

На правах рукописи



Дорофеева Виктория Вячеславовна

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИОННОГО
МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами: промышленность)»

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Иркутск
2014

Работа выполнена на кафедре экономики предприятия
и предпринимательской деятельности ФГБОУ ВПО
«Байкальский государственный университет экономики и права»

- Научный консультант:** **Елифанцева Елена Ивановна,**
доктор экономических наук, доцент, директор филиала
ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный универси-
тет экономики и права» в г. Братске
- Официальные
оппоненты:** **Цветков Алексей Николаевич,**
доктор экономических наук, профессор, заведующий
кафедрой менеджмента организации ФГБОУ ВПО
«Санкт-Петербургский государственный экономический
университет», г. Санкт-Петербург
- Беломестнов Виктор Георгиевич,**
доктор экономических наук, профессор, заведующий
кафедрой экономики, организации и управления произ-
водством ФГБОУ ВПО «Восточно-Сибирский государ-
ственный университет технологий и управления»,
г. Улан-Удэ
- Буньковский Владимир Иосифович,**
доктор экономических наук, профессор, директор Ин-
ститута экономики и управления НОУ ВПО «Сибирская
академия права, экономики и управления», г. Иркутск
- Ведущая организация:** **ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»,
г. Екатеринбург**

Защита состоится 18 июня 2014 г. в 10-00 часов на заседании диссертационно-го совета Д.212.070.05 при ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права» по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Карла Маркса, 24, корпус 9, зал заседаний ученого совета.

Объявление о защите и автореферат размещены 17 марта 2014 г. на официальном сайте ВАК Минобрнауки РФ (www.vak.ed.gov.ru) и на официальном сайте ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права» (www.isea.ru).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права» по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, корпус 2, ауд.101.

Отзывы на автореферат присылать по адресу: 664003, г.Иркутск, ул. Ленина, д. 11, ФГБОУ ВПО «БГУЭП», ученому секретарю диссертационного совета Д 212.070.05.

Автореферат разослан 17 апреля 2014 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор



Т.В. Светник

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современный этап развития экономики сопровождается протеканием сложных, многоаспектных, разнонаправленных процессов, среди которых: глобализация экономики, формирование нового технологического уклада, нарастающий дефицит доступных ресурсов, изменение потребительских запросов и предпочтений. В этой связи устойчивое и эффективное развитие промышленных предприятий во многом предопределяется их способностью быстро и адекватно адаптироваться к изменениям, генерируемым внешней средой.

Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года в качестве целевого для экономической политики определен инновационный сценарий, предполагающий переход российской экономики от экспортно-сырьевого к инновационному типу развития. Это в свою очередь предопределяет значимость развития предприятий обрабатывающих отраслей промышленности, являющихся главным системообразующим элементом национальной экономики.

Авторское исследование фактических результатов работы промышленных предприятий обрабатывающего сектора экономики России за период с 1998 г. по 2011 г. показало их *слабую способность адаптироваться* к изменяющимся условиям, что характеризовалось стабильно низким объемом продаж товарной продукции, незначительным уровнем прибыльности и рентабельности деятельности, невысокой производительностью труда и низким качеством продукции. В исследовании такие результаты работы рассматриваются как следствие большого числа нерешенных проблем, носящих разноплановый характер: организационно-управленческий, технико-технологический, научно-методический.

Факт наличия указанных проблем приводит к осознанию необходимости изменения управленческой парадигмы, требует стратегической целевой ориентации предприятий, а также нестандартной диагностики влияния факторов внешней среды. Это определяет целесообразность и необходимость использования интеграции современных подходов, принципов и инструментов, методов адаптационного менеджмента.

Одним из важнейших условий эффективного управления в современных экономических условиях является своевременная адаптация всех элементов и подсистем предприятия к изменениям внешнего окружения. Проведенное автором исследование показало, что целостная система адаптационного менеджмента, обеспечивающая достаточную эффективность функционирования предприятий обрабатывающей промышленности в условиях высокой изменчивости внешней среды, окончательно не разработана, акцент, как правило, делается на отдельные элементы, которые рассматриваются без системной взаимосвязи. Между тем, опыт экономически развитых стран свидетельствует о том, что без системного подхода к решению проблем, связанных с угрозами устойчивости функционирования предприятия, в настоящее время не обойтись. Игнорирование данных вопросов может в конечном итоге привести не только к дестабилизации деятельности или банкротству отдельного хозяйствующего субъекта, но и кризисному состоянию экономики в целом.

Данная работа направлена на решение проблемы обеспечения устойчивости функционирования и усиления рыночных позиций предприятий отечественной

обрабатывающей промышленности в условиях высокой динамичности внешней среды, что обуславливает ее актуальность.

Степень научной разработанности исследуемой проблемы и состояние изученности вопроса. Отечественный и зарубежный опыт в области обеспечения эффективности функционирования предприятий в течение длительного времени является объектом внимания со стороны ученых, специалистов и руководителей-хозяйственников.

На формирование научного базиса работы оказали влияние результаты, полученные в области изучения проблем развития теории адаптации хозяйствующих субъектов такими зарубежными исследователями как Г. Ассель, Б. Берман, С. Бир, П. Диксон, П. Друкер, Р. Кантер, Д. Коттер, Д. Кэллог, М. Мак-Дональд, Т. Мот, Д. Норт, М. Олсон, М. Портер, К. Татеиси, Дж. Эванс – и отечественными: М.Д. Аистовой, С.В. Валдайцевым, А.А. Глушецким, В.Н. Гончаровым, А.П. Градовым, Т.А. Долгопятовой, В.А. Ириковым, Г.С. Мерзликиной, С.А. Поповым, Ю.Б. Рубиным, В.И. Скурихиным и др.

При исследовании проблематики динамизма внешней среды автором были изучены работы отечественных и зарубежных ученых: М. Альберта, Р. Акоффа, О.С. Виханского, Л.И. Евенко, Э.М. Короткова, М.Х. Мескона, Б.З. Мильнера, Г. Минцберга, А.И. Наумова, Т.Д. Питерса, А.Г. Поршнева, А.И. Пригожина, М.Л. Разу, З.П. Румянцевой, Г.А. Саймона, Н.А. Саломатина, А.Д. Стрикленда, А.А. Томпсона, А.В. Томпсона, Р.Х. Уотермена, Ф. Хедоури, А.Н. Цветкова и др.

В целях углубления представлений автора о теоретических основах стратегического управления и развития предприятий, обеспечения их конкурентоспособности были изучены труды Г.Л. Азоева, И. Ансоффа, М. Армстронга, К. Боумэна, С. Брю, В.И. Буньковского, З.А. Васильевой, М.А. Винокурова, Ю.В. Гусева, И.А. Дружинского, П. Друкера, П.С. Завьялова, Р.С. Каплана, Дж. Кейнса, Ю.И. Коробова, А. Лернера, К. Макконнелла, А. Маршалла, Ф. Найта, Д.П. Нортон, М. Портера, Т. Питера, Дж. Робинсона, Р. Уотермана, Р.А. Фатхутдинова, Ф. Хайека, С.В. Чупрова, А.Ю. Юданова и др.

При исследовании методологических подходов к организационно-управленческому обеспечению устойчивости предприятий автором подвергнуты обстоятельному анализу труды Г.В. Давыдовой, В.И. Дудорина, О.В. Козловой, Е.А. Лясковской, Г.Р. Латфуллина, Б.З. Мильнера, Р.Л. Сатановского.

В целях поиска эффективных моделей, механизмов, инструментов адаптационного менеджмента предприятий были изучены работы Г.Г. Азгальдова, А.Г. Александрова, В. Н. Букова, В.Н. Войтоловского, А.Э. Воронковой, В.В. Гончарова, Е.А. Горбашко, В.Н. Гриневой, И.Б. Гуркова, О.А. Дедова, А.Е. Карлика, А.А. Красовского, Ф.В. Кротова, Т.В. Ландиной, А.А. Сапожникова, В.С. Шендрика.

Углублению системологических представлений автора о математических методах в управлении, принципах системного анализа, кибернетики, синергетики послужили работы таких специалистов, как Л.И. Абалкин, А.Г. Аганбегян, Н. Винер, В.М. Глушков, Л. Заде, Д.М. Гвишиани, А.Г. Гранберг, Л.В. Канторович, В.В. Новожилов, В.В. Ивантер, А. И. Татаркин, О.С. Виханский, А.И. Наумов, И.Н. Герчикова, Г.Б. Клейнер, В.Д. Калачанов, А.М. Карминский, В.М. Полтерович.

При анализе конкурентоспособности предприятий обрабатывающего сектора экономики и оценке их адаптационного потенциала были изучены работы В.Г. Бе-

ломестного, В.А. Борисова, М.М. Будник, В.В. Голикова, К.Р. Гончар, А.М. Зинченко, Б.В. Кузнецова, А.А. Яковлева, Е.Г. Ясина и др.

Становление позиции автора исследования по проблеме формирования системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности происходило под влиянием работ российских ученых А.А. Алабугина, М.Л. Бурлакова, Г.В. Бушмелевой, С.Н. Глаголева, Ю.В. Гусева, А.А. Демьянова, Н.В. Зяблицкой, С.Б. Папина, В.Ю. Рогова, А.Н. Чаплиной и др.

Высоко оценивая вклад этих ученых и полученные ими результаты, представляется правомерным констатировать, что теоретические и практические аспекты формирования системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности остаются недостаточно изученными. В научных публикациях нашли отражение лишь некоторые аспекты адаптивного поведения промышленных предприятий вторичного сектора экономики, но комплексные исследования монографического характера по данной тематике отсутствуют. Все еще мало изучены вопросы специфики формирования внешней среды российских обрабатывающих предприятий, изменения их стратегии поведения в краткосрочном и долгосрочном периодах. Остается не определенным и само понятие «адаптационный менеджмент», а потому оно нуждается в особом теоретическом и методологическом осмыслении.

Констатируя необходимость адаптации как способа не только выживания, но и дальнейшего устойчивого развития предприятия, одни авторы в своих публикациях предлагают реализовать отдельные адаптационные меры по некоторым направлениям, другие – только акцентируют внимание на целесообразности разработки комплексной системы адаптационного менеджмента или ее отдельных подсистем. Однако вопросы организационно-экономического обеспечения процесса адаптации предприятий к изменениям внешней среды до сих пор остаются недостаточно полно изученными. Следовательно, эвристический потенциал заявленной проблемы далеко не исчерпан.

Между тем активный поиск методов и средств адаптации предприятий обрабатывающего сектора экономики к трансформируемой среде становится предпосылкой для нейтрализации деградиационных процессов и воспроизводства ресурсов в конкурентном окружении. Благодаря развитию методологии возможно взаимобогащение теоретических представлений и практических приемов достижения устойчивости деятельности обрабатывающих предприятий в период реализации рыночных принципов хозяйствования.

Новизна и многогранность выдвигаемых теорией и практикой экономики задач вместе с тем приводят к тому, что в тени исследований нередко остаются узловые теоретические, методологические и прикладные вопросы адаптации предприятий к изменяющимся условиям внешней среды. Освоение этой проблематики предполагает глубокое понимание истоков и факторов кризиса отечественных обрабатывающих предприятий, анализ, синтез и обобщение элементов, составляющих систему адаптационного менеджмента, формирование модели стратегической адаптации, обоснование методики построения бизнес-плана адаптации и ее апробации. Словом, решение проблемы обеспечения адаптивности предприятий требует развития междисциплинарной методологии и инструментов изучения и обеспечения их эффективной деятельности, обнаружения и локализации потенциальных

угроз, выявления стимулов и реагирования на них для поддержания стабильности функционирования в рыночной среде. А это позволит увязать теоретический и практический аспекты формирования системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности с учетом влияния разнообразных факторов внешней среды.

Цель и задачи исследования. *Цель* диссертационной работы – развитие теоретических основ и разработка методологии формирования системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающего сектора экономики России, функционирующих в условиях конкурентной внешней среды.

В соответствии с поставленной целью в работе решены следующие задачи.

На теоретическом уровне:

- развить теоретические положения формирования системы адаптационного менеджмента промышленных предприятий обрабатывающей сферы;
- обобщить и систематизировать предлагаемые отечественными и зарубежными исследователями теоретико-методологические подходы к исследованию процессов адаптации промышленных предприятий; развить понятийный аппарат адаптационного менеджмента.

На методологическом уровне:

- обосновать и разработать методологические основы формирования системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности;
- предложить логическую модель стратегической адаптации предприятия, ориентированную на формирование совокупности сценариев дальнейшего развития предприятия;
- обосновать возможность оценки адаптационного потенциала промышленного предприятия и определения влияния факторов внешней среды на его функционирование.

На методическом уровне:

- определить возможность оценки качества функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия и предложить соответствующий методический инструментарий;
- разработать процедуру оценки экономической эффективности реализации предприятием обрабатывающей промышленности стратегии адаптации.

Объектом диссертационного исследования являются промышленные предприятия обрабатывающего сектора экономики России в процессе их адаптации к среде функционирования.

Предметом диссертационного исследования выступают механизм, методы и инструменты формирования системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности.

Рабочей гипотезой исследования является предположение о том, что для обеспечения стабильного положения обрабатывающего предприятия на рынке, его устойчивого развития, требуется формирование системы адаптационного менеджмента, что даст возможность предприятию на основе принятия адаптационных решений адекватно и эффективно приспосабливаться к внешней среде.

Область исследования соответствует пунктам 1.1.1 «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности» и 1.1.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов» специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)» паспорта специальностей научных работников ВАК Минобрнауки РФ.

Теоретической основой диссертационного исследования послужили фундаментальные подходы и концепции, которые представлены в научных трудах классических, современных отечественных и зарубежных авторов, являющихся специалистами в области исследования теории адаптации хозяйствующих субъектов, управления организационными системами, стратегического менеджмента.

Методологической базой исследования является эволюционный, системный, кибернетический, процессно-ориентированный и ситуационный подходы. В работе использованы методы логического анализа и синтеза, методы аналогий, обобщения, абстрагирования и моделирования, экономико-математический подход, методы ситуационного анализа, анализа иерархий, математической статистики и социологических исследований: анализ документов, наблюдение, опрос, экспертные оценки и др.

Информационной базой исследования явились эмпирические данные, характеризующие современный опыт адаптивного управления на российских предприятиях и содержащиеся в отечественных научных публикациях, периодической печати, материалах научно-практических конференций по исследуемой проблематике, сети Интернет, а также данные, отражающие зарубежную практику адаптации, и содержащиеся в комплексе релевантных зарубежных источников. Используются материалы Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, а также материалы, полученные автором непосредственно на объектах исследования.

Научная новизна результатов исследования заключается в решении важной народнохозяйственной проблемы развития теории и разработки методологии формирования системы адапционного менеджмента промышленных предприятий обрабатывающего сектора экономики России, обеспечивающих устойчивость их функционирования и усиление рыночных позиций в условиях изменяющейся внешней среды.

К числу наиболее значимых результатов, обладающих **научной новизной**, относятся следующие:

На теоретическом уровне:

1. Развита теоретические положения формирования системы адапционного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности, а именно:

- раскрыто и обосновано авторское понимание понятия «адаптация промышленного предприятия», которое в отличие от известных трактует ее как способность предприятия к приспособлению к изменениям внешнего окружения в целях обеспечения выживания, стабильного положения на рынке, достижения устойчивого развития. Таким образом, учитывается возможная целеориентация на устойчивое развитие предприятия, завоевание им лидирующих конкурентных позиций;

- предложена авторская трактовка терминов «адаптационный менеджмент промышленного предприятия», «адаптационное решение», «система адаптационного менеджмента предприятия обрабатывающей промышленности», учитывающая специфику деятельности предприятия, включая наличие конкурентной внешней среды, специфику механизма адаптации и цели адаптации;

- определены цели, задачи, функции системы адаптационного менеджмента предприятия обрабатывающей промышленности.

2. Дополнена теория адаптации хозяйствующих субъектов, разработанная В.Н. Гончаровым, Т.А. Долгопятовой, Т.В. Ландиной, В.И. Скурихиным, в следующей части:

- предложена и обоснована развернутая классификация элементов теории адаптации, предусматривающая установление отношений иерархии между классификационными группами, что является отличительной чертой данной классификации и позволяет установить существенные признаки адаптации промышленного предприятия;

- введено в научный оборот понятие «адаптивные компетенции предприятия» как набор умений, масса накопленных знаний и опыта менеджмента предприятия, обеспечивающих выявление и учет воздействия на предприятие возможностей и опасностей, приспособление к меняющимся условиям внешней среды и на этой основе достижение целей адаптации, что позволяет расширить понятийный аппарат теории адаптации хозяйствующих субъектов;

- доказана взаимосвязь доминант «адаптивные компетенции» – «стратегия адаптации» – «конкурентоспособность», определяющая иерархию понятий, их интеграцию.

На методологическом уровне:

3. Разработана методология формирования системы адаптационного менеджмента предприятия обрабатывающей промышленности, интегрирующая теоретические основы, принципы, организационно-экономический механизм, инструменты, критерии оценки эффективности функционирования и позволяющая достичь необходимого уровня синергетического качества функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия обрабатывающего сектора, а именно:

- сформулированы принципы формирования системы адаптационного менеджмента промышленных предприятий, развивающие теорию адаптации хозяйствующих субъектов;

- определена структура организационно-экономического механизма адаптационного менеджмента предприятия, отличительной особенностью которого является его целеориентация на повышение устойчивости предприятия за счет использования предложенного автором инструментария адаптации, обеспечивающего реализацию необходимой стратегии адаптации предприятия;

- определены инструменты, используемые при формировании системы адаптационного менеджмента предприятия обрабатывающей промышленности, реализующие концепцию интеграции адаптационного и стратегического менеджмента и включающие: процедуру превентивной бизнес-диагностики, алгоритм разработки, принятия и реализации адаптационного решения, алгоритм формирования стратегии адаптации, процедуру разработки бизнес-плана адаптации, метод оценки ресурсных возможностей реализации предприятием стратегии адаптации, процедуру

оценки уровня синергетического качества функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия;

- обоснована необходимость интеграции функциональных сфер деятельности предприятия в процессе его адаптации, на основе которой формируется выявленный автором новый тип синергизма – синергизм адаптации промышленного предприятия и проявляется синергетическое качество функционирования системы адаптации предприятия обрабатывающего сектора экономики.

4. Разработан концептуальный подход к бизнес-диагностике причинно-следственных связей «внешняя среда – предприятие», позволяющий оценить уровень адаптационного потенциала предприятия, разработать стратегию его адаптивного поведения и сценарий бизнес-плана адаптации, включающий:

- подход к информационно-аналитическому исследованию внешней среды, позволяющий установить границы возможного поведения внешнего окружения на основе разработанной шкалы оценок параметров внешней среды и определить вид адаптации, соответствующий такому поведению;

- методические рекомендации по проведению процедуры бизнес-диагностики, позволяющей оценить адаптационный потенциал промышленного предприятия обрабатывающего сектора, что учитывается при выборе сценария бизнес-плана его адаптации.

На методическом уровне:

5. Предложена и обоснована логическая модель формирования стратегии адаптации промышленного предприятия, которая в отличие от существующих моделей позволяет совместить известные теоретические основы формирования стратегии предприятия и разработанные автором подходы к определению позиции предприятия в стратегическом адаптационном пространстве. Модель предусматривает:

- выделение иерархической структуры стратегий адаптации и конкретизацию содержания стратегий адаптации каждого уровня, учитывающую виды стратегических действий;

- выбор стратегии адаптации с использованием оригинальной матрицы «потенциал конкурентоспособности – финансовый потенциал предприятия», обеспечивающий возможность определения направленности стратегического развития предприятий, сравнения их стратегических позиций, рассмотрения приоритетов конкурирующих субъектов рынка, выбора направления корректировки стратегии адаптации;

- применение алгоритма формирования бизнес-плана адаптации, отличающегося наличием альтернатив (оптимистический, инерционный, пессимистический варианты бизнес-плана) и высокой степенью формализации, позволяющей конкретизировать перечень практических действий по адаптации предприятия.

6. Разработан методический подход к оценке синергетического качества функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия, включающий в себя:

- систему показателей и шкалу оценки адаптивности, что позволяет включить в систему управления адаптационным процессом количественные экономические индикаторы – показатель адаптивных способностей (коэффициент адаптивности)

и комплексный показатель синергетического качества функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия;

- методические подходы к интегрированной оценке потенциала конкурентоспособности и финансового потенциала предприятия, обеспечивающие возможность получения количественного значения уровня локальных критериев модели стратегической адаптации предприятия.

7. Сформирована процедура оценки экономической эффективности реализации стратегии адаптации. Это позволяет решить прикладные задачи обеспечения рациональности затрат на адаптацию и экономической мотивации персонала к оперативной и эффективной реализации адаптационных мероприятий. Авторский подход к оценке экономической эффективности мероприятий по адаптации предусматривает:

- оценку ресурсных возможностей реализации предприятием намеченной стратегии адаптации;

- определение экономического результата от реализации комплекса адаптационных мероприятий и распределение его между структурными подразделениями предприятия в зависимости от их участия в процессе адаптации.

Обоснованность результатов исследования подтверждается применением апробированного в науке исследовательского и аналитического аппарата, использованием зарубежного и отечественного опыта, практическим внедрением результатов работы в производстве и в учебном процессе образовательных учреждений; обсуждением результатов исследования на Международных и Всероссийских научных конференциях; публикациями результатов исследования в изданиях из перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий.

Достоверность результатов выполненного исследования достигнута посредством использования данных Росстата за 1998–2011 гг., открытых источников и монографий зарубежных ученых по проблеме, обоснованного подбора объектов (единиц) наблюдения и измерения в полевых исследованиях; развертыванием статистической информации по исследуемым объектам за несколько лет; непосредственным участием автора в получении исходных данных, использованием современных электронных методик сбора и обработки исходной информации; использованием личного управленческого опыта автора.

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что полученные результаты развивают и дополняют теоретический и методологический аппарат теории адаптации хозяйствующих субъектов, а также могут составлять теоретическую базу адаптационного менеджмента в целях адаптации предприятий обрабатывающей сферы к изменяющимся условиям внешней среды.

Выдвинутые автором теоретические основы, методологические положения и научно-практические рекомендации могут быть использованы при разработке стратегии адаптации отдельных хозяйствующих субъектов; учтены органами управления субъектов РФ и муниципалитетов при разработке прогнозов и конкретных программ социально-экономического развития обрабатывающего сектора экономики, органами государственной власти при актуализации государственной промышленной политики.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что его основные теоретико-методологические положения и выводы могут быть

использованы руководством промышленных предприятий в качестве действенного научно-практического организационно-планового инструментария формирования системы адаптационного менеджмента, разработки и реализации стратегии адаптации, а на этой основе может быть улучшено экономическое положение и конкурентоспособность предприятий на рынке.

Отдельные результаты исследования могут быть использованы в целях совершенствования содержания, структуры и методики преподавания отдельных дисциплин в высшей школе: «Менеджмент», «Адаптационный менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Моделирование социально-экономических систем и процессов».

Апробация результатов исследования. Представленный в диссертации научно-практический подход к обеспечению устойчивости функционирования предприятий успешно зарекомендовал себя в промышленном обрабатывающем секторе экономики.

Теоретические, методологические и практические результаты исследования доложены, обсуждены и одобрены на 17 международных, всероссийских, региональных и областных научно-практических и научно-теоретических конференциях и конгрессах в Москве, Самаре, Пензе, Красноярске, Новосибирске, Саратове, Иваново, Праге, Зальцбурге в 2002–2013 гг.

Реализация результатов работы нашла отражение:

- в деятельности Администрации г. Братска (при актуализации и корректировке среднесрочного плана социально-экономического развития города на 2013–2017 годы, а также при разработке муниципальной программы «Стимулирование экономической активности на 2014–2018 годы») в части разработки предложений по отраслевому развитию экономического потенциала города;
- в работе ряда промышленных предприятий (ООО «Промышленная металлургия» при оценке конкурентного потенциала предприятия, формировании стратегии его адаптации, ООО «РУС-Инжиниринг» при формировании стратегической модели адаптации предприятия, составлении бизнес-плана адаптации и расчете чистого интегрированного эффекта от реализации адаптационных мероприятий);
- в учебном процессе при преподавании дисциплин «Стратегический менеджмент», «Маркетинг», «Финансовый менеджмент» для студентов специальности «Менеджмент организации»; «Теория менеджмента» для студентов-бакалавров направления «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент»);
- в научных и консалтинговых исследованиях и проектах для ООО «Братский завод ферросплавов» (анализ исходного уровня развития и разработка стратегических направлений адаптации предприятия);
- в практической деятельности Центра независимых исследований «Горизонт» (г. Санкт-Петербург) при проведении многоцелевых исследований адаптивности отечественных промышленных предприятий;
- в деятельности Торгово-промышленной палаты г. Братска при подготовке бизнес-планов адаптации ряда промышленных предприятий; при проведении тренинг-курсов и программ консультирования административно-управленческого персонала.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 56 научных работ общим объемом 66 п.л. (65,5 – авторских), в том числе 5 монографий (из них 2 – в иностранном издательстве) и 51 научная статья, из них 19 в рецензируемых научных журналах, определенных ВАК Минобрнауки РФ.

Структура и объем диссертационного исследования. Структура работы определена поставленной целью и последовательностью решения задач. Диссертация изложена на 330 страницах, состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованных источников, включающих 377 наименований, содержит 59 таблиц, 57 рисунков, десять приложений.

Логику исследования отражает схема, приведенная на рис. 1.

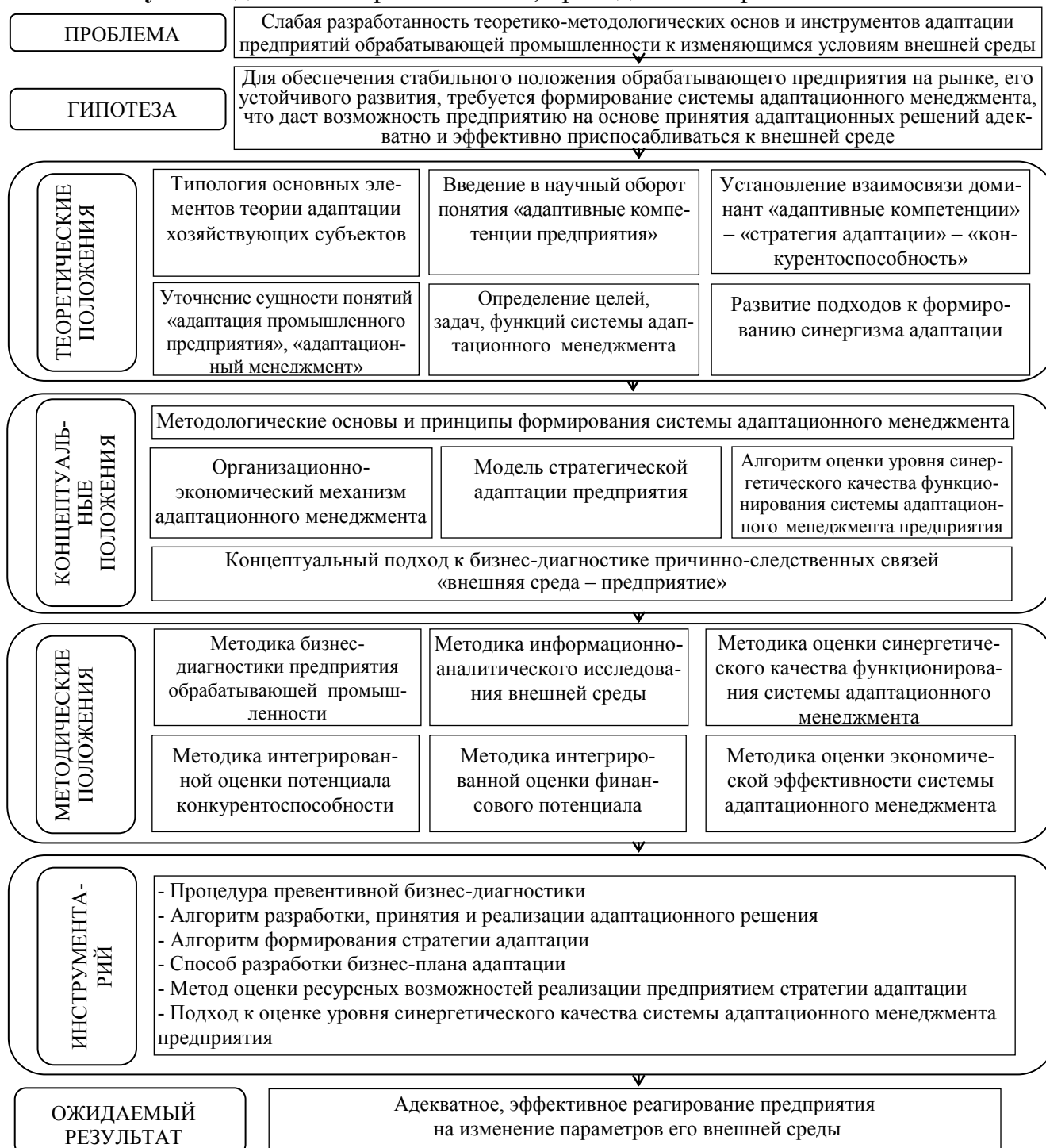


Рисунок 1 – Логика диссертационного исследования

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, раскрываются степень научной разработанности проблемы, объект, предмет, цель, задачи и теоретико-методологическая основа исследования, его научная новизна, теоретическая и прикладная значимость, апробация результатов, положения, выносимые на защиту, и наиболее существенные результаты исследования.

В главе 1 «Теоретико-методологические основы формирования системы адаптационного менеджмента промышленных предприятий» показана объективная необходимость обеспечения восприимчивости предприятий к внешним требованиям и тенденциям. Выявлен ключевой спектр факторов внешней среды, наиболее существенно влияющих на деятельность промышленных предприятий обрабатывающего сектора экономики. Раскрыто экономическое содержание категорий «адаптация промышленного предприятия», «адаптационный менеджмент», определены теоретико-методологические основы формирования системы адаптационного менеджмента промышленных предприятий и обозначена ее роль в условиях динамичности внешнего окружения.

В главе 2 «Проблемы, оценка и тенденции развития адаптационных способностей российских предприятий обрабатывающей промышленности» проанализировано состояние и проблемы развития обрабатывающих предприятий России и, в частности, Иркутской области, исследованы тенденции их функционирования в кризисный и посткризисный периоды, изучены и оценены адаптационные способности предприятий обрабатывающего сектора экономики в условиях изменчивости внешнего окружения.

В главе 3 «Разработка модели системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности» сформулированы методологические основы формирования модели системы адаптационного менеджмента, определены основные элементы этой модели. Разработана и обоснована структура системы адаптационного менеджмента. Представлен подход к разработке стратегии адаптации и обозначены направления разработки модели стратегической адаптации, ориентированной на формирование совокупности сценариев дальнейшего развития предприятия обрабатывающей промышленности.

В главе 4 «Методическое обеспечение формирования системы адаптационного менеджмента обрабатывающего предприятия» выявлены количественные и качественные критерии адаптации предприятия в конкурентной среде. Предложен методический подход к интегрированной оценке потенциала конкурентоспособности предприятий обрабатывающей сферы. Сформирована методика оценки финансового потенциала, выступающая в качестве условия формирования плана адаптации.

В главе 5 «Планирование и оценка эффективности системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности» разработаны методические положения по формированию бизнес-плана адаптации предприятия. Предложена процедура оценки потенциала адаптации и экономической эффективности реализации стратегии адаптации хозяйствующего субъекта в условиях изменяющейся внешней среды. Представлены результаты апробации диссертационного исследования.

В заключении обобщены основные результаты исследования, сформулированы выводы и рекомендации для совершенствования теории и практики адаптации предприятий обрабатывающей промышленности.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Развита теоретическая основа формирования системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности, в том числе, уточнен понятийный аппарат адаптационного менеджмента, определены цели, задачи, функции системы адаптационного менеджмента промышленных предприятий обрабатывающего сектора экономики.

Предприятия обрабатывающего сектора экономики России справедливо признают локомотивом роста отечественной экономики. Сильный сектор обрабатывающей промышленности свидетельствует о технологической мощи страны. Его сокращение или сжатие рассматривается как признак экономического упадка. Проведенное исследование показало, что предприятия отраслей обрабатывающей промышленности обладают рядом особенностей, а именно:

- материальная природа входящих и исходящих потоков, кардинальное преобразование материальных потоков посредством технологических процессов с целью обретения полезности для потребителя;
- наличие особого периода времени – производственного цикла, на протяжении которого осуществляются упомянутые выше преобразования;
- зависимость от близости к источникам материалов и рынкам сбыта;
- в большей степени ценовой характер конкуренции;
- высокая энерго-, ресурсо- и трудоемкость, значительный уровень инновационной составляющей;
- доминирование машин, агрегатов, оборудования с высокой единичной мощностью; преобладание универсальных предприятий; слабая развитость мини-производств;
- их развитие рассматривается как важнейший фактор экономического роста и национальной безопасности.

В настоящее время обрабатывающий сектор сталкивается с рядом проблем и вызовов, от сдвигов в спросе до новых ограничений в использовании основных факторов производства. Предприятия обрабатывающих отраслей довольно инерционны, не способны быстро перестраиваться в технологическом и продуктовом направлениях и, как следствие, слабо адаптивны к условиям, задаваемым, прежде всего, зарубежными конкурентами. В этой связи следует говорить об особой важности адаптации предприятий вторичного сектора экономики к изменяющимся условиям внешней среды. Назрела необходимость очертить контуры теоретико-методологических подходов к анализу и обеспечению адаптивности обрабатывающих предприятий под углом зрения как преобразующих процессов, так и научных парадигм.

Следует признать, что адаптация обрабатывающих предприятий в условиях глобализации рынков, институциональных изменений, вступления России в ВТО, становится залогом их выживания и обеспечения бесперебойного функционирования. Внешняя среда задает стимулы и ограничения в поведении предприятий и определяет их перспективы. Таким образом, в современных условиях рыночной экономики проблема адаптации предприятий обрабатывающего сектора – это объективная реальность, которая признана в научном мире и подлежит всестороннему, глубокому изучению.

Проведенные автором исследования теоретических подходов к проблемам адаптации предприятия во внешней среде свидетельствуют, что не все вопросы и задачи, связанные с разработкой адаптационных мероприятий и их реализацией до сих пор изучены и решены в окончательной форме. Так, отсутствует четкий понятийный аппарат теории адаптации хозяйствующих субъектов, не определены виды, типы, формы, направления адаптации; не сформировано четкое представление о системе адаптационного менеджмента предприятия к изменяющейся, нестабильной внешней среде.

Проведенный в работе типологический анализ видов менеджмента показал их большое разнообразие, определяемое спецификой решаемых управленческих задач. Наряду с выделением финансового, инновационного, кадрового, производственного, маркетинг - менеджмента и прочих следует говорить о существовании адаптационного менеджмента. При этом необходимо различать его с *адаптивным управлением*, под которым обычно понимается управление, нацеленное на скорейшее достижение системой нормативного уровня адаптационных возможностей; система саморегулирования, ориентированная на приспособление к внешней среде; менеджмент (!), целью которого является поддержание долгосрочного динамического равновесия с внешней средой.

На наш взгляд, существующая терминология отражает общесистемные процессы адаптации без акцентирования на специфику деятельности предприятия, включая наличие конкурентной внешней среды, специфику механизма адаптации и целей адаптации.

Критический анализ работ, посвященных исследованию процессов адаптации промышленных предприятий, позволил автору уточнить специфику и предложить термин *адаптационный менеджмент промышленного предприятия*, под которым понимается совокупность принципов, методов, приемов и средств принятия и реализации адаптационных решений. *Адаптационные решения* – это особый тип управленческих решений, связанных с деятельностью предприятия *в условиях конкурентной рыночной среды*, позволяющий обеспечить адекватное, эффективное реагирование предприятия на изменение параметров его внешней среды в целях выживания, стабильного положения предприятия на рынке, устойчивого развития. Выявлено, что характерной особенностью адаптационного менеджмента является учет появления нетипичных, нехарактерных условий функционирования организации, что требует активного воздействия субъекта на внешнюю среду на основе принципа соответствия между управлением и самоуправлением и выработки неординарного адаптационного решения.

На основе анализа современных концепций (адаптации хозяйствующих субъектов, стратегического менеджмента, повышения ценности фирмы) и изучения генезиса понятийного аппарата, являющегося базой исследования, автором определена сущность фундаментального понятия «*адаптация промышленного предприятия*», представляющего собой *способность к приспособлению промышленного предприятия к изменчивости внешнего окружения с целью обеспечения выживания, стабильного положения предприятия на рынке, достижения устойчивого развития*. Адаптация проявляется в способности предприятия преобразовывать значения параметров внутренней среды под воздействием существенных парамет-

ров внешней среды на основе использования имеющегося финансового потенциала и потенциала конкурентоспособности.

При этом автором уточнены следующие парадигмальные основания: *выживание* – выход хозяйствующего субъекта из кризиса и создание предпосылок для дальнейшей стабилизации при любых изменениях окружающей среды; *стабильное состояние* – достижение динамического равновесия, характеризующееся противодействием разнонаправленных и уравновешенных воздействий (внешних и внутренних); *устойчивое развитие* – сбалансированный рост долгосрочного характера, т.е. динамический процесс, определяющий возможность перехода предприятия в новое, более сложное и разнообразное состояние и направленный на достижение им лидирующих конкурентных позиций.

Доказано, что эффективное функционирование и развитие экономических субъектов могут происходить лишь в случае их устойчивости. Устойчивость предприятия как системы – это способность сохранять себя, существовать, адаптируясь к среде. В случае устойчивости характеризующие предприятия параметры при наличии возмущений, нарушающих нормальный ход бизнес-процессов, находятся в определенной, меняющейся во времени зоне. Следует подчеркнуть, что и устойчивость, и развитие являются функциями адекватности происходящих на предприятии изменений изменениям внешним. Эффективная деятельность в условиях высоко нестабильной среды предполагает учет, анализ, временное и пространственное согласование постоянно возникающих дисбалансов. Это обеспечивается за счет структурных, информационных и функциональных изменений.

По нашему мнению, адаптивность хозяйствующего субъекта заключается не только в реагировании на уже произошедшие события, но и в их предвидении. Поэтому первостепенную важность имеют такие основополагающие свойства исследуемой категории как гибкость, надёжность, мобильность.

В диссертационном исследовании определено, что адаптация обрабатывающего предприятия направлена на достижение трех основных целей: обеспечение на основе корректирующих воздействий выживания, стабильного положения на рынке, устойчивого развития и эффективного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе. Формируемая система адаптационного менеджмента имеет те же цели и соответствующие им задачи (рис. 2).

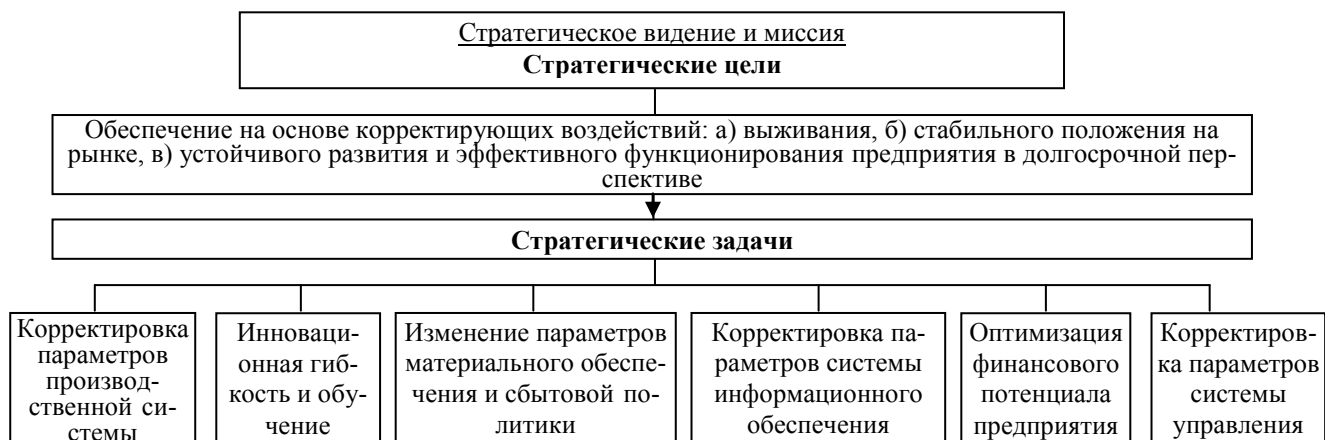


Рисунок 2 – Цели и задачи системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности

Авторская позиция состоит в том, что адаптация, как одна из комплексных функциональных задач менеджмента, реализуется перманентно. Адаптация должна осуществляться таким образом, чтобы все изменения, происходящие на предприятии, в его технологическом комплексе, производственной, инновационной и организационно-управленческой деятельности позволяли в динамичных рыночных условиях сохранить и улучшить рентабельность и стабильность, а также иные характеристики, соответствующие интересам собственников и согласованным с ними интересам работников.

Необходимо организовать процесс решения комплекса указанных задач и обеспечить их выполнение, что реализуется на основе разработки и внедрения *системы адаптационного менеджмента предприятия обрабатывающей промышленности (САМПОП)*. В диссертации показано, что существует объективная необходимость и целесообразность внедрения такой системы на предприятиях.

Система адаптационного менеджмента предприятия обрабатывающей промышленности отличается от ранее предложенных систем (В.В. Дудчака, Г.В. Бушмелевой, Л.В. Верменниковой и др.) составом функциональных подсистем и механизмом их интеграции.

Под системой адаптационного менеджмента автором понимаются организационно-экономические и управленческие отношения в производственно-хозяйственной системе, возникающие по поводу достижения динамического равновесия между параметрами конкурентной внешней среды и внутренней среды предприятия. Эти отношения реализуются через совокупность функциональных блоков ресурсного обеспечения, организационно-управленческого обеспечения адаптации и механизма адаптационного менеджмента, что позволяет корректировать бизнес-процессы в условиях изменения параметров внешней среды и обеспечивать финансовую устойчивость и конкурентоспособность хозяйствующего субъекта.

Поскольку адаптация встроена в общую систему менеджмента, в диссертации показано, как соотносятся общие функции менеджмента и функции адаптационного менеджмента (табл. 1).

Таблица 1 – Содержание функций адаптационного менеджмента

Общие функции менеджмента	Функции адаптационного менеджмента
Планирование	Установление целей и задач адаптации; разработка стратегии адаптации предприятия; определение необходимых ресурсов и их распределение в соответствии с целями и задачами адаптации; доведение планов адаптации до исполнителей и ответственных за их реализацию
Организация	Изменение организационной структуры управления; обеспечение необходимыми ресурсами для осуществления мер по адаптации; распределение ответственности и делегирование полномочий; создание благоприятных условий для выполнения задач адаптации; установление взаимосвязей между отдельными видами мероприятий по адаптации
Регулирование	Регулирование технико-технологического базиса; регулирование баланса финансовых параметров деятельности; регулирование стиля руководства; регулирование направленности внутренних коммуникаций

Окончание таблицы 1

Анализ, учет	Перспективный и оперативный финансовый, управленческий, инвестиционный анализ; анализ информации о состоянии факторов внешней среды; анализ рисков, связанных с адаптацией; учет, анализ выполнения локальных задач адаптации
Мотивация	Экономическое и моральное стимулирование работников за выполнение локальных задач адаптации
Контроль	Наблюдение, проверка всех сторон выполнения локальных задач адаптации в соответствии с утвержденным планом; оценка экономических последствий принятых адаптационных решений; меры по корректировке существенных отклонений от плана адаптации предприятия

Установлено, что условием формирования *САМПОП* является обеспечение возможности достижения ею более высоких результатов по сравнению с показателями элементов, входящих в нее, в рамках интеграционного, поэлементного и функционального аспектов.

2. Дополнена теория адаптации хозяйствующих субъектов, разработанная В.Н. Гончаровым, Т.А. Долгопятовой, Т.В. Ландиной, В.И. Скурихиным, новым подходом к классификации базовых элементов теории адаптации и выявлением взаимосвязи ключевых доминант «адаптивные компетенции» – «стратегия адаптации» – «конкурентоспособность».

На основе проведенного в работе типологического анализа основных элементов теории адаптации хозяйствующих субъектов автором сформирована система существенных признаков адаптации промышленного предприятия (рис. 3).

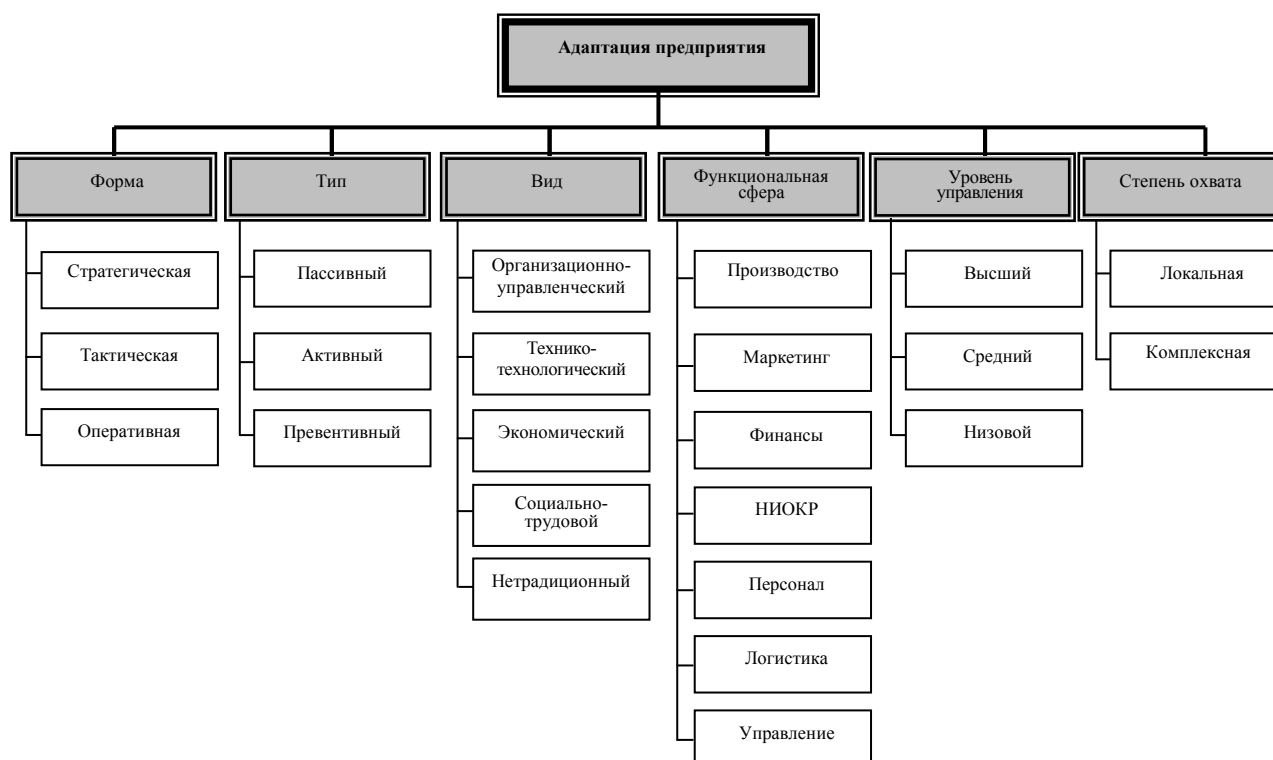


Рисунок 3 – Классификация существенных признаков адаптации предприятия

Несмотря на многообразие направлений осуществления адаптации промышленных предприятий диссертантом определены основные из них и сгруппированы с учетом выделенных автором видов адаптации (табл.2).

Таблица 2 – Направления осуществления адаптации промышленных предприятий

Вид адаптации	Направления адаптации
Организационно-управленческий	Реинжиниринг бизнес-процессов; реструктуризация; реорганизация; санация; аутсорсинг; аустаффинг; пэтчинг; диверсификация производства, в т.ч. со сменой профиля; разработка и реализация программ комплексного развития; переход к системе менеджмента качества; организация эффективной маркетинговой деятельности, внедрение интегрированных маркетинговых коммуникаций; кластеризация; гибкость организационной структуры управления; создание информационной инфраструктуры; переход к новой структуре внутрифирменного управления и межфирменного партнерства
Экономический	Внедрение в управление экономических механизмов корпоративного менеджмента, в том числе бюджетирования и контроллинга; инвестирование в развитие производства, подготовку кадров, научно-прикладные исследования и разработки; корректировка ценовой, амортизационной политики; сокращение издержек производства; повышение эффективности использования финансовых и материальных ресурсов; использование государственных субсидий и дотаций
Технико-технологический	Перепрофилирование производства, реконструкция, модернизация, расширение основных фондов; разработка и реализация программ технико-технологического обновления, направленного на структурные, технические и технологические преобразования производства; внедрение новых материалов и технологий их обработки; активное проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ с целью разработки товаров рыночной новизны
Социально-трудовой	Разработка и реализация программы адаптации персонала; установление партнерских отношений руководства предприятия и персонала; обучение и профессиональная подготовка (переподготовка) сотрудников; повышение эффективности системы мотивации труда; развитие культуры менеджмента
Нетрадиционный	«Псевдонормальные» - бартерные операции, квазиэффективный экспорт, продажа и сдача имущества в аренду, непрофильные финансовые операции, непрофильные торгово-посреднические операции; неплатежи; уклонение от налогов; монопольные действия; внеэкономические методы

Процесс преобразования имеющихся адаптационных приспособлений предприятий к условиям окружающей среды представляет собой их *адаптациогенез*, реализуемый посредством осуществления стратегии адаптации.

В диссертационном исследовании определено, что в условиях жесткой конкуренции стратегия адаптации становится ключевым средством обеспечения будущего бизнес-успеха промышленного предприятия. В этой связи предприятию

необходима способность к адекватной и своевременной трансформации своего бизнеса. Многие авторитетные специалисты по стратегическому развитию такие способности называют динамическими способностями. В рамках дискурса теории адаптации хозяйствующих субъектов автор считает целесообразным ввести новое понятие – *адаптивные компетенции (способности)* предприятия, которые определяет как набор умений, навыков, массу накопленных знаний и опыта менеджмента предприятия, обеспечивающих выявление и учет воздействия на предприятие будущих возможностей и опасностей, приспособление к меняющимся условиям внешней среды и на этой основе достижение устойчивости деятельности и реализацию целей адаптации предприятия.

Исследование взаимосвязи понятий «адаптивные компетенции» – «стратегия адаптации» – «конкурентоспособность», проведенное в диссертации, показало наличие их интеграции, взаимообусловленности и соподчиненности. На основе имеющихся у предприятия адаптивных компетенций формируется его стратегия адаптации, реализация которой в перспективе обеспечивает выживаемость и конкурентоспособность предприятия. В то же время, детально разработанная стратегия адаптации может способствовать развитию новых адаптационных способностей предприятия и укреплению на этой основе его конкурентоспособности.

Выявление и исследование базовых элементов теории адаптации хозяйствующих субъектов – видов, типов, форм, направлений адаптации обуславливает необходимость разработки теоретико-методологических основ формирования системы адаптационного менеджмента промышленного предприятия.

3. Определены методологические основы формирования системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности, учитывающие диалектику их адаптиогенеза.

При разработке методологии формирования системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности основной целью было формирование понятийного аппарата, классификации, принципов, подходов, методов, алгоритмов, позволяющих выстроить систему адаптационного менеджмента хозяйствующего субъекта, обеспечивающую высокую адаптивность предприятия к изменяющимся внешним условиям. Составляющие авторской методологии представлены на рисунке 4.

Методология, предлагаемая в диссертационном исследовании, является развитием гипотезы о том, что для обеспечения стабильного положения обрабатывающего предприятия на рынке, его устойчивого развития, требуется формирование системы адаптационного менеджмента, что даст возможность предприятию на основе принятия адаптационных решений адекватно и эффективно приспособиться к внешней среде.

Авторская методология основана на реализации ряда методологических, методических и операционных принципов, которые должны быть положены в основу разработки системы адаптационного менеджмента (табл. 3).

В соответствии с методическими и операционными принципами разработаны методические подходы к оценке влияния внешней среды, бизнес-диагностике промышленного предприятия, формированию стратегий адаптации предприятия в условиях изменяющейся среды, рассматриваемые в пунктах 4–5 автореферата.



Рисунок 4 – Составляющие методологии формирования системы адапционного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности (сост. авт.)

Таблица 3 – Принципы формирования системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности

Принцип	Содержание
<i>Методологические принципы</i>	
Системности	Согласно требованиям теории систем, система адаптационного менеджмента предприятия представляет собой совокупность форм и методов научно обоснованного соединения и установления взаимодействия элементов, которая функционирует в объективных (рыночных) условиях исходя из целей и единства функций составляющих ее элементов
Превентивного воздействия на внешние угрозы	Предполагает опережающее воздействие на внешние угрозы в целях предотвращения их отрицательного влияния на функционирование предприятия
Гомеостаза	Выражается в стремлении системы адаптационного менеджмента восстанавливать утраченное равновесие, преодолевая сопротивление внешней среды
<i>Методические принципы</i>	
Целенаправленности	Предполагает концентрацию усилий и ресурсов на тех направлениях, формах и видах адаптации, которые определены приоритетностью ее целей
Синергизма	Выражается в эффекте взаимодействия и проявляется в том, что эффективность адаптационных мероприятий предприятия больше суммы ее составляющих по его структурным подразделениям
Структурности	Заключается в определении наиболее значимых факторов, функциональных сфер, методов, принципов в их совокупности с целью установления рационального соотношения между ними и повышения степени обоснованности распределения ресурсов, необходимых для реализации стратегии адаптации
Экономической эффективности	Означает, что затраты на адаптацию предприятия должны обеспечить положительный экономический эффект
<i>Операционные принципы</i>	
Экономического мониторинга	Непрерывный анализ экономической ситуации, хода реализации инвестиционных проектов, параметров устойчивости предприятия для своевременного выявления отклонений и принятия адаптационных решений
Комплексности	Означает многоаспектный характер адаптационных мероприятий, эффект от которых достигается при рассмотрении их как системы. Применение комплексного подхода основывается на использовании приемов стратегического, инновационного, антикризисного управления и риск-менеджмента
Научности и обоснованности	Предполагает, что методы, средства и формы управления процессом адаптации должны быть научно обоснованы и апробированы на практике. Реализуется на основе учета законов рынка и производства, информационной поддержки принятия управленческих решений, требующих непрерывного сбора, хранения, обработки, анализа и распределения информации о внешней среде предприятия и его деятельности на рынке
Альтернативности и гибкости	Означает выбор разнообразных путей достижения одной и той же цели адаптации в зависимости от оперативности принятия адаптационных решений

В диссертационном исследовании представлена концептуальная модель, представляющая собой схему логического построения системы адаптационного менеджмента предприятия (рис. 5). Структуру системы адаптационного менеджмента формируют своими функциональными связями взаимодействующие элементы: функциональные блоки ресурсного обеспечения, организационно-управленческого обеспечения адаптации и механизм адаптационного менеджмента.

Каждый из функциональных блоков сформирован основной и поддерживающей подсистемами, в составе которых определены разнообразные бизнес-процессы. Интеграция всех элементов системы обеспечивает действенную основу для реализации в дальнейшем стратегии адаптации.

Факторы внешней среды

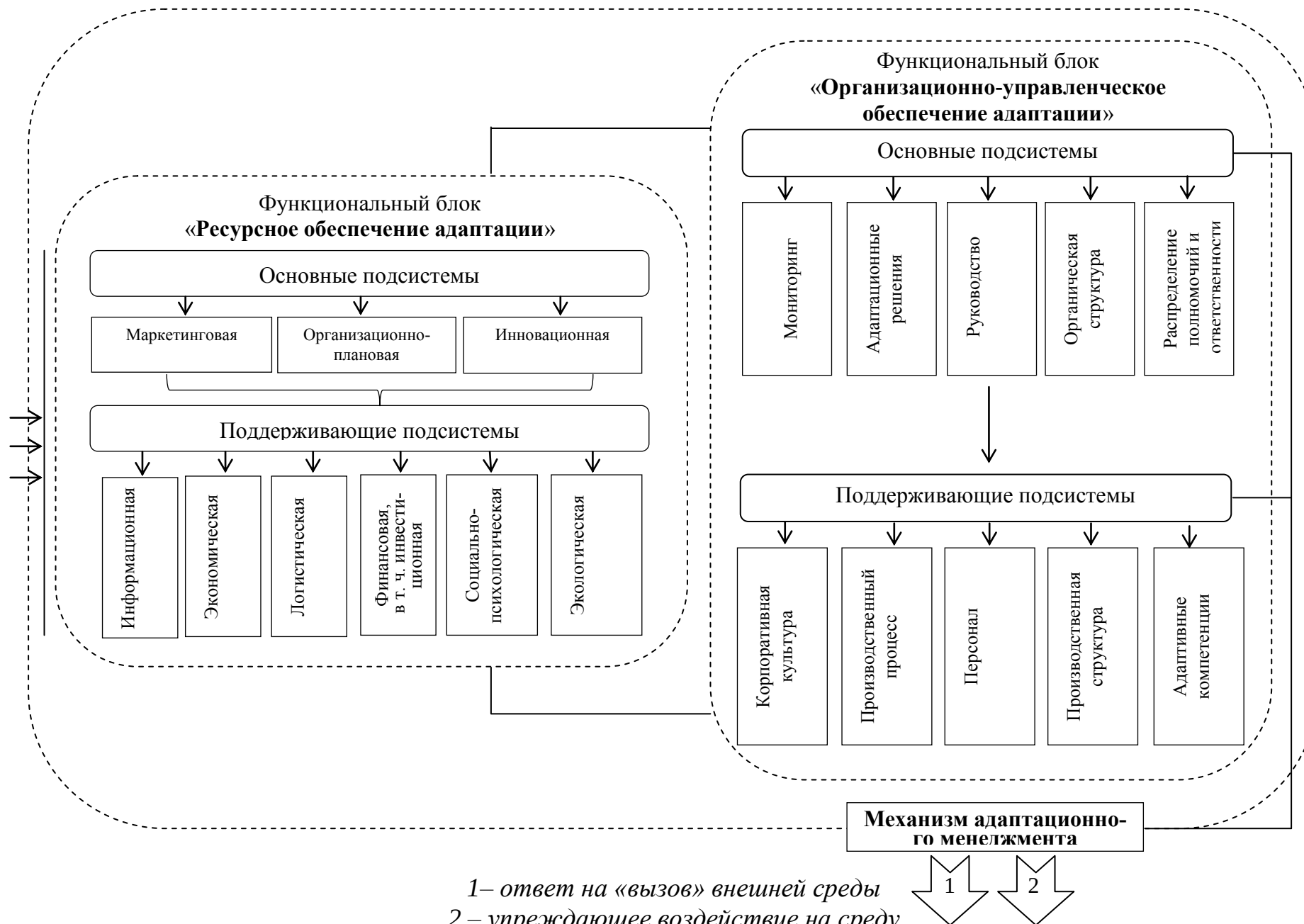


Рисунок 5 – Концептуальная модель системы адаптационного менеджмента предприятия обрабатывающей промышленности (сост. авт.)

Основным средством успешной адаптации хозяйствующих субъектов к неопределенным и быстро меняющимся условиям среды является эффективный механизм, обеспечивающий наилучшие в сложившейся ситуации конечные результаты. В работе предложен *организационно-экономический механизм* адаптационного менеджмента, являющийся составной частью *САМПОП* и представляющий собой совокупность принципов, инструментов, средств и способов, обеспечивающих достижение целей адаптационного менеджмента (рис. 6). Методологическую базу формирования механизма составили системный и программно-целевой подходы.

К инструментарию механизма адаптационного менеджмента, являющемуся по-сути инфраструктурой принятия и реализации адаптационных решений в *САМПОП*, автор относит: процедуру превентивной бизнес-диагностики, алгоритм разработки, принятия и реализации адаптационного решения, алгоритм формирования стратегии адаптации, способ разработки бизнес-плана адаптации, метод оценки ресурсных возможностей реализации предприятием стратегии адаптации, процедуру оценки уровня синергетического качества функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия.

В процессе функционирования *САМПОП* имеет место взаимодействие ее составных элементов, что обуславливает появление новых интеграционных качеств, не присущих отдельным ее составляющим. При формировании системы возникает новое системное качество, поскольку свойства системы не определяются суммированием свойств ее компонентов (синергетический эффект).

Автор выделяет новый тип синергизма – *синергизм адаптации промышленного предприятия*, под которым понимается механизм формирования синергетических эффектов в процессе адаптации таких функциональных сфер деятельности, как производство, персонал, финансы, НИОКР, логистика, маркетинг, что выражается в поддержании и повышении совокупного потенциала конкурентоспособности и финансового потенциала предприятия.

4. Предложен концептуальный подход к бизнес-диагностике причинно-следственных связей «внешняя среда – предприятие», позволяющий оценить влияние на предприятие факторов внешней среды и определить уровень адаптационного потенциала предприятия.

Сформулированный в диссертации авторский подход к бизнес-диагностике позволяет преодолеть слабости методологического дуализма «внешняя среда – предприятие» и решить: 1) проблему установления границ возможного поведения внешней среды; 2) проблему определения резервов адаптации предприятия к изменениям внешнего окружения и его адаптивных способностей.

Стремление предприятий в процессе адаптации к достижению запланированных результатов при минимизации рисков и угроз актуализирует проблему исследования факторов внешней среды, их динамики.

Предложенная в диссертации классификация факторов внешней среды позволяет структурировать внешнюю среду предприятия обрабатывающей промышленности, а также в зависимости от целей исследования сформировать оптимальный набор факторов, которые будут использованы в превентивной бизнес-диагностике.

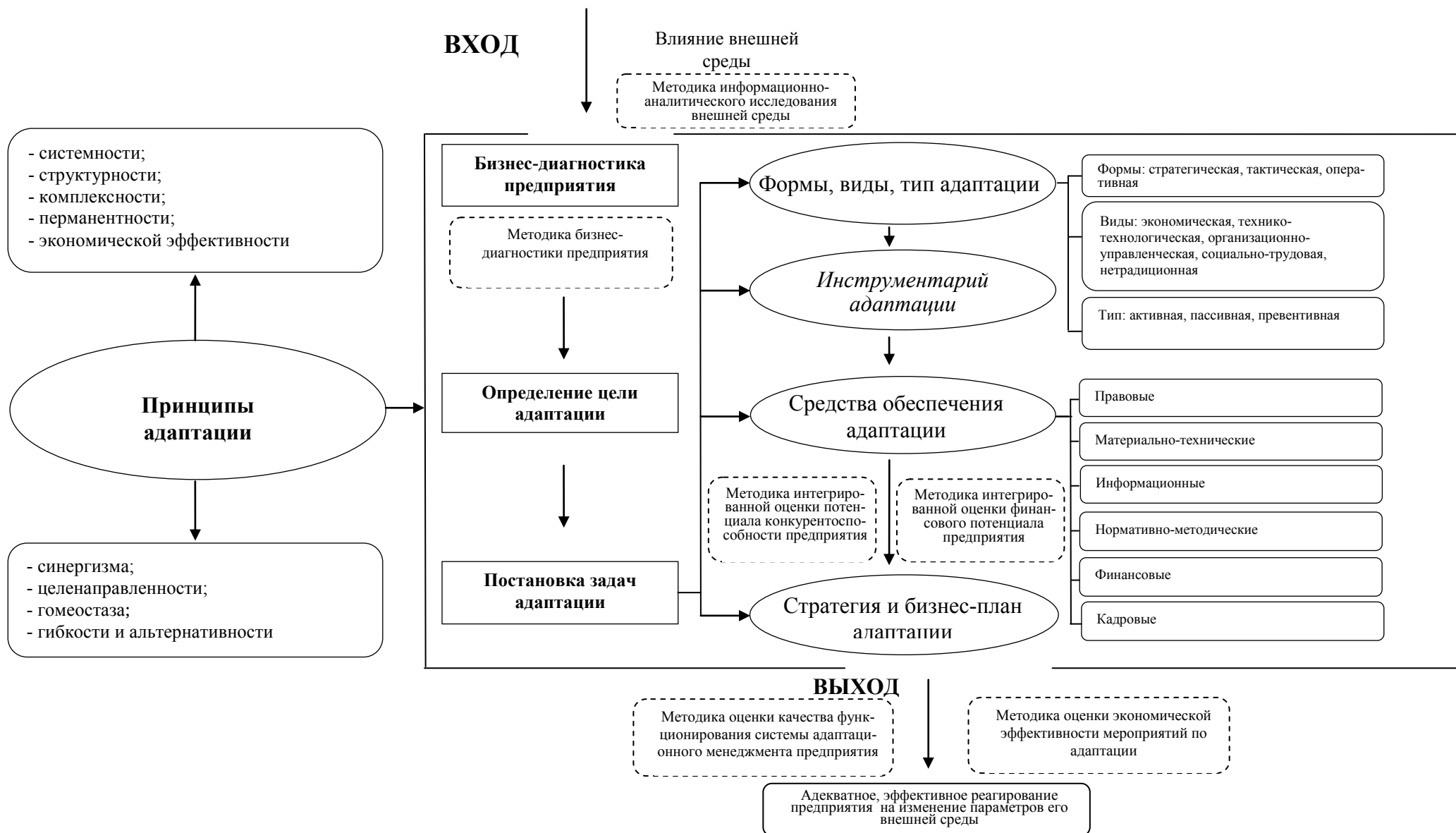


Рисунок 6 – Схема организационно-экономического механизма адаптационного менеджмента предприятия (сост. авт.)

Среди наиболее значимых факторов внешней среды, динамические изменения которых способны существенно повлиять на сферу обрабатывающего производства, можно отметить отраслевую конкуренцию, темпы экономического роста, инфляцию, уровень налогообложения, поведение покупателей, поставщиков, состояние смежных отраслей, государственную политику (промышленную, техническую, экономическую).

Выявленные в работе факторы внешней среды положены в основу предложенной автором *методики информационно-аналитического исследования внешней среды*. Тем самым, стало возможным получить ответы на вопросы: как будет изменяться поведение внешней среды? Какова возможная реакция предприятия на определенное поведение внешней среды?

Задача оценки влияния внешней среды решается в диссертации на основе метода расстановки приоритетов, используя для этих целей специально разработанные автором таблицы оценок. Для получения характеристики поведения внешней среды, а также для определения того, насколько конкретное предприятие нуждается в адаптации деятельности, и какой тип адаптации может использовать, в работе предложена шкала, предусматривающая 4 уровня ее состояния (табл. 4).

Таблица 4 – Шкала оценок параметров внешней среды

Уровни комплексных оценок	Характеристика стадий влияния внешней среды
до 0,21	Супернеустойчивое состояние внешней среды. События неожиданные и совершенно новые. Будущее предсказуемо частично по «слабым сигналам» или непредсказуемо. Стремительные изменения требуют быстрой реакции предприятия, применения превентивных адаптационных мер.
0,22 - 0,32	Нестабильное состояние внешней среды. События неожиданные, но имеющие аналоги в прошлом. Предсказуемы серьезные проблемы и новые возможности (частично по «слабым сигналам») Быстрые изменения требуют активной адаптации предприятия.
0,33 - 0,44	Благоприятное состояние внешней среды. События привычны, распознаваемы в пределах экстраполяции опыта или наличия аналогии в прошлом. Будущее (серьезные проблемы и новые возможности) предсказуемо путем экстраполяции. Темп изменений сравним с реакцией предприятия в форме пассивной адаптации.
от 0,45	Устойчивое состояние внешней среды. События достаточно привычны. Будущее предсказуемо по аналогии путем экстраполяции. Изменения происходят медленнее, чем реакция предприятия.

Определение границ, характеризующих поведение внешней среды, предполагает выбор оптимальной величины интервала, осуществляемый по методике составления вариационных рядов и описанный в работе. В связи с тем, что в реальной действительности имеется дефицит необходимой информации и проблема ее сводимости, предлагается компенсировать этот недостаток посредством привлечения специалистов - экспертов.

На современном этапе, характеризующемся усилением конкурентной борьбы, субъектам хозяйствования необходимо постоянно поддерживать связь с внешней средой путем осуществления бизнес-диагностики. Особую актуальность имеет изучение поведения внешней среды и резервов адаптации предприятий к изменениям бизнес-окружения.

Процедуру бизнес-диагностики предприятия предлагается проводить по следующим направлениям: маркетинг – анализ рынков сбыта, потребителей, конкурентов; экономика – оценка производственно-хозяйственной деятельности предприятия; финансы – коэффициентный и качественный анализ финансового состояния предприятия, оценка его финансового потенциала.

По мнению автора, результаты бизнес-диагностики позволяют наиболее точно оценить адаптационный потенциал предприятия и должны учитываться при разработке сценария бизнес-плана адаптации. При этом под *адаптационным потенциалом* автор понимает *возможность* хозяйствующего субъекта адекватно и своевременно реагировать на флуктуации внешней среды и успешно, эффективно реализовать свои адаптивные компетенции.

Адаптационный потенциал предлагается оценивать с учетом следующих обобщенных показателей: гибкость предприятия (широкая номенклатура и ассортимент продукции, широта рынков сбыта, способность переналаживать производство для удовлетворения рыночного спроса и финансовая мобильность), надёжность (способность противостоять энтропийным тенденциям), мобильность (скорость реакции на изменения экономической, политической ситуации, спроса и др.) и управляемость (эффективность управления). В результате формируется интегральный показатель адаптационного потенциала промышленного предприятия, рассчитываемый по формуле:

$$АП_{инт} = \sum_{n=1}^4 a_n * P_n ,$$

где $АП_{инт}$ – интегральный показатель адаптационного потенциала; a_n – вес n-го обобщенного показателя, определенный методом экспертных оценок; P_n – n-й обобщенный показатель; n – число обобщенных показателей.

Шкала значений интегрального показателя адаптационного потенциала предприятия и соответствующие им качественные характеристики деятельности предприятия представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Шкала значений интегрального показателя адаптационного потенциала промышленного предприятия

Интервал значений	Уровень адаптации	Качественная характеристика деятельности предприятия по показателю адаптационного потенциала
Свыше 1,35	Высокий	Предприятие адекватно и своевременно реагирует на флуктуации внешней среды. Физический объем производства сохранен, либо растет. Производимая продукция продается. Положение на рынке устойчивое. Коллектив предприятия стабилен, ориентирован на производственные результаты.
1,35 – 0,65	Средний	Работа предприятия не всегда стабильна. Имеются определенные проблемы, связанные с отклонениями отдельных параметров функционирования предприятия от заданных (плановых) значений.
До 0,65	Низкий	Наличие хронических нарушений большинства параметров всех функциональных составляющих: проблемы с обеспечением основными фондами, материальными, трудовыми ресурсами, неэффективное их использование. Потери на рынках производимой продукции (снижение доли рынка или снижение физического объема производства). Потеря рыночных позиций (неблагоприятные изменения в составе конкурентов, клиентуры, ассортимента продукции).

Интервалы оценок обобщающего показателя определены на основе расчета среднеквадратического отклонения показателя по выборочному наблюдению предприятий обрабатывающей промышленности. Диапазон значений интегрального показателя соответствует интервалу:

$$\bar{Y} - \sigma \leq Y \leq \bar{Y} + \sigma,$$

где σ - среднеквадратическое отклонение обобщающего показателя от среднего уровня;

$\bar{Y}$ - средний уровень показателя, составляющий единицу;

Y - фактический уровень показателя, оцениваемый как «средний».

В результате проведенной бизнес-диагностики ряда ведущих предприятий-товаропроизводителей вторичного сектора экономики с целью оценки возможностей их адаптации было установлено, что, несмотря на разную отраслевую принадлежность, форму собственности и организационную форму ведения бизнеса, их объединяет много общего в отношении как позитивных результатов производственно-хозяйственной деятельности, так и недостатков, имеющих место (использование устаревших технологий в сфере производства и управления; высокий моральный и физический износ основных производственных фондов; недостаточно эффективный маркетинг; слабые навыки обнаружения и локализации потенциальных угроз; отсутствие системы адаптационного менеджмента, позволяющей руководству принимать превентивные решения и на этой основе наиболее эффективно функционировать в трансформируемой экономической среде и т. п.).

По результатам бизнес-диагностики на основе опроса экспертной группы руководителей промышленных предприятий был сделан вывод о том, что руководство предприятий постепенно приходит к осознанию того, что для обеспечения развития в долгосрочной перспективе необходимо разрабатывать бизнес-план адаптации и, принимая адаптационные решения, руководствоваться им.

5. Сформирована логическая модель стратегической адаптации обрабатывающего предприятия, ориентированная на формирование совокупности сценариев его дальнейшего развития

По мнению автора, предпосылкой формирования системы адаптационного менеджмента является разработка стратегии адаптации промышленного предприятия. Уточним, что *стратегия адаптации* представляет собой общий план действий, предпринимаемых предприятием для приспособления к изменившимся рыночным условиям и направленных на укрепление финансового потенциала и потенциала конкурентоспособности предприятия.

В работе предложена логическая модель формирования стратегии адаптации промышленного предприятия, отличительными признаками которой являются выделение иерархической структуры стратегий адаптации и конкретизация содержания стратегий адаптации каждого уровня, учитывающая виды стратегических действий. Кроме того, в отличие от уже существующих моделей (А.З. Дышекова, В.В. Гончарова, З.И. Калугиной и др.), авторская модель позволяет совместить известные теоретические основы формирования стратегии предприятия и разработанные автором подходы к определению позиции предприятия в стратегическом адаптационном пространстве.

Диссертантом осуществлена систематизация видов стратегий адаптации и выстроена их иерархическая структура, учитывающая виды стратегических дей-

ствий. Выделены стратегии адаптации, разрабатываемые на корпоративном уровне, на уровне стратегических единиц бизнеса и на уровне функциональных подразделений. Соединение и синхронизация выбранных стратегий адаптации дает возможность сформировать портфель стратегий адаптации.

В диссертации проанализирована и охарактеризована сущность совокупности адаптационных мероприятий, в том числе пассивная (постепенная), активная и превентивная адаптация. Определено, что тип адаптации тесно увязан с выбираемой стратегией адаптации.

Автором выделены и охарактеризованы: стратегия *превентивной адаптации*, стратегия *умеренно-превентивной адаптации* – 1 (с акцентом на умеренность действий), стратегия *умеренно-превентивной адаптации* – 2 (с акцентом на превентивность действий), стратегия *активной адаптации*, стратегия *умеренно-активной адаптации* – 1 (с акцентом на умеренность действий), стратегия *умеренно-активной адаптации* – 2 (с акцентом на активность действий), стратегия *пассивной адаптации*, стратегия *умеренно-пассивной адаптации* – 1 (с акцентом на умеренность действий), стратегия *умеренно-пассивной адаптации* – 2 (с акцентом на пассивность действий). Такое выделение видов стратегий адаптации обусловлено тем фактом, что тип адаптации определяется не только состоянием среды, но и склонностью руководства предприятия к активности, пассивности или умеренности действий. Так, например, пассивная адаптация может быть обусловлена не только склонностью менеджеров к выжидательной стратегии поведения (акцент на умеренность действий), но и нерешительностью, неопытностью, нежеланием или неспособностью принимать решения в незнакомой ситуации (акцент на пассивность действий). Предложенная типология адаптационных стратегий апробирована на примере предприятий обрабатывающей промышленности Иркутской области.

В работе предложен многоэтапный алгоритм разработки стратегии адаптации предприятия обрабатывающей промышленности (рис. 7). На завершающем этапе разрабатывается *бизнес-план адаптации*, представляющий собой комплекс мероприятий по реализации стратегии адаптации предприятия. Отличительными особенностями предлагаемого варианта составления бизнес-плана адаптации являются существование альтернатив (оптимистический, инерционный и пессимистический сценарии), оценка эффективности реализации стратегии адаптации, высокая степень формализации, позволяющая конкретизировать перечень практических действий по адаптации предприятия.

Одним из финальных этапов формирования бизнес-плана адаптации является сценарный анализ. На основе предложенной автором шкалы значений обобщающего показателя адаптационного потенциала предприятия и шкалы оценок параметров внешней среды формируется три варианта бизнес-плана адаптации – оптимистический, инерционный и пессимистический (табл.6).

В результате проведенного анализа в работе определено, что многовариантный, разноплановый процесс адаптации предприятия недостаточно исследован, проблема его моделирования полностью не решена. Это обусловило необходимость разработки модели адаптации предприятия, основывающейся на оценке значений комплексного показателя – коэффициента адаптивности. Позиция предприятия в стратегическом адаптационном пространстве определяется целеориентиро-

ванным вектором адаптации. Сравнительный анализ значений фактически достигнутого и запланированного показателя адаптивности и направлений их целеориентированных векторов позволяет оценить качество комплекса адаптационных мероприятий и верность выбранного курса адаптации и развития предприятия, что способствует принятию обоснованных адаптационных решений.

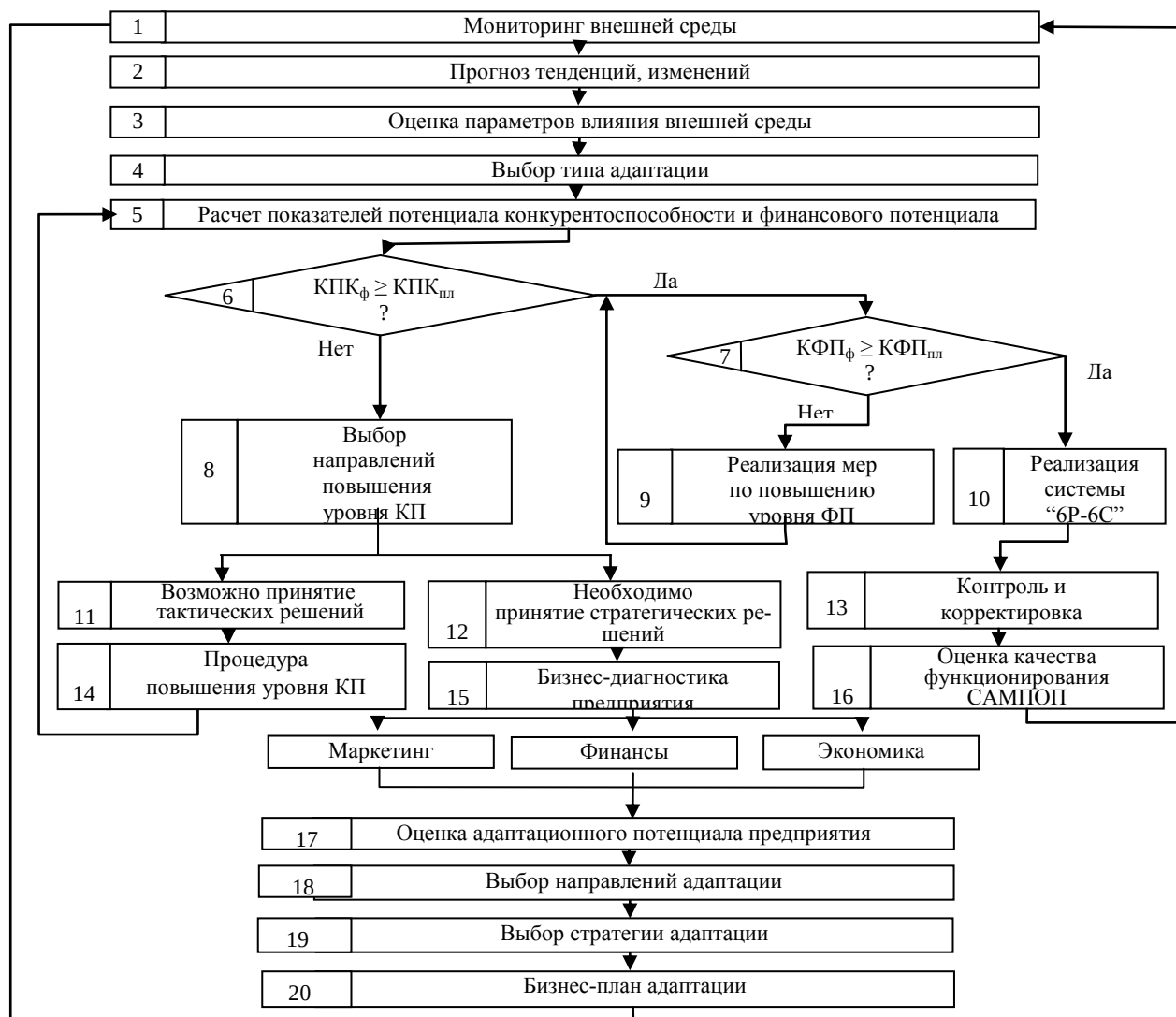


Рисунок 7 – Алгоритм разработки стратегии адаптации предприятия

Таблица 6 – Матрица выбора альтернативного варианта бизнес-плана адаптации предприятия

Уровень адаптационного потенциала Стадии влияния внешней среды	Высокий	Средний	Низкий
Супернеустойчивая	инерционный	пессимистический	пессимистический
Нестабильная	инерционный	инерционный	пессимистический
Благоприятная	оптимистический	оптимистический	инерционный
Устойчивая	оптимистический	оптимистический	инерционный

Графическая интерпретация выбора стратегии адаптации в зависимости от потенциала конкурентоспособности и финансового потенциала предприятий обрабатывающей промышленности Иркутской области приведена на рисунке 8.

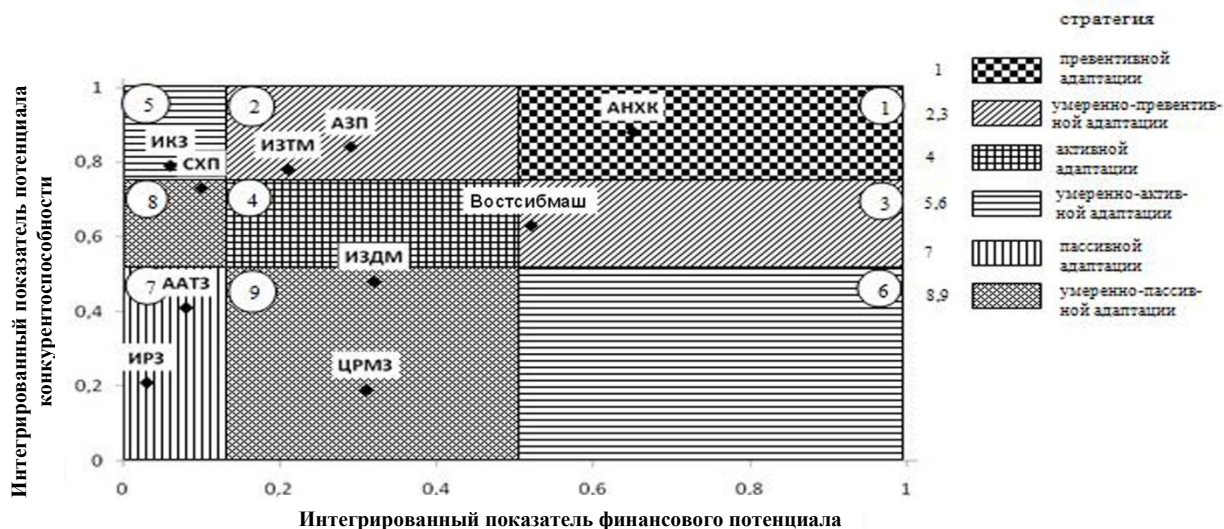


Рисунок 8 – Графическая интерпретация выбора стратегии адаптации промышленных предприятий в 2011 г.

Практическое использование данной модели дает возможность определить направленность стратегического развития предприятий, сравнить их стратегические позиции, рассмотреть приоритеты конкурирующих субъектов рынка, наметить для них направления корректировки стратегий адаптации.

Предложенные теоретико-методологические подходы к разработке действенной стратегии адаптации российских предприятий являются реальными ориентирами для повышения уровня их конкурентоспособности на рынках сбыта и реализации Концепции экономического и социального развития России до 2020 года. Основанием для такого утверждения является то, что разработанные научно-методические рекомендации: 1) вытекают из проблем, выявленных автором в процессе проведения бизнес-диагностики; 2) базируются на насущных потребностях предприятий; 3) учитывают передовые зарубежные теоретические изыскания относительно управления процессом адаптации предприятий; 4) тесно связаны с общегосударственными социально-экономическими ориентирами развития обрабатывающей промышленности на перспективу.

6. Разработан методический подход к оценке синергетического качества функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия обрабатывающей промышленности

Обеспечение эффективного функционирования САМПОП требует разработки соответствующей методики ее оценки по единому обобщенному критерию – комплексному показателю адаптивности, характеризующему синергетическое качество функционирования данной системы. Под *синергетическим качеством функционирования САМПОП* автором понимается соответствие совокупности свойств элементов этой системы определенным требованиям, определяющее степень приспособленности системы к достижению поставленных задач.

Предложенная автором методика основывается на построении иерархической модели, на разных уровнях которой рассчитываются численные значения двух ин-

тегрированных показателей – потенциала конкурентоспособности и финансового потенциала, используемых для оценки комплексного показателя адаптивности предприятия. Выбор данных показателей в качестве локальных оценочных критериев обусловлен следующими соображениями. Рыночная конкурентоспособность является условием существования и развития предприятия. Вместе с тем, будучи конкурентоспособным, предприятие может быть как прибыльным, так и убыточным, как финансово устойчивым, так и неустойчивым. Поэтому важен не только его потенциал конкурентоспособности, но и имеющийся у предприятия финансовый потенциал, обеспечивающий возможность финансирования адаптационных преобразований.

В этой связи автором предложена *методика интегрированной оценки потенциала конкурентоспособности предприятия* с применением элементов метода анализа иерархий, дающая возможность количественного сопоставления факторов, определяющих конкурентоспособность и расчета интегрированного показателя оценки уровня потенциала конкурентоспособности.

Численной мерой потенциала конкурентоспособности избран соответствующий коэффициент (KPK_j). Модель интегрированной оценки сформирована как многомерный объект, который позволяет: исследовать поведение каждого из факторов для различных предприятий при условии их ранжирования; определять уровни потенциалов конкурентоспособности предприятий отрасли по формуле:

$$KPK_j = \frac{\sum_{i=1}^m a_{ij} r_i}{\max \left\{ \sum_{i=1}^m a_{ij} r_i \right\}},$$

где KPK_j – коэффициент потенциала конкурентоспособности j -го предприятия, $j = \overline{1;n}$; a_{ij} – усредненная экспертная оценка j -го предприятия по i -му фактору конкурентоспособности, $i = \overline{1;m}$; r_i – ранг i -го фактора конкурентоспособности.

Предлагаемый подход предполагает следующие итерации: экспертная оценка значений локальных показателей для каждого выбранного фактора конкурентоспособности, ранжирование факторов по методу анализа иерархий Т. Саати, установление последовательности расчета интегрированной оценки конкурентоспособности предприятия (табл. 7).

Использование данного подхода позволяет акцентировать внимание на внешних и внутренних проблемах функционирования предприятия, определять его конкурентные позиции на рынках сбыта (формула 1), выявлять резервы повышения конкурентоспособности, анализировать зоны выбора стратегии адаптации в зависимости от ее типа.

$$R_{j(k)} = k \Leftrightarrow j(k) = \arg \max_{\substack{1 \leq j \leq m \\ j \neq j(1), \dots, j(k-1)}} \frac{S_j}{\max_j \{S_j\}} \quad (1)$$

где $R_{j(k)}$ – ранг j -го предприятия, $j = \overline{1,m}$; $j(k)$ – номер j -го предприятия, имеющего k -й ранг, $k = \overline{1,m}$; S_j – площадь n -угольника конкурентоспособности j -го предприятия, строящегося на векторах, соответствующих выбранным факторам.

Таблица 7 – Интегрированная оценка потенциала конкурентоспособности промышленных предприятий обрабатывающего сектора

Фактор конкурентоспособности	Усредненная экспертная оценка предприятия				Ранг фактора	Интегрированный факторный показатель предприятия			
	ОАО «ИЗДМ»	ЗАО «Бецема»	ОАО «ГрАЗ»	Гипотетическое предпр.		ОАО «ИЗДМ»	ЗАО «Бецема»	ОАО «ГрАЗ»	Гипотетическое предпр.
1. Товар	8,583	9,458	7,208	10,000	0,166	1,425	1,570	1,197	1,660
2. Положение предприятия на рынке	8,333	8,533	4,867	10,000	0,095	0,792	0,811	0,462	0,950
3. Продвижение и сбыт	6,944	7,499	5,556	10,000	0,269	1,868	2,017	1,495	2,690
4. Менеджмент	8,500	4,500	3,333	10,000	0,402	3,417	1,809	1,340	4,020
5. Производство	6,792	8,833	5,625	10,000	0,068	0,462	0,601	0,383	0,680
Площадь параметрического пятиугольника конкурентоспособности						1,425	1,090	0,535	2,387
Коэффициент потенциала конкурентоспособности						0,796	0,681	0,488	0,897
Ранг предприятия						2	3	4	1

Автором разработан и обоснован *методический подход к оценке финансового потенциала предприятия* с использованием математического аппарата теории нечётких множеств. Авторская методика оценки потенциала конкурентоспособности предприятия не включала финансового фактора. Однако уровень финансового состояния предприятия определяет возможность реализации превентивной, активной или пассивной стратегии адаптации. Результаты проведенного анализа иллюстрируют необходимость поиска метода оценки интегрированного показателя финансового потенциала – второго критерия стратегической модели адаптации предприятия.

Для формирования интегрированного показателя финансового потенциала в диссертации использован математический аппарат теории нечётких множеств. С целью обоснования достоверности предложенного подхода к оценке интегрированного показателя финансового потенциала результаты, полученные при использовании данного метода, сопоставлены с результатами оценки рейтинга предприятий, рассчитанными по (2) и (3) соответственно:

$$R_i^I = \sqrt{\sum_{j=1}^n d_j X_{ij}^2}, \quad (2)$$

где R_i – ранг i -го предприятия; d_j – коэффициент весомости j -го финансового показателя (коэффициента); X_{ij} – численное значение j -го показателя для i -го предприятия; n – общее количество анализируемых показателей.

$$R_i^{II} = \sqrt{\sum_{j=1}^n d_j \left(\frac{X_{ij}}{\max X_{ij}} \right)^2} \quad (3)$$

Расчет R_i^{II} основан на применении матричного метода. Анализ показывает, что данные методы имеют ряд недостатков, которые известны и описаны в научной литературе.

Апробация разработанной методики проведена на обрабатывающих предприятиях Иркутской области (табл. 8).

Таблица 8 – Сравнительный анализ результатов расчета обобщенного показателя финансового потенциала предприятий

Метод и модель расчета	Предприятие			
	ОАО «ИЗДМ»	ОАО «СХП»	ОАО «ААТЗ»	ОАО «АНХК»
Основывается на использовании квадратов значений показателей (R^I – аддитивная модель)	2,59	1,72	1,77	5,04
Ранг предприятия	2	4	3	1
2. Основывается на использовании нормируемых значений показателей (R^{II} – матричная модель)	3,23	2,20	0,71	5,04
Ранг предприятия	2	3	4	1
3. Основывается на применении элементов теории нечетких множеств ($KФП_i$)	0,18	0,09	0,06	0,19
Ранг предприятия	2	3	4	1

Целевая направленность предложенного методического подхода заключается в определении с помощью современного математического аппарата численного значения интегрированного показателя финансового потенциала предприятия. Его особенностями являются: использование ограниченного набора оценочных локальных финансовых показателей (коэффициентов) и метода их свертывания; представление интегрированного показателя как нечеткого понятия вследствие его субъективности; создание возможности для разработки механизма формирования стратегии адаптации предприятия.

Предложенная в работе *методика оценки синергетического качества САМПОП* основывается на иерархической модели, на разных уровнях которой рассчитывают абсолютные значения отдельных показателей (табл. 9).

Таблица 9 – Иерархическая модель оценки качества функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия

Уровни иерархии			
0-й	1-й	2-й	3-й
Показатели, характеризующие	Показатели по группам	Показатели по параметрам оценки	Комплексный показатель
Потенциал конкурентоспособности, в т.ч.:	Интегрированная оценка потенциала конкурентоспособности предприятия – КП	Оценка по коэффициенту адаптивности – Q_{KA}	Синергетическое качество функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия – QSA
1) товар			
2) положение на рынке			
3) продвижение и сбыт			
4) менеджмент			
5) производство			
Финансовый потенциал, в т.ч.:	Интегрированная оценка финансового потенциала предприятия – ФП		
6) коэффициент общей ликвидности			
7) коэффициент автономии			
8) коэффициент маневренности			
9) коэффициент оборачиваемости собственного капитала			
10) коэффициент фондоотдачи			
11) рентабельность активов			
12) рентабельность продаж			
13) рентабельность продукции			
14) коэффициент независимости			
15) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами			
изменение факторов потенциала конкурентоспособности по строкам 1 ч 5	Прирост значения – $\Delta КП$	Оценка изменения целеориентированного вектора адаптивности – $Q_{\bar{R}}$	
изменение финансового потенциала по строкам 6 ÷ 15	Прирост значения – $\Delta ФП$		

7. Разработана процедура оценки экономической эффективности реализации стратегии адаптации предприятия обрабатывающей сферы. Предложен авторский подход к определению экономического результата от реализации комплекса адаптационных мероприятий и распределению его между структурными подразделениями предприятия в зависимости от их участия в процессе адаптации.

По мнению автора, экономическое обоснование функционирования САМПОП имеет несколько составляющих: 1) обеспечение рациональности затрат на адаптацию; 2) экономическая мотивация персонала к оперативной и эффективной реализации адаптационных мероприятий. В диссертационной работе отмечено, что реализация системы мероприятий по адаптации сопряжена с необходимостью определенных затрат. При этом предприятием могут быть использованы как внутренние, так и внешние источники финансирования таких затрат.

Оценка ресурсных возможностей реализации стратегии адаптации предприятия предусматривает выявление соответствия между имеющимися у предприятия экономическими ресурсами и необходимыми инвестиционными затратами на проведение адаптационных мероприятий. Для этого сначала необходимо осуществить прогнозные расчеты и определить расходы, требуемые для реализации стратегии адаптации, а затем их следует сопоставить с ресурсами, которые имеются у предприятия в наличии.

Прежде всего необходимо проанализировать объем необходимых затрат (инженерно-конструкторские ($\Delta Z_{ик}$); материальные ($\Delta Z_{м}$), технические ($\Delta Z_{т}$), маркетинговые ($\Delta Z_{сб}$) и затраты по подготовке/переподготовке кадров ($\Delta Z_{п}$)) и определить, какая доля этих затрат может быть обеспечена за счет собственных ресурсов предприятия. Такой анализ тесно связан с коэффициентом соотношения собственных и заемных средств, применяемым при оценке финансовой устойчивости промышленного предприятия. Значение данного показателя должно быть $K_{з/с} < 0,7$.

Оценка ресурсных возможностей реализации намеченной стратегии адаптации промышленного предприятия ($\sum_{t=0}^T P_B$) определяется отношением суммы необходимых затрат предприятия в сферах НИОКР, производства, основного капитала, сбыта, кадров к собственным средствам предприятия:

$$\sum_{t=0}^T P_B = \frac{\Delta Z_{ик} \pm \Delta Z_{м} \pm \Delta Z_{т} \pm \Delta Z_{сб} \pm \Delta Z_{п}}{K_c} < 0,7,$$

где K_c – собственные средства предприятия, руб.

Неотъемлемой частью бизнес-планирования адаптации является оценка экономической эффективности реализации комплекса адаптационных мероприятий, что требует обеспечения рациональности затрат на адаптацию. В работе приведена расчетная формула определения чистого интегрированного приведенного эффекта от реализации комплекса мероприятий по адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды. Для формирования коэффициентов, характеризующих относительное участие структурных подразделений в распределении фонда стимулирования, использован экспертный метод. На примере ОАО «Центральный ремонтно-механический завод» был составлен перечень работ по адаптации для каждого структурного подразделения. Получены экспертные оценки степени вли-

яния различных видов работ на суммарный эффект и составлена шкала оценок, позволяющая определить размер долевого участия каждого подразделения, каждой группы работников, принимавших участие в выполнении конкретных видов работ по адаптации.

Реализация такого подхода на практике позволяет решить несколько принципиальных вопросов. Во-первых, руководство предприятия получает дополнительный рычаг воздействия на работников с целью эффективной и быстрой реализации адаптационных мероприятий. Во-вторых, открывается возможность введения более эффективной по сравнению с существующими на предприятиях схемами мотивации труда. В-третьих, возникает объективное основание применить бонусную систему оплаты труда персонала, увязав размер месячного бонуса с результатами участия работника в процессе адаптации. Все это в комплексе будет способствовать совершенствованию системы адаптационного менеджмента предприятия.

III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Отечественная практика управления предприятиями указывает на три несомненных довода для привлечения теории адаптации к изучению производственно-хозяйственных систем: во-первых, высокая возмущенность макросреды переходного периода, вызывающая в поведении предприятий нелинейные процессы и угрожающая устойчивости их функционирования; во-вторых, стремительный поток мировых инноваций, фокусирующий внимание на последствиях их воздействия на перспективы деятельности и жизнеспособность российских предприятий; в-третьих, продвижение возможностей инструментального оснащения управленческих технологий, использующих новейшие средства поддержки адаптивного поведения экономических объектов.

Решение поставленных в диссертационном исследовании задач позволило сформулировать основные научные выводы и рекомендации:

1. На основе проведенных научных исследований выявлено новое направление в менеджменте – адаптационный менеджмент, для которого открывается возможность дальнейшего развития методологии, понятийного аппарата, инструментария анализа и моделирования.

2. Автором сделан вывод о том, что система адаптационного менеджмента промышленного предприятия позволяет корректировать бизнес-процессы в условиях изменения параметров внешней среды и обеспечивать финансовую устойчивость и конкурентоспособность хозяйствующего субъекта. В работе определены цели, задачи и функции системы адаптационного менеджмента предприятия.

3. На основе анализа современных концепций и изучения генезиса понятийного аппарата с целью развития теоретических основ исследования автором уточнены и конкретизированы экономические категории теории адаптации, выявлены закономерности и направления осуществления адаптации предприятий, особенности адаптивного менеджмента, сформулировано авторское определение понятий «адаптация промышленного предприятия», «адаптационный менеджмент», «адаптационное решение», введено в научный оборот понятие «адаптивные компетенции предприятия».

4. Разработанный концептуальный подход к бизнес-диагностике причинно-следственных связей «внешняя среда - предприятие» позволяет оценить уровень

адаптационного потенциала предприятия, разработать стратегию его адаптивного поведения и сценарий бизнес-плана адаптации. В работе систематизированы и выработаны принципы, оценочные показатели и критерии комплексной оценки адаптационного потенциала предприятий обрабатывающего сектора экономики.

5. Автором обоснована необходимость интеграции функциональных сфер деятельности предприятия в процессе его адаптации, на основе которой формируется новый тип синергизма – синергизм адаптации промышленного предприятия и проявляется синергетическое качество формирования системы адаптационного менеджмента предприятия промышленной сферы.

6. Разработанный в диссертации теоретико-методологический аппарат адаптационного менеджмента открывает новые направления для научных изысканий, позволяет совершенствовать образовательный процесс, дает возможность усилить позиции менеджмента конкретных хозяйствующих субъектов, адаптирующихся к конкурентной рыночной среде.

7. Требуется дальнейшее изучение проблем адаптации малых, инновационных предприятий промышленности, а также промышленных корпораций с учетом особенностей формирования их потенциала конкурентоспособности и финансового потенциала.

IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

А) Статьи, опубликованные в рецензируемых научных изданиях и журналах, определенных Высшей Аттестационной Комиссией Министерства образования и науки РФ:

1. Дорофеева, В.В. Способность к адаптации как преимущество в конкурентной борьбе / В.В. Дорофеева // Транспортное дело России. 2009. № 12 (дополнительный). С. 126–129. (0,25 п.л.).

2. Дорофеева, В.В. Проблема коммерциализации инновационных разработок предприятий Сибирского региона / В.В. Дорофеева // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2010. № 5 (73). С. 57–61. (0,30 п.л.).

3. Дорофеева, В.В. Стратегические направления формирования региональной инновационной политики // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) [электронный журнал]. 2010. № 4. Шифр Информрегистра: 0421000101\0133. Режим доступа: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=11940> (0,45 п.л.).

4. Дорофеева, В.В. Концептуальный подход к разработке механизма обеспечения адаптации предприятия / В.В. Дорофеева // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2010. № 6 (74). С. 76–84 (0,56 п.л.).

5. Дорофеева, В.В. Система адаптационных механизмов предприятия как основа реализации его стратегии развития / В.В. Дорофеева // Научные труды вольного экономического общества России. Том 137. Развитие инновационной экономики в России. М.: Вольное экономическое общество России. ГОУ ВПО «МАТИ» – РГТУ им. К.Э. Циолковского. 2010. С. 193–197 (0,30 п.л.).

6. Дорофеева, В.В. Формирование стратегии адаптации предприятия / В.В. Дорофеева // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) [электронный журнал]. 2010. № 6. Шифр Информрегистра: 0421000101\0235. Режим доступа: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=7042> (0,45 п.л.).

7. Дорофеева, В.В. Формирование системы коммерциализации новых продуктов и технологий / В.В. Дорофеева // Инновационный Вестник Регион. 2011. № 2. С.81–88 (0,50 п.л.).

8. Дорофеева, В.В. Методика оценки уровня конкурентоспособности промышленных предприятий / В.В. Дорофеева // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2011. № 4 (78). С.89–94 (0,375 п.л.).

9. Дорофеева, В.В. Анализ теоретико-методических подходов к трактовке понятия конкурентоспособность и ее оценке / В.В. Дорофеева // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) [электронный журнал]. 2011. № 3. Шифр Информрегистра 0421100101\0139. Режим доступа: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=8001>. (0,45 п.л.).
10. Дорофеева, В.В. О построении национальной инновационной системы // Инновационный Вестник Регион. 2011. № 4. С.1–4 (0,25 п.л.).
11. Дорофеева, В.В. Маркетинговые исследования как средство мониторинга состояния бизнес-среды / В.В. Дорофеева // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) [электронный журнал]. 2011. № 5. Шифр Информрегистра: 0421100101\0246. Режим доступа: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=9710>. (0,40 п.л.).
12. Дорофеева, В.В. Использование теории нечётких множеств для формализации показателя финансовой привлекательности предприятия // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2011. № 6 (80). С.133–136 (0,25 п.л.).
13. Дорофеева, В.В. Реформирование предприятий как способ их адаптации к новым макроэкономическим условиям существования / В.В. Дорофеева // European Social Science Journal. 2011. № 3. С.278–285 (0,50 п.л.).
14. Дорофеева, В.В. Об актуальности задачи интеграции инструментов финансового управления / В.В. Дорофеева // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) [электронный журнал]. 2011. № 6. Шифр Информрегистра 0421100101\0313. Режим доступа: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=10573>. (0,70 п.л.).
15. Дорофеева, В.В. Формирование бизнес-плана адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды / В.В. Дорофеева, Г.Ф. Каячев // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2012. № 1 (81). С.93–96 (0,25 п.л., авт. – 0,15 п.л.).
16. Дорофеева, В.В. О построении концептуальной модели формирования региональной политики адаптации промышленных предприятий / В.В. Дорофеева // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) [электронный журнал]. 2012. № 1. Шифр Информрегистра 0421200101\0016. Режим доступа: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=11826> (0,70 п.л.).
17. Дорофеева, В.В. Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий / В.В. Дорофеева // Дискуссия. 2013. № 5. С.62–67 (0,375 п.л.).
18. Дорофеева, В.В. Формирование адаптивных компетенций предприятия / В.В. Дорофеева // Казанская наука. 2013. № 5. С. 60–64 (0,30 п.л.).
19. Дорофеева, В.В. Возможности использования методики комплексной оценки конкурентоспособности на примере предприятий машиностроительной отрасли / В.В. Дорофеева // Организатор производства. 2014. № 1. С. 58–65 (0,50 п.л.).

Б) Монографии:

1. Дорофеева, В.В. Формирование стратегии устойчивого экономического развития предприятий. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2008. 157 с. (9,6 п.л.).
2. Дорофеева, В.В. Организационно-экономический механизм адаптации предприятия к неопределенности бизнес-среды. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2010. 212 с. (13,3 п.л.).
3. Дорофеева, В.В. Формирование портфеля стратегий устойчивого развития предприятия. OmniScriptum GmbH & Co. KG, Saarbrücken, Germany, 2011. 146 с. (9,125 п.л.).
4. Дорофеева, В.В. Адаптация предприятий в конкурентной среде. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2011. 107 с. (6,6 п.л.).
5. Дорофеева, В.В. Практика адаптации предприятий к условиям изменяющейся внешней среды. OmniScriptum GmbH & Co. KG, Saarbrücken, Germany, 2012. 172 с. (10,8 п.л.).

В) Статьи в других изданиях:

1. Дорофеева, В.В. (Гаврилова, В.В.) Оценка конкурентного ресурсного потенциала предприятий / В.В. Гаврилова, Ю.В. Гусев // Научные записки НГАЭиУ. Вып. 1. Сб. науч. тр. Новосибирской государственной академии экономики и управления. - Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. С.116–120. (0,25 п.л., авт. – 0,1 п.л.)

2. Дорофеева, В.В. (Гаврилова, В.В.) Оптимизация системы управления предприятием с целью повышения его конкурентоспособности / В.В. Гаврилова // Новые технологии управления. Мат-лы XIX науч.-практ. конф. В 5 ч. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 1997. – Ч. 3. С.57–62. (0,28 п.л.).
3. Дорофеева В.В. (Гаврилова, В.В.) Параметры выбора эффективных конкурентных стратегий / В.В. Гаврилова // Современные проблемы гуманитарных наук: Сб. науч. тр. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1998. С. 92–96. (0,30 п.л.).
4. Дорофеева, В.В. (Гаврилова, В.В.) Основные характеристики системы стратегического управления персоналом / В.В. Гаврилова // Научные записки НГАЭиУ. Вып. 2. Сб. науч. тр. Новосибирской государственной академии экономики и управления. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1998. С.122–127. (0,40 п.л.).
5. Дорофеева В.В. (Гаврилова, В.В.) Проблемы реализации стратегии предприятия на уровне персонала предприятия / В.В. Гаврилова // Мат-лы XIX науч.-практ. конф. «Региональная экономика: проблемы развития». – Томск: Изд-во ТГУ, 1999. С. 37–41. (0,35 п.л.).
6. Дорофеева, В.В. (Гаврилова, В.В.) Критерии эффективности управления производством / В.В. Гаврилова // Управление: теория и практика: Сб. науч. тр. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1999. С. 99–102. (0,25 п.л.).
7. Дорофеева, В.В. (Гаврилова, В.В.) Методология разработки инновационной стратегии промышленного предприятия / В.В. Гаврилова // Современные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук: Сб. науч. тр. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 2000. С. 23-27. (0,30 п.л.).
8. Дорофеева, В.В. (Гаврилова, В.В.) Проблемы формирования стратегии развития российских предприятий / В.В. Гаврилова // Мат-лы междунар. науч.-практ. конф. «Молодые ученые - науке». – М.: МЦОС, 2000. С. 168–171. (0,20 п.л.).
9. Дорофеева, В.В. (Гаврилова, В.В.) Стратегия управления промышленным предприятием / В.В. Гаврилова // Научные записки НГАЭиУ. Вып.1. Сб. науч. тр. Новосибирской государственной академии экономики и управления. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 2000. С. 58-63. (0,38 п.л.).
10. Дорофеева, В.В. (Гаврилова, В.В.) Взаимодействие в системе управления развитием предприятия / В.В. Гаврилова // Научные записки НГАЭиУ. Вып. 2. Сб. науч. тр. Новосибирской государственной академии экономики и управления. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 2000. С. 87–93. (0,40 п.л.).
11. Дорофеева, В.В. (Гаврилова, В.В.) Определение предпочтительных стратегических альтернатив развития предприятий / В.В. Гаврилова // Сб. науч. тр. Сибирской академии государственной службы. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2001. С. 77–82. (0,40 п.л.).
12. Дорофеева, В.В. (Гаврилова, В.В.) Выбор приоритетных стратегий предприятий / В.В. Гаврилова // Сб. науч. тр. кафедры управления НГАЭиУ; под ред. Л.Е. Чередниковой. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 2001. С. 80–87. (0,50 п.л.).
13. Дорофеева, В.В. (Гаврилова, В.В.) Основные аспекты воспроизводства инвестиционно-строительного процесса / В.В. Гаврилова // Реструктуризация производства, бизнеса и менеджмента в строительстве: Сб. науч. тр. – Новосибирск: Изд-во НГАСУ и РААСН СО, 2001. С. 53–57. (0,30 п.л.).
14. Дорофеева, В.В. (Гаврилова, В.В.) Основные направления стратегического развития предприятий: генезис и современные подходы / В.В. Гаврилова // Мат-лы III Всерос. науч.- практ. конф. «Современные проблемы экономики». – Екатеринбург: Изд-во УГЭУ, 2001. С. 44–46. (0,18 п.л.).
15. Дорофеева, В.В. (Гаврилова, В.В.) Система отношений «человек-производство» как инструмент менеджмента / В.В. Гаврилова // Социальные проблемы в рыночной экономике: Сб. науч. тр. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2001. С.84–87. (0,20 п.л.).
16. Дорофеева, В.В. Оптимизация системы управления компанией с целью повышения ее конкурентоспособности / В.В. Дорофеева // Менеджмент: новые технологии. Сб. науч. тр. кафедры управления НГАЭиУ. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 2002. С. 66–70. (0,30 п.л.).
17. Дорофеева, В.В. О методике оценки инвестиционного климата / В.В. Дорофеева // Мат-лы I Всероссийской науч.-практ. конф. «Проблемы макро- и микроэкономики» по направлению «Региональная экономика: оценка ресурсного потенциала и проблемы развития». – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2003. С.88–93. (0,40 п.л.).
18. Дорофеева, В.В. Проблемы антикризисного управления предприятием / В.В. Дорофеева // Актуальные проблемы гуманитарных и экономических наук. Мат-лы Всерос. науч.-практ. конф. – Киров: Изд-во КФ МГЭИ, 2005. С. 77–81. (0,25 п.л.).
19. Дорофеева, В.В. Проблемы занятости и безработицы в Иркутской области / В.В. Дорофеева // Социальные проблемы регионов и пути их решения. Мат-лы II Все-

рос. науч.-практ. конф. – Пенза: Изд-во Приволжский Дом Знаний, 2006. С.99–103. (0,20 п.л.).

20. Дорофеева, В.В. Об обеспечении инновационного развития наукограда РФ / В.В. Дорофеева // Экономика и управление: теория и практика. Управление структурными преобразованиями в экономике России. Труды VII науч.-практ. конф. – СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2006. С.329–331. (0,25 п.л.).

21. Дорофеева В.В. Управленческий консалтинг – дань моде или объективная необходимость? / В.В. Дорофеева // Финансовые и правовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика: мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. – Братск: БФ БГУЭП, 2008. С. 47–49. (0,15 п.л.).

22. Дорофеева, В.В. Реанимация маркетинга или новая идея? / В.В. Дорофеева // Финансовые и правовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика: мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. – Братск: БФ БГУЭП, 2008. С. 68–70. (0,17 п.л.).

23. Дорофеева, В.В. Современный российский бизнес в условиях мирового финансового кризиса / В.В. Дорофеева, А.А. Клёпова // Финансовые и правовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика: мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. – Братск: Изд-во БФ БГУЭП, 2010. С. 140 – 142. (0,20 п.л., авт. – 0,10 п. л.).

24. Дорофеева, В.В. Обзор теоретических подходов к исследованию проблемы адаптации предприятий / В.В. Дорофеева // Финансовые и правовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика: мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. – Братск: Изд-во БФ БГУЭП, 2010. С. 137–140. (0,44 п.л.).

25. Дорофеева, В.В. Особенности механизма адаптации предприятия как системы / В.В. Дорофеева // Финансовые и правовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика: мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. – Братск: Изд-во БФ БГУЭП, 2010. С.135–137. (0,20 п.л.).

26. Дорофеева, В.В. Методический подход к определению уровня адаптивности предприятия / В.В. Дорофеева // Проблемы и перспективы социально-экономического развития современной России. Мат-лы II Всероссийской науч.- практ. конф. – Саратов: Изд-во «КУБиК», 2010. С.60–62. (0, 20 п.л.).

27. Дорофеева, В.В. Стратегический подход к управлению инновациями / В.В. Дорофеева // Дни науки. Технологии управления в инновационной экономике: мат-лы научн. конф. - Екатеринбург: Изд-во УрГИ, 2010. С. 49–51. (0,20 п.л.).

28. Дорофеева, В.В. Человеческий фактор в инновационной деятельности / В.В. Дорофеева // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики: мат-лы III Междунар. науч. - практ. конф. В 2 ч. Красноярск: Изд-во СибГАУ, 2011. – Ч. 1. С.70–77. (0, 45 п.л.).

29. Дорофеева, В.В. Роль современного маркетингового инструментария в адаптации предприятия в конкурентной среде / В.В. Дорофеева // Современные научные исследования социально-экономических процессов: мат-лы Междунар. науч. - практ. конф. – Саратов: Изд-во ЦПМ «Академия бизнеса», 2011. – Ч. 1. С.87–89. (0, 20 п.л.).

30. Дорофеева, В.В. Инновационная активность и адаптивность предприятий – залог развития инновационной экономики / В.В. Дорофеева // Инновации, технологии, экономика (ИНТЭК–2011): мат-лы Междунар. науч. - практ. конф. – Иваново: Изд-во ИГЭУ, 2011. С. 76–79. (0,25 п.л.).

31. Дорофеева, В.В. Особенности адаптации предприятия как системы / В.В. Дорофеева // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире: мат-лы Междунар. науч. - практ. конф. – Прага, Чешская Республика: Изд-во WORLD PRESS s r.o., 2013. С. 109–111. (0, 20 п.л.).

32. Dorofeeva, V.V. Formation of Russian innovation system oriented on enterprises / V.V. Dorofeeva // Of beaming and organization of effective functioning of innovation sphere of economy enterprise, industry, the complex: proceedings of the International Conference, Austria, Salzburg, 28-30 April 2013. Ed P.G. Isaeva. Electron. text. dan. (1 file 2,6 MB). Kirov: MTSNIP, 2013. С. 55–57. (0, 20 п.л.).

Научное издание

ДОРОФЕЕВА ВИКТОРИЯ ВЯЧЕСЛАВОВНА
АВТОРЕФЕРАТ

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Подписано в печать 14.03.2014. Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Усл. печ. л. 2,5. Тир. 100 экз. Заказ № 629.

Издательство Байкальского государственного университета экономики и права.

664003, Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУЭП.