

Тема 7. Стратегическое управление развитием отраслей производственной инфраструктуры предприятия

Стратегическое управление – это комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее.

В задачи стратегического управления входят обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия; учет влияния внешней среды; выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего характера; оценка альтернативных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты; формирование внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации.

Прежде всего должна быть поставлена определенная цель. Поскольку может быть несколько путей ее достижения, то на основе стратегического анализа осуществляется выбор наиболее предпочтительного варианта. Затем разрабатывается стратегия как инструмент перевода предприятия из текущего состояния в целевое.

Для разработки стратегии необходимо сделать следующие шаги:
четко сформулировать видение (представление) собственниками образа фирмы в перспективе и главное направление ее развития (главную стратегическую цель, миссию);

установить цели и контрольные параметры бизнеса (долю рынка определенного ассортимента продукции или оказываемых услуг, ориентировочные объемы производства и продаж, показатели эффективности);

определить тип предприятия и способы управления бизнесом и собственностью;

проанализировать сильные и слабые стороны фирмы, выявить ключевые факторы успеха и возможные угрозы (причинно-следственный анализ, метод SWOT);

выработать требования и критерии оценки основных видов деятельности;

вскрыть основные проблемы в фирменной системе управления и во внешнем окружении;

сформулировать общие требования к управленческим подсистемам (инвестиций и развития, организационного развития,

управления качеством, планирования и контроля над затратами, управленческого и бухгалтерского учета, информационного обеспечения управления);

установить цели и общие требования к использованию объектов, находящихся в собственности, и активов фирмы.

Глубокая проработка и детализация базовых элементов стратегии позволяет провести диагностику системы управления фирмой и выработать рекомендации по совершенствованию отдельных подсистем.

Для повышения технической готовности транспортных и транспортно-технологических машин и снижения потерь при возникновении отказов и от простоя техники необходимы организационно-технологические мероприятия по повышению эффективности технического сервиса с учетом современных тенденций. В условиях конкуренции между изготовителями за рынки сбыта важным является организация качественного технического сервиса при возложении ответственности на изготовителей или их дилеров за поддержание и восстановление работоспособного состояния техники в течение всего жизненного цикла.

Технический сервис – это комплекс услуг, оказываемых потребителю в приобретении, эффективном использовании и поддержании в работоспособном состоянии в течение всего срока эксплуатации машины, а также ее утилизации по истечении срока службы.

Технический сервис должен обеспечивать при минимизации затрат максимальное сокращение потерь, возникающих при эксплуатации техники, а также повышение реализации потенциальных возможностей по надежности машин. Содержание службы технического сервиса под силу средним и крупным предприятиям, имеющим базу техники свыше пятидесяти единиц. Для малых предприятий и частных владельцев выходом из этой ситуации является заключение договоров с предприятиями технического сервиса [18].

Распространены три основные формы организации технического сервиса: фирмами-изготовителями (фирменный технический сервис), через посреднические фирмы и непосредственно самими потребителями (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Участники технического сервиса

По виду выполняемых работ (предоставляемых услуг) предприятия организации технического сервиса можно условно разделить на снабженческие, занимающиеся торговлей машинами, запасными частями, материалами (нефтепродукты, резинотехнические изделия, строительные и т.д.), ремонтные, ремонтно-технические, монтажно-наладочные и подрядные.

Задачи и функции технического сервиса определяются предоставляемыми услугами и приведены на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Технический сервис в системе инженерно-технического обеспечения

Основными направлениями деятельности предприятий технического сервиса являются изучение потребностей и платежеспособного спроса потребителей на технику и услуги; предпродажную подготовку техники; проведение диагностики, технического обслуживания, ремонта техники; оказание информационно-консультационных услуг; подготовка и обучение кадров; обеспечение потребителя машинами, оборудованием, инструментом, запасными частями.

Система технического сервиса – это совокупность объектов, осуществляющих инженерные воздействия, а также нормативно-технической документации, регламентирующей единство функционирования элементов системы и служб управления техническим сервисом. Обоснованность производственно-технологических и экономических параметров системы технического сервиса является основой правильной и четкой организации ее функционирования. Поэтому для эффективного инженерно-технического обеспечения процессов производства важно иметь рациональную по составу и мощности инженерно-техническую

инфраструктуру и службу. Это обеспечивается организационно-технологическим и экономическим проектированием системы инженерно-технического обеспечения механизированных процессов, работ и услуг предприятий.

Распределение видов и объемов работ по техническому сервису между исполнителями различных уровней осуществляется с учетом конкретных производственно-экономических условий: количественного и марочного состава парка машин и оборудования, их технического состояния и условий эксплуатации; наличия и состояния ремонтно-технической базы хозяйств и предприятий технического сервиса; наличия надежной связи и дорог; обеспеченности кадрами технического сервиса.

Системы технического сервиса требуют дальнейшего совершенствования с учетом следующих приоритетных направлений:

- прямое участие изготовителей в выполнении комплекса работ технического сервиса;
- приведение в соответствии со спросом на услуги структуры действующих мощностей ремонтно-обслуживающей базы предприятия, включая изготовление новых запасных частей и деталей, внедрение достижений научно-технического прогресса;
- оказание услуг потребителям техники с целью продления срока службы машин, приобретение их у пользователей после срока эксплуатации, восстановление и реализация на вторичном рынке с гарантией;
- своевременное обеспечение потребителей запасными частями, восстановленными узлами и агрегатами;
- интеграция между обслуживающими предприятиями и изготовителями техники, развитие новых организационных форм оказания услуг и др.

Организационно-производственная структура системы технического обслуживания и ремонта машин

Под *организационно-производственной структурой системы ТО и ремонта машин* понимается состав и взаимоподчиненность подразделений, обеспечивающих техническую готовность машин в требуемой номенклатуре и в сроки, заданные строительным или перевозочным процессом.

Такая структура включает в себя подсистемы, осуществляющие:

- постовые работы ТО и ремонта, выполняемые непосредственно на машине, на строительных объектах и стационарной базе предприятия;
- работы по восстановлению снятых с машин неисправных агрегатов, узлов и деталей в отделениях предприятия;
- подготовку производства, обеспечение запасными частями и материалами, перебазирование машин и др.;
- работы, связанные с содержанием, реконструкцией и техническим перевооружением производственно-технической базы предприятия.

Как показывают исследования и опыт, эффективность предприятия повышается при системе централизованного управления производством ТО и ремонта машин, которая базируется на следующих основных принципах.

1. Четкое распределение административных и оперативных функций. Оперативные функции сосредотачиваются в центре (отделе) управления производством (ЦУП), который может состоять из трех групп: оперативного управления (ОУ), обработки и анализа информации (ОАИ) и технологической подготовки производства (ТПП). Группа ОУ осуществляет непосредственное оперативное управление работой производственных комплексов: планирование ТО и ремонта, распределение машин на посты ТО и ремонта, передачу на рабочие места и в передвижные мастерские информации об операциях, которые должны быть выполнены, контроль времени выполнения работ и т.п. Группа ОАИ систематизирует, обрабатывает, анализирует и хранит информацию о деятельности всех подразделений, а также разрабатывает рекомендации по совершенствованию работы служб ТО и ремонта. Группа ТПП формирует план материально-технического обеспечения производства и задания бригадам.

2. Формирование производственных подразделений по технологическому принципу в следующие производственные комплексы: комплекс ТО и диагностики (ТОД), включающий в себя соответствующие бригады, выполняющие технические воздействия обычно на месте работы машины. В этот комплекс могут входить бригады для выполнения заявочных видов ремонта машин на местах их работы (на строительных объектах); комплекс ремонта машин (РМ), объединяющий бригады, которые выполняют разборочно-сборочные и другие работы непосредственно на машине, т. е.

плановый текущий и капитальный ремонт машин, а также замену крупных и сложных элементов машины; комплекс ремонтных отделений и участков (РО), служащих для ремонта агрегатов и узлов, а также восстановления и изготовления деталей. В отделениях комплекса выполняются сварочные, кузнечные, слесарно-механические работы, осуществляются ремонт агрегатов гидрооборудования, электрооборудования, топливной аппаратуры, рабочего оборудования и др. Отдельные работы могут выполняться как непосредственно на машине, так и в отделениях (электротехнические, сварочные, малярные и др.).

3. Формирование комплекса подготовки производства (ПП), осуществляющего приемку, мойку, разборку, комплектование, хранение и учет ремонтного и оборотного фондов; доставку агрегатов, узлов и деталей на рабочие места; обеспечение рабочих инструментами и приспособлениями; перемещение машин по территории ЭП и др. Комплекс ПП может включать в себя несколько отделений (бригад), например, для моечно-дефектовочных работ, промежуточный склад и др. Службы линейной технической эксплуатации выполняют ввод машин в эксплуатацию, их монтаж и демонтаж на строительных объектах, перебазировку и обеспечение хранения машин, учет эксплуатации машин, укомплектование операторами (машинистами) и др. Примерная организационная структура технической службы ЭП приведена на рис. 3.3.

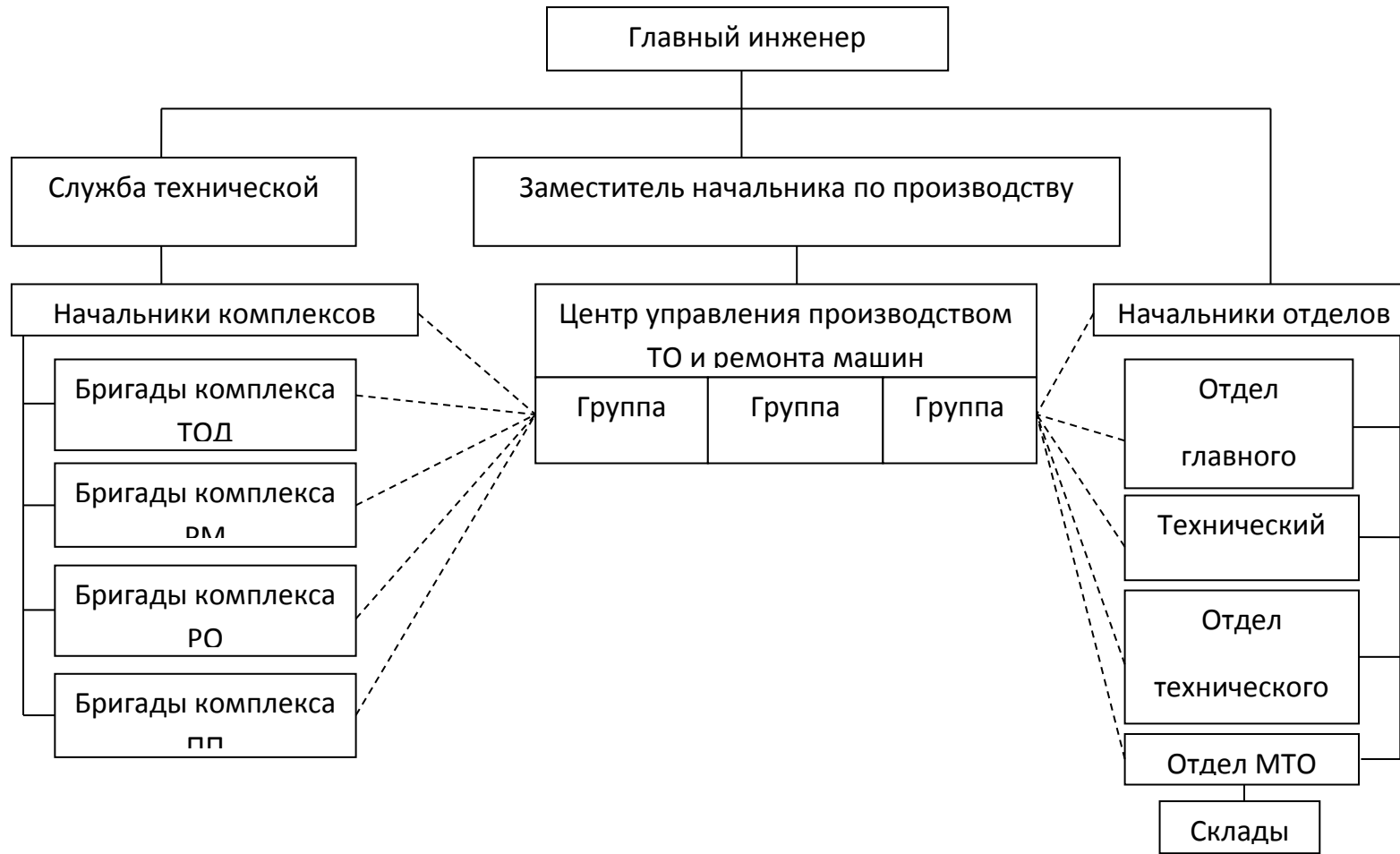


Рис. 3.3. Организационная структура производства ТО и текущего ремонта машин при централизованной системе управления

При децентрализованной структуре управления производством ТО и ремонта машин (рис. 3.4) все виды сервисных работ производятся силами ремонтных и обслуживающих подразделений (отделов и участков), входящих в состав цехов основного производства.

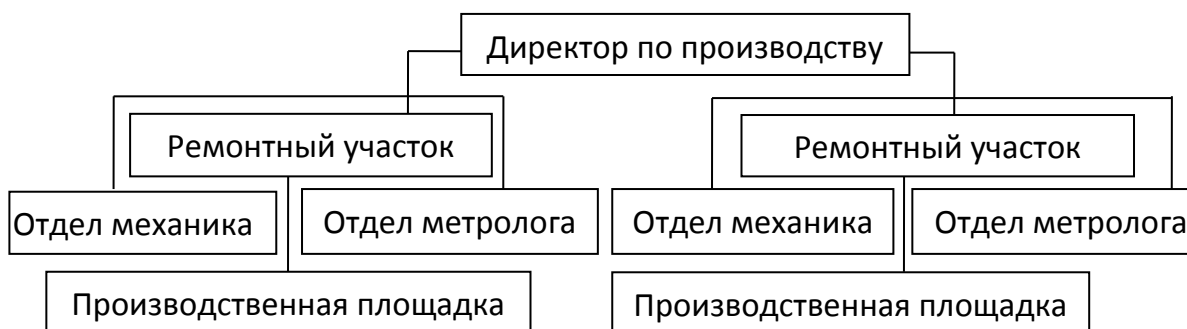


Рис. 3.4. Организационная структура производства ТО и текущего ремонта машин при децентрализованной системе управления

При децентрализованной системе все виды ремонта и обслуживания выполняются все теми же бригадами, но запасные и сменные детали изготавливаются цеховыми ремонтными базами, административно подчиненными руководству производственных цехов предприятия. Отдел главного механика осуществляет лишь функционально-техническое руководство ремонтным производством.

Существует смешанная система управления обслуживающей и ремонтной службой предприятия (рис. 3.5).

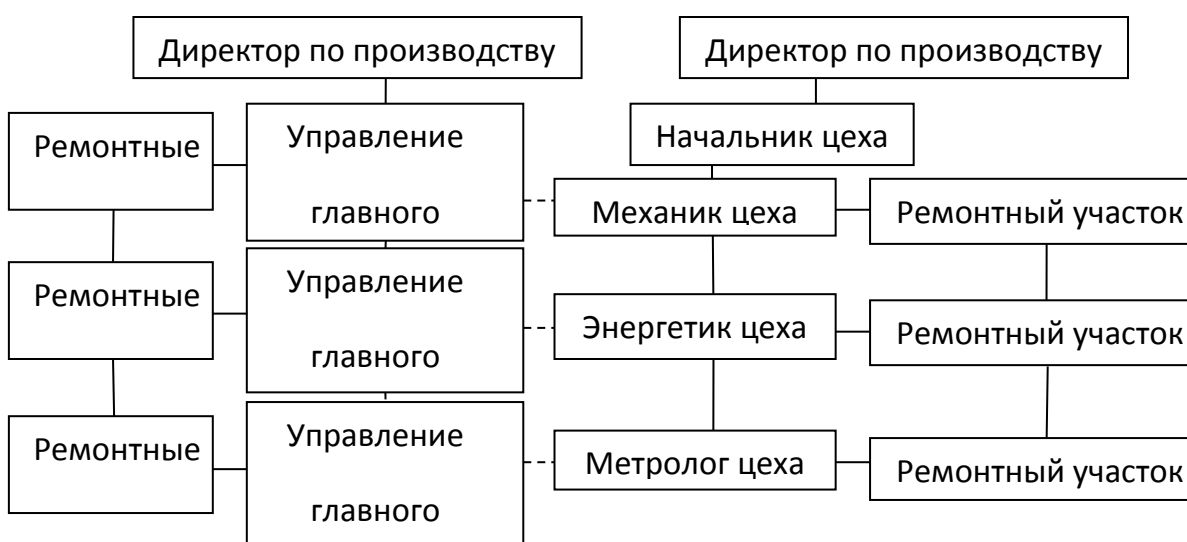


Рис. 3.5. Организационная структура производства ТО и текущего ремонта машин при смешанной системе управления

Смешанной является такая система управления, когда наряду с цеховыми ремонтными службами, находящимися в административном подчинении начальников цехов, имеются обслуживающие цеха, ремонтные подразделения, административно подчиняющиеся главному механику.

Возможны следующие шесть основных вариантов организации системы сервиса, причем все они имеют свои достоинства и недостатки:

- 1) сервис ведется исключительно персоналом производителя;
- 2) сервис осуществляется персоналом филиалов предприятия-изготовителя;
- 3) для сервиса создается консорциум производителей отдельных видов оборудования, а также деталей и узлов;
- 4) сервис поручается независимой специализированной фирме;
- 5) для выполнения сервисных работ привлекают посредников (агентские фирмы, дилеры), несущих полную ответственность за качество и удовлетворение претензий по сервису;
- 6) работы, относящиеся к техническому обслуживанию, поручаются персоналу предприятия-покупателя, а сервис выполняется по схеме одного из вариантов, приводимых ниже.

Первый вариант рекомендуется, когда реализуемые изделия (техника) сложны, покупателей немного, а объем сервиса велик и требует высококвалифицированных специалистов. Прямой контакт между персоналом продавца и покупателем, свойственный этому варианту сервиса, особенно важен, когда изготовитель только вводит товар на рынок: любые неисправности устраняют быстро и без широкой огласки, а конструкторы получают ценнейшие данные о результатах работы изделий в реальных условиях эксплуатации.

Вариант второй обладает всеми преимуществами первого варианта и, кроме того, максимально приближает оперативных работников сервиса к местам использования техники. Рекомендуется на этапе достаточно широкого распространения товара, когда число покупателей значительно увеличилось.

Третий вариант предпочтителен при сервисе достаточно сложной техники – морских судов, тяжелых транспортных и пассажирских самолетов, электростанций. При этом генеральному поставщику не надо тратить средства на подготовку своего персонала по множеству специальностей. Специализация позволяет улучшать качество сервисных работ, однако между покупателем и поставщиком образуется промежуточное звено – генеральный поставщик, что затрудняет деловые поставки между ними.

Четвертый вариант особенно выгоден при сервисе товаров индивидуального потребления и массового спроса. В данном случае с изготовителя (поставщика) полностью снимаются все заботы о проведении сервиса, но требуются значительные отчисления в пользу посредников. При этом затрудняется общение изготовителя с потребителем, который не получает первичной информации о качестве товара.

Пятый вариант характерен при сервисе автомобилей, тракторов, сельскохозяйственной и дорожно-строительной техники. Посредник (дилер), сфера деятельности которого охватывает лишь часть национального рынка, хорошо знает своих покупателей, условия эксплуатации техники в местных условиях, квалификацию специалистов-эксплуатационников. Он может поставлять первоклассную первичную информацию о качестве изделий и недостатках, о претензиях потребителей и т.п.

Шестой вариант применяют, когда технику эксплуатирует предприятие, само являющееся производителем сложного промышленного оборудования. Оно располагает, как правило, высококвалифицированными кадрами рабочих и инженерно-технического персонала, способными после обучения у поставщика или на месте эксплуатации техники вести все необходимые работы по техническому обслуживанию.

При рассмотрении предприятия как подсистемы региона необходимо принимать во внимание равнозначность и баланс различных его составляющих: социальная, экологическая, экономическая, институциональная направленность и т.д. Применение такого подхода подразумевает под собой использование концепции устойчивого развития, что всецело изменяет саму систему, оказывая влияние не только на входящие в структуру региона фирмы, но и на национальную экономику и другие основополагающие элементы региона.

Таким образом, для достижения поставленной цели руководители хозяйствующих субъектов должны решить ряд задач:

1. Рационально распределить инвестиции и трудовые ресурсы между сферами и отраслями деятельности.
2. Определить спрос тенденций развития финансовой и трудовой сферы при существующей динамике изменения численности, объема инвестиций.
3. Распознавать проблемы (осуществлять мониторинг) в сферах производственной и социально-сбытовой инфраструктуры, а также производства и инвестиций.

4. Обеспечить условия устойчивого, пропорционального и сбалансированного развития имеющихся отраслей в регионе согласно фазам жизненного цикла ресурсных комплексов в цепочке.

Миссия предприятия представляет собой решение собственников о его предназначении, смысле существования – сферах и направлениях деятельности, производимых товарах и услугах, рынках сбыта. Четко сформулированная миссия доводится до всего персонала. Опыт западных и отечественных фирм подтверждает ее важную роль. Зная миссию сотрудники могут оценивать текущую деятельность фирмы, вносить предложения по ее совершенствованию.

Миссия должна быть тесно связана с ожиданиями так называемых контактных групп. У любой фирмы существуют определенные обязательства перед этими группами, принципы взаимоотношений с которыми составляют основу философии организации. Каждая группа имеет свои интересы, которые могут входить в противоречие друг с другом:

крупные собственники – рост своего благосостояния, стабильность бизнеса как гарантия доходов, увеличение стоимости активов;

миноритарные акционеры – сиюминутная отдача вложений, обеспечение их возвратности;

сотрудники – уважение своих ценностей со стороны фирмы, стабильность и устойчивость, гарантия занятости и заработной платы;

потребители – возможность приобретения качественных товаров или услуг по приемлемым ценам, их безопасность, послепродажное обслуживание;

партнеры, поставщики и конкуренты – выполнение фирмой обязательств и ее корректное поведение на рынке;

общество в целом – поступление налогов, создание рабочих мест, социальное обеспечение, снижение воздействия на экологию, формирование стабильной социально-экономической среды.

Миссия (основной замысел) и предпринимательская философия необходимы для установления стратегических целей фирмы, а также для завоевания доверия потребителей и остальных контактных групп, чтобы не вызывать конфликта их интересов.

Общая стратегическая цель бизнес-системы, или видение – это желаемый (идеальный) образ будущего фирмы в представлении собственников. Оно отражает наиболее благоприятную для фирмы ситуацию в наиболее благоприятных условиях внешней среды. Таким образом, видение не зависит от текущей обстановки, существующих в данный момент тенденций развития рынков и фирмы. Утвердившись в

своем видении, фирма должна не подстраиваться под внешнюю обстановку, а стремиться формировать внешнюю и внутреннюю среды под созданный образ предприятия, выстраивая их в соответствии с выработанным взглядом на окружающий мир.

Видение не содержит в себе конкретных указаний относительно того, что, как и в какие сроки следует делать предприятию. Являясь желаемым образом фирмы, оно придает ее действиям целенаправленность. Это позволяет работникам не только лучше осознавать, что они должны делать, но и понимать, для чего нужны эти действия, открывает им перспективу, дает уверенность в завтрашнем дне и предоставляет возможность идентифицировать свое будущее с будущим фирмы.

Видение отличается от долгосрочного планирования. Отличие заключается в целях, которых нельзя добиться исходя из достигнутого уровня, т.е. при применении подхода, присущего разработке долгосрочных планов. Как внутренняя среда фирмы (новые технологии, компетенции, формальные и неформальные лидеры и т.д.), так и внешнее рыночное окружение меняются во времени, часто непредсказуемо. Поэтому проблематично использовать достигнутые параметры фирмы для формирования ее желаемого образа. В таких обстоятельствах более эффективно формулирование общей стратегической цели и ознакомление с ней максимального количества работников, которые начинают использовать изменения внутренней и внешней сред для ее достижения. Отсюда можно сделать вывод, что видение становится эффективным инструментом стратегического управления только в том случае, если:

- на предприятии имеется точная система целеполагания (установления и распределения целей и задач);

- желаемый образ будущего фирмы доведен в письменном виде до каждого сотрудника, принимающего решения;

- поощряется инициатива работников;

- существует четкое распределение полномочий и ответственности.

Без этого видение превращается в область прожектерства и фантазий узкого круга лиц, принимающих стратегические решения, снижается эффективность управленческих воздействий, падает доверие коллектива высшему менеджменту.

Выработка видения является исключительной прерогативой собственников. Оно индивидуально и должно указывать на реальную область интересов созданного бизнеса. Только в этом случае видение как ожидание собственников от бизнеса может быть формализовано и стать основой для конкретизации стратегической цели.

При реализации видения существуют *ограничения*, устанавливаемые собственниками. Это то, на что фирма не готова пойти ради достижения своих целей. Ограничения определяются морально-этическими соображениями, системными установками и финансовыми возможностями.

Таким образом, ограничения вводят условия, при которых необходимо пересматривать стратегию, что позволяет выбрать оптимальный путь (траекторию) развития из многих возможных. Видение – концепция долгосрочной цели, являющаяся основой для деятельности фирмы. Оно фиксирует общую стратегическую цель компании и главное направление развития, приводящее к ее достижению, а также определяет границы деятельности, что дает возможность свести разработку стратегии к оптимизационной задаче.