель часто неясна, поскольку им трудно увидеть полную картину того, куда направляется компания.

2. Техническое обслуживание производства становится слишком дорогостоящим. Задачи технического обслуживания могут быть улучшены только при длительных усилиях. Без стратегии вы либо теряете надежность, либо несете чрезмерно высокие затраты.

3. Без комплексной производственной стратегии сам производственный процесс становится неэффективным, снижается производительность труда.

Не смотря на очевидную актуальность и значимость разработки производственной стратегии предприятия, многие компании ее не имеют. Согласно статистике исследовательского проекта Stratego, в Швеции 52% производственных компаний не имеют какой-либо конкретной формы производственной стратегии. Многие из тех 48%, которые сказали, что у них есть стратегия, не считают ее достаточно надежной. У некоторых были только руководящие принципы для «роста и контроля затрат», но не было никакого плана того, как превратить это в реальность. Наиболее эффективные компании при этом имели четкий план своего развития, который был конкретным, с поддающимися количественной оценке целями [1].

В России ситуация еще хуже. По мнению многих экспертов, в маленьких и средних по размеру компаниях производственных стратегий часто нет совсем. Их руководители просто не считают нужным готовить и публиковать такой документ. В крупных компаниях может даже существовать целый отдел стратегического развития, где один-два человека реально занимаются анализом дальнейшего развития, подготовкой стратегических планов, общим анализом ситуации и тому подобным. Как правило, несмотря на внешнюю солидность и обилие документов, стратегии тоже довольно формальны. Причины просты – по российской традиции стратегия формулируется высшим руководителем или несколькими начальниками

высокого ранга, а все выводы по анализу этих отделов мало кого интересуют. Так же точно и содержание стратегии мало кому известно, а руководители вспоминают о ней тогда, когда уже ясно, что хорошо бы что-то изменить. Наилучшая ситуация в гигантских компаниях вроде Сбербанка и Газпрома, где за стратегию обычно уже отвечает целый департамент, и подготовка стратегических планов реально отражает и результаты анализа и проблемы и действительно нужна и интересна менеджменту компании.

В целом, термин «стратегия компании» используется для описания комбинации политик, процессов и процедур, используемых для того, чтобы помочь компании действовать в соответствии с ее миссией и достигать своих краткосрочных и долгосрочных целей. Общая бизнес-стратегия является многоуровневой, поскольку она предполагает координацию деятельности каждого отдела и подразделения внутри структуры компании. Этот тип стратегического планирования необходим, если функция каждого компонента бизнеса заключается в дополнении всех остальных компонентов.

Производственная стратегия предприятия представляет собой подсистему корпоративной стратегии, представленную в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта организации; подсистема предусматривает использование и развитие всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества [2]. Процесс разработки производственной стратегии можно разделить на шесть ключевых этапов.

#### *Этап 1. Определение важнейших долгосрочных целей развития компании.*

При определении целей компании следует помнить, что согласно рекомендациям, проф. Э. Лока и Г. Лэтема, высокая планка целей порождает больше усилий со стороны исполнителей, нежели низкая, а самой сложной из всех сложных целей соответствуют наибольшие усилия и наилучшие результаты; жесткие сроки приводят к более быстрому выполнению работы, чем гибкие; публичное обещание достичь цели увеличивает личную ответственность за ее выполнение [цит. по 3]. К примеру, цель компании – повысить эффективность производства. В среднем нормальный рост эффективности промышленного предприятия, достигаемый без значительных усилий, составляет примерно 6% в год или 30-35% за пятилетний период. Многие мировые компании без труда достигают 15-20-ти процентного годового роста. Помимо основной цели, должны быть определены плановые значения для инвестиций, запасов, издержек.

#### *Этап 2. Определение состава рабочей группы по разработке стратегии.*

Помимо непосредственно руководителя производства на предприятии, ответственного за реализацию данной стратегии, рабочая группа должна включать эксперта – специалиста по разработке производственной стратегии, обладающего компетенциями в

стратегическом менеджменте, который будет знать, как непосредственно производственный процесс предприятия, так и ситуацию в той отрасли, в которой работает компания.

*Этап 3. Выявление потенциальных «точек роста» предприятия.*

Производственная стратегия предприятия должна быть создана именно для данного конкретного предприятия, должна быть уникальной. Так, для одних предприятий наиболее потенциальным является сокращение потребления энергии или сырья, для других – рост производства продукции в расчете на одного работника, в-третьих – снижение издержек на техническое обслуживание. Это позволит определить приоритетные направления развития.

*Этап 4. Комплексный и глубокий анализ ситуации на предприятии.*

Данный анализ может быть проведен в двух аспектах, так называемых, «жестком» и «мягком». Первый означает исследование в динамике на основе официальной документации предприятия различных аспектов технического оснащения компании, ее кадрового потенциала, выявление «узких» мест и сложностей, связанных с производственным процессом. Второй аспект включает то, что нельзя измерить в единицах измерения, и основан данный аспект анализа, прежде всего, на интервью с сотрудниками. «Мягкий» анализ позволяет определить слабые места в управлении компанией по мнению самих работников предприятия [4].

*Этап 5. Непосредственная разработка производственной стратегии.*

Исходя из ранее проведенного анализа, рабочая группа составляет несколько сценариев развития компании, рассчитывая необходимые материальные затраты для их реализации. Оценивается вероятность и принципиальная осуществимость данных сценариев. Особое внимание на этом этапе следует уделить конкретному инструментарию реализации стратегии.

*Этап 6. Визуализация производственной стратегии предприятия.*

На заключительном этапе разработанная стратегия должна быть визуализирована. В данном случае можно применять различные графические инструменты, к примеру, диаграмма Ганта, создание 3D-макета, презентаций и др.

Следует отметить, что разработка производственной стратегии должна быть не только «для галочки» или только служить реализации какого-то конкретного проекта компании. Долгосрочная производственная стратегия предприятия должна служить фундаментом для краткосрочных и среднесрочных решений, позволяя достичь долгосрочных интересов компании [5].

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Winroth M., Björkman M. Manufacturing strategies: A survey among medium sized enterprises in Sweden // Journal of Manufacturing Systems. – 2003. – No. 32. – P. 19-28.
2. Бабич О. В. Этапы формирования производственной стратегии предприятия // EUROPEAN RESEARCH. – 2017. – № 4. – С. 30-32.
3. Грот Д. Как не нужно ставить цели [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. – 2019. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/790998> (дата обращения 19.06.2020).
4. Семёнова Е. В. Стратегия развития предприятия и пути обеспечения её сбалансированности: монография. – СПб : ИБИН, 2017. – 90 с.
5. Tatum M. What is a Company Strategy? [Электронный ресурс] // Wisegeek. – 2020. – Режим доступа: <https://www.infobloom.com/what-is-a-company-strategy.htm> (дата обращения 22.06.2020).