

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассматривается стратегия адаптации промышленных предприятий как комплекс адаптационных мероприятий, направленных на обеспечение их конкурентных преимуществ и укрепление позиций на внутреннем и внешнем рынках сбыта в условиях нестабильности рыночной среды.

Ключевые слова: адаптация, стратегия адаптации, жизненный цикл предприятия, модель формирования стратегии адаптации.

V.V. Dorofeyeva

FORMATION OF ENTERPRISE ADAPTATION STRATEGY

The article considers the strategy of industrial enterprises adaptation a complex of adaptation measures aimed at maintaining their competitive advantages and strengthening their position in the internal and external distribution markets under the conditions of unstable market environment.

Keywords: adaptation, adaptation strategy, enterprise life cycle, model of formation of strategy of adaptation.

Важной составляющей разработки механизма адаптации, предпосылкой создания соответствующей системы адаптации является формирование стратегии адаптации согласно модели, характеристика которой приведена на рис. 1. В зависимости от уровней управления, сфер деятельности, составлена схема формирования стратегий адаптации современного предприятия (рис. 2). Исходя из миссии и стратегических целей предприятия на основе применения различных методик анализа макро-, микро- и внутренней среды намечаются соответствующие цели и задачи адаптации предприятия к будущим изменений бизнес-среды в зависимости от его жизненного цикла (ЖЦП).

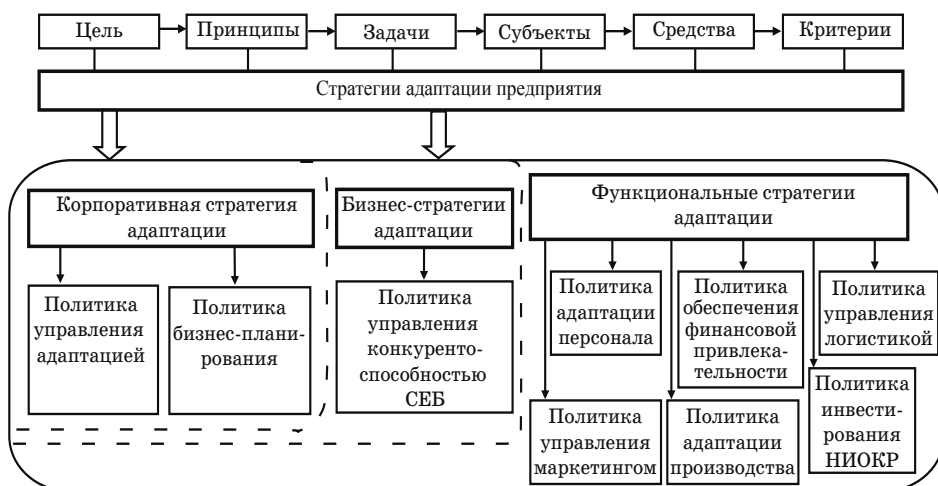


Рис. 1. Модель формирования стратегии адаптации предприятия

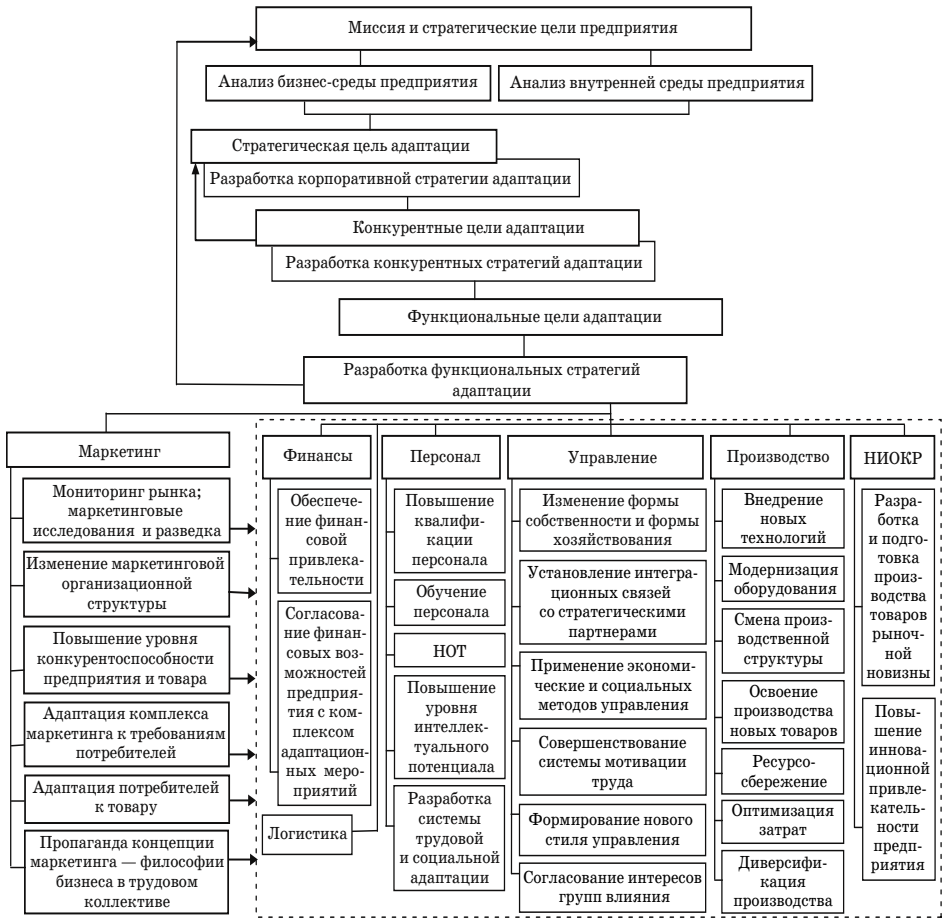


Рис. 2. Схема формирования стратегии адаптации предприятия

Существуют различные подходы к идентификации циклов (этапов) функционирования предприятия [1; с. 293]. Суть одного из наиболее рациональных подходов заключается в выделении пяти этапов жизненного цикла предприятия: 1 — эксплерентный, 2 — патиентный, 3 — виолентный, 4 — коммутантный, 5 — леталентный. Для каждого этапа характерны условия создания, ключевые принципы организации, особенности влияния положительных факторов, способствующих развитию предприятия и негативных факторов, являющихся причинами кризиса.

Характеристики позитивных и негативных факторов адаптации приведены в табл. 1, которая составлена с учетом положений, представленных в работе Е.М. Короткова [1, с. 111–120]. Это дает возможность выявить направления адаптации, по которым необходимо разрабатывать адаптационный бизнес-план.

Корпоративная стратегия адаптации фокусируется на вопросах взаимодействия предприятия с факторами среды бизнеса и интеграции его различных адаптационных мероприятий в единую организационно-экономическую систему адаптации предприятия в целом.

На уровне стратегических единиц бизнеса (стратегических коммерческих подразделений предприятия) формулируются их конкурентные цели адаптации: сохранение или изменение рыночной доли СЕБ; содер-

жание, создание, обеспечение конкурентных преимуществ СЕБ на рынках сбыта. Конкурентные стратегии адаптации фокусируются на вопросах взаимодействия СЕБ предприятия с факторами микросреды.

Таблица 1

**Характеристика факторов адаптации
в зависимости от этапа ЖЦП**

| Этап ЖЦП | Фактор адаптации предприятия, | |
|-----------------|--|---|
| | способствующий развитию | ведущий к кризису |
| 1. Эксплентный | Высокая мобильность кадров в освоении новых видов деятельности; мобильность и гибкость при переходе к радикальным новациям | Низкий уровень эффективности маркетинговой деятельности; неподготовленность рынка к товарам предприятия-эксплентанта |
| 2. Пациентный | Мобильность и гибкость при переходе к новациям; способность к изменению научной направленности предприятия-пациента, умение формировать потребности рынка (спрос), исходя из своих возможностей | Ограниченность ресурсов, способных перестраиваться в процессе жизнедеятельности предприятия-пациента; неумение формировать потребности рынка (спроса), исходя из своих возможностей |
| 3. Виолентный | Конкурентоспособность продукции; наличие коллектива, работающего над имиджем предприятия-виолента; умение работать с клиентами; признание маркетинга как интегрирующей функции предприятия; мобильность внутренней среды | Организационная инертность структуры; консерватизм в нововведениях; слабая приспособляемость и слабая реакция на продукцию рыночной новизны; малодинамичные научные структуры |
| 4. Коммутантный | Умелое удержание своего покупателя, конкурентоспособность продукции; эффективный маркетинг, конкурентоспособность предприятия | Организационная инертность; малодинамичные научные структуры; невозможность вносить значительные усовершенствования в продукцию |
| 5. Леталентный | Диверсификация с полным изменением профиля деятельности; полная и/или частичная замена технологических процессов; замена персонала предприятия-леталента | Неспособность реструктурировать предприятие; невозможность диверсифицировать деятельность; ослабление рыночных позиций |

На уровне функциональных сфер деятельности разрабатываются функциональные цели адаптации: приспособление внутренней среды предприятия к внешним и внутренним изменениям; обеспечения компромисса между интересами групп влияния и структурных подразделений. Среди функциональных стратегий маркетинговая стратегия адаптации занимает соответствующее место в силу специфики самой маркетинговой деятельности [2; 3].

После разработки стратегий формируется портфель адаптации. По результатам этой работы составляется бизнес-план адаптации. Совокупность типов, видов, направлений, системных объектов, которые избираются, влияет на формирование портфеля адаптации, который, по сути, представляет собой план внедрения обоснованного перечня конкретных адаптационных мер. Возможный вариант портфеля адаптации приведен в табл. 2.

На основе любого варианта портфеля адаптации возможно построение дерева адаптации, которое в наглядной форме представляет весь

упорядоченный и обоснованный перечень адаптационных мероприятий, реализация которых позволяет обеспечить достижение заданного уровня конкурентоспособности предприятия.

Таблица 2

Портфель адаптации предприятия

| Наименование мероприятия | Цель внедрения | Место внедрения | Сроки внедрения | | Затраты на внедрение, тыс. р. | Ответственные исполнители | Ожидаемый результат |
|---|--|--------------------|-----------------|-----------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| | | | начало | окончание | | | |
| Разработка и внедрение на рынок пионерного товара | Возможность удовлетворения новой потребности | Региональный рынок | 01.11 | 07.11 | × | Отделы маркетинга, НИОКР | Увеличение рыночной доли |

В качестве примера приводится перечень мероприятий по адаптации, рекомендуемых к реализации в ЗАО «Гелиос» (г. Братск). На основании реальной информации построено дерево адаптационных мероприятий для данного производителя (рис. 3). Для этого были структурированы адаптационные меры по четырем уровням: 0 уровень — конечная цель; 1 уровень — общие направления адаптации; 2 уровень — локальные направления адаптации; 3 уровень — локальные меры по адаптации. При этом принятые обозначения расшифровываются следующим образом: 1.1.1. — разработка и внедрение стандартов предприятия; 1.1.2. — изменение стандартов деятельности предприятия; 1.1.3. — получение сертификатов, дипломов; 1.2.1. — разработка новых товаров, услуг; 1.2.3. — выявление новых способов использования товара; 1.3.1. — прием на работу ведущих специалистов; 1.3.2. — повышение по службе; 1.3.3. — повышение уровня квалификации кадров; 1.3.4. — кадровые перемещения; 1.4.1. — маркетинговые исследования; 1.4.2. — маркетинговая разведка; 1.4.3. — прогноз конъюнктуры рынка; 2.1.1. — расширение сферы деятельности; 2.1.2. — появление новых бизнесов; 2.1.3. — участие в совместном бизнесе; 2.2.1. — открытие новых филиалов; 2.2.2. — открытие новых подразделений; 2.3.1. — сертификация деятельности; 2.3.2. — получение патентов, лицензий; 2.3.3. — регистрация товарных марок; заключение партнерских соглашений; 3.1.1. — с покупателями, 3.1.2. — с подрядчиками; 3.2.1. — изменение партнерского статуса; 3.2.2. — деятельность в рамках партнерского статуса; 4.1.1. — проведение акций, лотерей, выигрышей и других мероприятий системы стимулирования сбыта; 4.1.2. — проведение особых мероприятий для клиентов; 4.2.1. — работа с VIP-клиентами; 4.2.2. — работа с постоянными клиентами; 4.2.3. — этика обслуживания; 5.1.1 — участие в выставках; 5.1.2 — участие в конференциях, семинарах, симпозиумах; 5.2.1. — программа сотрудничества с региональными партнерами; 5.2.1. — программа сотрудничества с региональными властями; 5.3.1. — формальные PR-мероприятия; 5.3.2. — неформальные PR-мероприятия; 5.3.3. — программа сотрудничества с местными властями.

Таким образом, можно утверждать, что разработка стратегии адаптации сводится к конкретизации комплекса мер, которые необходимо реализовывать для достижения стратегических и тактических целей каждого промышленного предприятия.

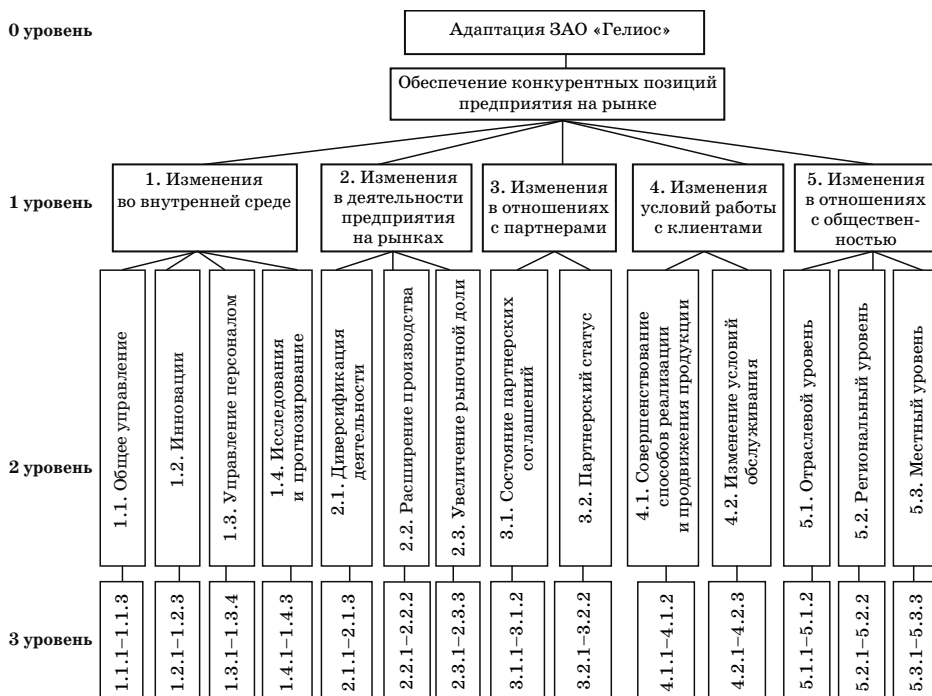


Рис. 3. Дерево мероприятий по адаптации ЗАО «Гелиос»

Список использованной литературы

1. Антикризисное управление: учеб. / под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 432 с.
2. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. — М.: Финпресс, 1998. — 416 с.
3. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика / Г.Я. Гольдштейн. — Таганрог: Изд-во Таганрогского техн. ун-та, 2002. — 179 с.

Bibliography (transliterated)

1. Antikrizisnoe upravlenie: ucheb. / pod red. E.M. Korotkova. — M.: INFRA-M, 2000. — 432 s.
2. Golubkov E.P. Marketingovye issledovaniya: teoriya, metodologiya i praktika / E.P. Golubkov. — M.: Finpress, 1998. — 416 s.
3. Gol'dshtein G.Ya. Strategicheskii innovatsionnyi menedzhment: tendentsii, tekhnologii, praktika / G.Ya. Gol'dshtein. — Taganrog: Izd-vo Taganrogskego tekhn. un-ta, 2002. — 179 s.

Информация об авторе

Дорофеева Виктория Вячеславовна — кандидат экономических наук, доцент, филиал Байкальского государственного университета экономики и права в г. Братске, г. Братск, e-mail: d310574@yandex.ru.

Author

Dorofeyeva Victoria Vyacheslavovna — PhD in Economics, Associate Professor, Bratsk Branch of Baikal National University of Economics and Law, Bratsk, e-mail: d310574@yandex.ru.