

Харитоновна Альбина Васильевна

кандидат экономических наук,
доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа,
аудита и налогообложения
Хакасского государственного университета
им. Н.Ф. Катанова
тел.: (963) 603-45-67

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ
МЕХАНИЗМА АДАПТАЦИИ
НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ
ПРЕДПРИЯТИИ**

Аннотация:

В статье исследуются основные направления адаптации на металлургическом предприятии России. Исследованы основные направления, исходя из реализации конкурентных преимуществ металлургических предприятий и конкурентоспособности выпускаемой ими продукции.

Ключевые слова:

адаптация, металлургическое предприятие, конкурентоспособность, направления адаптации.

Haritonova Albina Vasilyevna

Candidate of Economics,
associate professor of the chair of
accounting, analysis,
auditing and taxation,
Khakas State University
tel.: (963) 603-45-67

**BASIC DIRECTIONS OF
ADAPTATION MECHANISM
AT METALLURGICAL
ENTERPRISE**

The summary:

The article investigates the main directions of adaptation at the metallurgical enterprise of Russia. The main trends, based on the realization of competitive prepossessions of metallurgical enterprises and the competitiveness of their products are studied.

Keywords:

adaptation, metallurgical enterprise, competitiveness, direction of adaptation.

Важнейшим фактором или направлением адаптации является реализация конкурентных преимуществ металлургических предприятий и конкурентоспособности выпускаемой ими продукции. Исходя из общей направленности на конкурентоспособность, направления адаптации предприятия, которые определяют экономическую конъюнктуру конкурентного рынка, и которые являются важнейшим фактором реализации конкурентного преимущества, это:

- адаптация к действиям конкурентов;
- адаптация к влиянию государства;
- адаптация к изменению спроса на продукцию;
- адаптация к действиям поставщиков;
- адаптация к изменениям рынков сбыта.

Адаптация к действиям конкурентов представляет собой действия по мониторингу состояния конкурентной борьбы на рынке, анализу ценовой и товарной политики конкурентов; изучение коммуникационной и сбытовой политики конкурентов; прогнозирование их действий и принятие перспективных решений на основе полученной прогнозной информации.

Адаптация к действиям государства представляет собой важнейшую часть деятельности предприятий, особенно в российских условиях. Данные действия представляют собой ответные реакции на соответствующие постановления и решения правительства в части налоговой политики, ценообразования, тарифной политики и других вопросов.

Адаптация к изменению спроса, в отличие от действий государства, в значительно большей части прогнозируется. С учетом того, что динамика конъюнктуры значительной части рынков носит циклический характер, реальным способом придания свойства адаптивности к изменениям спроса является диверсификация производства – расширение номенклатуры производимой продукции.

Действия поставщиков должны также находиться под постоянным вниманием руководства предприятия. На поверхности лежат такие причины повышенного внимания к поставщикам, как возможность увеличения ими цен на поставляемые материально-технические ресурсы или ухудшение их качества. В первом случае предприятие лишается такого существенного конкурентного преимущества, как возможность снижения цены, а во втором случае – ухудшение показателей качества продукции. И то, и другое приводит к снижению конкурентоспособности производимой продукции. Конечно, реальным способом уменьшения этой опасности является создание условий конкуренции среди поставщиков. Однако это условие редко когда может быть задействовано предприятием.

Адаптация к изменению рынков сбыта означает принятие соответствующих мер по мониторингу рынка продукции предприятия с целью нахождения «ниши» для сбыта продукции, изучения потребителей продукции для налаживания новых контактов. В связи с этим потребуются дополнительные расчеты затрат на доставку, транспортировку к новым потребителям и определение эффективности и возможности данной операции.

Реализация указанных факторов (направлений) адаптации в части повышения конкурентоспособности предприятия может осуществляться по следующим секторам деятельности предприятия: структурно-фондовым, научно-техническим, качественным, эксплуатационным, ресурсосберегающим, экономическим и организационно-управленческим [1, с. 95–100].

В частности, организационно-управленческий сектор может включать в себя:

1. Построение производственной программы предприятия на каждый период времени, которая предусматривает плановое задание по производству и реализации определенного количества продукции установленной номенклатуры. План производства должен максимально полно удовлетворять требования потребителей и обеспечивать предприятию возможность достижения оптимальных результатов.

2. Организация управления конкурентоспособностью продукции и предприятия. С этой целью на предприятии разрабатывается соответствующая стратегия в области конкурентоспособности продукции и организации. Требуется разработать и внедрить организационные меры по организации оперативного планирования и контроля по повышению конкурентоспособности продукции и организации, а также по созданию и постоянному пополнению информационной базы о научно-производственных процессах и технико-экономических характеристик товаров в фирмах – конкурентах.

3. Формирование организационной структуры управления предприятием. При организации структуры управления предприятием построение элементов научно-управленческого процесса в рамках системы должно быть таким, при котором обеспечивается конкурентное управление предприятием на всем протяжении жизненного цикла изделия.

Заслуживает интереса сравнительная характеристика предлагаемых направлений адаптации предприятий металлургического комплекса в условиях централизованной и рыночной экономики (табл. 1) .

Таблица 1 – Направления адаптации предприятий металлургического комплекса

Направление адаптации	Действия в условиях	
	централизованной экономики	рыночной экономики
Действия конкурентов	Отсутствовала конкуренция	Механизмы рыночной экономики – цены, качество, новый продукт
Действия государства	Командно-административные рычаги	Регулирование экономики
Изменения спроса	Отсутствие маркетинга Цены устанавливаются государством	Маркетинговые исследования и свободные рыночные цены
Действия поставщиков и потребителей	Планово закреплены Долгосрочные отношения	Свободный выбор Краткосрочные отношения
Изменения рынков сбыта	Планово-директивный характер	Конкуренция за рынки

В условиях централизованной планово-распределительной экономики (до 1991 г.) суть адаптации сводится к учету и реализации (использованию) директивных установок центральных и отраслевых органов управления. Адаптация в виде собственных действий предприятий заключается в минимально-возможном учете администрацией и коллективом предприятия условий и факторов местного характера, которые практически невозможно учесть в процессе планирования деятельности на верхнем уровне управления. На этом этапе адаптация предприятий в малой степени определяется экономическими критериями, так как в существовавшей общественной системе преобладающее значение носил субъективизм принятия управленческих решений, а именно подчинение по вертикали решениям директивного характера.

На начальном этапе рыночной экономики, адаптация на металлургических предприятиях понималась как проведение, прежде всего, институциональных преобразований в виде реорганизации и реструктуризации, а именно, смена формы собственности, стремление к самостоятельной деятельности на рынке, достижение прибыльности хозяйственной деятельности, уменьшение затрат, ликвидация лишних убыточных производств или служб, избавление от «непродуктивного» персонала и т.д. Таким образом, направления адаптации воспроизводственной деятельности предприятий в рыночных условиях по сравнению с периодом централизованной экономики значительно меняются.

В кризисных условиях экономики (кризис в стране, мировой финансово-экономический кризис) адаптация представляет собой выживание в новых условиях, то есть понимается, как стремление предприятия сохранить свое существование, основные фонды, а также ядро трудового коллектива.

В настоящее время, в период становления рыночных отношений в стране еще имеют место остаточные явления старой централизованной экономики. Эти остаточные явления представляют собой так называемую моральную экономику (традиционные советские ценности) и существуют наряду с новой «финансовой (капиталистической) экономикой». Предприятиям, где доминирует «моральная экономика» присуще воспроизводство предприятий как некоей общины, семьи, совокупности сложившихся технологий и внешних связей; финансовая деятельность для таких предприятий – лишь средство реализации стратегии (целевых установок). Там, где характерно доминирование финансового капитала, часто второстепенным являются интересы человека и при конфликте финансовых и социальных интересов предприятия отдают предпочтение финансовой стороне предпринимательства. Успешная и эффективная адаптация предприятий к рыночным отношениям будет зависеть от того, как предприятия сумеют интегрировать две экономики, не забывая о человеческом факторе при достижении прибыли.

Особенность современного адаптационного периода российских предприятий заключается в том, что одновременно происходит как появление новых институтов, новых процессов, новых социальных явлений, так и модернизация старых. В первом случае адаптация является ответом на инновации, во втором – ответом на трансформацию действующих институтов, организаций и пр. Адаптации также могут быть ответом на изменения во внутренней структуре самого объекта адаптации (предприятия), имеющих характер инноваций или модификаций. При этом хозяйственные стратегии предприятия можно рассматривать одновременно и как изменение внутренней среды и как способ приспособления к резко меняющимся социально-экономическим условиям.

Существует мнение, что можно выделить четыре типа хозяйственных стратегий, адекватных им форм адаптации предприятий в современных рыночных условиях [2].

Тип 1. Активная рыночная стратегия – конструктивная инновационная адаптация предприятия.

Характерные черты хозяйственной стратегии: активная инновационная политика, внедрение передовых технологий, сотрудничество с наукой, зарубежными фирмами, развитие переработки и хранения производимой продукции, применение эффективной системы стимулирования труда, высокий уровень основного и вспомогательного производства, в частности, ремонта текстильного оборудования, устойчивые связи с хозяйственными партнерами, в том числе по сбыту продукции.

Условия функционирования и возможности выхода из кризиса для всех хозяйствующих субъектов металлургического комплекса повсеместно неблагоприятны и примерно одинаковы, однако в каждой области России есть предприятия, которые работают успешно. Среди предприятий данной схемы адаптации крупные вертикально-интегрированные металлургические холдинги – НЛМК, Северсталь, Мечел. Они быстро адаптируются к новым экономическим условиям: изучают конъюнктуру рынка, перестраивают в соответствии с его требованиями структуру производства, успешно организуют производство продукции, определяют наиболее выгодные каналы реализации продукции.

Тип 2. Традиционная хозяйственная стратегия – компенсационная адаптация предприятия.

Характерные черты хозяйственной стратегии: компенсационная адаптация происходит за счет ресурсов, которые могут быть непосредственно задействованы в процессе воспроизводства, поэтому очевидно, что ресурсный потенциал предприятия, с одной стороны, уменьшается за счет трансформации производственных ресурсов в компенсационные, а с другой стороны, повышается устойчивость его достижения, а значит, и устойчивость функционирования всей системы.

Вид адаптации предприятия – компенсационный. Компенсационные виды адаптации – это такие формы приспособления к изменениям внешней среды, которые совершаются посредством механизма переключения взаимодополнительных режимов функционирования субъекта адаптации.

Этот тип адаптации присутствует у большинства металлургических предприятий и комбинатов регионов России.

Тип 3. Неадекватная (мимикрическая) хозяйственная стратегия – депривационная адаптация предприятия.

Этот тип хозяйственной стратегии отличается слабой инновационной активностью предприятия. Ее характерные черты: незначительная диверсификация производства, парк оборудования имеет достаточно серьезный физический и моральный износ.

После попытки перехода к рыночной экономике в таком положении оказалось достаточно большое количество металлургических предприятий. Многие предприятия прошли процедуру банкротства и внешнего управления. Результатом явились слияния и поглощения. Например, Новокузнецкий и Западно-Сибирский металлургические заводы объединились в ОАО «ЕВРАЗ Объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат» под управлением ООО «ЕВРАЗ холдинг».

Тип 4. Пассивно-выжидательная хозяйственная стратегия – деструктивная разрушительная адаптация (дезадаптация) предприятия.

Характерные черты хозяйственной стратегии: реорганизация в акционерное общество закрытого типа, пассивное ожидание перемен и помощи сверху, безынициативность специалистов и рядовых работников, отсутствие инноваций, полная амортизация основных фондов, отсутствие устойчивых связей по сбыту продукции, принудительная вынужденная диверсификация производства.

Такая «стратегия» свидетельствует о том, что данное предприятие не смогло найти свою нишу в новом экономическом пространстве. Попытки приспособиться к новым условиям хозяйствования, лишенные созидательного начала носили чаще всего спонтанный, беспорядочный характер и не способствовали успешной адаптации, что привело, по существу, к распаду коллектива, разрушению хозяйства. Иными словами, налицо деструктивная разрушительная адаптация или, точнее, дезадаптация предприятия.

Таким образом, в настоящее время адаптация предприятий металлургического комплекса представляет собой различные модели поведения: если у крупных вертикально-интегрированных холдингов преимущественно распространена конструктивная инновационная адаптация, то на средних металлургических предприятиях в основном присутствует компенсационная адаптация – это стремление предприятия к сохранению основного капитала и квалифицированного ядра рабочих и специалистов; приобретение работниками администрации информационных и практических навыков работы в рыночных условиях; улучшение материально-технической базы; приспособление к структуре потребительского спроса; расширение рынков сбыта; адаптация к финансовым ограничениям.

Следует заметить, что в металлургическом комплексе России имеются также предприятия, на которых существует депривационная адаптация и деструктивная разрушительная адаптация (дезадаптация) предприятия.

При рассмотрении факторов, обеспечивающих конкурентные преимущества, немаловажным является анализ технологий производства и форм организации производства. Предприятие, оснащенное передовой технологией производства, имеет ряд конкурентных преимуществ: низкую себестоимость производства; высокое качество товара; и, как правило, способность быстро менять производственную программу. Последнее свойство определяется не только уровнем технологии, но и уровнем и способом организации производства. Скорость реакции организации на изменения рынка определяется как технологией производства, так и гибкостью организационных структур. Чем быстрее предприятие в состоянии перестроить производство под влиянием изменений на рынке, тем больше у него шансов реализовать преимущества, открывающиеся перед ним, как перед лидером рынка.

Ссылки:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. М., 2003.
2. Шитов Д.В. Рыночная адаптация текстильных предприятий и ее виды в условиях современного экономического пространства: сборник материалов международной научно-практической конференции. (20–25 декабря 2008 года). Димитровград, 2008.

References (transliterated):

1. Vikhanskiy O.S. Strategicheskoe upravlenie. M., 2003.
2. Shitov D.V. Rynochnaya adaptatsiya tekstil'nykh predpriyatiy i ee vidy v usloviyakh sovremennogo ekonomicheskogo prostranstva: sbornik materialov mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. (20–25 dekabrya 2008 goda). Dimitrovgrad, 2008.