

ПРОБЛЕМЫ РАЗРАБОТКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Гонцова О. В., e-mail: OlyaVG@mail.ru

студентка IV курса экономического факультета,
Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, г. Саранск

В статье выявлены основные проблемы при разработке производственной стратегии на российских промышленных предприятиях и разработаны рекомендации по их устранению. В качестве объекта исследования выбрано одно из ведущих промышленных предприятий Республики Мордовия – ОАО «Электровыпрямитель».

Ключевые слова: стратегическое планирование, производственная стратегия, основные производственные фонды, финансовые средства, персонал, ключевая идеология.

Разработка производственной стратегии на предприятии является важной и актуальной темой. Производственная стратегия – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта организации. Стратегия производства связана с разработкой и реализацией основных направлений деятельности предприятия в области выпуска продукции. К сожалению, многие российские производители не стремятся внедрять на своих предприятиях стратегическое управление и планирование, т.к. заинтересованы в получении прибыли и отдаче инвестиций в краткосрочном периоде. От стратегического планирования зависит рост экономического потенциала и конкурентоспособности не только самого предприятия, но и страны в целом. Следует отметить, что согласно данным, представленным Всемирным экономическим форумом, по состоянию на 2011-2012 г.г. Российская Федерация занимает среди 142 стран 66-е место по индексу глобальной конкурентоспособности.

Для промышленных предприятий Республики Мордовия разработка производственной стратегии является актуальной проблемой на сегодняшний день. Основными отраслями промышленности республики являются машиностроение и металлообработка, развиты легкая и пищевая промышленность. Одним из ведущих промышленных предприятий Республики Мордовия является ОАО «Электровыпрямитель», крупнейшая российская электротехническая компания, выпускающая силовые полупроводниковые приборы.

Особенности современной рыночной экономики, среди которых можно выделить нестабильность общей экономической конъюнктуры, ужесточение конкуренции, дифференциацию вкусов и повышение требовательности потребителей, сокращение жизненного цикла продукта, превращают стратегическое

управление в важнейший фактор, определяющий условия выживания и развития предприятия. Как правило, рынок требует от производителя разнообразие товаров, работ и услуг, поэтому большинство мировых компаний стараются заботиться о стратегическом развитии своих производственных возможностей. Для этого на предприятиях создаются производственные стратегии, которые поддерживают и расширяют конкурентные преимущества.

Производственную стратегию в качестве самостоятельного вида функциональных стратегий упускают из виду многие западные специалисты по стратегическому планированию и управлению. Вместе с тем, именно производственная деятельность является основной функцией предприятия, здесь создается продукт, реализация которого приносит прибыль. Поэтому российские компании должны быть заинтересованы в разработке и реализации производственной стратегии.[2]

Но, к сожалению, не все промышленные предприятия уделяют достаточно внимания формированию эффективной производственной стратегии, поскольку при ее разработке руководство предприятий сталкивается с рядом проблем. Во-первых, разработка стратегии предприятия должна начинаться с анализа внешних возможностей и угроз, оценки конкурентной среды и выявления стратегического потенциала предприятия. Особое внимание должно быть уделено выявлению сильных и слабых сторон промышленного предприятия. Впоследствии для достижения поставленных предприятием целей слабые стороны и внешние угрозы необходимо ликвидировать, а имеющиеся возможности использовать. Как правило, на практике, промышленные предприятия имеют множество слабых сторон, что не позволяет им использовать своевременно открывающиеся перед ними возможности.

Так проведенное нами исследование показало, что основными слабыми сторонами современных промышленных предприятий являются большая степень износа оборудования и отсутствие свободных финансовых средств.

Рассмотрим эти проблемы на примере ОАО «Электровыпрямитель». Так, износ оборудования исследуемого нами промышленного предприятия по данным 2011 года составил 63 %. Это обусловлено тем, что на предприятии используется в основном устаревшее оборудование со сроком службы свыше 20 лет (Таблица 1).

Т а б л и ц а 1

Возрастной состав оборудования ОАО «Электровыпрямитель»

Продолжительность эксплуатации	На 01. 01. 10 года		На 01.01. 11 года	
	Един.оборуд.	Уд.вес %	Един.оборуд.	Уд.вес%
До 5 лет	39	2.7	41	2.9
5-10 лет	59	4.1	58	4.1
10-15 лет	56	3.8	58	4.1
15-20 лет	257	17.7	196	13.7
Свыше 20 лет	1039	71.7	1076	75.2
Всего	1450	100.0	1429	100.0

Согласно данным таблицы 1, большую долю занимает оборудование с продолжительностью эксплуатации свыше 20 лет, причем удельный вес ежегодно растет. Так в период 2010-2011 г.г. удельный вес увеличился на 3,5%. Доля нового оборудования со сроком службы до 5 лет мала, всего лишь 2,7% – 2010 г., 2,9% – 2011г.

Анализ возрастного состава установленного оборудования ОАО «Электровыпрямитель» подтверждает общую тенденцию, сложившуюся в последние годы в российской промышленности. На предприятиях накапливаются не только морально, но и физически устаревшие производственные фонды. Они имеют низкую производительность, расходы на их эксплуатацию велики, капитальный ремонт дороже, чем их первоначальная стоимость.

Кроме того, на предприятии недостаточно собственных финансовых средств для того, чтобы разработать и реализовать производственную стратегию.

Для анализа данной проблемы дадим оценку ликвидности бухгалтерского баланса предприятия по состоянию на 31 декабря 2010 г. [3]

Ликвидность баланса определяется соотношением следующих групп активов и обязательств:

$НЛА \leq НСП, 53847 \leq 170105$ тыс. руб.

$БРА \geq КП, 265594 \geq 686$ тыс. руб.

$МРА \geq ДП, 364464 \geq 126010$ тыс. руб.

$ТРА \leq СК, 497295 \leq 884396$ тыс. руб.

Проведенный анализ ликвидности показал, что баланс предприятия является неликвидным, т.к. наиболее ликвидных активов (НЛА) недостаточно для покрытия наиболее срочных пассивов (НСП). При ликвидности баланса ситуация должна быть обратной.

Исходя из вышеперечисленных слабых сторон, разработке и реализации производственной стратегии будет мешать устаревшее оборудование. Поэтому руководство предприятия должно устранить данную проблему, путем инвестирования денежных средств в материально-техническое оснащение предприятия.

В-вторых, отсутствие стратегического планирования на производственных предприятиях. В ОАО «Электровыпрямитель» в основном разрабатываются оперативные планы сроком до 1 года, т.е. это квартальные планы по производству силовых полупроводниковых приборов. Кроме того, действует среднесрочное планирование, включающее в себя разработку бизнес-планов сроком до 5 лет. Хотелось бы отметить, что при оперативном и среднесрочном планировании предприятие уделяет особое внимание финансовому аспекту. Это говорит о том, что ОАО заинтересовано в получении прибыли, нежели в увеличении объемов производства.

В-третьих, нехватка компетентного персонала, разбирающегося в вопросах стратегического планирования. При разработке производственной стратегии важно уметь пользоваться такими инструментами стратегического планирования, как Метод Бостонской Консалтинговой Группы, Метод Мак-кинси, метод кривых освоения, Модель Shell/DPM, Модель ADL/LC, метод жизненно-

го цикла товара. Эти инструменты стратегического планирования помогут определить долю рынка, занимаемую предприятием, привлекательность рынка, стадии жизненного цикла товара, зависимость затрат на производство и его объемом.

По результатам исследования документов отдела кадров ОАО «Электровыпрямитель» был выявлен уровень образованности сотрудников предприятия. Результаты представлены в Таблице 2.

Исходя из данных, представленной в таблице 2, видно, что преобладающую долю от общей численности персонала занимают работники со средним образованием – 52%. Это говорит о достаточно низком уровне образованности работников данного предприятия. Поэтому при разработке производственной стратегии основной упор следует делать на персонал с высшим образованием, а также на работников, имеющих ученую степень.

Т а б л и ц а 2

Структура работников ОАО «Электровыпрямитель» по уровню образования

Уровень образования	Численность, чел.	Доля от общей численности, %
Доктор наук	1	0,03
Кандидат наук	4	0,13
Высшее образование	847	27
Среднеспециальное	533	17
Среднее	1631	52
Неполное среднее	125	4
Всего	3136	100

В-четвертых, появление новых конкурентов, вызывающее потерю рынков сбыта. Данная ситуация приводит к тому, что предприятие теряет покупателей, соответственно объемы производства падают.

В последнее время конкурентная позиция ОАО «Электровыпрямитель» ухудшается, причем за счет увеличения объемов импортной продукции в России. Это, прежде всего, связано с повышающимся спросом на продукцию высокого технического уровня и качества. Основными зарубежными конкурентами являются АВВ, Infineon, Semicron, Westcode. Отечественные конкуренты: Оп-трон-Ставрополь, Астра-Электро, Союз-электроника, Опытный завод ВЭИ им. Ленина, Протон-электротэкс.

В-пятых, отсутствие возможности проведения маркетинговых исследований для анализа рынка, предпочтений потребителей, конкурентов. Предприятия могут проводить эти исследования самостоятельно, привлекая собственную маркетинговую службы, либо обращаться к специализированным маркетинговым агентствам. Чаще всего производители вынуждены обращаться к услугам таких агентств, потому что персонал самого предприятия является некомпетентным в данной области, кроме того, возникает проблема при получении необходимой информации из внешней среды. Но, к сожалению, не все производители могут прибегнуть к услугам маркетинговых агентств, т.к. исследование

является дорогостоящим процессом, а, как правило, у предприятий недостаточно финансовых средств.

Так, основным подразделением, занимающимся маркетинговой деятельностью в ОАО «Электровыпрямитель» является отдел внешнеэкономических связей. Основная цель этого подразделения заключается в увеличении прибыли предприятия за счет роста объема поставок выпускаемой продукции в страны СНГ, дальнего и ближнего зарубежья. Существует и отдел маркетинга, выступающий самостоятельным структурным подразделением отдела внешнеэкономических связей. В ведении данного отдела входит представление высшему руководству предприятия аналитических материалов по анализу отечественного рынка и конкурентов.

В-шестых, на предприятиях отсутствует или носит размытый характер ключевая идеология, состоящая из ключевых ценностей и миссии. Так миссия ОАО «Электровыпрямитель» состоит в обеспечении потребности России и стран СНГ силовыми полупроводниковыми приборами и оборудованием для нужд многих отраслей промышленности, энергетики и транспорта. Миссия отражает основное назначение данного предприятия, а также определяет образ организации в перспективе. На предприятии присутствует только один элемент ключевой идеологии – миссия.

Чтобы предприятие было успешным в долгосрочной перспективе, необходимо разработать более полную ключевую идеологию с конкретными ключевыми ценностями. Только после этого предприятие сможет быть конкурентоспособным игроком, как на российском рынке, так и на мировом. [1]

Итак, для того чтобы разработать производственную стратегию руководству ОАО «Электровыпрямитель», следует ликвидировать слабые стороны предприятия, путем инвестирования денежных средств в обновление материально-технической базы, что позволит повысить качество продукции, а соответственно улучшит финансовое состояние и платежеспособность предприятия. Для формирования стратегии предприятию необходимы компетентные специалисты. Поэтому необходимо осуществить подготовку ряда руководителей и специалистов предприятия по ключевым направлениям развития предприятия.

Кроме того, проблемы нехватки квалифицированных специалистов и формирования новых бизнес-идей можно решить путем тесного сотрудничества промышленного предприятия с университетами и научно-исследовательскими институтами. На сегодняшний день реализуется Федеральная программа согласно Постановлению Правительства РФ от 9 апреля 2010 г. «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства». Постановлением предусмотрена возможность выделения субсидий производственным предприятиям сроком от 1 до 3-х лет, объемом финансирования до 100 млн. рублей в год для финансирования комплексных проектов организации высокотехнологичного производства, выполняемых совместно производственными предприятиями и высшими учебными заведениями.

При разработке производственной стратегии в рамках ОАО «Электровыпрямитель» уделить внимание: модернизации основных производственных фондов, созданию и обновлению ассортимента продукции, увеличению объемов выпуска конкурентоспособной продукции, внедрению в производство новых достижений науки и техники, улучшению организации труда и росту его производительности. Также при разработке производственной стратегии следует пользоваться производственными функциями, т.к. они необходимы для планирования, прогнозирования и управления производственной деятельностью предприятия. Для построения производственной функции необходимо применять экономико-математические методы и математические модели для формирования оптимальной производственной стратегии предприятия с учетом рисков производственной и финансовой сфер его рыночной деятельности.

Таким образом, перечисленные выше проблемы являются характерными для многих современных российских предприятий. И первостепенная задача производителей заключается в скорейшем их разрешении. В настоящее время грамотно построенная производственная стратегия может повысить экономический потенциал предприятия, сделать его более конкурентоспособным и успешным, что положительно отразится на результатах его деятельности и экономике региона и страны в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Маленков Ю. А. Проблемы развития стратегического управления в России / Ю. А. Маленков // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5. Менеджмент. – 2007. – Вып. 1. – С. 108-119.
2. Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. – Изд. 2-ое, доп. – СПб. : Изд-во Питер, 2010. – 496 с.
3. 2010 Бухгалтерский баланс / ОАО «Электровыпрямитель» (открытое акционерное общество «Электровыпрямитель»). – Саранск, 2010.

PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE STRATEGY ON THE RUSSIAN ENTERPRISES

Gontsova O. V., e-mail: OlyaVG@mail.ru
4th year student of Department of Economics,
Ogarev Mordovia State University, Saransk

In the article basic problems are educed at development of productive strategy on the Russian industrial enterprises and recommendations are worked out on their removal. As an object of research one of leading industrial enterprises of Republic of Mordovia is chosen is Open Join-stock Company «Electrovipryamitel».

Keywords: strategic planning, productive strategy, capital productive assets, financial means, personnel, key ideology.