

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 ₁	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 ₂	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 ₃	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 ₄	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 ₅	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 ₂	Ниже темпа роста ВВП В ₃	Меньше нуля В ₄
Продуктовая линия С	Базовая С ₁	Разнообразная С ₂	Обновленная С ₃	Сужающаяся С ₄
Число конкурентов D	Возрастающее D ₁	Большое и возрастающее D ₂	Незначительное (постоянные конкуренты) D ₃	Сокращающееся D ₄
Деление рынка Е	Фрагментарное Е ₁	Фрагментарное, несколько лидеров Е ₂	Концентрация Е ₃	Дальнейшая концентрация Е ₄
Стабильность доли рынка G	Непостоянная G ₁	Позиции лидеров меняются G ₂	Закрепившиеся лидеры G ₃	Высокая G ₄
Постоянство потребителей Н	-	Некоторое; агрессивность покупателей Н ₂	Наличие определенных покупательских предпочтений Н ₃	Высокое Н ₄
Стартовые барьеры К	-	Достаточно низкие К ₂	Высокие К ₃	Очень высокие К ₄
Технология L	Разработка продукта L ₁	Расширение продуктовой линии L ₂	Обновление продуктовой линии L ₃	Минимально необходимая L ₄

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	Н	Методы и направления повышения эффективности
С	Развитие производственных мощностей за рубежом	О	Новые продукты / новые рынки
Д	Рационализация системы сбыта	Р	Новые продукты / старые рынки
Е	Наращивание производственных мощностей	Q	Рационализация производства
Ф	Экспорт той же продукции	Р	Рационализация ассортимента продукции
Г	Прямая интеграция	S	Чистое выживание
Н	Неуверенность	Т	Старые продукты / новые рынки
І	Начальная стадия развития рынка	U	Старые продукты / старые рынки
Ж	Лицензирование за рубежом	V	Эффективная технология
К	Полная рационализация	W	Снижение себестоимости
Л	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.