

ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРНОЙ МОДЕЛИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Рассматривается проблема стратегического управления на предприятиях легкой промышленности. Предлагается структурная модель стратегии, которая связывает цели воспроизводства основных фондов с общими стратегическими задачами. Определены базовые компоненты стратегии: форма воспроизводства, размещение основных фондов, используемые технологии и система показателей.

Ключевые слова: стратегия развития; структура стратегии; воспроизводство основных фондов.

V.V. Buzyrev
V.F. Martynov

FORMING A STRUCTURAL MODEL OF CONSUMER GOODS INDUSTRY DEVELOPMENT STRATEGY

The article deals with the problem of strategic management at consumer goods enterprises. The authors propose a structural model of a strategy that links the goals of fixed capital assets renewal to the general strategic tasks. They also determine basic strategy components: forms of assets renewal, assets allocation, technologies in use and system of indexes.

Keywords: development strategy; strategy structure; fixed capital assets renewal.

Легкая промышленность России — одна из депрессивных сфер экономики. Для нее характерны низкие индексы промышленного производства, высокие сроки службы с одновременно низким уровнем использования производственных мощностей, низкая эффективность инвестиций в основные фонды, крайне низкая интеграция с партнерами по цепям поставок, слабая конкурентоспособность на глобальных рынках. Для легкой промышленности характерно наличие ряда проблем, сдерживающих ее развитие, среди которых особенно заметной является проблема изношенности основных фондов. Средний срок службы по ряду отраслей легкой промышленности составляет 78–85 лет. Коэффициент выбытия фондов равен 1, т.е. период воссоздания фондов оценивается на уровне 100 лет. Естественно, что сами фонды используются неэффективно, а мощности не загружены (коэффициент загруженности составляет от тридцати до шестидесяти пяти процентов в зависимости от выпускаемой продукции).

Для предприятий легкой промышленности стратегическое планирование — это область менеджмента, которая нуждается в существенных изменениях. В связи с чем особенно актуальны вопросы, связанные с установлением новых стратегических целей и поиском экономически эффективных путей для достижения конкурентоспособности на отечественном и мировом рынках.

Анализируя различные подходы и концепции стратегического управления через призму объекта управления — предприятия легкой

промышленности, можно прийти к некоторым выводам, обозначающим проблемы стратегического управления в сферах деятельности указанных предприятий.

1. Рассматривая стратегию как обеспечение «победы на всех фронтах», необходимо при формировании стратегии предприятия легкой промышленности сочетать различные подходы и концепции стратегического управления. Так, выбор стратегии в соответствии с подходом И. Ансоффа позволит определиться с видом продукции и рынками сбыта, на которых необходимо обеспечить конкурентоспособное положение и развитие. Следовательно, в соответствии с концепцией М. Портера к выбору конкурентных стратегий необходимо определиться, на каких факторах конкурентоспособности предприятию важно сосредоточиться, чтобы опередить конкурента. Это могут быть ценовые, затратные, качественные, временные и др. факторы. Затем, для реализации стратегии следует рассмотреть концепцию сбалансированной системы показателей, поскольку она предполагает оценку степени достижения каждой из целей по «всем фронтам» (перспективам) и четкую привязку стратегических мероприятий к целям.

2. Большая часть концепций стратегического управления имеет некоторую смещенность к сбытовому аспекту стратегии. Это вполне закономерно, поскольку в условиях рынка покупателя, прежде всего, необходимо обеспечить взаимосвязь с потребителями, чтобы гарантировать сбыт продукции предприятия. В связи с важностью работы с потребителями наибольшую распространенность получили концепции конкуренции, формирования рынков сбыта и, соответственно, обеспечивающие стратегии компании: стратегии продаж, стратегии маркетинга, стратегии цепей поставок. Для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности необходимо уделить внимание производственной стратегии предприятия. Это особенно важно для предприятий легкой промышленности, поскольку «узким» местом для них является значительное технологическое отставание, способность выпустить новый вид продукции. При этом какие-либо прогрессивные структурные сдвиги осуществляются крайне медленно.

3. Учитывая тенденции развития легкой промышленности в мире и России, отсталость, высокую степень износа и значительный возраст основных фондов легкой промышленности, необходимо в производственной стратегии предприятий данной сферы экономики большое внимание уделить стратегии воспроизводства основных фондов. При этом, имеющийся отечественный и зарубежный проектный и практический опыт позволяет выделить следующие основные методы (формы) воспроизводства основных фондов промышленного предприятия: текущий и капитальный ремонт; модернизация и реконструкция; новое строительство. Рассмотрев проблемы воспроизводства активной и пассивной частей основных фондов легкой промышленности, можно считать необходимым разделение стратегией воспроизводства обеих частей фондов при формировании производственных стратегий предприятий легкой промышленности. Несомненно, что обе эти стратегии будут связаны между собой, но цели (подцели) и стратегические мероприятия будут существенно отличаться. Выделив стратегию воспроизводства, например, пассивной части основных фондов, можно будет достичь более качественных и эффективных результатов, сформировать систему критериев для оценки стратегии.

Формирование стратегии воспроизводства основных фондов является частью ресурсного подхода, в рамках которого усиленное внимание уделяется внутренней среде предприятия, его взаимоотношениям с конкурентной окружающей средой, динамические способности фирмы, ключевые компетенции фирмы, сетевые формы организации. Как известно, ресурсный подход сфокусирован на вопросах о причинах различий между компаниями и методах получения и поддержания ими конкурентоспособного состояния [1].

4. При формировании стратегии воспроизводства пассивной части основных фондов предприятий легкой промышленности одним из первоочередных шагов является определение объема основных фондов, нуждающегося в проведении ремонтно-реконструктивных мероприятий и принятие решения о целесообразности их проведения для каждого здания; на основании этого решения здания могут быть включены в планы капитального ремонта и реконструкции. Целесообразность капитального ремонта или реконструкции зданий определяется сопоставлением социальных и экономических результатов с затратами, необходимыми для их достижения.

5. Поскольку срок службы зданий и сооружений достаточно продолжителен, при формировании стратегии воспроизводства следует учитывать тенденции развития новых технологий, фундаментальных и прикладных наук. В этой связи, как уже упоминалось, предприятиям легкой промышленности следует обратить внимание на смену технологических укладов, на переход к выпуску продукции по технологиям, составляющим ядро нового уклада. Известно, что предел роста доминирующего в настоящее время пятого технологического уклада будет достигнут в 2020-х гг. К этому времени должна сформироваться воспроизводственная система нового, шестого, технологического уклада, становление которой происходит в настоящее время.

Выпуск новой продукции не возможен без приобретения нового оборудования и технологий, которые потребуют соответствующих зданий и сооружений. Очевидно, для легкой промышленности в этом случае следует применять расширенное воспроизводство, что позволит учесть «точки роста» нового экономического уклада. В этом случае стратегией воспроизводства основных фондов может быть предусмотрена форма воспроизводства в виде нового строительства [2].

Структуру стратегии предприятия легкой промышленности можно представить в виде схемы (рис.).

Блок формирования стратегических альтернатив основывается не только на анализе внешних (конкурентных) и внутренних факторов, но и на анализе возможности предприятия реализовывать в перспективе технологии нового технологического уклада. Предприятие легкой промышленности должно выбрать путь развития: постепенный — через модернизацию оборудования, инвестирование в реконструкцию производственных зданий и сооружений, некоторое совершенствование технологий и выпускаемой продукции; или инновационный, предполагаемый непосредственную ориентацию на использование новых технологий, выпуск новой (с точки зрения использования базовых технологий нового технологического уклада) продукции. Выбор пути развития обуславливает выбор стратегии, основными условиями выбора являются выбранная продукция (инновационная, например, производимая с использованием нанотехнологий — нановолокна и продукция, выпущенная на основе

их использования; традиционная); рынки сбыта продукции (решения о рынках зависят от выбранной продукции, маркетинговой политики, применяемых логистических технологий и др. факторов); факторы конкурентоспособности (здесь важно учесть условия ценовой и неценовой конкуренции, что будет зависеть от рынков сбыта продукции).



Структура стратегии предприятия легкой промышленности

Далее, в зависимости от стратегии организации, идет формирование функциональных стратегий, комплекс которых зависит от ключевых факторов конкурентоспособности. Это могут быть стратегии продаж и маркетинга, стратегии логистики (или стратегии цепей поставок — в зависимости от уровня развития логистики конкретного предприятия легкой промышленности), стратегии производства и закупок (или материально-технического снабжения). С нашей точки зрения, производство, применяемые технологии — это важнейшие условия обеспечения конкурентоспособности предприятий легкой промышленности, поэтому данные организации должны усилить внимание разработке данной функциональной стратегии. С точки зрения системного подхода, стратегия предприятия может рассматриваться как система, элементами которой являются отдельные функциональные стратегии. Каждая из функциональных стратегий — это тоже система, состоящая из взаимосвязанных подсистем. В рамках системы стратегического планирования производственного функционала следует выделить подсистему стратегического управления воспроизводством основных фондов. Рассмотрение системы стратегий производственного предприятия с позиций системного подхода позволяет представить декомпозицию стратегий и взаимосвязь выделенных функциональных систем и подсистем (стратегий).

Рассматривая стратегию воспроизводства основных фондов, следует уделить внимание:

1. Форме воспроизводства (новое строительство, реконструкция, ремонт). Данное решение зависит от выбранных технологий для обеспечения конкурентоспособности.

2. Размещению производственных фондов. Это решение обусловлено выбранными рынками сбыта и ключевыми факторами конкурентоспособности. Опыт успешных компаний показывает, что производство следует размещать или ближе к рынкам сбыта, или в регионах с дешевыми сырьем и рабочей силой.

3. Используемым технологиям и материалам. Это решение зависит от решений стратегий более высокого уровня.

4. Системе критериев и показателей. Этот вопрос связан с оценкой эффективности разработки и реализации стратегии воспроизводства основных фондов.

Итак, нами делается вывод о первичности влияния процессов развития экономики в целом и смены технологических укладов на развитие легкой промышленности как одной из депрессивных и слабо конкурентоспособных в условиях мировой конкуренции сфер народного хозяйства, и, как следствие, на соответствующее изменение стратегического управления промышленным предприятием с учетом отраслевых особенностей.

Список использованной литературы

1. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учеб. / Ф. Аналоуи, А. Карамии. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 400 с.
2. Бузырев В.В. Планирование на строительном предприятии: учеб. / В.В. Бузырев, Е.В. Гусев, И.П. Савельева, И.В. Федосеев; под общ. ред. В.В. Бузырева. — М.: КноРус, 2010. — 536 с.

References

1. Analoui F. Strategicheskii menedzhment mal'yx i srednikh predpriyatii: ucheb. / F. Analoui, A. Karami. — M.: YuNITI-DANA, 2005. — 400 s.
2. Buzyrev V.V. Planirovanie na stroitel'nom predpriyatii: ucheb. / V.V. Buzyrev, E.V. Gusev, I.P. Savel'eva, I.V. Fedoseev; pod obshch. red. V.V. Buzyreva. — M.: KnoRus, 2010. — 536 s.

Информация об авторах

Бузырев Вячеслав Васильевич — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и менеджмента в строительстве, Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, г. Санкт-Петербург, e-mail: dept.emvs@engec.ru.

Мартынов Вячеслав Федорович — кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики и менеджмента в строительстве, Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, г. Санкт-Петербург, e-mail: dept.emvs@engec.ru.

Authors

Buzyrev Vyacheslav Vasilyevich — Doctor of Economics, Professor, Chair of Economy and Management in Construction, Saint-Petersburg State University of Engineering and Economy, Saint-Petersburg, e-mail: dept.emvs@engec.ru.

Martynov Vyacheslav Fedorovich — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Economy and Management in Construction, Saint-Petersburg State University of Engineering and Economy, Saint-Petersburg, e-mail: dept.emvs@engec.ru.