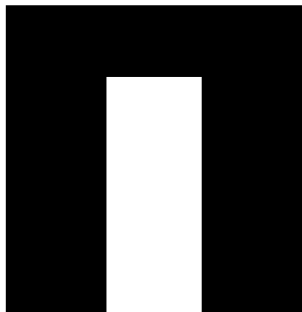


Формирование адаптационного механизма функционирования промышленного предприятия

Представлены результаты исследования механизмов управления стратегическими изменениями промышленного предприятия Тюменской области в условиях развития экономического кризиса 2008 года. Проанализирован опыт перевооружения производства для обеспечения устойчивой рыночной позиции на рынке молочной продукции, дано обоснование выбора технологической стратегии в качестве элемента адаптационного механизма управления промышленным предприятием



К.О. Мухкалева
старший преподаватель кафедры менеджмента, маркетинга и логистики Финансово-экономического института ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный университет», г. Тюмень, bizka@mail.ru

Промышленные предприятия функционируют и развиваются в условиях динамично изменяющейся внешней среды, постоянно эволюционирующей и требующей от всех субъектов своевременной и гибкой адаптации к этим изменениям. Требования современного рынка, предъявляемые к промышленным предприятиям и выпускаемой ими продукции — технологичность, энергосбережение, инновационность, экономичность и безопасность, — вынуждают промышленные предприятия повышать свой инновационный, производственный, технологический потенциал, вставать на путь интенсивного развития. Сохраняя старые подходы к управлению, российские промышленные предприятия не всегда адекватно реагировали на изменяющуюся среду рынка [1]. Частота и интенсивность изменений рынка, конкуренция с отечественными и зарубежными производителями, потребность в постоянной модернизации производств и совершенствовании выпускаемой продукции требуют постоянного соответствия промышленных предприятий новым условиям.

Данное соответствие подразумевает наличие материально-технической базы, команды профессиональных сотрудников, эффективного топ-менеджмента, грамотной стратегии развития, актуальности номенклатуры выпускаемой продукции, ее качества и соответствия потребностям покупателей, а также системы гибкого, адаптивного управления [2]. Промышленные предприятия вынуждены постоянно совершенствовать механизмы управления, разрабатывать новые и актуализировать имеющиеся инструменты управления. Одним из наиболее

важных направлений при этом являются исследование и анализ возможностей и способов совершенствования адаптационных механизмов управления промышленными предприятиями.

Макроэкономический кризис 2008 года показал: промышленные предприятия, обладающие инновационным потенциалом, имеющие собственные финансовые резервы для реализации принятой стратегии, смогли гибко и оперативно действовать в этот период. Многие из них перепрофилировали производство, изменили структуру производимой продукции. Предприятия, не имеющие достаточного технологического и финансового запаса прочности, зависимые от одного или двух основных поставщиков, не обладавшие современными средствами производства, оказались наиболее пострадавшими в период кризиса [3]. У большинства предприятий, не сумевших своевременно и гибко отреагировать на наступление кризиса, проблемы неэффективного управления обострились.

Рассмотрим один из успешных опытов адаптации к изменениям рынка.

Промышленное предприятие «Боровинский молочный комбинат» (БМК) расположено в Заводуковском районе Тюменской области, в селе Боровинка. Профиль предприятия — переработка цельномолочного сырья, производство молока и молочных продуктов. Комбинат был создан в 1997 году и эффективно функционировал до 2004 года. В этот период предприятие работало на полную проектную мощность, продукция стабильно реализовывалась на локальном рынке, комбинат стабильно функционировал и развивался.

ключевые слова

адаптация, кризис, технологическая стратегия, локализация риска

В 2004 году предприятие сменило владельцев, но продолжало работать в прежнем режиме. Изменение организационной политики, ее направленность на увеличение прибыли, спровоцировали наступление острого организационного кризиса (рост цен при сохранении прежних качеств выпускаемой продукции, появление дебиторской и кредиторской задолженностей, накопление внутреннего долга, последующая перепродажа объекта). Предприятие было на несколько лет законсервировано, не раз меняло владельцев и возобновило свою деятельность с 2009 года, в условиях усугубившегося острого организационного кризиса.

Возобновление производственной деятельности совпало с наступлением и развитием финансового кризиса 2008–2009 годов, который наиболее остро затронул предприятия реального сектора экономики. Наряду с неблагоприятными внешними условиями (макрэкономическая нестабильность, рост инфляции, рост внешних долгов промышленных предприятий отрасли, повышение ставки рефинансирования и процентов по банковским займам, отсутствие реальной государственной поддержки мелких промышленных производств) предприятие испытывало организационные затруднения. За время простоя производственные мощности устарели, инженерные коммуникации не соответствовали требованиям современных стандартов, а концепция и технологии производства 1990-х годов — современным техническим и рыночным требованиям. Требовалась полная модернизация производства, капитальный ремонт цеха, предприятие испытывало трудности с привлечением инвесторов и потока заемного капитала. Производственный, технический, управленческий, адаптивный потенциалы предприятия были равны нулю. Действующей стратегией являлась стратегия развития локального рынка.

Вместе с тем конъюнктура местного рынка сбыта молочной продукции позволяла войти на рынок новому про-

изводителю с современной производственной базой (см. таблицу).

Проведенные автором в 2010 году маркетинговые исследования показали ряд возможностей проникновения на рынок молока и молочных продуктов. В частности, было установлено, что наибольшей популярностью у населения пользуется продукция торговой марки «Село Луговое» (Ялуторовский МК), далее — «Российское» (ТюменьМолоко) и «Ситниковское» (ХК Молоко).

Причем все эти торговые марки выпускали молоко в полиэтиленовых пакетах. В случае отсутствия обычно приобретаемого молока 86 % населения выказывали готовность купить продукт другого производителя. Иными словами, выявленная приверженность бренду БМК оказалась низкой.

Отметим, что молоко в полиэтиленовом пакете — самое дешевое — принадлежит к низшему сегменту рынка, имеющему тенденцию к сокращению (короткий срок годности, низкое качество продукта, высокая вероятность прорыва пакета). В условиях сокращающегося рынка (в 2010 году — 29 %, в 2011 году — 26 %) не имело смысла выводить на рынок аналогичную торговую марку. Вместе с тем был

Таблица 1
Характеристика основных конкурентов исследуемого объекта

Прямые конкуренты на местном рынке	ТМ конкурентов	Вид упаковки	Доля рынка*, 2010 г.	Доля рынка**, 2012 г.
Unimilk (Ялуторовский МК, Шадринский МК)	► Простоквашино ► Село Луговое ► Для всей семьи	П/э пакет ПЭТ-бутылка	34	38
ХК Молоко	► Золотые луга ► Жить здорово! ► Ситниковское	П/э пакет «Гребешок» Pur Pak	27	22
ТюменьМолоко	Российское	П/э пакет	14	6
Вимм-Билль-Данн	► Домик в деревне ► Веселый молочник ► 33 коровы ► BioMax	Tetra Pak Брикет ПЭТ-бутылка Fino Aseptik	11	10
Нижне-Тавдинский молочный завод	Нижняя Тавда	«Гребешок» Pur Pak	4	1
Другие	Другие	П/э пакет	10	23***

* По состоянию на момент проведения маркетинговых исследований

** Спустя год после реализации механизма адаптации на предприятии

*** С учетом доли рынка БМК (13 %).