

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСІБ АДАПТАЦІЇ ДО РИНКОВИХ ВИМОГ

О.С. Євсейцева, Київський національний університет технологій і дизайну

Представлено конкретну модель переходу підприємства до орієнтації на споживача. Перехід здійснюється в чотири етапи. Модель розраховано на можливість визначення, на якій стадії орієнтації на споживача перебуває підприємство, і показує, як інтегрувати дані про споживача, та надає іншу важливу інформацію для виявлення нових пріоритетів і внесення відповідних змін до виробничої програми.

Навколишнє середовище перебуває у постійній динаміці. Змінюються не тільки економічні, але і політико-правові, демографічні, соціокультурні умови, прискорюються темпи науково-технічного прогресу, тому підприємство має постійно адаптуватися до навколишніх змін: удосконалювати всі елементи своєї діяльності, стратегію, виробничий процес, організаційну структуру, корпоративну культуру, тобто змінюватися відповідно до зовнішнього середовища й одночасно з ним.

Однак багато підприємств не зуміли адаптуватися до змін в економічній системі, що почалися десятиріччя тому. Досвід реорганізації вітчизняних підприємств й оптимізації діяльності в нових економічних умовах свідчить про недостатній розвиток системного маркетингового підходу до цього найважливішого для розвитку вітчизняної економіки процесу.

Маркетингова політика на підприємстві здійснюється не достатньою мірою: є труднощі зі збутом продукції, розширенням мережі збуту, освоєнням нових ринків, тому найактуальнішим для підприємств стає збереження стабільності та здатність адекватно реагувати на періодично виникаючі протиріччя в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Цій проблемі стали приділяти велику увагу, зокрема розробці й аналізу можливостей застосування різних методів управ-

ління змінами. Відповідно до визначення Н. Тома, концепція такого управління охоплює всі заплановані, організаційні і контрольовані зміни в області стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні і державні підприємства [1].

Концепцію можна застосовувати в різних ситуаціях і реалізувати різними методами: від організаційного розвитку до господарського реінжинірингу. Проміжним варіантом між цими крайніми формами змін можна вважати реструктуризацію підприємств. Це один з основних способів його адаптації до нових умов діяльності – здатності системи цілеспрямовано змінювати свої параметри, структури і функції відповідно до змін, які відбуваються.

У сучасному розумінні слова реструктуризацію розглядають не тільки як засіб, який застосовують у період кризи, але і як інструмент, необхідний для нормального функціонування підприємства. Саме останнє значення категорії реструктуризації найпоширеніше в західній літературі. Причому вважається, що провадити її варто періодично, оскільки одноразово знайдене вирішення проблеми не може бути ключем до успіху на всі часи [2].

Мета реструктуризації – пристосування до нових умов ведення бізнесу, ґрунтоване на побудові діяльності підприємства за принципами маркетингу. Його завдання до-

сить чітко узгоджується з напрямками і метою процесу реструктуризації, що відбувається в Україні. Основні принципи маркетингу такі:

- аналіз і врахування потреб, динаміки попиту і поточної кон'юнктури ринку за прийняття рішень;
- пристосування діяльності підприємства відповідно до ринкових вимог;
- використання будь-яких можливостей просування на ринку вироблених підприємством товарів і переконання потенційного покупця зупинити свій вибір на продукції саме певного підприємства.

Як правило, такі чи подібні завдання мають на меті підприємства, що починають процес реструктуризації. Організація підприємства, принципи діяльності, а також мета і завдання, що воно перед собою ставить у процесі реструктуризації, мають бути підпорядкованими потребам ринку.

У багатьох теоретичних роботах підкреслюється, що стійкі конкурентні переваги підприємство може одержати за умов постійної орієнтації на споживача. За твердженням відомого американського фахівця з управління П. Друкера, мета будь-якого бізнесу полягає в задоволенні запитів клієнта [3]. Теоретик маркетингу Ф. Котлер також переконаний, що ключовим фактором ринкового успіху підприємства є завоювання й утримування споживача завдяки ефективному задоволенню його потреб [4].

Однак, незважаючи на важливість такого спрямування господарської діяльності, багато менеджерів визначають її лише на словах, адже втілювати її на практиці досить складно, тому реально вона здійснюється лише деякими підприємствами. Орієнтація на споживача означає, що фахівці пропонують моделі з підвищення якості обслуговування і задоволення потреб споживача у товарах і послугах. Підприємство має під-

тримувати постійний зв'язок зі споживачами і поширювати отриману інформацію по всіх підрозділах, а згодом використовувати надбані знання для виробництва товарів вищої якості з урахуванням запитів клієнтури.

В цілому для отримання необхідної інформації потрібно орієнтуватися на три концептуально різні завдання.

По-перше, слід збирати інформацію про споживача для розуміння його матеріальних потреб і системи цінностей, щоб задовільнити їх у поточний момент і в майбутньому шляхом поставок відповідних товарів. Причому варто охоплювати і фактичних, і потенційних споживачів. Збір інформації – складний процес із застосуванням як традиційних, так і нетрадиційних методів.

По-друге, слід надавати інформацію про споживачів персоналові підприємства і всім його підрозділам, які прямо чи посередньо беруть участь у задоволенні потреб клієнтів.

По-третє, підприємству на ґрунті цієї інформації потрібно вносити зміни у свої виробничі програми, щоб мати можливість надавати споживачеві нові види послуг (товарів). У першу чергу необхідно підвищувати їхню якість, забезпечуючи одночасно розробку нової продукції з використанням інформації про запити споживача.

Треба підкреслити, що підвищення якості товарів і послуг досягається тоді, коли вимоги споживача враховуються безперервно і систематично. Нижче розглянуто конкретну модель переходу підприємства до орієнтації на споживача [5].

Перехід здійснюється в чотири етапи, модель розраховано на можливість усвідомлення, на якій стадії орієнтації на споживача знаходиться підприємство. Вона показує, як інтегрувати дані про споживача й іншу важливу інформацію для виявлення нових пріоритетів і внесення змін до структури та виробничої програми підприємства.

Перший етап – розробка стратегії – коли підприємство повинно пов'язувати свою мету в роботі зі споживачем (утримання, підвищення ступеня задоволення його потреб і т. ін.) з виробничими завданнями, включаючи модернізацію виробництва, заохочення персоналу, фінансові результати. Методики для збалансування таких різнопланових завдань уже існують.

На першому етапі особливо важливі ще два типи стратегічних рішень: щодо планування маркетингу (необхідні для визначення певних ринкових сегментів, які має освоювати підприємство) та досліджень споживачьких запитів.

Згодом приймають рішення про те, яку саме групу споживачів підприємству варто вибрати відповідно до своїх можливостей. Стосовно цих ринкових сегментів розробляють систему оцінок для визначення ступеня задоволеності потреб споживачів.

Організації також мають необхідний погоджений план розробок продукції та розвитку виробництва. Крім того, слід визначити напрям використання інформації про споживача – для деякого підвищення якості продукції чи для масштабних інновацій.

Другий етап – оцінка задоволеності споживача – чітке усвідомлення всіма співробітниками підприємства необхідності орієнтації на споживача, інакше конфлікт інтересів виробників може зашкодити

реалізації нової політики. З цієї причини важливо усунути будь-які організаційні і структурні бар'єри для полегшення комунікації, взаємопов'язати функції маркетингу й інжинірингу.

Основне завдання цього етапу полягає у створенні системи оцінок ступеня задоволеності споживача. Для чіткого уявлення про переваги основних груп споживачів доцільно провадити відповідні дослідження (різнопланові інтерв'ю, опитування та ін.). Отримані результати щодо якості продукції (послуг) можна використовувати як зразок для створення системи оцінок і методів поширення інформації про споживача на підприємстві.

Третій етап – аналіз даних і визначення пріоритетності ряду проблем, які виникають з переходом до орієнтації на споживача. Перевантаження інформацією призводить до недостатньої ефективності використання даних для визначення пріоритетних рішень. На проведення опитувань витрачають кошти, дані накопичують, проте лише незначну частину інформації про споживача використовують за прийняття рішень щодо розподілу ресурсів. На цьому етапі дані про задоволення потреб споживача аналізують систематично для своєчасності рішень про поліпшення якості обслуговування. Аналіз має забезпечувати одержання двох типів вихідних даних.

Низька значущість / висока віддача: зберегти на досягнутому рівні чи знизити інвестиції або змінити цільову орієнтацію на ринку	Висока значущість / висока віддача: зберегти на досягнутому рівні чи підвищити віддачу, можливе збільшення конкурентних переваг
Низька значущість / низька віддача: ситуація нелогічна, практично безнадійна, ресурси витрачати не слід	Висока значущість / низька віддача: необхідні поліпшення, конкурентна позиція підприємства вразлива

По-перше, – про відносну важливість для споживача різних вигід від продукції, що можуть підвищувати його задоволеність і лояльність до фірми.

По-друге, – про те, як саме споживач реагує на купівлю товарів. Ці дані можна отримати шляхом опитування з метою виявлення вигід від продукції, що сприяють задовільненню запитів споживача. Ступінь віддачі звичайно визначають прямим зіставленням товарів (послуг) з аналогічною продукцією основних конкурентів у даному ринковому сегменті.

Дані про відносну значущість товару і віддачу від нього для споживача використовують для побудови вищенаведеної стратегічної матриці [6], що характеризує стан задовільненості клієнта товарами певного підприємства і можливі рішення.

Чотири блоки матриці відповідають чотирьом категоріям ринкових заходів. Рішучих заходів з поліпшення якості обслуговування споживача вимагає ситуація, коли значущість товарів висока, а віддача від них для споживача відносно низька. У тих випадках, коли і віддача, і значущість досить високі, підприємство має переваги над своїми конкурентами. Воно може залишатися у такому стані чи навіть спробувати полігшити його.

Зрозуміло, що в ситуаціях, коли і значущість, і віддача від товарів низькі, споживач сам в тій чи іншій формі дає зрозуміти виробникові, що йому не слід витрачати ресурси для поліпшення становища. Можливі випадки, коли підприємство в минулому марно витрачало ресурси, тому що вигоди від товарів були не важливими для споживача. Проте в такій ситуації можуть бути приховані резерви задоволення споживача.

Четвертий етап – впровадження – процес реалізації даних, встановлених на попе-

редньому етапі. Особливо ефективний щодо цього метод широкого "розгортання" функції якості на підприємстві, коли документально фіксуються основні дані про споживача, що їх згодом враховують за створення виробів і у внутріфірмових процесах. Дуже корисним інструментом для розробки нової продукції і послуг стає спільний аналіз усієї сукупності характеристик товарів і послуг.

Отже зазначені етапи тісно взаємопов'язані, політика орієнтації підприємства на споживача має провадитися постійно. Обсяг даних про споживачів може збільшуватись, що має призводити до змін в аналізі даних і визначенні пріоритетів на третьому етапі. Істотніші зміни потребуватимуть внесення виправлень до системи оцінок задовільненості потреб споживача на другому етапі чи перегляду корпоративних завдань, структури ринкових сегментів або стратегії розробок нових товарів і послуг на першому етапі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Том Н. *Маркетинг: Пер. с англ.* – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
2. Кордон К., Фоллмант Т., Ванденбош М. *Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации // Маркетинг.* – 1999. – № 3. – с. 75–82.
3. Друкер П. *Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд.* – М.: СПб., Вильямс, 2000.
4. Котлер Ф. *Основы маркетинга.* – М.: Ростинтэр, 1996.
5. Майкл Д. Джонсон // *Управление персоналом.* – 1999. – № 9. – С. 22–38
6. Андреас Херрманн. *Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ.* – СПб.: Изд. С.-Петербургского ун-та, 1997.

Е.С. Евсейцева

Реструктуризация предприятия как средство адаптации к требованиям рынка

Представлена конкретная модель перехода предприятия к ориентации на потребителя. Переход осуществляется в четыре этапа. Модель рассчитана на возможность определения, на какой стадии ориентации на потребителя находится предприятие, и показывает, как интегрировать данные о потребителе, а также предоставляет другую важную информацию для выявления новых приоритетов и внесения соответствующих изменений в производственную программу.



КОРОТКО:

В США в ближайшее время планируется создание президентом Бушем нового государственного научного учреждения – Институт национальной безопасности. Важнейшими направлениями, которые по заданию правительства США были определены 118 экспертами, являются следующие:

- ядерная и радиологическая угрозы;
- защита сельскохозяйственного производства и системы здравоохранения;
- исследования токсичных и взрывчатых веществ;
- информационные технологии;
- системы энергоснабжения;
- защита инфраструктуры городов;
- реакция населения на террористические атаки;
- уязвимость сложных и взаимозависимых систем.

Значительная часть прикладных исследований в ФРГ финансируется через Германскую промышленную ассоциацию. Как было недавно объявлено, важнейшими направлениями исследований Ассоциации на ближайшую перспективу станут исследования по таким направлениям:

- транспорт;
- эффективность использования энергии;
- улучшение качества жизни;
- использование элементов искусственного интеллекта в производстве;
- интернет;
- использование возможностей космоса для целей производства.

В рамках исследовательской службы НАТО создана специальная группа по изучению возможного загрязнения Черноморского бассейна в результате увеличения транспортных потоков по перевозке нефти из Каспийского бассейна.