

УДК 677-2/-8:65.011

## **ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВ ТЕКСТИЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ОСНАСТКИ**

*П.Г. КОВАЛЬСКИЙ, В.Н. ПРИВАЛОВ, Г.М. ТРАВИН*

**(Костромской государственный университет им. Н.А. Некрасова)**

Как показывают исследования, предприятия, производящие технологическую оснастку, диверсифицированы, при этом экономический эффект от "побочной" хозяйственной деятельности зачастую превышает таковой от реализации произведенной оснастки. Однако отказ от традиционной производственной деятельности в силу неблагоприятной текущей конъюнктуры может оказаться стратегической ошибкой и привести к полной потере завоеванных позиций в отрасли.

Решение этой задачи целесообразно осуществлять на основе портфельного анализа, который в настоящее время выступает одним из основных инструментов при определении стратегии развития. Теоретической базой портфельного анализа при этом выступает концепция жизненного цикла товара, которая позволяет оценить и спрогнозировать тенденции продаж разных товаров в разные промежутки времени присутствия их на рынке. Предлагаемые для предприятий направления раз-

вития не должны быть абстрагированы, то есть позволять определить конкретные рекомендации в оперативном планировании деятельности.

Этим условиям в полной мере соответствует подход к портфельному анализу фирмы Arthur D. Little, отраженный в модели ADL/LC (ADL – название фирмы Arthur D. Little, LC – life cycle - "жизненный цикл"), позволяющий обосновать не только стратегические, но и оперативные направления действий, сформулированных на основе показателей хозяйственных операций. Подход основан на концепции жизненного цикла отрасли, в соответствии с

которой она в своем развитии проходит четыре стадии: рождение, развитие, зрелость, спад. Другим параметром является конкурентная позиция бизнеса: ведущая (доминирующая), сильная, благоприятная (заметная), прочная или слабая. Сочетание четырех стадий жизненного цикла отрасли и пяти конкурентных позиций дает матрицу ADL, которая дополняется набором стратегических решений. Наглядно характеристики конкурентных позиций производств отражены в табл. 1, а в табл. 2 представлены характеристики стадий жизненного цикла отрасли.

Т а б л и ц а 1

Позиции бизнеса	Характеристика позиции
Ведущая (доминирующая) A <sub>1</sub>	Только один представитель отрасли (если таковой имеется) может занимать данную позицию. Он устанавливает отраслевой стандарт и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий имеет широкий выбор стратегических вариантов. Такая позиция является результатом квазимонополии или надежно защищенного технологического лидерства
Сильная A <sub>2</sub>	Такой бизнес выбирает свою стратегию независимо от действий конкурентов и имеет перед ними определенные преимущества. Относительная доля рынка может быть в 1,5 раза больше доли самого крупного конкурента, но абсолютного преимущества нет
Благоприятная (заметная) A <sub>3</sub>	Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все участники находятся примерно на одном уровне и никто не занимает доминирующих позиций. Этот бизнес характеризуется относительной безопасностью, если у него есть своя рыночная ниша. Может значительно улучшить свое положение
Прочная A <sub>4</sub>	Специализация в узкой или относительно защищенной рыночной нише (небольшая доля рынка или подтип продукции). Может долго сохранять такое положение, но практически нет шансов его улучшить
Слабая A <sub>5</sub>	Бизнес не генерирует прибыль в силу различных причин (слишком малый размер, отсутствие важных ресурсов для развития, ошибки в управлении). Самостоятельно выжить не может

На основе такого подхода, с помощью алгебры логики, возможно построить диагностические функции для производств различных отраслей. Обобщенная модель матрицы ADL/LC в логической форме будет иметь вид:

$$F_M = F_P \vee F_{жц}$$

Используя данный подход, сформируем модель ADL/LC для предприятий, производящих текстильную технологическую оснастку, на примере ОАО "Московский экспериментальный завод №1".

В работах [1], [2] дана обстоятельная характеристика отрасли производства тек-

стильной технологической оснастки и положения "Московского экспериментального завода №1", что позволяет утверждать следующий вид обобщенной модели ADL/LC для завода "МЭЗ-1":

$$F_{M(МЭЗ)} = A_3 \wedge B_2 \wedge C_3 \wedge D_3 \wedge E_2 \wedge G_3 \wedge H_3 \wedge K_2 \wedge L_3.$$

Рекомендуемые направления развития для данной диагностической функции приведены в табл. 3. Перечень конкретных мероприятий для их реализации (в табл. 3 они представлены латинскими буквами и обозначают рекомендуемые направления развития) отображен в табл. 4 (рекомендуемые оперативные мероприятия).

Таблица 2

Фактор	Стадии жизненного цикла			
	Рождение 1	Рост 2	Зрелость 3	Спад 4
Темп роста В	-	Выше темпа роста ВВП В <sub>2</sub>	Ниже темпа роста ВВП В <sub>3</sub>	Меньше нуля В <sub>4</sub>
Продуктовая линия С	Базовая С <sub>1</sub>	Разнообразная С <sub>2</sub>	Обновленная С <sub>3</sub>	Сужающаяся С <sub>4</sub>
Число конкурентов D	Возрастающее D <sub>1</sub>	Большое и возрастающее D <sub>2</sub>	Незначительное (постоянные конкуренты) D <sub>3</sub>	Сокращающееся D <sub>4</sub>
Деление рынка Е	Фрагментарное Е <sub>1</sub>	Фрагментарное, несколько лидеров Е <sub>2</sub>	Концентрация Е <sub>3</sub>	Дальнейшая концентрация Е <sub>4</sub>
Стабильность доли рынка G	Непостоянная G <sub>1</sub>	Позиции лидеров меняются G <sub>2</sub>	Закрепившиеся лидеры G <sub>3</sub>	Высокая G <sub>4</sub>
Постоянство потребителей Н	-	Некоторое; агрессивность покупателей Н <sub>2</sub>	Наличие определенных покупательских предпочтений Н <sub>3</sub>	Высокое Н <sub>4</sub>
Стартовые барьеры К	-	Достаточно низкие К <sub>2</sub>	Высокие К <sub>3</sub>	Очень высокие К <sub>4</sub>
Технология L	Разработка продукта L <sub>1</sub>	Расширение продуктовой линии L <sub>2</sub>	Обновление продуктовой линии L <sub>3</sub>	Минимально необходимая L <sub>4</sub>

Таблица 3

Диагностическая функция	Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	Возможные стратегии
Заметная / Рост	Минимальная	Отрицательный (заем)	Избирательные	Лидерство в ценах на важном рынке (А, С, N, U, V, W). Постепенная дифференциация продукции
Заметная/ Зрелость	Умеренная	Положительный	Минимальное и/или избирательное инвестирование	Рост доли рынка с увеличением производства (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U). Поиск и защита рыночной ниши (А, G, I, M, R, T)

Таблица 4

А	Обратная интеграция	М	Рационализация рынка
В	Развитие бизнеса за рубежом	N	Методы и направления повышения эффективности
С	Развитие производственных мощностей за рубежом	О	Новые продукты / новые рынки
D	Рационализация системы сбыта	P	Новые продукты / старые рынки
Е	Наращивание производственных мощностей	Q	Рационализация производства
F	Экспорт той же продукции	R	Рационализация ассортимента продукции
G	Прямая интеграция	S	Чистое выживание
Н	Неуверенность	T	Старые продукты / новые рынки
I	Начальная стадия развития рынка	U	Старые продукты / старые рынки
J	Лицензирование за рубежом	V	Эффективная технология
К	Полная рационализация	W	Снижение себестоимости
L	Проникновение на рынок	X	Отказ от производства

Исходя из обоснованной нами диагностической функции для завода "МЭЗ-1", рациональным направлением развития выступает концентрация усилий по увеличе-

нию доли рынка с увеличением производства. Для реализации данного направления могут быть использованы следующие оперативные мероприятия: 1) прямая и обрат-

ная интеграция (объединение с поставщиками сырья, материалов, полуфабрикатов и т.д., либо с посредниками, каналами сбыта); 2) развитие бизнеса и производственных мощностей за рубежом; 3) активная экспортная политика; 4) лицензирование продукции за рубежом; 5) исследование и поиск путей повышения эффективности; 6) разработка новых продуктов для освоенных рынков (комплектная поставка, выпуск отечественной технологической оснастки к импортному оборудованию, развитие системы поддержки товара); 7) рационализация рынка (то есть выделение ключевых потребителей); 8) рационализация ассортимента продукции (выделение товаров, формирующих бизнес и т.п.); 9) внедрение с выпускаемыми продуктами на новые рынки.

Очевидно, что адекватность и реальность различных мер неодинакова. В настоящее время отдельные из вышеуказанных мер уже реализуются заводом "МЭЗ-1" для обеспечения устойчивого развития производства технологической оснастки. Так, с целью возможности комплектных поставок "МЭЗ-1" учреждено совместное предприятие с заводом "Красная Маевка" (основным производителем галев). Это позволяет предложить комплекты технологической оснастки для ткацких станков, что упрощает выбор потребителя и снижает общие затраты на приобретение. Для

формирования же дополнительного продукта предлагается создать систему гарантийно-сервисных центров, оказывающих ткацким производствам поддержку в вопросах эксплуатации и ремонта оснастки.

## ВЫВОДЫ

Рациональными стратегическими направлениями развития производств текстильной технологической оснастки в современных условиях выступают прежде всего: интеграция с участниками рынка и выбор рациональной конфигурации каналов сбыта; поиск путей повышения эффективности бизнеса; разработка нового (дополнительного) продукта предлагаемого имеющимся потребителям; рационализация рынка и ассортимента продукции.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Привалов В.Н., Ковальский П.Г. Структура и характеристика отрасли производства технологической оснастки // Изв. Ивановск. отд. Петровской акад. наук и искусств. Секция технических наук. – Иваново: ИГТА, 2004. С.179...183.
2. Буянов М.А. Организационно-технические методы формирования конкурентных преимуществ при производстве ремизной оснастки: Дис.... канд. техн. наук. – Кострома, 2002.

Рекомендована кафедрой организации производства и сервиса. Поступила 29.09.09.