

УДК 338
ББК 65.050
Ч 63

С.К. Чиназирова

Современная стратегия развития организации производства

Аннотация:

В современных условиях стратегия развития организации производства должна включать в себя четыре взаимосвязанные программы: повышение гибкости производства, синхронизацию производственной деятельности и управления материальными потоками, повышение качества труда. Такой подход к развитию организации производственной системы настроен на потребителя.

В отличие от «ориентации на рынок» «ориентация на потребителя» характеризуется изменением не только рынка сбыта данной продукции, но и требований отдельных групп потребителей.

Стратегия развития организации производства с ориентацией на потребителя определяется следующим образом: объем выпуска, ассортимент, качество и сроки поставки продукции устанавливаются исходя из прогнозов потребностей будущих пользователей этих товаров, поставки проводятся в необходимом количестве и в установленное время.

Цели данной стратегии могут быть сформулированы в пяти основных требованиях к организации производственных систем: объединение усилий работников в достижении целей развития предприятия; усиление реакции на изменение в тенденциях развития рынка; изготовление продукции, имеющей гарантию спроса, расширение возможностей выпуска различных видов продукции; выпуск продукции, удовлетворяющей требованиям конкретного потребителя, и организация ее послепродажного обслуживания.

Ключевые слова:

Диверсификация, развитие рынка, гуманизация труда, синхронизация производственной деятельности, стратегия децентрализации организационной структуры.

Движущими силами, определяющими рынок, технический прогресс, изменение требований к направленности и интенсивности организационных изменений в современных условиях, являются развитие

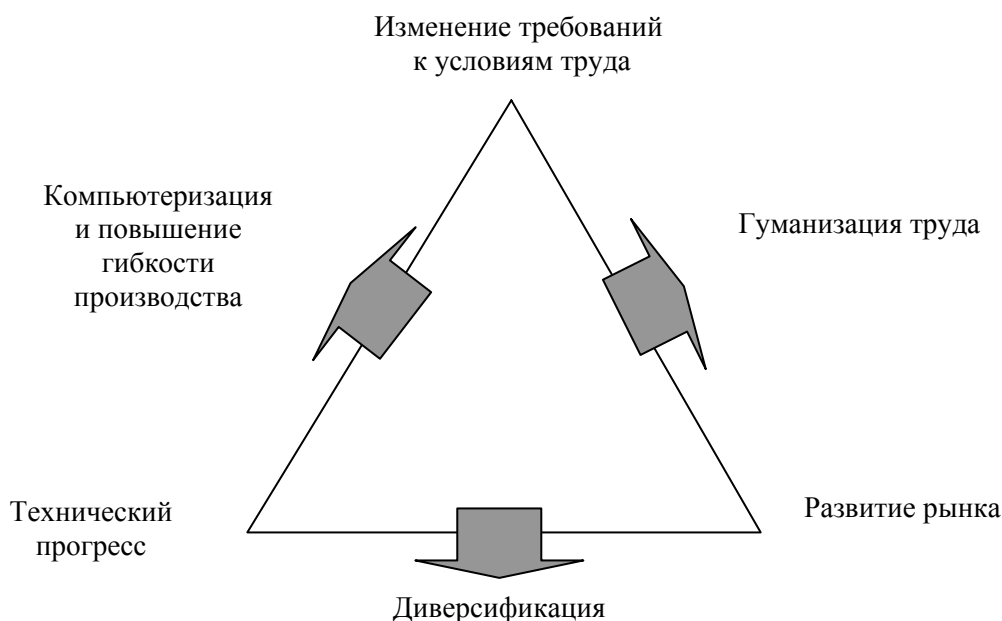


Рис. 1. Движущие силы развития организации производства

Развитие рынка проявляется в быстром насыщении производимых товаров, сокращению инновационного цикла, высокой готовности к поставкам, повышению спроса товарами массового потребления и резком сокращении жизненного цикла высокотехнологичной продукции. Это обуславливает новые требования к его организации и управления. Отмеченные требования вызывают необходимость в повышении гибкости

производства и соответствующей перестройке его организации и управления. Организационные изменения осуществляются в четырех направлениях: диверсификации, создании гибких производственных систем и систем управления материальными потоками, синхронизации производственной деятельности. Таким образом, с развитием рынка эффективность хозяйственной деятельности достигается не экономией затрат за счет массового производства, а синергическим эффектом от изготовления широкого ассортимента товаров мелкими сериями.

Технический прогресс в организации производства означает, прежде всего, новый уровень технической оснащенности трудовых процессов: компьютеризацию и информатизацию производства, применение автоматических средств контроля и регулирование производственного процесса, быструю переналдку процессов (на заводах «Тоета», например, «в одно касание»). Использование программируемых машин и оборудования повышает способность производственной системы быстро перестраиваться на выполнение новых производственных заказов. Организация мелкосерийного производства становится экономически оправданной. С применением новых технических средств и технологий значительно повышается гибкость производственной системы и создаются необходимые условия для перехода к компьютеризированному производству.

Изменение требований к условиям труда объясняется, с одной стороны, возрастающей технизацией труда, с другой — развитием новой культуры труда, изменением системы ценностей трудовой деятельности. Главными из них является признание того, что работник может существенно влиять на результаты производства, поиск альтернативных, содержательных и развивающих форм труда, стремиться к новым видам профессионализма и др. Отмеченные тенденции приводят к последовательному отказу от технократического подхода к проектированию рабочих мест, повышению качества трудовой жизни и обогащению труда.

Достижение отмеченных целей возможно путем целенаправленного изменения структуры, форм и методов организации производства посредством разработки и реализации следующих программ.

1. *Программа повышения гибкости производства* характеризует совокупность действий по установлению и взаимной увязке организационно-технических и технологических решений, связанных с формированием гибкого производства. Разработка данной программы связана с принятием решений о практической реализации мероприятий по повышению гибкости системы и предполагает организационную гибкость и поиск направлений ее повышения, разработку методического подхода к оценке, анализу и планированию гибкости системы, формирование гибкого производства.

2. *Программа синхронизации производственной деятельности* определяет совокупность действий по организации производственной системы, быстро реагирующей на изменения потребительского спроса. В этом случае номенклатура, объем и сроки изготовления продукции определяются заказчиком, обеспечивается синхронное (одновременное) с производством поступление

комплектующих и синхронное с монтажом производство. Данная программа предполагает решение следующих задач: определение методов синхронизации отдельных стадий и работ, установление форм и правил организации синхронизированного производства, формирование стратегических альтернатив ее внедрения.

3. *Программа управления материальными потоками на предприятии* характеризует комплекс взаимосвязанных работ по формированию системы управления потоками материалов. Ее реализация предполагает формирование логистического подхода к организации и управлению производством, обоснование принципов и разработку системы производственной логистики, определение функций и разработку системы сквозного управления материальными потоками, охватывающей стадии закупки материалов, производства и сбыта продукции.

4. *Программа повышения качества труда* характеризует комплекс взаимосвязанных работ по перепроектированию рабочих мест и повышению качества трудовой жизни: обогащение труда, расширение трудовых обязанностей, предоставление больших полномочий при принятии решений, формирование самоуправляемых бригад.

Основные стратегии развития производственных систем

Анализ политики промышленных предприятий в области организации производства позволяет выделить пять стратегий реорганизации производственных систем, получивших наибольшее распространение:

- 1) стратегия расширения возможностей;
- 2) стратегия децентрализации организационной структуры и усиления механизма внутренней координации и контроля;
- 3) стратегия синхронизированного производства;
- 4) стратегия интеграции материальных потоков;
- 5) стратегия гуманизации труда.

Стратегия расширения возможностей используется предприятиями для усиления своих позиций на рынке начиная с 60-х годов XX в. и базируется на диверсификации. Диверсификация осуществляется, как правило, путем создания производства по выпуску продуктов, связанных между собой по технологии и (или) сбыту. Такая стратегия обуславливает перестройку организационной структуры на основе формирования продуктовых отделений. Расширение возможностей предприятия позволяет стабилизировать объем производства, уровень продаж и прибыли, избежать односторонней зависимости от конъюнктуры рынка.

Стратегия децентрализации организационной структуры и усиления механизма внутренней координации и контроля имеет целью устранение излишних управленческих звеньев и передачу их функций нижестоящим звеньям в рамках общей политики делегирования ответственности и расширения участия работников в управлении предприятием. Базовым структурным элементом производственной системы становится межфункциональная команда (группа), которая отвечает за выполнение всего набора функций для удовлетворения запросов потребителей и требований рынка. Децентрализация организационной структуры

позволяет повысить гибкость и маневренность производства, снизить затраты на изготовление продукции.

Стратегия синхронизированного производства ориентирует предприятие на «точный спрос» и организацию производства с минимальными заделами и запасами. Стратегия была разработана и впервые внедрена фирмой «Тоета» (Япония). В настоящее время она используется многими компаниями США, Германии, Франции. Суть данной стратегии заключается в обеспечении таких условий изготовления продукции, которые позволяют организовать производство в соответствии с принципом «супермаркета»: номенклатура, объем и сроки запуска продукции определяются заказчиком, поставки осуществляются в необходимом количестве и в установленное время. Обеспечивается синхронное (одновременное) с производством поступление комплектующих и синхронное с монтажом производство. Это позволяет значительно сократить цикл изготовления продукции. Предприятие получает возможность гибко реагировать на изменяющиеся требования рынка.

Стратегия интеграции материальных потоков заключается в создании механизма, позволяющего контролировать выполнение заказа с момента его поступления и до момента доставки потребителю. В соответствии с данной стратегией организация производства строится таким образом, чтобы обеспечить управление движением потоков материалов как единой интегрированной системой, включающей источник сырья, стадии обработки и распределения конечного продукта.

Стратегия гуманизации труда предполагает проведение комплекса мероприятий по реорганизации производства с целью устранения отрицательных явлений во взаимодействии человека с машиной, обеспечения качества трудовых процессов и активизации работника.

В массовом производстве программа гуманизации труда осуществляется в трех направлениях:

1) повышении гибкости поточного производства посредством регулирования скорости конвейера, остановки линии по сигналу с рабочего места, прерывания такта с помощью попеременной остановки деталеносителя, установки накопителей заделов между группами рабочих мест;

2) расширении разнообразия заданий, выполняемых одним рабочим: чередовании операций, комбинация предварительного монтажа, не связанного со скоростью движения конвейера, с конечной сборкой, попеременной работе сборщика то на основных, то на подготовительных операциях;

3) структурировании труда путем перехода от конвейерного производства к смешанным гибким структурам на основе комбинации автономных рабочих групп, объединения конвейерного и автоматизированного труда.

В серийном производстве программа гуманизации труда связана прежде всего с организацией автономно работающих производственных участков. Такие участки создаются путем объединения в блоки (модули) всех операций, связанных с изготовлением деталей, сходных по конструкции. Работники автономных бригад наделяются определенной свободой действий. На участке решаются вопросы, связанные с определением сроков подачи

материалов, осуществляется контроль за качеством выпускаемой продукции, ведется учет затрат, производятся наладка станков и механизмов, их обслуживание и ремонт, уборка помещения. Кроме того, бригаде передается ответственность за распределение рабочего времени в течение смены. Это дает возможность приспосабливаться к индивидуальной производительности и использовать гибкие графики рабочего дня в условиях серийного производства.

Отмеченные стратегии дополняют друг друга. Предложенные в них стратегические решения могут быть положены в основу формирования комплексной программы реорганизации производственных систем.

Модель и этапы формирования стратегии развития производственных систем

Изменения на рынке, вызванные наличием большого количества товаров и усилившейся в этой связи конкуренцией, требуют ориентации предприятия на конкретного потребителя и разработку стратегии развития организации производства, учитывающей данные особенности.

Стратегия развития организации производства – это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия в условиях быстро меняющейся внешней и внутренней среды.

Общая модель формирования стратегии развития производственных систем имеет вид:

$$CP=f(B, П, И),$$

где CP – стратегия развития организации производства;

B – характеристики внешней среды;

П – характеристики организационного потенциала и структуры предприятия;

И – имидж предприятия.

Первым фактором, влияющим на выбор стратегии развития, является внешняя среда предприятия. Для того чтобы цели предприятия были достигнуты, они должны быть реалистичными в той обстановке, которая сложится к моменту реализации стратегии. Поэтому необходим учет каждого из факторов внешней среды. Первая группа характеристик позволяет оценить влияние на выбор и сроки реализации программы развития организации производства внешней среды предприятия. Основными переменными внешней среды являются ее стабильность и неопределенность, изменения в спросе на продукцию, надежность и широта хозяйственных связей, уровень конкуренции, региональных характеристик и др. Анализ внешней среды позволяет ответить на вопрос: какие возможности для развития имеет предприятие?

Вторым фактором, определяющим стратегию развития организации производства, является организационный потенциал предприятия, который характеризует совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации стратегии развития организации производства. Характеристики организационного потенциала определяют шесть главных признаков предприятия, влияющих на стратегический выбор: его размер, величину резервных ресурсов, прогрессивность методов организации производства и труда, восприимчивость работников к нововведениям,

опыт в проведении организационных преобразований, а также его организационную структуру. Анализ отмеченных переменных позволяет оценить главные достоинства предприятия в области организации производства, возможность экономического маневра, выбрать методы преодоления сопротивления и стратегию изменений.

Третьим фактором является имидж, или финансовая и информационная репутация предприятия. Устойчивое финансовое положение позволяет использовать доверие к предприятию для привлечения крупных инвесторов, разработки рискованных проектов и т.д. Информационная репутация предприятия способствует сохранению и

укреплению его положения на рынке сбыта. Основными переменными имиджа предприятия являются его платежеспособность, надежность как контрагента договорных отношений, качество продукции и др. Оптимальные значения этих характеристик дают ориентиры в выборе мероприятий, направленных на сохранение устойчивости и повышение жизнеспособности предприятия.

Оценив ключевые переменные и факторы выбора стратегии развития организации производства, можно перейти к составлению программы организационных преобразований (рис. 2).



Рис. 2. Последовательность формирования стратегии развития организации производства

Разработка стратегии начинается с анализа прогнозов внешней среды предприятия и выявления возможностей развития. Затем оценивается устойчивость функционирования предприятия. Полученная информация используется для выбора возможных путей приспособления к требованиям рынка и определения допустимых границ экономического маневра. Выбор стратегии осуществляется с учетом организационного потенциала предприятия и обеспечения программы развития финансовыми и трудовыми ресурсами.

Поскольку формирование политики в области организации производства является одной из задач планирования развития предприятия, конкретная стратегия организационных преобразований должна разрабатываться в рамках общей хозяйственной политики и отражать ее целевые установки. Выработка генеральной программы развития организации производства является результатом оценки и анализа корпоративной стратегии, организационного потенциала предприятия и возможностей его развития.