

Согласно иерархии конкурирующих агентов, отдельные рынки также конкурируют за ресурс и проходят те же этапы своего ЖЦ (рост продаж, стабилизацию, спад).

На основе проведенной работы сделаем вывод о том, что этап развития рынка оказывает существенное влияние на формирование стратегии поведения экономического агента и правильно выбранная стратегия позволяет повышать эффективность деятельности.

Возможности клеточных автоматов как вычислительной среды позволяют реализовать эволюцию сложных иерархических систем с большим количеством элементов, нелинейно взаимодействующих друг с другом. Задание законов локального взаимодействия позволяет избежать явного задания цели развития всей модельной системы (необходимое условие эволюции).

**А.А. Лепихин, С.А. Чубарова**

*ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»*

## **СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

По мере развития и углубления кризиса предприятия машиностроительного комплекса России испытывают воздействие таких основных неблагоприятных факторов, как:

- уменьшение объёмов спроса со стороны традиционных потребителей машиностроительной продукции, что обусловлено снижением их покупательной способности;
- снижение уровня доступности получения краткосрочных и долгосрочных кредитов;
- усиление конкуренции со стороны импортной продукции.

Вместе с тем отечественные машиностроительные предприятия обладают достаточным потенциалом развития, обусловленным квалификацией персонала, наличием производственных мощностей и некоторым заделом в части освоения новых видов продукции.

В таких условиях актуальными становятся задачи

- сохранение производственного и кадрового потенциала предприятия
- повышение конкурентоспособности предприятия и выпускаемой им продукции
- адаптация стратегии развития к изменившимся экономическим условиям.

Наиболее радикальным способом решения этих задач является переход на инновационный путь развития, что связано с освоением выпуска новых видов продукции, внедрением новых технологий, реновацией производственных мощностей предприятия, повышением квалификации персонала.

Инновационный путь развития предприятия может обеспечить адекватная маркетинговая политика, направленная на повышение конкурентоспособ-

ности выпускаемой продукции и предприятия в целом. Исходя из классификации способов конкурентной борьбы различают виолентную, пациентную, коммутантную и эксплерентную стратегии обеспечения конкурентоспособности организации.

**Виолентная** стратегия предполагает массовое производство и поставку на рынок продукции приемлемого для потребителей качества при низких издержках производства, что позволяет производителям устанавливать невысокие цены в расчёте на значительный объём спроса. Виолентную стратегию способны проводить крупные организации с устойчивой репутацией, постепенно овладевшие значительными сегментами рынка.

**Пациентная** стратегия рассчитана на завоевание и удержание относительно узких рыночных ниш, в пределах которых реализуются эксклюзивные товары специального предназначения и весьма высокого качества. Производители и продавцы таких товаров реализуют их на рынке по высоким ценам в расчёте на состоятельных покупателей, что даёт возможность при небольших объёмах продаж получать высокий доход и значительную прибыль. Конкурентоспособность достигается изысканностью товара, который удовлетворяет вкусам и запросам потребителей качеством, превосходящим качество аналогичных товаров конкурентов.

**Коммутантная** стратегия призвана удовлетворять не редкие, а быстро изменяющиеся, кратковременные нужды потребителей в товарах и услугах. Поэтому коммутантная стратегия характеризуется, прежде всего, высокой гибкостью, что предъявляет особые требования к перестройке производства на выпуск периодически обновляемой продукции. Обычно такой стратегии придерживаются неспециализированные организации с достаточно универсальными технологиями и ограниченными объёмами производства, когда при осуществлении данной стратегии не ставится задача высокого достижения качества и продажи по высоким ценам.

**Эксплерентная** стратегия опирается на достижение конкурентных преимуществ организации посредством осуществления конструктивных и технологических инноваций, позволяющих опережать конкурентов в выпуске и поставке на рынок принципиально новых видов продукции благодаря вложению капитала в многообещающие, но рискованные инновационные проекты, которые в случае успешной реализации позволяют не только превзойти конкурентов по качеству представленной на рынке продукции, но и создать новые рынки, где в течение определенного времени можно не опасаться конкуренции. Реализация такой стратегии требует крупного начального капитала, научно-производственного потенциала и персонала высокой квалификации.

Поскольку наиболее капиталоемким и наименее гибким элементом имущественного комплекса предприятия является его движимое и недвижимое имущество, в структуре стоимости которого обычно наибольшую долю занимает парк технологического оборудования, становится актуальной проблема адаптации парка к реализации указанных выше стратегий.

Задачей парка технологического оборудования является обеспечение выпуска продукции, соответствующей выбранной стратегии.

В качестве основных характеристик парка, обеспечивающих реализацию стратегии, принимают:

1) производительность, обеспечивающая выпуск определённых объёмов продукции в единицу времени;

2) гибкость, обеспечивающую возможность перехода на выпуск новых видов продукции в кратчайшие сроки. Применительно к отдельной единице оборудования мерой гибкости являются затраты времени и средств на его переналадку;

3) качество продукции, достигаемое благодаря высоким техническим параметрам оборудования, квалификации персонала, соблюдением технологии изготовления продукции и регламентов обслуживания оборудования. За меру качества может быть принято отклонение фактических параметров изделия (детали) от заданных. Так, например, для металлообрабатывающего оборудования важнейшим показателем качества является точность обработки.

Для реализации соответствующей конкурентной стратегии следует определить требования, которые они предъявляют к парку. В качестве требований к парку приняты значения его характеристик. Для определения их весомостей в реализации стратегий использован метод анализа иерархий (МАИ), нашедший применение в теории конкурентоспособности.

Приоритеты характеристик парка оборудования сведены в табл. 1.

Таблица 1

<b>Ранжирование приоритетов характеристик</b>			
Стратегия развития предприятия	Приоритеты характеристик парка		
	Главный	Дополнительный	Второстепенный
Виолентная	Производительность	Качество продукции	Гибкость
Патиентная	Качество продукции	Гибкость	Производительность
Коммутантная	Гибкость	Качество продукции	Производительность
Экспелерентная	Гибкость	Качество продукции	Производительность

На основании выбранных приоритетов и экспертно определённых весомостей характеристик определены рейтинги соответствующих характеристик (табл. 2).

Таблица 2

<b>Значимость характеристик для реализации стратегии</b>			
Маркетинговая стратегия предприятия	Приоритеты характеристик парка		
	Производительность	Гибкость	Качество продукции
Виолентная	0,64	0,12	0,24
Патиентная	0,10	0,29	0,61
Коммутантная	0,16	0,44	0,40
Экспелерентная	0,11	0,57	0,32

Классификация стратегий развития парка показана на рис. 1:



Рис. 1. Классификация стратегий развития парка оборудования

1) **интенсивная инновационная** стратегия предусматривает замену оборудования в парке на оборудование новых конструкций, более совершенное, чем эксплуатируемое в парке. При этом возрастает производительность парка, а также его гибкость и качество выпускаемой продукции. При этом необходимо понести значительные затраты, связанные с приобретением нового оборудования. Однако они могут быть уменьшены благодаря реализации списываемого оборудования;

2) **интенсивная традиционная** стратегия предусматривает замену оборудования в парке на аналогичное новое. Производительность и качество выпускаемой продукции повышаются в меньшей мере, чем при реализации предыдущей стратегии. Гибкость же остаётся прежней, а затраты на приобретение нового оборудования уменьшаются;

3) **экстенсивная инновационная** стратегия предусматривает пополнение парка новым оборудованием современных конструкций. Производительность растёт в наибольшей степени, рост качества и гибкости сопоставим со стратегией интенсивной инновации, однако затраты значительны, так как оборудование из парка не списывается и затем не реализуется;

4) **экстенсивная традиционная** стратегия предусматривает пополнение парка новым аналогичным оборудованием. Производительность растёт в значительной степени, рост качества и гибкости сопоставим с интенсивной традиционной стратегией, затраты значительны, так как оборудование из парка не списывается и затем не реализуется;

5) **активная консервационная стратегия** предусматривает модернизацию имеющегося в парке оборудования, направленную на повышение основных характеристик парка ( производительность, гибкость, качество продукции). Данная стратегия менее затратна, чем реновационные стратегии, однако модернизация не позволяет кардинально улучшить характеристики парка;

6) **пассивная консервационная стратегия** предусматривает капитальные ремонты имеющегося в парке оборудования, но не улучшает его характеристик, а лишь консервирует имеющееся состояние.

Стратегии развития предприятия и соответствующие стратегии развития парка оборудования сопоставлены в табл. 3.

Таблица 3

### Сопоставление приоритетов маркетинговых стратегий и стратегий развития парка

Стратегии развития парка	Ранжирование характеристик парка			Маркетинговая стратегия
	Производительность	Гибкость	Качество	
Интенсивная инновационная	3	2	1	Экспелерентная, пациентная
Интенсивная традиционная	2	1	3	Пациентная
Экстенсивная инновационная	1	3	2	Виолентная
Экстенсивная традиционная	1	2	3	Виолентная
Активная консервационная	2	1	3	Пациентная, коммутантная
Пассивная консервационная	3	1	2	Коммутантная

Таким образом, предлагаемые подходы позволяют решить следующие задачи:

1) выбрать стратегию развития производственной мощности предприятия, адекватную принятой маркетинговой стратегии выживания в конкурентной среде;

2) выявить приоритеты наращивания характеристик парка технологического оборудования, соответствующие стратегии развития производственной мощности;

3) обосновать структуру бюджета обновления парка оборудования.