

УДК 658.5:338.4

Е. И. Фомичева

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, Саранск, e-mail: fomichevaei@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КАБЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Ключевые слова: стратегия, стратегия развития предприятия, миссия, стратегический анализ отрасли, стадии жизненного цикла промышленного предприятия, стратегические альтернативы развития предприятия.

Целью исследования является определение отраслевых аспектов стратегического управления на предприятиях кабельной промышленности. В статье рассмотрена специфика деятельности предприятий кабельной отрасли. Исследованы основные направления стратегического развития ведущих предприятий. Предложены стратегические альтернативы и приоритетные направления развития предприятия с учетом особенностей отрасли и стадии жизненного цикла предприятия. На стадии создания и роста для предприятий кабельной промышленности рекомендовано применение стратегий развития рынка (выход на зарубежные рынки), интегральный рост, дифференциации деятельности, интегрированного роста, стратегии слияния и стратегии поглощения. Для стадии зрелости наиболее эффективны применение стратегий лидерства по издержкам и цене, диверсификации деятельности, интенсивного и интегрированного роста, слияния и поглощения, ограниченного роста. Для стадии упадка рекомендованы стратегии слияния и поглощения, инновационной деятельности, диверсификации, интегрального роста, сокращения ряда производств продукции, выход на новые рынки.

E. I. Fomicheva

National Research Mordovia State University, Saransk, e-mail: fomichevaei@mail.ru

FORMATION OF A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CABLE INDUSTRY

Keywords: strategy, enterprise development strategy, mission, strategic analysis of the industry, stages of the life cycle of an industrial enterprise, strategic alternatives for enterprise development.

The purpose of the study is to determine the sectoral aspects of strategic management at enterprises of the cable industry. The article considers the specifics of the activities of enterprises in the cable industry. The main directions of strategic development of leading enterprises are investigated. Strategic alternatives and priority directions of the company's development are proposed, taking into account the specifics of the industry and the stage of the enterprise's life cycle. At the stage of creation and growth, it is recommended for cable industry enterprises to apply market development strategies (entry into foreign markets), integral growth, differentiation of activities, integrated growth, merger strategies and acquisition strategies. For the maturity stage, the most effective strategies are cost and price leadership, diversification of activities, intensive and integrated growth, mergers and acquisitions, and limited growth. For the stage of decline, strategies of mergers and acquisitions, innovation, diversification, integral growth, reduction of a number of production facilities, and entry into new markets are recommended.

Введение

Успешная стратегия развития предприятия является залогом его стабильного функционирования на рынке и обеспечения конкурентоспособности. Для повышения эффективности разработки стратегии развития предприятия кабельной отрасли представляется целесообразным изучить внешнюю среду, в котором оно функционирует, а также опыт ведущих предприятий.

Положение российской кабельной промышленности определяется в первую очередь, состоянием в инвестиционной и производственной сферах. На рынке Россий-

ской Федерации представлено более 50-ти кабельных заводов, к самым крупным производителям кабельно-проводниковой продукции относятся следующие заводы. В основном все кабельные заводы ориентированы на внутренний рынок России. На внутреннем рынке кабельной продукции в настоящее время отслеживается несколько трендов. Первый – это локализация производств, которая помогает закрыть потребности страны. Второй – активная борьба с контрафактом, чтобы продукция соответствовала требованиям, которые к ней предъявляются. Третий – увеличение кон-

курении среди производителей, рост числа кабельных заводов [7].

Кроме того, исследуя деятельность отечественных предприятий осуществляющих выпуск кабельно-проводниковых изделий необходимо обозначить характерную для них зависимость от поставщиков ресурсов (прежде всего цветных металлов и синтетических материалов). Исходя из сложившейся ситуации, лидирующие предприятия кабельной отрасли применяют в своей практике стратегию вертикальной интеграции. Данная стратегия предполагает рост фирмы и укрепление её конкурентных позиций за счет усиления контроля над поставщиками, снижение производственных затрат и рыночных издержек по приобретению ресурсов. Тенденция к такому виду интеграции наблюдается, например, в деятельности таких предприятий как «Иркутсккабель» и «Кирсккабель» состоящих в одном холдинге, интегрированном в группу «СУАЛ» (крупный производитель алюминиевой катанки и слитков, Сибирь и Урал).

Другой тенденцией на рынке кабельно-проводниковой продукции является применение в практике ведущих предприятий стратегии горизонтальной интеграции. Данная стратегия реализуется компанией ОАО «Севкабель-Холдинг» объединяющей «Севкабель» (Санкт-Петербург), «Молдавкабель» и «Белэлектрокабель» (Белгород). Планируется, что процесс вхождения в холдинг новых производственных структур, объединенных общим брендом «Севкабель» будет продолжаться [6].

Предприятия кабельной отрасли активно используют стратегию выхода на международный рынок. Так, например, в целях продвижения своей продукции на рынки КНР, Гонконга и Тайваня, ОАО «Севкабель» заключило Генеральное соглашение о стратегическом партнерстве с «Центром развития сотрудничества с Китаем» [3].

Анализируя деятельность ведущих предприятий кабельной отрасли можно выделить их основные направления стратегического развития:

– На всех предприятиях введены принципы бережливого производства в целях сокращения расходов и улучшения организации технологического процесса. Это связано с тем, что создание кабеля – это материалоемкое производство, поэтому даже минимальное снижение расходов может дать положительный результат.

– Выход на зарубежный рынок. Важным направлением является организация партнерских отношений с предприятиями кабельно-проводниковой продукции и других отраслей за рубежом. В основном кабельные заводы сотрудничают с Казахстаном, Беларуссией и Арменией.

– Диверсификация деятельности. Каждое из предприятий за последние годы расширили ассортимент выпускаемой продукции и увеличили производственные мощности.

– Интегрированный рост. На многих предприятиях наблюдается присоединения функции поставщика по определенным материалам – производство алюминиевой и медной катанки [2].

Целью исследования является определение отраслевых аспектов стратегического управления на предприятиях кабельной промышленности.

Материалы и методы исследования

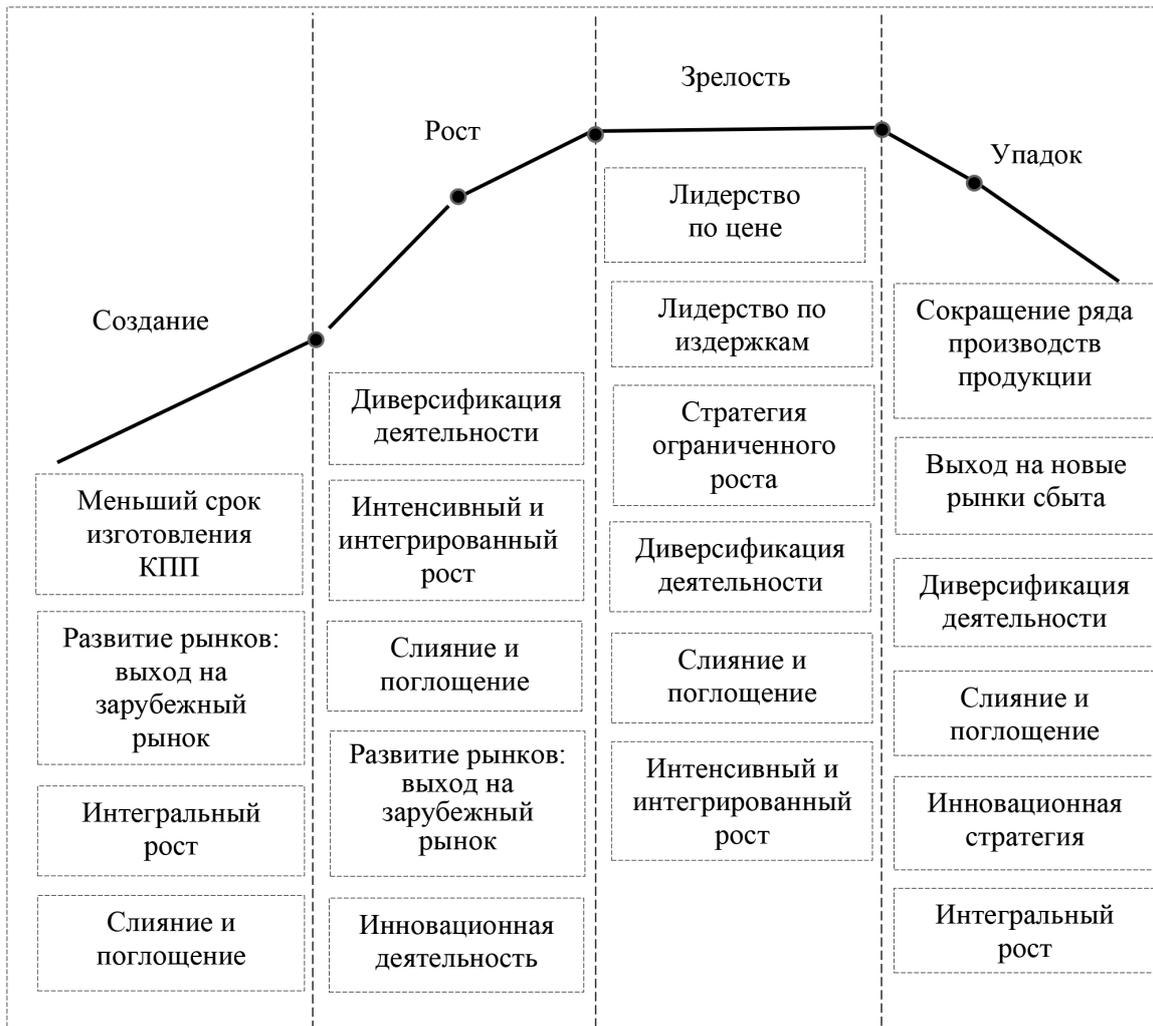
Теоретической и методологической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам управления стратегическим развитием предприятия, публикации в периодической печати по данной проблематике, данные ведущих предприятий кабельной отрасли, доклады Ассоциации «Электрокабель».

Аргументация теоретических положений и полученных выводов осуществлялась на основе применения методов системного, логического и экономического анализа, методы исследования операций, сравнения, экспертной оценки.

Результаты исследования и их обсуждение

На основе исследований практики стратегического развития ведущих предприятий кабельной отрасли, особенности кабельной отрасли и стадий жизненного цикла были сформированы рекомендации по принятию стратегических решений (рисунок).

На стадии создания и роста у предприятий кабельной промышленности важнейшим конкурентным преимуществом является гибкость и возможность предложить покупателю меньший срок изготовления кабеля по более высокой цене. Как правило, крупные предприятия имеют больший срок изготовления, и обладают меньшей гибкостью, чем малые и средние предприятия кабельной отрасли.



Рекомендации по выбору стратегического направления развития с учетом особенностей кабельной отрасли и стадии жизненного цикла предприятия

На данной стадии развития предприятия рекомендовано применения следующих стратегий: развития рынка, интегральный рост, стратегия слияния и стратегия поглощения [1].

Одним из направлений в развитие на стадии становления является стратегия слияния и поглощения. Присоединение другого производства позволит объединить потенциал двух предприятий и увеличить темпы роста.

В процессе развития предприятия на стадии становления можно реализовывать стратегии выхода на новые рынки сбыта, в частности на рынок ближнего зарубежья. Реализация стратегии интегрального роста заключается в присоединении функции поставщика по некоторым видам материалов или функцию трейдеров, что позволит выйти на конечных потребителей кабеля.

На стадии роста предприятиям кабельной промышленности следует искать пути расширения производства и диверсифицировать деятельность, расширяя линейку выпускаемых кабелей. Активная реализация стратегий концентрированного роста будет способствовать увеличению спроса на продукцию завода, следует сделать упор на позиционирование бренда, на выстраивании имиджа и повышение репутации компании. Также на стадии роста увеличению объемов продаж будет способствовать расширение рынков сбыта, в том числе выход на новые зарубежные страны.

На стадии зрелости предприятие может установить одни из самых конкурентных цен для потребителя за счет минимизации издержек без потери качества. Приоритетным направлением на стадии зрелости явля-

ется сохранение имеющегося положения и ограниченный рост. На данном этапе важно продолжать реализацию стратегий интенсивного роста, усиливать имидж и репутацию бренда. В целях расширения предлагается использовать стратегию диверсификации деятельности и стратегию поглощения и слияния с другими предприятиями [4].

Важным направлением на протяжении всего жизненного цикла является инновационная деятельность с целью разработки усовершенствованных конструкций кабельно-проводниковой продукции.

На стадии упадка предприятия следует провести глубокий анализ деятельности и выявить слабые места. В данном случае предлагается сокращение убыточных производств. Одним из направлений может стать стратегия слияния и поглощения наиболее привлекательного предприятия. Также диверсификация деятельности и ввод нового ассортимента. С целью увеличения объемов реализации важно искать новые рынки сбыта.

Одним из решающих факторов конкурентоспособности предприятия является цена предлагаемой продукции. Предприятие должно быть конкурентоспособным по цене и иметь возможность предложить выгодную стоимость потребителю. Добиться более низких цен позволяет реализация стратегии лидерства по цене.

В сочетании со стратегией лидерства по цене на предприятиях должна реализовываться стратегия сокращения расходов. Изготовление кабеля – это материалоемкое производство, доля себестоимости производства в общей выручке предприятия занимает более 90%.

Важным направлением является увеличение эффективности всех производственных процессов и устранения всех возможных видов потерь и сокращения расходов. На предприятиях кабельной отрасли должны быть внедрены методы бережливого производства, а также пройдена сертификация менеджмента качества на соответствие требованиям межгосударственного стандарта ГОСТ ISO 9001-2011 [7].

В целях минимизации издержек на производстве предприятие может использовать стратегию обратной интеграции путем присоединения функций поставщика.

Для увеличения объемов производства предприятия кабельной отрасли диверсифицируют деятельность и расширяют линейку производимых кабелей. Важным фактором является способность на предприятиях равномерно загрузить производственные мощности по всем линиям.

Одним из приоритетных направлений деятельности кабельного производства является возможность изготовления продукции с улучшенными характеристиками. Многие предприятия сотрудничают с ООО «ВНИИКП» (ООО «Всероссийский научно-исследовательский, проектно-конструкторский и технологический институт кабельной промышленности»), имеют собственной НИИЛ (научно-исследовательская инновационная лаборатория) по инновационной деятельности с целью разработки усовершенствованных конструкций кабельно-проводниковой продукции [3].

В настоящее время для предприятий кабельной отрасли приоритетным направлением является стратегия развития рынков: выход на зарубежные рынки сбыта в целях увеличения объемов продаж. Возможность установить взаимовыгодные отношения с зарубежными странами может дать хороший рост объема производства кабеля для отечественных производителей. Большинство кабельных заводов реализуют свою продукцию в странах ближнего зарубежья: Казахстан, Белоруссия, Армения и т.д. Стоит отметить, что выход на рынок дальнего зарубежья связан с прохождением дорогостоящей сертификацией, отсюда данная практика не часто распространена среди российских производителей кабеля [3].

Заключение

В результате исследования отраслевых аспектов стратегического управления на предприятиях кабельной промышленности, были сформулированы особенности выбора стратегического развития, учитывающие специфику отрасли. В частности, были предложены варианты стратегического развития предприятия с учетом его жизненного цикла. Каждый из предложенных вариантов стратегии развития предприятия предполагает использование имеющихся и развитие новых конкурентных преимуществ.

Библиографический список

1. Ерыгина Л.В., Рыжая А.А. Методический подход к формированию стратегии научно-технологического развития промышленного комплекса региона // Региональная экономика и управление. 2020. № 2 (50). URL: <https://eee-region.ru/article/5007/> (дата обращения: 10.10.2024).
2. Иванова Е.А., Елагина Н.В. Особенности функционирования промышленных предприятий в современных экономических условиях // Вестник РГЭУ РИНХ. 2021. № 2 (54). С. 108–113.
3. Итоги 82 общего собрания Ассоциации «Электрокабель». Сличительные испытания, проблемы полимеров, сотрудничество с Китаем и ожидание «застоя» экономики – URL: https://www.ruscable.ru/news/2023/09/12/Itoги_82_obschego_sobraniya_Assotsiatsii_Elektroka/ (дата обращения: 01.10.2024).
4. Марабаева Л.В., Бояркина Т.А. Стратегическое управление технологическим развитием промышленного предприятия на основе концепции устойчивого развития: предпосылки и обоснование // Инновационная деятельность. 2022. № 1(60). С. 30–38.
5. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Официальный сайт Миинпромторг РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/activities/regions/about/> (дата обращения: 10.10.2024).
6. Москалев М.В. Развитие организационных компетенций предприятий корпоративного типа: специальность: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: дис. ... канд. экон. наук / Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева. Саранск, 2006. 187 с.
7. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2021. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2021.pdf (дата обращения: 10.10.2024).