

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ЕГО АДАПТАЦИИ К ТРЕБОВАНИЯМ РЫНКА**

*Работа представлена кафедрой рекламы и маркетинга  
Кубанского государственного технологического университета.  
Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор М. Б. Щепакин*

С увеличением подвижности внешней среды, что характерно для современных экономических условий, стабильная и жесткая система управления становится недостаточно эффективной. Адаптация организации к изменениям во внешней среде занимает важное место в системе управления предприятием любой отрасли. Рассмотрены аспекты построения организационно-экономического механизма адаптации предприятия, предложена матрица инновационного обновления в ресурсном и коммуникационном аспектах, разработана модель маркетингового адаптера.

**With increase in mobility of the environment, which is characteristic of the modern economic conditions, a stable and rigid control system becomes insufficiently effective. Adaptation of an organisation to changes in the environment takes an important place in the management system of an enterprise of any branch. Aspects of construction of an enterprise's organisational and economic adaptation mechanism are considered in the article. The author suggests a matrix of innovative updating in resource and communication aspects and develops a model of marketing adapter.**

Формирование конкурентной рыночной экономики и ее структурная перестройка являются серьезным испытанием способности производственных предприятий адаптироваться к изменениям внешней среды. Важным становится обеспечение устойчивости развития, повышения конкурен-

тоспособности и управляемости субъектов производственной сферы. Для решения этих проблем внедряются новые методы управления предприятием, базирующиеся на использовании инструментов менеджмента, маркетинга и рекламы, которые становятся значимыми в повышении эффек-

тивности его функционирования. При этом принципиальное значение приобретают ориентированные на рынок методы планирования, управления, организации и контроля на базе разработки новых стратегических подходов к управлению предприятием в условиях его маркетинговой адаптации к требованиям развивающегося рынка.

Однако вследствие нерационального использования инструментов менеджмента и маркетинга наблюдается спонтанность формирования решений в области управления производством продукции, ее продвижения и взаимодействия с потребителем. Такое положение в полной мере сказывается на эффективности организационно-экономической деятельности субъектов предпринимательства промышленной сферы в части построения систем управления в условиях усиления маркетингового фактора. В результате этого производственные предприятия не способны реализовать сбалансированное экономическое развитие и обеспечить поддержание своего конкурентоспособного статуса.

Изменить создавшуюся ситуацию возможно путем разработки методических аспектов построения организационно-экономического механизма адаптации производственного предприятия для рационального использования его ресурсных возможностей и инновационного потенциала в условиях современных рыночных отношений.

Основой построения организационно-экономической адаптации производственного предприятия является формализация маркетинговых усилий, обеспечиваемых следующими мероприятиями: формирование и введение в действие технологического и коммерческого заделов новых (или усовершенствованных) продуктов и технологий; создание процессных инноваций, ведущих к экономии наиболее дорогостоящих покупных ресурсов и снижению постоянных издержек; проведение маркетинговых исследований по новым продуктам,

сегментам рынка, а также пробное размещение инновационного товара (табл. 1). Это позволит реализовать не только интересы потребителей, но и повысить эффективность работы производственных предприятий через формирование интегрированной маркетинговой стратегии, взаимосвязанной с инструментами менеджмента в рамках единого мотивационного поля участников коммуникационного взаимодействия<sup>1</sup>.

Процесс адаптации производственного предприятия к требованиям рынка реализуется посредством инструментов маркетинговой и коммуникационной политик, которые образуют в совокупности три направления маркетинговых усилий: изучение, стимулирование и продвижение.

Организационно-экономический механизм адаптации производственного предприятия представляет собой совокупность организационных, структурных и коммуникационных элементов, взаимосвязанных таким образом, что они способны обеспечить эффективное функционирование производственной системы и сформировать конкурентоспособную среду, в которой мотивации субъектов ориентированы на гармонизацию их интересов, рациональное использование всех видов ресурсов. Действие всех элементов этой организационной структуры ориентировано на рост научно-технического и производственного потенциалов предприятия в интересах более полного удовлетворения потребностей целевых групп воздействия.

В целях эффективного функционирования организационно-экономического механизма следует учитывать мотивационные аспекты в организационном поведении работников, руководителей всех подразделений, особенности психологии, качественные характеристики и инновационные способности имеющегося человеческого ресурса. Для производственного предприятия, решающего проблему эффективного управления в условиях своей адаптации к тре-

Таблица 1

Инструменты маркетингового управления

Маркетинговые усилия	Блоки инструментов маркетинга	Инструменты маркетингового управления
Изучение	Исполнительский	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация маркетинга;</li> <li>• оценка эффективности маркетинга;</li> <li>• анализ маркетингового климата;</li> <li>• оценка технологических процессов</li> </ul>
	Рыночно-прочностной	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбор, систематизация, анализ маркетинговой информации;</li> <li>• ценообразование</li> </ul>
	Товарно-емкостной	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сегментирование;</li> <li>• определение маркетинговых целей и стратегий</li> </ul>
Стимулирование	Инновационно-мотивационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка инноваций;</li> <li>• рационализация ресурсов;</li> <li>• мотивация</li> </ul>
	Коммуникационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интегрирование маркетинговых коммуникаций;</li> <li>• внутренние и внешние коммуникации</li> </ul>
Продвижение	Позиционный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дифференцирование целевых рынков;</li> <li>• выбор направлений деятельности</li> </ul>
	Марочный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изучение факторов привлекательности торговой марки;</li> <li>• формирование материальных/нематериальных выгод</li> </ul>
	Потребительский	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Воздействие: использование инструментов электронной коммерции ATL и BTL-инструментов;</li> <li>• продвижение: стимулирование сбыта;</li> <li>• совершенствование бизнес-процессов трейд-маркетинга, сервис, дистрибуция;</li> <li>• контроль: контроль выполнения проектов;</li> <li>• оценка эффективности мероприятий;</li> <li>• оценка прибыли на инвестиции</li> </ul>

бованиям рынка, необходимо соотнести ресурсные возможности с целесообразным уровнем технологической или иной инновационности, а также установить, в границах какого инвестиционного поля может варьировать управленческий персонал, выбирая те или иные управленческие решения. С этой целью используется матрица инновационного обновления в ресурсном и коммуникационном аспектах (рис. 1).

По оси ординат обозначен инновационный уровень предприятия, т. е. насколько заинтересованы в реализации инновационной идеи, новшества работник и руководитель, по оси абсцисс – инвестиционные возможности предприятия. Причем различные организационно-правовые формы предпринимательства найдут соответствующее место в этой матрице, определяемое их способностью содействовать наиболее эффек-

тивной реализации фактора «инновационного обновления».

Решение вопросов инновационного обновления предприятий зависит во многом от их размера. Например, небольшим и средним предприятиям будет характерна своя, вполне определенная зона в указанной системе координат, вероятностная или мотивационная инновационность, а крупным предприятиям, имеющим высокие инвестиционные возможности и среднюю или высокую ресурсообеспеченность, характерна стратегическая инновационность. В случае когда при высоких инвестиционных возможностях предприятие имеет низкую ресурсообеспеченность, ему будет характерна традиционная инновационность. Однако независимо от размера предприятия для всех них характерна коммуникационная инновационность, наполнение которой определяется инвестиционными воз-

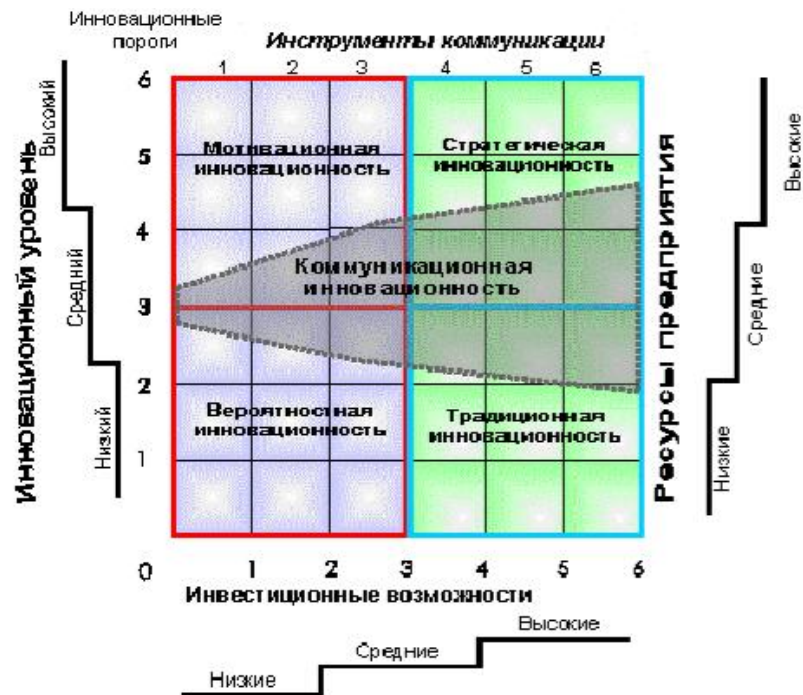


Рис. 1. Матрица инновационного обновления в ресурсном и коммуникационном аспектах

можностями. Низким инвестиционным возможностям соответствуют инструменты коммуникации 1 и 2, средним – 3 и 4, высоким – 5 и 6. Под номерами один и два выступают такие инструменты коммуникации, как мотивация персонала предприятия, маркетинговые исследования. Номерам три и четыре соответствуют такие инструменты, как разработка инноваций, рационализация ресурсов. Предприятия с высоким инвестиционным потенциалом используют интегрированные маркетинговые коммуникации (номера пять и шесть).

Адаптировать инновационность предприятия с ресурсообеспеченностью и инвестиционным потенциалом поможет маркетинговый адаптер (рис. 2). Введение в действие маркетингового адаптера позволит учитывать обозначенные выше составляющие, определяющие наполнение инновационных проектов<sup>2</sup>.

Структурные элементы предприятия представлены с точки зрения составляющих интегрального показателя  $I_{MV}$ , где:  $I_c$  – информационная система маркетинга на предприятии;  $M_u$  – маркетинговые исследо-

вания, решения;  $I$ ,  $C$ ,  $П$  – реализация маркетинговых усилий (изучение, стимулирование, продвижение);  $K_m$  – кадры маркетинга на предприятии;  $C_m$  – организационная структура маркетингового управления;  $C_u$  – сумма навыков и умений персонала, совместные ценности;  $C_{стисс}$  – организация продвижения продукции;  $\mathcal{E}_p$  – экономический результат реализации маркетинговых усилий.

*Маркетинговый адаптер* представляет собой комплекс элементов состояния субъекта рынка (предприятия), выделенный и обозначенный в качестве специфического инструментария для обеспечения рациональной взаимосвязи внутренних составляющих предприятия с его внешней средой.

Российский рынок своим преобразующим процессом расставляет приоритеты в значимости того или иного этапа создания нового продукта в зависимости от развитости технологического уровня производства в разрезе отраслевой принадлежности. Это особенно характерно для предприятий производственной сферы, где перерабатывается сырье, производятся машины, оборудование, а также товары по-

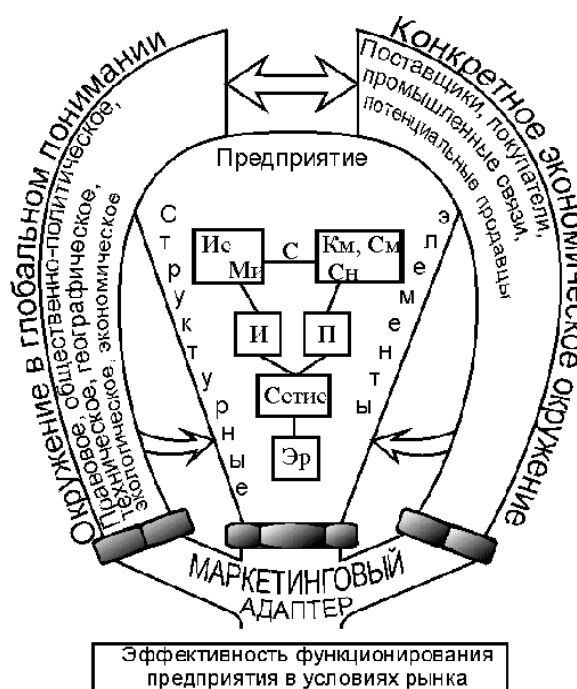


Рис. 2. Маркетинговый адаптер

требительского назначения. Временные границы процесса возникновения, разработки и адаптации новых изделий и продуктов в конкретных отраслевых подкомплексах могут быть существенно отличны друг от друга и будут требовать различных подходов к реализации нововведений<sup>3</sup>.

В функциональном плане процесс адаптации должен включать действия и мероприятия, связанные с организацией, координацией взаимодействия всех субъектов рыночных отношений. Мероприятия, направленные на эффективное приспособление предприятия к требованиям рынка, должны базироваться не только на рациональ-

ном использовании инструментов маркетингового управления, входящих в потребительский блок, но и на использовании инструментов создания инноваций, рационализации ресурсов, стимулировании и мотивации активного взаимодействия всех подразделений предприятия и бизнес-партнеров в едином коммуникационном поле. Эффективная реализация процесса адаптации невозможна без определенной системы мотивации всех субъектов рыночных отношений, которые выстраиваются и поддерживаются системой стимулирования, ориентированной на поиск взаимовыгодных экономических интересов и достижение их консенсуса.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Хандамова Э. Ф., Фицурина М. С. Разработка механизма маркетингового управления инновационной деятельностью на производственном предприятии // Известия высших учебных заведений. Пищевая технология. 2006. № 6. С. 19–22.

<sup>2</sup> Хандамова Э. Ф. Коммуникационное поле – сфера активизации человеческого фактора в интересах устойчивого развития // Экономические и институциональные исследования: Альманах научных трудов. Вып. 3 (19). Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 2006. С. 42–53.

<sup>3</sup> Щепакин М. Б., Виноградова Н. А., Фойгель М. А. Адаптация предприятий к рыночным воздействиям в условиях отраслевой неоднородности // Известия высших учебных заведений. Пищевая технология, 1997. № 2–3. С. 11–14.