

Л.В. Соколова

**АДАПТАЦІЯ
ПРЕДПРИЯТІЙ
К УСЛОВИЯМ РЫНКА**

Харьков
ФОРТ
1996

Научное издание

Рецензенты: Клияненко Б.Т., доктор экономических наук, профессор,
Институт экономики промышленности НАН Украины;
Занегин А.Г., доктор экономических наук, профессор
Харьковского государственного университета

**Утверждено на заседании Ученого Совета Харьковского государственного
технического университета радиозлектроники, протокол №19 от 24.11.95 г.**

Автор: кандидат экономических наук, доцент Соколова Л.В.

В монографии рассмотрены вопросы построения организационно-экономической системы адаптации предприятий к формирующимся рыночным условиям хозяйствования

Предложен инструментарий реализации основных элементов системы. Работа представляет интерес для широкого круга читателей.

Соколова Л.В.

Адаптация предприятий к условиям рынка. — Харьков: ФОРТ, 1996. — 246

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
ГЛАВА 1. НАПРАВЛЕНИЯ РЫНОЧНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ЭКОНОМИКИ	
1. 1. Организационно-экономические предпосылки трансформации деятельности предприятий	6
1. 2. Система приоритетных направлений перехода к рынку	19
ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	
2. 1. Особенности управления предприятием в условиях перехода к рынку	36
2. 2. Разработка организационно-экономической системы адаптации	70
2. 3. Концепция конкурентоспособности предприятия	93
2. 4. Адаптация малых предприятий	111
ГЛАВА 3. ОБОСНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ДЕЙСТВИЙ ПО АДАПТАЦИИ	
3. 1. Подходы к бизнес-планированию	132
3. 2. Методическое обеспечение составления бизнес-плана	142
ГЛАВА 4. МАРКЕТИНГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	
4. 1. Организация маркетинговых исследований	171
4. 2. Программно-целевой подход к организации маркетинговой деятельности	185
4. 3. Организационное, методическое и информационное обеспечение программно-целевого подхода	202
4. 4. Проблемы подготовки кадров	215
Заключение	222
Список использованной литературы	225
Приложения	230

В условиях конкурентной борьбы за рынки сбыта на уровень конкурентоспособности предприятия и его товаров оказывает влияние реклама. Важным является организация рекламной деятельности и формирование рекламного бюджета.

Целенаправленная ценовая политика во многом обеспечивает успех коммерческой деятельности предприятия, цена товара свидетельствует о его конкурентоспособности, позиции предприятия и его СЕБ на рынках сбыта.

Характеристикой финансовой конкурентоспособности является финансовое состояние предприятия, отражающее весь спектр его производственно-коммерческой деятельности. Формирование финансовой политики позволяет целенаправленно и научно обоснованно управлять финансовыми ресурсами предприятия и оценивать перспективы его развития с точки зрения возможности и целесообразности привлечения инвестиций.

2.3. Концепция конкурентоспособности предприятия

Наиболее важной, главной задачей сегодняшнего дня на предприятии является не просто получение самых лучших ресурсов и принятие решений по их рациональному использованию, а применение системы адаптации предприятий к рыночным условиям хозяйствования, то есть организация управления, направленного на достижение заданной цели по обеспечению конкурентоспособности предприятий. Проведенными исследованиями установлено, что

в современных условиях конкурентоспособность определяется факторами ценовой и неценовой конкуренции. Ценовая конкуренция характеризуется тем, что основным фактором соперничества является снижение предприятием-производителем цен на свои товары по сравнению с ценами на аналогичные конкурируемые товары других производителей. В данном случае предприятие может, ориентируясь на метод "опытной кривой", отказаться от дорогостоящих сопутствующих услуг при создании продукции, быть монополистом на дешевые источники сырья, совершенствовать технологию производства, что в итоге ведет к закреплению за предприятием большей рыночной доли.

Неценовые методы конкуренции имеют в настоящее время более широкое распространение. При неценовой конкуренции основными факторами конкурентной борьбы являются качество и надежность товаров, организация сервиса, сбытовая сеть, каналы продвижения продукции, дизайн, удобство эксплуатации, соответствие стандартам и имидж фирмы, высокое качество предпродажных и послепродажных услуг, более длительный гарантийный срок, обучение персонала, улучшение экологических показателей, сокращение удельных эксплуатационных расходов, скорость появления нового товара на рынке, быстрота (скорость) изготовления заказов, оперативная готовность предприятия, его СЕБ - стратегических единиц бизнеса к перепрофилированию своей продукции в зависимости от рыночных условий, конъюнктуры рынка, например, обучение рабочей силы нескольким специальностям решает не только проблемы мотивации повышения производительности труда, но и способствует оперативной перестройке в случае изменения ситуации на рынке, не затрачивая дополнительных средств на подбор и подготовку кад-

ров. Неценовые методы конкуренции в основном применяются в области управления маркетингом, и, в частности, рекламы и сбытовой политики.

Исследование и обобщение накопленного опыта разработки методов количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятий свидетельствуют о том, что существуют различные подходы прежде всего к самому определению этого понятия. Конкурентоспособность предприятия определяют как уровень его компетентности по отношению к другим предприятиям или как совокупность преимуществ перед конкурентами. При этом выделяются четыре основных уровня или степени конкурентоспособности предприятия:

1 уровень - организация управления внутренне нейтральна по отношению к макросреде ;

2 уровень - производственная система внешне нейтральна ;

3 уровень - система управления активно воздействует на производственные системы ;

4 уровень - успех в конкурентной борьбе является функцией не столько производства, сколько управления.

Необходимо не только сформулировать понятие "конкурентоспособность предприятия" как главный критерий эффективности процесса адаптации, но и количественно его измерить. Его оценка должна удовлетворять следующим требованиям: комплексность, объективность, системный подход, научная обоснованность, универсальность, сопоставимость результатов, удобство практического использования, возможность использования ПЭВМ. Это требует разработки соответствующего инструментария в составе понятийного аппарата, методик, рекомендаций.

Проведенное автором исследование проблемы адаптации предприятий, связанной с обеспечением "ключевых факторов успеха", позволило установить метод оценки уровня конкурентоспособности предприятия, разработать методику, наметить ряд мероприятий по обеспечению роста конкурентоспособности, то есть по упрочению позиций предприятия на рынке сбыта. При этом, по нашему мнению, под конкурентоспособностью предприятия следует понимать наличие "ключевых факторов успеха", то есть конкурентных преимуществ по отношению к конкурирующим на конкретном рынке сбыта предприятиям в течение длительного периода времени.

Определение набора сравнительных параметров, используемых для оценки конкурентоспособности каждого конкретного предприятия, целесообразно осуществлять экспертным методом. Факторы конкурентоспособности предприятия в условиях рынка следует объединить в группы: товар, положение на рынке, сбыт, продвижение товара, производство. В свою очередь каждый из критериальных факторов описывается определенным набором показателей, параметров.

Приведем рекомендательный перечень показателей по каждому из факторов оценки конкурентоспособности предприятия. При этом объединение основных показателей в систему осуществим методом выделения ключевых факторов успеха.

Товар: качество, технические параметры, торговая марка, упаковка, дизайн, гарантийный срок, надежность и средний срок службы, преysкурантная цена, степень знаменитости товара.

Положение на рынке: рыночная доля, рост операций, норма прибыли, рыночная позиция, качество послепродажного обслуживания, темп роста обслуживаемых сегментов, приверженность покупателей товару.

Сбыт: эффективность сбыта, степень охвата рынка каналами сбыта, формы сбыта (прямая доставка, торговые предприятия, оптовые посредники, продавцы), условия кредита, формы платежа, процент скидок.

Продвижение товара: реклама (для потребителей, торговых посредников), индивидуальная продажа (стимулы для потребителей), демонстрационная торговля (показ образцов, обучение персонала), продажа по торговым каналам (демонстрация продуктов, премии посредникам, внутренние купоны), телемаркетинг, маркетинг в иных средствах массовой информации.

Производство: технология, гибкость производства и стратегии, доступность сырья, материалов, уровень организационной структуры, экономические показатели производства (фондоотдача, фондовооруженность, уровень производительности труда).

При определении набора подлежащих оценке и сравнению параметров конкурентоспособности предприятия следует исходить из того, что одни параметры характеризуют товар, его потребительские и экономические свойства, другие – положение предприятия на рынке, его производственные и сбытовые возможности, инжиниринговые и другие услуги. При этом часть так называемых "жестких" параметров поддается количественной оценке, другая – "мягкие" параметры, менее податлива. Следовательно, и применяемые методы оценки должны быть различными. "Жесткие" параметры описывают важнейшие функции критериев конкурентоспособности товара, рынка, производства, сбыта, продвижения товара и связанные с ними основные характеристики.

"Мягкие" параметры характеризуют прежде всего эстетические свойства товара, например, дизайн, упаковка, цвет, степень до-

стижения удовлетворения каким-либо потребностям, показателям (например, степень знаменитости товара, эффективность сбыта, качество рынка, технологический уровень, доступность сырья, материалов, способность совершенствовать технологию, уровень организационной структуры и другие). В условиях насыщения рынка товарами возрастает роль неценовых факторов конкуренции, и, следовательно, возрастает роль "мягких" параметров, используемых для оценки конкурентоспособности предприятия. "Мягкие" параметры труднее поддаются количественной оценке. Для этой группы показателей следует использовать органолептические и квалиметрические методы. Органолептические методы основаны на субъективном эмоциональном восприятии человеком некоторого свойства объекта и выражении результата в балльной (цифровой) форме. В основе квалиметрических методов лежит более точная оценка показателей группой экспертов, ориентирующихся не столько на эмоциональное восприятие, сколько на опыт работы и понимание, возможно интуитивное, роли того или иного критерия. На основе обобщения полученных мнений, определяется общая количественная оценка "мягкого" параметра, которую соотносят с аналогичной оценкой соответствующего параметра фирм-конкурентов.

Оценить степень влияния каждого из факторов на конкурентоспособность предприятия можно экспертным методом и путем анализа и обработки статической отчетности предприятий. Учитывая объективно сложившиеся трудности не только в получении, но зачастую и в самом факте наличия на предприятиях статистической информации, характеризующей факторы конкурентоспособности, применение экспертных методов является единственно реальным путем решения данного вопроса. Кроме того, экспертные методы в послед-

нее время находят все более широкое применение, так как при определении значимости влияния критериев на конкурентоспособность предприятия нельзя игнорировать органолептику и квалитет, опыт и знания человека, его восприятие и оценку происходящих в условиях рынка качественных сдвигов в экономике предприятия и организации его производства.

Применение экспертных методов при определении значимости конкретных факторов в их общем влиянии на конкурентоспособность предприятия состоит в получении некоторой интегральной оценки путем усреднения результатов организованного опроса высококвалифицированных специалистов по балльной системе (1-5) с помощью формирования матрицы рангов влияния факторов для исследуемого предприятия и его конкурентов. Исходные данные на примере трех фирм приведены в табл. П.2.3, результаты расчета - в табл.2.5.

Оценка уровня конкурентоспособности исследуемого l -го предприятия (K_{kl}) ведется по формуле

$$K_{kl} = \frac{\sum_{j=1}^n \bar{X}_{jl}^u q_j}{\max \left\{ \sum_{j=1}^n \bar{X}_{jl} q_j \right\}} > 1, \quad (2.1)$$

где $\bar{X}_{jl}^u$, $\bar{X}_{jl}$ - усредненная экспертная оценка по j -му ключевому фактору конкурентоспособности l -го (исследуемого) предприятия, данная всеми экспертами, принимающими участие в исследовании (анализе), $j=1, 2, \dots, n$;
 q_j - ранг (коэффициент значимости) j -го фактора конкурентоспособности.

Таблица 2.5 - Расчет коэффициентов конкурентоспособности предприятий

Фактор конкурентоспособности	Усредненная экспертная оценка (балл)			Ранг фактора	Интегральный факторный показатель		
	предприятие				предприятие		
	I	2	3		I (гр.2х гр.5)	2 (гр.3х гр.5)	3 (гр.4х гр.5)
	2	3	4		6	7	8
I				5			
1. Товар	3,50	3,30	3,66	0,15	0,525	0,495	0,550
2. Положение на рынке	3,47	3,33	3,47	0,25	0,869	0,833	0,869
3. Сбыт	3,17	3,22	3,06	0,20	0,633	0,644	0,611
4. Продвижение товара	3,60	3,27	3,27	0,35	1,260	1,143	1,143
5. Производство	3,87	3,83	3,83	0,05	0,193	0,192	0,192
Суммарная оценка				1,00	3,480	3,307	3,365
Коэффициент конкурентоспособности					1,034	0,950	0,967

Усредненная экспертная оценка $\bar{X}_{j\ell}$ определяется согласно формуле

$$\bar{X}_{j\ell} = \frac{\sum_{\mu=1}^t \sum_{i=1}^m X_{ij\ell\mu}}{j}, \quad (2.2)$$

где $X_{ij\ell\mu}$ - экспертная оценка, данная i -м экспертом по j -му фактору для ℓ -го предприятия, $i=1,2,\dots,m$;

μ - локальный показатель, $\mu=1,2,\dots,t$.

Сопоставляя результаты расчета по данному предприятию с результатами самого сильного предприятия-конкурента, делается вывод об уровне конкурентоспособности исследуемого предприятия.

Важным при этом является определение степени согласованности опрашиваемых экспертов-специалистов. С этой целью рассчитывается коэффициент конкордации (согласия) W по формуле

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_{ij}}, \quad (2.3)$$

где S - среднеквадратичное отклонение;

T_{ij} - сумма оценок (рангов) по каждому j -му фактору, $j=1,2,\dots,n$;

n - количество факторов;

m - количество экспертов / 9 /.

После расчета коэффициента конкордации следует оценить его значимость. Для этого можно применить критерий Пирсона, который подчиняется χ^2 -распределению с числом степеней свободы $(n-1)$ при наличии связанных рангов. Согласно / 9 /

для его расчета можно использовать следующую формулу

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} m^2 (n+1) - \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m T_{ij}} \cdot \quad (2.4)$$

Табличное значение χ^2 для 5 % уровня значимости равно 19,7. Поэтому, если расчетное значение χ^2 превышает табличное, то с вероятностью 0,95 можно утверждать, что согласованность мнений экспертов – специалистов является неслучайной. Результаты расчета показателей W , S и χ^2 приведены в табл. 2.6.

Анализ полученных результатов позволит сделать вывод об уровне конкурентоспособности исследуемого предприятия по сравнению с его конкурентами. При необходимости уровень конкурентоспособности предприятия можно повысить за счет улучшения значений отдельных факторов. Отбор приоритетных направлений должен проводиться в соответствии со следующей аналитико-поисковой процедурой (рис. 2.8).

Для выявления "зон слабой конкуренции" строится диаграмма значимости факторов конкурентоспособности (рис. 2.9), для которой приняты следующие обозначения: $R\Phi$ – ранг фактора конкурентоспособности (экспертная оценка); $\bar{z}_\delta$ – усредненная балльная оценка, рассчитанная по данным табл. П.2.3 с помощью формулы

$$\bar{z}_\delta = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{\mu=1}^t X_{ij\ell\mu}}{m} \quad (2.5)$$

Таблица 2.6 - Результаты расчета показателей W , S , χ^2 по факторам конкурентоспособности предприятия

Фактор конкурентоспособности	Фирма 1			Фирма 2			Фирма 3		
	S	W	χ^2	S	W	χ^2	S	W	χ^2
1. Товар	134,50	0,40	10,90	164,90	0,45	12,60	114,90	0,41	11,06
2. Положение на рынке	21,70	0,72	12,96	70,00	0,59	11,64	27,7	0,74	13,30
3. Сбыт	21,50	0,62	9,30	17,30	0,89	13,31	30,80	0,97	14,67
4. Продвижение товара	18,80	0,63	7,52	26,80	0,89	10,72	22,80	0,76	9,12
5. Производство	112,40	0,50	13,58	124,50	0,56	15,04	126,50	0,54	14,50

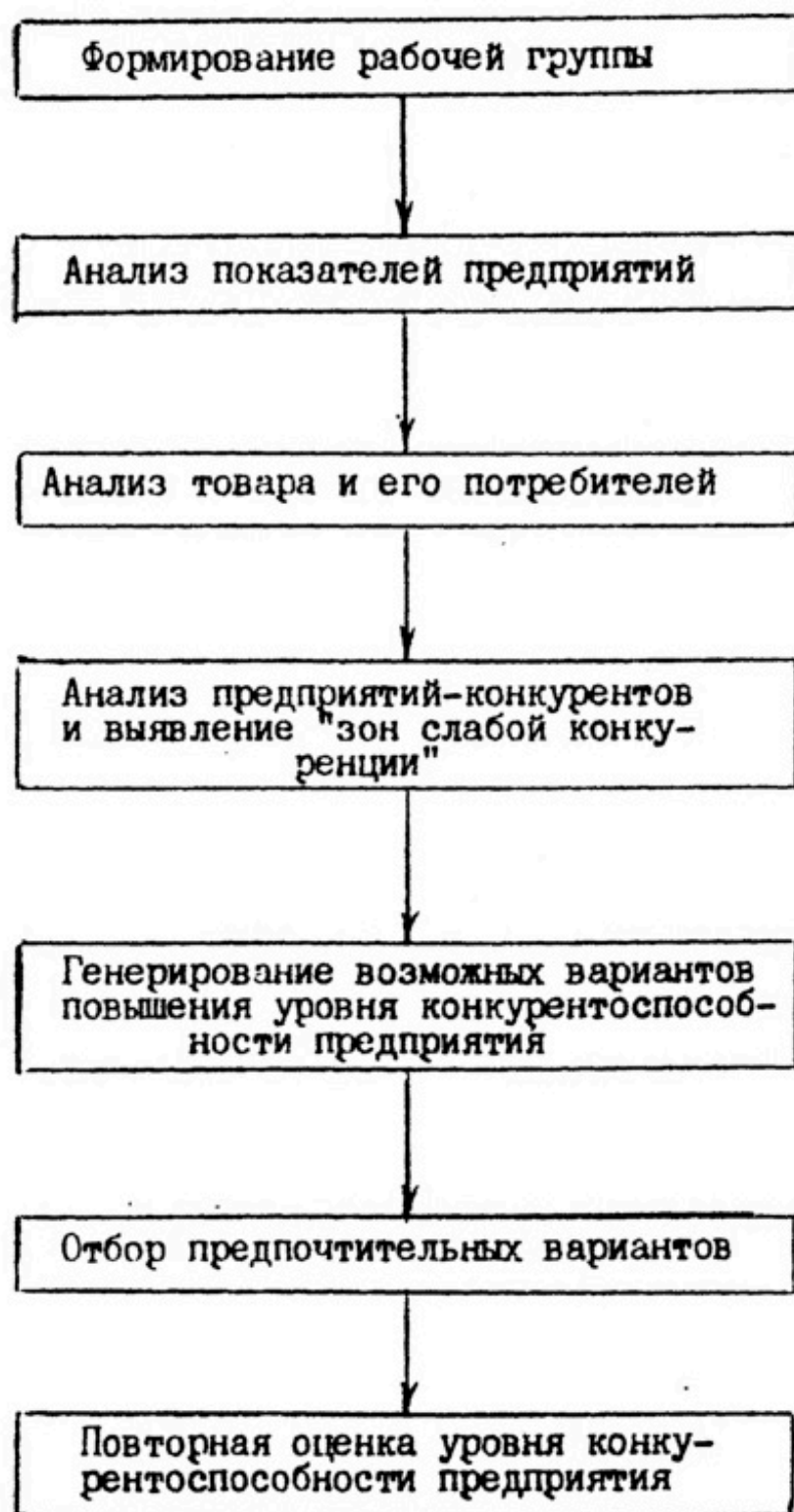


Рисунок 2.8 – Процедура повышения уровня конкурентоспособности предприятия

Организация конкурентоспособного предприятия предполагает мобильность, гибкость его самостоятельных структурных подразделений, направлений коммерческой деятельности – стратегических единиц бизнеса (СЕБ), которые являются основным элементом формирования стратегии предприятия. Каждая СЕБ имеет следующие общие характеристики: точный целевой рынок; конкурентную ориентацию; одного из руководителей маркетинга во главе; собственную стратегию; четко определенных конкурентов; наличие "ключевых факторов успеха", контроль над своими ресурсами. Формирование стратегии каждой СЕБ возможно с помощью одного из методов: матрица возможностей по товарам/рынкам; матрица роста/рыночной доли; матрица привлекательности отрасли/положение на рынке; матрица направлений политики; модели *PIMS* и Портера.

Концепция СЕБ позволяет выявить хозяйственные подразделения предприятия, имеющие максимальный потенциал по доходам, и предоставить им ресурсы, необходимые для реализации их стратегии. Это обуславливает актуальность и практическую целесообразность формирования для каждой СЕБ оптимальной производственной программы по номенклатуре товаров, пользующихся спросом на рынке и обеспечивающих конкурентоспособность предприятия в целом. Оно заключается в составлении такой программы, которая реализует выбранную стратегию СЕБ при оптимальном использовании ресурсов с целью получения максимальной прибыли. Схема формиро-

вания оптимальной производственной программы СЕБ приведена на рис. 2.10.

Исходным является оценка ситуации на рынке, включающая анализ темпов роста отрасли (показателей) позиций фирм-конкурентов, динамику изменения их рыночной доли (Δp_k), возможность нанесения атакующих мер с их стороны, а также анализ ресурсов СЕБ, предприятия с целью выявления возможности проведения атакующей стратегии. В случае обновления СЕБ номенклатуры своей продукции ($i=i+1$) целесообразно выбирать атакующую стратегию СЕБ. При наличии "рыночных ниш", когда конкурирующие фирмы теряют свои позиции и реальная опасность атаки с их стороны отсутствует, возможен выбор стратегии обороны СЕБ, если ее рыночная доля является удовлетворительной (оптимальной) и стабильной. В противном случае следует выбрать стратегию отступления.

Следующим этапом является непосредственно расчет оптимальной производственной программы с последующей выдачей результатов расчета ЛПР - лицу, принимающему решения. Задачу расчета производственной программы для каждой СЕБ, обеспечивающей безубыточность производства товаров заданной номенклатуры и удовлетворяющей ограничениям на ресурсы, можно представить в виде задачи линейного программирования с однородными ограничениями-неравенствами. Однако, как показали проведенные исследования, одними из основных недостатков и трудностей существующей системы планирования на предприятиях является отсутствие соответствующих методик формирования производственных программ СЕБ с учетом воздействия различных дестабилизирующих факторов-помех, которые имеют место на практике.

- перечень конкурирующих фирм, СЕБ
- рыночная доля
- номенклатура продукции
- ресурсы
- НСИ
- цена единицы продукции
- удельные издержки
- точка безубыточности

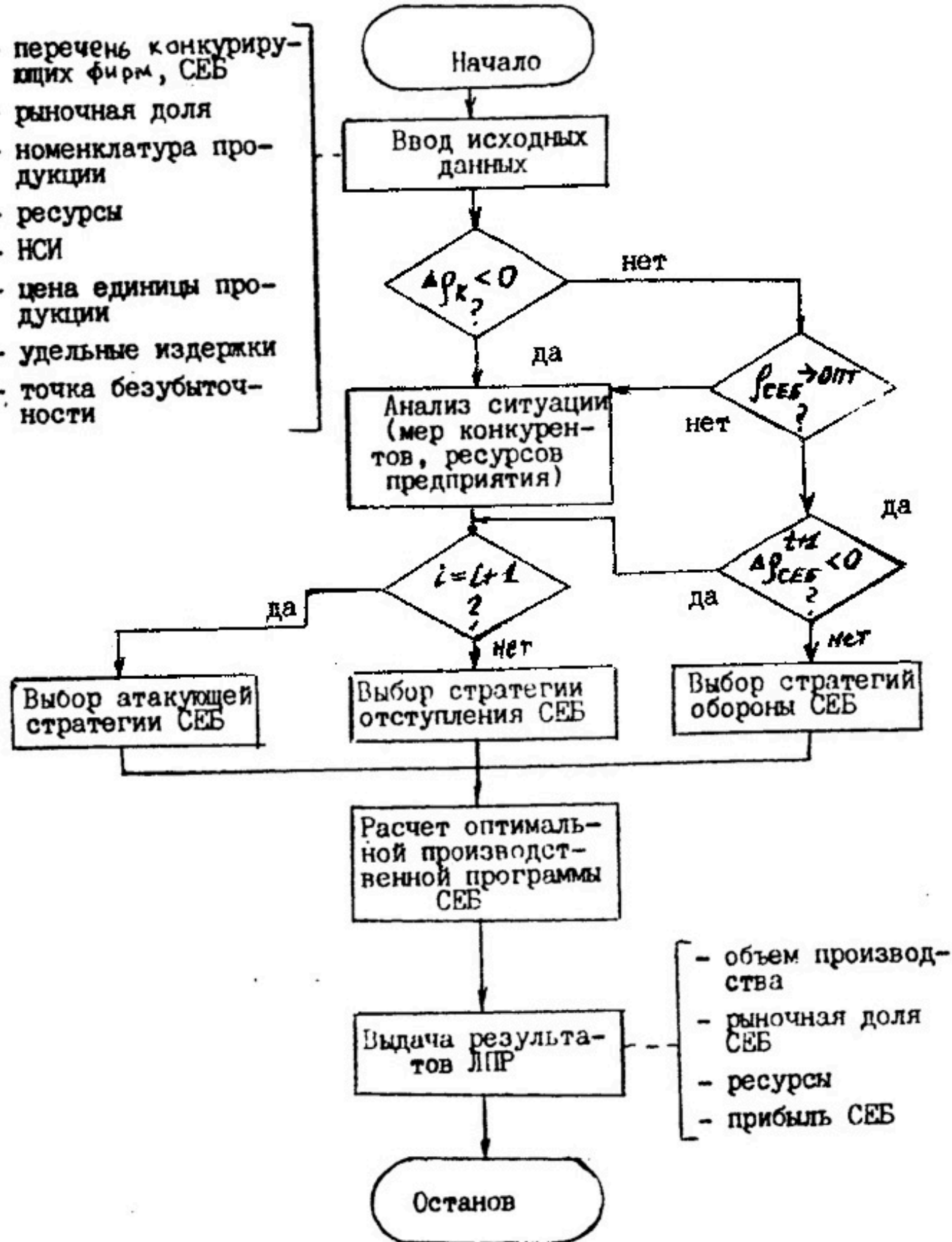


Рисунок 2.10 – Схема формирования оптимальной производственной программы СЕБ предприятия

Практическая значимость и недостаточная разработанность данной проблемы в промышленности обусловили одну из основных задач исследования – совершенствование планирования СЕБ с помощью экономико-математических методов и ПЭВМ / I68 /.

Разработанный в диссертации подход предопределяет необходимость применения стохастического программирования для решения задачи оптимизации производственной программы СЕБ в следующей постановке

$$J(x) = \sum_{i=1}^n \rho_i^t(\omega) x_i^t \rightarrow \max_{x^t \in G} \quad (2.6.)$$

$$G = \{ x_i^t \in N, \quad i=1, 2, \dots, n, \quad t - \text{плановый период},$$

$$\sum_{i=1}^n a_{ji} x_i^t \leq F_j^t(\omega), \quad j=1, 2, \dots, l,$$

$$\sum_{i=1}^n t_{ki} x_i^t \leq T_k^t(\omega), \quad k=1, 2, \dots, r,$$

$$\sum_{i=1}^n m_{qi} x_i^t \leq M_q^t(\omega), \quad q=1, 2, \dots, g,$$

$$\sum_{k=1}^r \sum_{i=1}^n f_k t_{ki} x_i^t \leq \Pi^t(\omega),$$

$$\delta_i \leq x_i \leq \rho_i \} ,$$

где $J(x)$ – целевая функция прибыли;

ω – элемент вероятностного пространства;

ρ_i^t – прибыль от реализации единицы i -ой продукции;

x_i^t – объем выпуска i -ой продукции на плановый период;

a_{ji} – трудоемкость обработки единицы i -ой продукции на j -ой группе оборудования;

t_{ki} - норма времени, затрачиваемая рабочими K -ой профессии на выпуск единицы i -ой продукции;

f_K - средняя стоимость одного часа работы рабочих K -ой профессии;

m_{qi} - норма расхода q -го вида материала на изготовление единицы продукции;

$F_j^t(\omega)$ - действительный фонд времени работы j -ой группы оборудования;

$T_K^t(\omega)$ - фонд рабочего времени K -ой профессии;

$M_q^t(\omega)$ - фонд q -го вида материала;

$\Pi^t(\omega)$ - фонд потребления;

δ_i - точка безубыточности i -ой продукции;

p_i - рыночная доля i -ой продукции.

Целевая функция этой задачи представляет собой суммарную прибыль от реализации продукции, выпускаемой и реализуемой СЕБ в течение планового периода t . Предполагается, что $P_i^t(\omega)$,

$F_j^t(\omega)$, $T_K^t(\omega)$, $M_q^t(\omega)$ и $\Pi^t(\omega)$ - случайные величины, имеющие нормальное распределение с параметрами

$$\begin{aligned} P_i^t(\omega) &\sim N(\bar{P}_i, \sigma_{P_i}^2), & F_j^t(\omega) &\sim N(\bar{F}_j, \sigma_{F_j}^2), \\ T_K^t(\omega) &\sim N(\bar{T}_K, \sigma_{T_K}^2), & M_q^t(\omega) &\sim N(\bar{M}_q, \sigma_{M_q}^2), \\ \Pi^t(\omega) &\sim N(\bar{\Pi}, \sigma_{\Pi}^2). \end{aligned}$$

Для решения задачи (2.6) используем не прямой метод ее решения, суть которого заключается в переходе от стохастической задачи к ее детерминированному эквиваленту.

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

Соколова Людмила Васильевна

**Адаптация предприятий к условиям рынка
(монография)**

Ответственный за выпуск Корягин В.А.

Сдано в набор 01.02.1996.

Подписано к печати 16.12.1996. Формат 60х84/16.

Усл.п.л. 14,6. Бумага офсетная.

Тираж 1000 экз.