

Задание:

1. Изучить материал лекции.
2. Письменно ответить на вопросы для контроля знаний

### Тема 3.1: Сущность, цели, основные принципы и функции маркетинга

#### Лекция 2. Формы адаптации производства и сбыта к рыночной ситуации.

Адаптация – это процесс приспособления предприятий к изменяющимся экономическим условиям хозяйствования.

Основные направления адаптации предприятия к рыночным преобразованиям заключаются в следующем:

1. Реструктуризация предприятия;
2. Диверсификация производства;
3. Внедрение инноваций;
4. Реинжиниринг бизнеса;
5. Создание эффективной системы мотивации труда;
6. Санация.

**Реструктуризация предприятий** – это комплекс радикальных изменений в производственной, организационной, социальной, финансовой и иных сфер деятельности предприятия с целью повышения эффективности его функционирования и конкурентоспособности.

Различают следующие виды реструктуризации:

· **Организационная реструктуризация**, предусматривающая изменение производственной структуры с выделением структурных подразделений в самостоятельные юридические лица или в рамках существующих организационно – правовых формах.

· **Технологическая реструктуризация**, связанная с внедрением новых технологий, современного оборудования, диверсификацией производства, повышением качества продукции, снятие с производства нерентабельной продукции, совершенствование организации труда.

· **Имущественная реструктуризация**, предусматривающая продажу, сдачу в аренду неиспользуемого имущества. Это связано со значительным снижением объема производства и высвобождением производственных мощностей, что влечет за собой сокращение численности персонала и изменение структуры управления. Имущественная реструктуризация может предусматривать также передачу или продажу объектов социальной сферы местным органам управления.

**Реструктуризация управления**, связанная с созданием структур рыночного типа в системе управления и ликвидация ненужных структур. Например, организация службы маркетинга. Изменения в системе производства, рыночные условия хозяйствования, в которых предприятия начинают работать, повышают роль маркетинга в обеспечении конкурентоспособности продукции. Не овладев самыми передовыми методами маркетинга своей продукции, предприятия обречены на неудачи в конкурентной борьбе.

· **Реструктуризация персонала** предполагает изменение численности, структуры и квалификации промышленно - производственного персонала. Технологические изменения, появление новых производственных процессов, изменения во внешней среде предъявляют новые требования к знаниям рабочих и

управленческим навыкам руководящих работников и специалистов, их переквалификации.

· **Финансовая реструктуризация** связана с оптимизацией структуры капитала. Она направлена на ликвидацию прежней задолженности путем обмена долгов на акции предприятия должника, привлечение инвестиций, получение новых кредитов.

Одним из направлений привлечение дополнительных финансовых ресурсов является преобразование государственных предприятий в акционерные общества. В этом случае не только изменяется структура капитала, но и появляется возможность технологической реструктуризации, т.е. обновления производственного потенциала.

Все виды реструктуризации взаимосвязаны между собой, так как проведение реструктуризации одного вида, может повлечь за собой преобразования в других сферах деятельности.

Например, создание службы маркетинга предполагает изменение организационной структуры, привлечение новых работников или переподготовку специалистов предприятия, выход на новые рынки сбыта, повышение качества продукции и т.д.

Основные условия реструктуризации государственных предприятий, находящихся в республиканской собственности, утвержденные Министерством экономики, Министерством по управлению государственным имуществом и приватизации, Министерством финансов предусматривают реструктуризацию предприятий, имеющих на протяжении срока, превышающего один финансовый год, неудовлетворительную структуру баланса. В первоочередном порядке реструктуризации подлежат предприятия, оказывающие значительное влияние на социальную, экономическую и экологическую сферы. Это предприятия, выпускающие товары народного потребления и лекарственные препараты; предприятия, обеспечивающие поддержание обороноспособности и безопасности государства; предприятия, деятельность которых способствует привлечению инвестиций в экономику республики и др.

### **Диверсификация производства**

**Диверсификация экономической деятельности** – это расширение активности крупных фирм, объединений, предприятий и целых отраслей за рамки основного бизнеса, под которым понимается производство товаров и услуг, имеющих максимальные доли в чистом объеме продаж по сравнению с другими видами продукции.

Диверсификация - в широком смысле - стратегическая ориентация на создание многопрофильного производства. Данная форма организации является важнейшей составной частью современной рыночной экономики, оказывающая существенное воздействие на систему разделения труда, конкуренцию, эффективность производства.

Границы диверсификации весьма подвижны. Чем больше направлений деятельности у предприятий, тем выше уровень диверсификации.

Диверсификация означает как корректировку основной деятельности фирмы, так и существенную переориентацию ее стратегии.

Первое направление называется **узкоспекторной диверсификацией**, второе – **широкоспекторной диверсификацией**, т.е. не связанной с основным производством.

Уровень диверсификации измеряется двумя показателями:

1. идентификацией числа отраслей или номенклатуры товаров и услуг, охватываемых деятельностью фирмы,
2. соотношением основного и диверсифицированного производства.

Диверсификация стимулируется стремлением фирм в условиях конкуренции упрочить свое положение на рынке, своевременно реагировать на изменение рыночной конъюнктуры.

К наиболее общим формам диверсификации, получившим широкое развитие в промышленности, относятся

- **концентрическая**
- **онгломеративная** (создание общих компаний).

**Концентрическая диверсификация** обычно осуществляется либо за счет создания технологий и производства для изготовления продукции, относящейся к профилю других отраслей, на основе внутрифирменных научных исследований и разработок или за счет приобретения технологий и производства других отраслей, необходимых для обеспечения полного цикла изготовления продукции.

**Конгломеративная диверсификация** - путем приобретения рентабельных предприятий и фирм в различных отраслях. Несмотря на то, что эти формы дополняют друг друга, реальное увеличение продукции связано лишь с концентрической диверсификацией, покупка же существующих предприятий представляет собой только перераспределение имеющихся капиталов.

Поиск направлений диверсификации производства для предприятий отечественной экономики является актуальным. Необходимость приспособления к новым экономическим условиям объективно заставляет искать наиболее выгодные сферы приложения созданного производственного потенциала, кроме того, в условиях перехода к рыночным отношениям в нашей стране диверсификация способствует переливу капитала и преодолению монопольной структуры производства, формированию необходимой для рынка конкурентной среды.

Причинами, побуждающими предприятия выпускать новые продукты и выходить с ними на новые рынки, могут быть:

- стремление обеспечить себе устойчивое финансовое положение за счет выпуска более рентабельной продукции;
- стремление проникнуть в отрасли с высокой нормой прибыли;
- уменьшение риска не получения прибыли.

В настоящее время большинство зарубежных концернов (JBM, Сосасола и др.) широко диверсифицированные предприятия.

Основная опасность для стратегии диверсификации заключается в распылении сил, поэтому ее могут проводить крупные организации, обладающие большим потенциалом.

### **3. Внедрение инноваций.**

**Иновация** - введенный в использование новый или заметно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях.

Является конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации.

**Иновации на предприятии** - форма проявления научно-технического прогресса на микроуровне. Они способствуют обновлению номенклатуры выпускаемой продукции, повышению ее качества в целях удовлетворения потребностей потребителей и максимизации прибыли организации.

Внедрение - мероприятия, направленные на воплощение в жизнь, изготовление, распространение изобретения или новой методики.

Так как и предприниматель, и изобретатель имеют одинаковую цель: обогащение, то при введении иновации проблем не должно возникнуть. Проблемы есть в приживаемости внедряемых идей: нужен ли этот иновационный продукт потребителям и достаточна ли экономическая выгода при замене старого продукта на новый аналог.

#### **4. Реинжиниринг бизнеса.**

**Реинжиниринг** - это масштабное переосмысление порядка ведения дела, направленное на достижение резких, скачкообразных улучшений. При этом соответствующим образом меняется общая стратегия ведения бизнеса, используемые технологии, организация производственного процесса, а также тактика управления предприятием в целом.

**Главная цель реинжиниринга** – создание универсальной максимально адаптированной к постоянно изменяющимся условиям рынка модели ведения бизнеса, а также методов, которые помогут ее выстроить.

Реинжиниринг предполагает радикальное изменение подхода к ведению бизнеса, что в итоге приводит к общему повышению эффективности деятельности на 100–500% и более.

Как правило, проведение реинжиниринга в особенности актуально в следующих случаях:

- Для организаций, находящихся на стадии краха – когда продукция компании становится неконкурентоспособной, пользуется низким покупательским спросом на выпускаемые изделия. Без решительных действий фирма, попадающая в такую категорию, в ближайшее время может разориться.
- Если хозяйствующий субъект имеет удовлетворительные показатели деятельности в настоящий момент, однако в перспективе намечается существенное их ухудшение. Это может быть: неблагоприятное изменение конъюнктуры рынка, падение уровня доходов, появление более сильных конкурентов и т. д.
- К использованию реинжиниринга также прибегают и успешные компании, эффективно функционирующие на рынке и преследующие цель максимального отрыва от других фирм-соперников за счет создания уникальных конкурентных преимуществ. К такой категории относятся

быстрорастущие и агрессивные компании-лидеры.

## **5. Создание эффективной системы мотивации труда.**

**Мотивация труда** — это побуждение к активной трудовой деятельности, которой предшествуют процесс создания стимулов и динамическое формирование мотива.

Мотивация сотрудников — важнейший инструмент повышения производительности труда, ведь без нее невозможно обеспечить рост конкурентоспособности компании.

Необходимость формирования на предприятии эффективной системы мотивации к труду обусловлена двумя основными задачами, которые решает кадровый менеджмент предприятия:

1. обеспечение максимальной производительности

2. и качества труда при сохранении контроля над издержками на рабочую силу.

Под эффективной системой мотивации следует понимать модель, обеспечивающую:

### ***Для предприятия:***

- - превышение производительности труда над отраслевыми показателями, обеспечивающее конкурентоспособность предприятия на отраслевом и территориальном рынках;
- - рост производительности труда, темп которого превышает темп роста заработной платы;
- - низкие показатели текучести кадров (не превышающие 5% в год при минимизации излишнего оборота по выбытию);
- - высокий уровень приверженности работников предприятию, обеспечивающий закрепляемость кадров даже в ситуации временного снижения заработной платы относительно предприятий-конкурентов;
- - готовность работников повышать свою квалификацию и приобретать дополнительные компетенции.

### ***Для работников:***

- - сочетание материальных и нематериальных мотиваторов, обеспечивающее сбалансированное удовлетворение материальных и социальных потребностей работников;
- - уровень доходов не ниже нормативных показателей по отрасли;
- - возможность повышения уровня доходов за счет повышения интенсивности или сложности своего труда;
- - дифференцированность и гибкость системы трудового вознаграждения, позволяющая работникам, обладающим разными профессионально-личными возможностями, повышать уровень своего дохода в зависимости от наличных компетенций;
- - возможность профессионального и карьерного роста в соответствии с потребностями и возможностями работников;
- - удовлетворение потребности в справедливости при оценке результатов труда и размеров трудового вознаграждения;

- - удовлетворение потребности в социальной защищенности, признании и чувстве причастности к предприятию.

Таким образом, система мотивации труда может быть отнесена к эффективной, если она приводит к позитивным изменениям и способна предотвратить негативные моменты в жизнедеятельности работников.

**К позитивным изменениям отнесем:**

- - повышение жизненного уровня персонала;
- - реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- - определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);
- - благоприятных социально-психологический климат в коллективе.

В число предотвращенных **отрицательных** моментов можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

Так как результаты исследований мотивации российских работников к труду свидетельствуют о приоритете материальных стимулов у подавляющего большинства занятых в промышленности, то в центре эффективной системы мотивации должна находиться система оплаты труда, которой присущи:

- а) оплата труда по результатам: в соответствии с объемом и сложностью труда, позволяющих учесть навыки, опыт и сферу ответственности работника;
- б) эффективный уровень оплаты труда для высококвалифицированных специалистов;
- в) гарантия определенного дохода при вынужденном снижении объема рабочих заданий вследствие независящих от работника причин: ухудшения отраслевой или территориально-рыночной конъюнктуры.

## 6. Санация.

**Санация предприятия** – меры по его оздоровлению – может рассматриваться с двух позиций.

**С одной стороны в ситуации ухудшения финансового состояния** предприятия и в перспективе угрозы банкротства **санация** рассматривается как

- *адаптация предприятия к изменившейся ситуации;*
- *как система мер по предотвращению банкротства* предприятий, улучшению их финансового состояния посредством изменения договорных и иных обязательств, реорганизации, реструктуризации или оказания финансовой поддержки.

**С другой стороны, уже в ситуации банкротства санацию можно рассматривать как процедуру конкурсного производства**, которая предусматривает:

- переход права собственности;
- изменение договорных и иных обязательств;
- реорганизацию;
- реструктуризацию;
- или оказание финансовой поддержки должнику для восстановления его устойчивой платежеспособности и урегулирования взаимоотношений должника и кредиторов.

При этом либо собственники предприятия, либо кредиторы, либо иные лица (в том числе органы исполнительной власти) **оказывают должнику финансовую помощь, предоставляют льготные кредиты, льготное налогообложение** и т.д. Основанием для проведения санации является **наличие реальной возможности** восстановить платежеспособность предприятия-должника для продолжения его деятельности.

**Основная цель санации — восстановить платежеспособность предприятия.**

Для восстановления платежеспособности должника могут приниматься следующие меры:

- **ликвидация дебиторской задолженности;**
- **исполнение обязательств должника собственником имущества должника — унитарного предприятия или третьим лицом;**
- предоставление должнику **финансовой помощи из специализированного фонда при органе государственного управления** по делам о банкротстве;
- **перепрофилирование** производства;
- **закрытие** нерентабельных производств;
- **продажа части имущества** должника;
- **предоставление** должнику в установленном порядке **дотаций, субсидий, субвенций;**
- **продажа предприятия** должника;
- **применение иных способов.**

**Наиболее радикальным способом санации является реструктуризация.**

### Вопросы для контроля знаний

№	Вопросы
1	Что означает адаптация предприятий к изменяющимся экономическим условиям хозяйствования?
2	Назовите основные направления адаптации предприятия к рыночным преобразованиям.
3	Что означает реструктуризация предприятий?
4	В чем заключается организационная реструктуризация предприятия?
5	В чем заключается технологическая реструктуризация предприятия?
6	Что означает имущественная реструктуризация предприятия? С чем связана имущественная реструктуризация предприятия?
7	В чем заключается реструктуризация управления предприятия?
8	В чем заключается реструктуризация персонала предприятия?
9	Для чего производится финансовая реструктуризация предприятия?
10	Для чего производится создание службы маркетинга на предприятии?
11	Что означает диверсификация экономической деятельности?
12	Каким методом осуществляется концентрическая диверсификация?
13	Каким методом осуществляется конгломеративная диверсификация?
14	Какие могут быть причины, побуждающие предприятия выпускать новые продукты и выходить с ними на новые рынки?
15	Что означает инновация?
16	Чему способствуют инновации на предприятии?
17	С какой целью вводятся инновации на предприятии?
18	Что означает реинжиниринг бизнеса?
19	В чем заключается главная цель реинжиниринга?
20	В каких случаях целесообразно проведение реинжиниринга?
21	Что означает мотивация труда?
22	Какие показатели для предприятия обеспечивает создание эффективной системы мотивации труда?
23	Какие показатели для работников обеспечивает создание эффективной системы мотивации труда?
24	Что означает санация предприятия?
25	Какова основная цель санации?
26	Какие процедуры предусматривает санация в перспективе угрозы банкротства предприятию?
27	Какие процедуры предусматривает санация в ситуации банкротства предприятия?
28	Что является основанием для проведения санации?