

Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2013. № 2 (23). P. 40—45.

14. The strategy of tourism development in the Russian Federation for the period until 2020 (Decree of the Government of the Russian Federation dated May 31, 2014 № 941-п) [Electronic resource]. URL: <http://government.ru/media/files/41d4e55c9b1d8bca7b6a.pdf> (date of viewing: 18.02.2015).

15. Mitrofanova I. V., Mitrofanova I. A., Starokozheva G. I. Economic complex of the Southern Federal District: problems and prospects of development in the WTO // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2013. № 3 (24). P. 132—136.

УДК 338.314:339.137

ББК 65.291:65.011.33

Matushkin Mikhail Alexandrovich,
doctor of economics, professor
of the department
of management of Saratov Sociological
and Economic Institute (branch)
of the Russian Economic University
named after G. V. Plehanov,
Saratov,
e-mail: matushkinma@mail.ru

Матушкин Михаил Александрович,
д-р экон. наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента
Саратовского социально-экономического
института (филиала)
Российского экономического
университета им. Г. В. Плеханова,
г. Саратов,
e-mail: matushkinma@mail.ru

Gorbunova Ekaterina Gennadyevna,
senior teacher of the department
of financial-economic disciplines
of Volgograd Business Institute,
Volgograd,
e-mail: rfnt2006@yandex.ru

Горбунова Екатерина Геннадьевна,
ст. преподаватель кафедры
финансово-экономических дисциплин
Волгоградского института бизнеса,
г. Волгоград,
e-mail: rfnt2006@yandex.ru

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВА В ТУРБУЛЕНТНОЙ СРЕДЕ

STRATEGIC MANAGEMENT OF PRODUCTION COMPETITIVENESS IN TURBULENT ENVIRONMENT

В статье раскрыты возможности управления конкурентоспособностью производства на основе методологии и инструментария стратегического менеджмента, а также даны практические рекомендации по проведению стратегического анализа производства и формированию производственной стратегии, актуальные для турбулентной среды. Предложена типология факторов, определяющих производственную стратегию предприятия. Для выявления роли каждого фактора использованы SWOT-анализ и его модификация SNW-подход, а также разработанный М. Портером метод анализа цепи издержек (value chain analysis). Рассмотрена структура производственной стратегии предприятия. Обоснована возможность использования в турбулентной среде руководством предприятий при формулировке целевых показателей и формировании производственной стратегии сценарного подхода.

The article discloses the production competitiveness management based on the methodology and tools of strategic management, as well as practical recommendations for strategic analysis of production and establishment of production strategy actual for turbulent environment. Typology of factors defining the company production strategy is proposed. SWOT-analysis and its modification SNW-approach are used for identifying the role of each factor, as well as the value chain analysis developed by M. Porter. The structure of the company production strategy is examined. Possibility of scenario approach application by the

company management for establishing target indicators and production strategy in turbulent environment is justified.

Ключевые слова: стратегическое управление, производство, управление конкурентоспособностью производства, факторы, турбулентность, производственная стратегия, SWOT-анализ, SNW-анализ, качество, сценарный подход.

Keywords: strategic management, manufacturing, production competitiveness management, factors, turbulence, manufacturing strategy, SWOT-analysis, SNW-analysis, quality, scenario approach.

В условиях санкций, введенных в отношении России странами Запада, резкого ослабления национальной валюты и вхождения российской экономики в кризис функционирования производственных предприятий, с одной стороны, серьезно осложняется, а с другой стороны, открываются возможности для развития отечественного производства на основе импортозамещения.

Турбулентность внешней среды требует адаптации системы управления к изменяющимся условиям ведения предпринимательской деятельности. Возрастает роль стратегического менеджмента в системе управления бизнесом. Разрабатывая антикризисную стратегию для предприятия, следует особое внимание уделить производственным проблемам [1]. От того, насколько эффективно будет организовано производство в ус-

ловиях турбулентной внешней среды, зависит конкурентоспособность и соответственно выживание российских производственных предприятий.

Целью работы является исследование возможности использования потенциала стратегического менеджмента для повышения качества управления конкурентоспособностью производства в турбулентной среде. Традиционно исследователи производственного менеджмента концентрируют свое внимание на проблемах организации производства, опуская механизм координации и согласования управления производством со стратегическим менеджментом предприятия [2]. Вместе с тем качество управления производством во многом определяет уровень управления конкурентоспособностью на производственных предприятиях, что обуславливает необходимость разработки методологического подхода к стратегическому управлению конкурентоспособностью производства, потребность в котором возрастает в условиях турбулентности.

В статье представлен авторский подход к управлению производством на предприятиях на основе методологии и инструментария стратегического менеджмента, согласно которому инструментом планирования и организации деятельности по обеспечению конкурентоспособности производства выступает комплекс процедур по стратегическому управлению производством, включающий проведение стратегического анализа производства, формулирование стратегических целевых установок по конкурентной позиции предприятия в производстве, формирование и реализацию производственной стратегии как подсистемы бизнес-стратегии предприятия. Предложено руководству предприятий в условиях турбулентности при формулировке целевых установок и формировании

производственной стратегии использовать сценарный подход, в соответствии с которым разрабатываются несколько вариантов развития производства в зависимости от значения ключевых для производства показателей состояния внешней и внутренней среды.

Конкурентоспособность предприятия обеспечивается рядом с многими компонентами и конкурентоспособностью производства, которую следует рассматривать как объект управления, имеющий свои особенности [3].

Представляется, что управление конкурентоспособностью производства должно стать составной частью стратегического управления производством. Потребность в стратегическом управлении производством обусловлена необходимостью понимания руководством предприятия места, характера и возможностей производства в будущем с учетом кризисных явлений в экономике, ограниченных инвестиционных возможностей и других неблагоприятных факторов внешнего окружения. В условиях высокой турбулентности руководству предприятия следует оценить производственный потенциал и уровень его конкурентоспособности для формирования стратегических целей по развитию производства.

В рамках стратегического управления производством оцениваются текущие конкурентные производственные позиции предприятия, определяются целевые конкурентные позиции в производственной сфере, разрабатывается производственная стратегия, позволяющая достигнуть стратегических производственных целей в рамках системы стратегических целей предприятия, организуется ее реализация и проводится оценка выполнения. На рис. 1 представлена блок-схема стратегического управления производством предприятия.



Рис. 1. Стратегическое управление производством на предприятии (составлено авторами)

Формулируя стратегические производственные цели, следует учитывать, что в них должны быть отражены стратегические намерения в производственной сфере и позволяющие их реализовать конкурентные преимущества. Представляется, что в условиях высокой турбулентности особое значение приобретает обеспечение гибкости производства.

В рамках стратегических намерений представляется важным обозначить контуры конкурентных позиций, которые позволят производственному комплексу предприятия приблизиться по уровню организации и оснащения производства к предприятию-лидеру, а затем и обойти его. Для этого производственный менеджмент совместно с высшим руководством предприятия должен выявить стержневые производственные компетенции предприятия как основу конкурентоспособности производства.

Процесс выработки стратегических целей по конкурент-

ной позиции в производстве целесообразно осуществлять в три этапа:

- 1-й этап — анализ внешней среды и производственного потенциала предприятия;
- 2-й этап — постановка стратегических целевых установок по конкурентной позиции предприятия в производстве;
- 3-й этап — построение иерархии производственных целей во временном и функциональном разрезах, согласованных со стратегической целью предприятия.

Представляется, что в рамках анализа внешней среды и производственного потенциала предприятия следует провести факторный анализ, позволяющий оценить ситуацию для выработки адекватной производственной стратегии. Предлагается выделять следующие группы факторов, определяющих производственную стратегию: факторы внешней среды, факторы предприятия и производственные факторы (рис. 2).

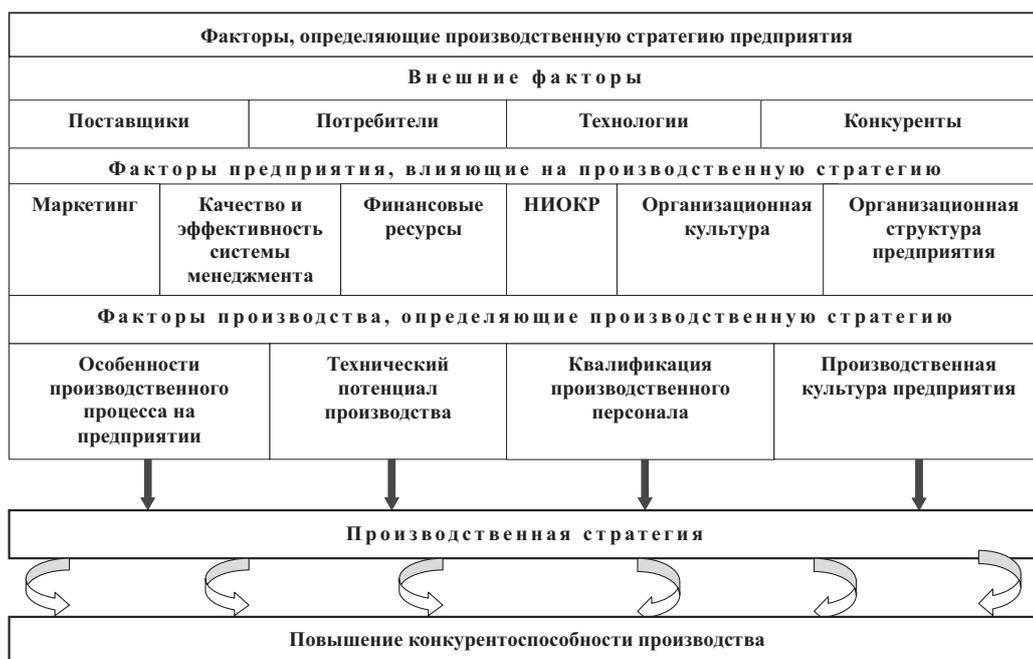


Рис. 2. Факторы, определяющие производственную стратегию предприятия (составлено авторами)

В качестве инструментов стратегического анализа производственного потенциала предприятия в тесной связке с ситуацией во внешней среде для выявления роли каждого фактора могут использоваться SWOT-анализ и его модификация SNW-подход, а также разработанный М. Портером метод анализа цепи издержек (value chain analysis).

В соответствии с методикой проведения SWOT-анализа составляется список сильных и слабых сторон предприятия в производственной сфере (факторы производства) и список открывающихся внешних возможностей и угроз для производства на предприятии (внешние факторы и факторы предприятия). При составлении списка сильных и слабых сторон аналитиками может использоваться SNW-подход, где SNW — аббревиатура английских слов: S — strength (сильная позиция); N — neutral (нейтральная позиция); W — weakness (слабая позиция). Суть подхода состоит в том, что выявляются все наиболее важные для данного производства факторы, характеризующие позицию предприятия по сравнению с конкурентами. По каждому из факторов следует использовать индикаторы для оценки производства. В результате оценка производства может принимать значение S — выше среднего по отрасли уровня, N — средний по отрасли уровень, W — ниже среднего по отрасли уровня. Представляется, что результаты SNW-анализа по конкретному производственному процессу могут быть представлены, как показано в табл.

По каждой строке на основе анализа имеющейся информации из трех возможных значений индикатора выбирается одно, соответствующее позиции предприятия.

В целом SWOT-анализ позволяет исследовать качество и эффективность производства на предприятии и является важным этапом стратегического управления производством на предприятии. Сильные стороны производства, особенно его основная компетентность, имеют большое значение, поскольку они могут служить главными блоками, из которых строится производственная стратегия. Слабые стороны производства указывают на уязвимость предприятия, которую необходимо ликвидировать. Имеют серьезное значение внешние возможности и угрозы, потому что

производственная стратегия должна быть направлена на использование благоприятных возможностей и защиту от угроз для предприятия.

Таблица

Форма для заполнения результатов SNW-анализа конкурентоспособности производства предприятия

Индикаторы конкурентоспособности производства	Оценка индикатора на предприятии		
	S	N	W
Производственная мощность			
Технический уровень производства			
Параметры организации производства			
Кадровый потенциал			
Интегральная конкурентная позиция производства			

В качестве инструмента для оценки эффективности затрат на производство может быть использован анализ цепи издержек (или цепочки ценности). Как отмечает М. Портер, «чтобы понять суть конкурентного преимущества <...>, нужно представить всю деятельность фирмы в виде соответствующей цепочки ценности» [4, с. 319]. По мнению А.А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда III, цепи издержек — это инструменты стратегического мышления в отношении взаимосвязей видов деятельности, осуществляемых внутри и вне компании [5, с. 128].

Сопоставление цепи издержек производства предприятия с цепями издержек у конкурентов позволяет выявить сильные и слабые места в последовательности формирования производственных затрат и учесть их при разработке конкурентной производственной стратегии. Более того, конкурентные позиции предприятия по производственным затратам зависят от уровня затрат у поставщиков [6]. В этой связи точная оценка конкурентоспособности производства

требует, чтобы руководители предприятия рассматривали всю систему издержек на обеспечение и осуществление производственного процесса, а не только собственную цепь издержек предприятия.

Результаты анализа цепи издержек следует учитывать при составлении списков сильных и слабых сторон производства в рамках SWOT-анализа и при обосновании оценки конкурентной позиции производства предприятия в SNW-анализе.



Рис. 3. Структура производственной стратегии предприятия (составлено авторами)

Проведенный анализ внешней среды и производственного потенциала предприятия позволяет обосновать руководству стратегическое решение о том, какую конкурентную позицию в сфере производства оно намерено занять в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективе.

Если стратегические цели характеризуют конкурентную позицию, к которой стремится руководство предприятия, то стратегия показывает действия, осуществление которых позволит выйти на запланированные цели в производственной сфере.

Представляется, что работа по формированию производственной стратегии должна включать следующие этапы:

— первый этап — выявление ключевых факторов для вывода производства на запланированные конкурентные позиции;

— второй этап — разработка стратегии, адекватной внешней и внутрифирменной среде и позволяющей выйти на запланированные конкурентные производственные позиции.

Результаты стратегического анализа производства позволяют понять руководству предприятия, на что следует обратить особое внимание и выделить требующиеся ресурсы сейчас, для того чтобы выйти на запланированные в долгосрочной перспективе конкурентные позиции в сфере производства. Для перевода производства с нынешнего уровня на желаемый разрабатывается производственная стратегия как совокупность программ и планов развития производственной подсистемы предприятия в долгосрочном пери-

де в соответствии с бизнес-стратегией предприятия с целью обеспечения конкурентоспособности производства.

В производственной стратегии могут выделяться такие составляющие, как стратегия организации производства, стратегия развития производственной мощности и технологии производства, стратегия развития производственной инфраструктуры, стратегия развития производственного персонала (рис. 3).

Каждая из составляющих производственной стратегии решает задачи, направленные на развитие производственного процесса в долгосрочном периоде, в соответствии со стратегическими целями производства.

В турбулентной среде руководству предприятий при формулировке целевых показателей и формировании производственной стратегии следует использовать сценарный подход, в соответствии с которым разрабатываются несколько вариантов развития производства. Это позволяет производственному менеджменту адаптировать цели и стратегию в зависимости от изменяющихся условий ведения бизнеса [7]. Сценарный подход предполагает выбор ключевых параметров, изменение которых обуславливает необходимость серьезной корректировки темпов, масштабов и характера функционирования производства и соответственно переход от одного варианта производственной стратегии к другому [8, с. 130]. В качестве таких параметров в зависимости от специфики производственной деятельности и особенностей сектора экономики могут выступать курс рубля к доллару США, биржевая цена одного барреля нефти, ключевая ставка ЦБ РФ.

Таким образом, руководство предприятия в сфере производства призвано сформулировать стратегические намерения относительно конкурентной позиции, разработать и реализовать производственную стратегию, что позволит обеспечить конкурентоспособность производства.

Роль производственной стратегии в координации деятельности предприятия усиливается тем, что стратегия проявляется не только в решениях о предпринимаемых дей-

ствиях, но и в методе или методах принятия этих решений в условиях турбулентности. Наличие стратегии достижения целевой конкурентной позиции важно тем, что у производственного менеджмента имеется представление о том, какой из альтернатив отдастся предпочтение и в каком направлении следует действовать. Иными словами, стратегия выступает «лекарством» от бездействия и растерянности всех, кто заинтересован в успехе предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Горбунова Е. Г. Современные тенденции развития сельскохозяйственного производства в Российской Федерации // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 4 (21). С. 120—126.
2. Матушкин М. А., Авдеева Т. В. Стратегическое управление производством на предприятии // Актуальные проблемы управления социально-экономическими системами в условиях посткризисного развития: мат. междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 30 мая 2011 года). Саратов: Наука, 2011. С. 114—125.
3. Горбунова Е. Г. Особенности управления молочным производством // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 1 (26). С. 195—200.
4. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. М.: Вильямс, 2001. 495 с.
5. Томпсон А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / пер. с англ., 9-е изд. М.: ИНФРА-М, 2001. 412 с.
6. Шамрай Л. В., Горбунова Е. Г. Оценка результативности управленческих решений по критериям экономической эффективности // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 2 (27). С. 181—186.
7. Горбунова Е. Г. Управленческие решения: классификация; модель оценки экономической эффективности // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2014. № 1 (61) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.uecs.ru> (дата обращения: 15.01.2015).
8. Кабанов В. Н. Оценка эффективности местного самоуправления // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 2 (23). С. 123—131.

REFERENCES

1. Gorbunova E. G. Modern trends of agricultural production development in the Russian Federation // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2012. № 4 (21). P. 120—126.
2. Matushkin M. A., Avdeeva T. V. Manufacturing strategic management of the company // Actual problems in the socio-economic systems management in the conditions of post-crisis development: Works of the International scientific practical conference (Saratov, May 30, 2011). Saratov: PC Science, 2011. P. 114—125.
3. Gorbunova E. G. Peculiarities of management of diary production // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2014. № 1 (26). P. 195—200.
4. Porter M. Competition: Translation from English. M.: Williams, 2001. 495 p.
5. Thompson Jr. A. A., S Striland III A. J. Strategy Management: Concepts and situations. Translation of the 9th English edition. M.: INFRA-M, 2001. 412 p.
6. Shamray L. V., Gorbunova E. G. Assessment of effectiveness of management decisions based on the criteria of economic effectiveness // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2014. № 2 (27). P. 181—186.
7. Gorbunova E. G. Management decisions: classification, model of estimation of economical efficiency // Management of economical systems: on-line scientific journal. 2014. № 1 (61) [Electronic resource]. URL: <http://www.uecs.ru> (date of viewing: 15.01.2015).
8. Kabanov V. N. Evolution of effectiveness of the local self-government // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2013. № 2 (23). P. 123—131.