ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права»

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)»

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук

Научный консультант – доктор экономических наук, доцент Епифанцева Елена Ивановна

Иркутск – 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ..... 18
1.1 Экономическое содержание категории «адаптация промышленного предприятия»: историко-теоретический контекст..... 18
1.2 Тенденции и характеристики бизнес-среды современного предприятия 39
1.3 Методологические основы формирования системы адаптационного менеджмента промышленного предприятия в условиях динамичности внешней среды..... 52
2 ПРОБЛЕМЫ, ОЦЕНКА И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ АДАПТАЦИОННЫХ СПОСОБНОСТЕЙ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ..... 72
2.1 Ретроспективный анализ социально-экономического развития предприятий отечественной промышленности..... 72
2.2 Тенденции функционирования предприятий Иркутской области в кризисный и посткризисный периоды..... 89
2.3 Оценка адаптационных способностей предприятий обрабатывающей промышленности Иркутской области..... 101
3 РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ 137
3.1 Методологические основы формирования модели системы адаптационного менеджмента обрабатывающих предприятий..... 137
3.2 Основные элементы модели системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности..... 150
3.3 Ключевые направления разработки логической модели стратегической адаптации промышленного предприятия 169

4 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ 195
4.1 Количественные и качественные критерии оценки адаптационного потенциала предприятия 195
4.2 Методический подход к интегрированной оценке потенциала конкурентоспособности промышленного предприятия 217
4.3 Методика оценки финансового потенциала предприятия при формировании системы адаптационного менеджмента 236
5 ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ 254
5.1 Методические основы формирования бизнес-плана адаптации промышленного предприятия 254
5.2 Апробация и оценка экономической эффективности функционирования системы адаптационного менеджмента обрабатывающих предприятий 264
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 285
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 293
ПРИЛОЖЕНИЕ А Авторский алгоритм разработки, принятия и реализации адаптационного решения..... 313
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Основные показатели экономического и социального положения России за 1998-2011 гг. 315
ПРИЛОЖЕНИЕ В Сальдированный финансовый результат деятельности организаций Иркутской области по видам деятельности ……...316
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Анкета «Эффективность маркетинговой деятельности предприятия»……...317
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Анкета «Самооценка деятельности предприятия»..... 321
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Анкета «Факторы успеха обрабатывающего предприятия» 323
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Расчет параметров модели 325
ПРИЛОЖЕНИЕ И Результаты обработки оценок экспертов ……..326
ПРИЛОЖЕНИЕ К Расчет финансовых показателей (коэффициентов) 328
ПРИЛОЖЕНИЕ Л Перечень мероприятий по адаптации ОАО «ЦРМЗ» на 2012-2014 гг. ……...329

ВВЕДЕНИЕ

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 инте-

грации 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 обусловливает ее актуальность.

Степень научной разработанности исследуемой проблемы и состояние изученности вопроса. Отечественный и зарубежный опыт в области обеспечения устойчивости и 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 отечественны-

ми: М.Д. Аистовой, С.В. Валдайцевым, А.А. Глушецким, В.Н. Гончаровым, А.П. Градовым, Т.А. Долгопятовой, В.А. Ириковым, Т.В. Ландиной, 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. Нортона, 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. Беломестного, 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 про-

цесса 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 деградационных процессов и воспроизводства ресурсов в конкурентном окружении. Благодаря развитию методологии возможно взаимообогащение 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», 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 пред-

приятиях 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. Использованы 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 адаптационного 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. Развиты теоретические положения формирования системы адаптационного 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 адаптации 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.

Материалы диссертации могут быть использованы при разработке и оснащении учебно-методическими материалами учебных курсов и спецкурсов соответствующих учебных дисциплин для подготовки магистров и бакалавров, например, «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, регио-

нальных 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.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Экономическое содержание категории «адаптация промышленного предприятия»: историко-теоретический контекст

Россия определила долгосрочные цели и приоритеты своего развития в направлении интеграции в мировой экономический процесс как страна с конкурентоспособной экономикой. Стратегическим направлением выбрано построение структурно-инновационной модели экономического роста, интенсивное техническое и технологическое обновление производства. «Сегодня речь идет о становлении в России принципиально новой дееспособной национальной системы, которая функционировала бы на рыночных принципах» [8, с. 28].

Рыночная ориентация экономики России повысила интерес ученых к подходам и методам, обеспечивающим эффективное функционирование промышленных предприятий и их устойчивое конкурентное положение на внутренних и внешних рынках сбыта. Нестабильность внешней среды требует от предприятий мобильности, гибкости, высокой готовности удовлетворять потребности рынка, своевременного и адекватного реагирования на изменения рыночной ситуации. Центральной является проблема адаптации предприятий обрабатывающей промышленности, так как способность быстро приспосабливаться к изменениям стала ключевым фактором повышения их конкурентоспособности. Если предприятия будут не в состоянии успешно решать проблемы адаптации, то «рыночная экономика как таковая не состоится, ибо они являются базисом любой системы хозяйствования ... Таким образом, одновременно с формированием конкурентной экономики для предприятий очевидно и неотвратимо поднимаются проблемы адаптации к рыночной среде. Новизна, многоплановость и сложность данных проблем предполагают соответствующий уровень их рассмотрения и решения» [162, с. 7].

Как свидетельствует анализ специальной литературы и опыт автора, проблемные ситуации, возникающие в практической деятельности, не всегда транс-

формируются в постановку научной проблемы. Но на современном этапе наблюдается диалектическое взаимодействие научных и практических проблем. Рост количества проблем, в которых сочетаются научный и практический аспекты [110, с. 41], становится характерной чертой развития практической деятельности. По мнению Т.В. Ландиной, таковыми являются проблемы адаптации предприятия к условиям рынка [162, с. 8]. Следует отметить, что проблемы создания механизма адаптации предприятия, его структурных составных частей еще недостаточно разработаны и отечественной, и зарубежными теориями и, как следствие, не реализованы в полной мере на практике. Поэтому закономерным и неизбежным становится процесс развития теоретических и практических вопросов адаптации предприятий промышленности к неопределенности внешнего окружения.

Автор считает необходимым осветить в данном разделе сущность понятия «адаптация» как определяющего, поскольку весьма неоднозначны дефиниции этого основного в теории адаптации понятия [43, 182, 253, 275, 276, 280, 317, 347]. Следует отметить, что любая самостоятельная теория должна применять собственную систему понятий и категорий для описания своей предметной сферы и решения частных задач, то есть должна иметь особый, специфический концептуальный аппарат исследования [184, с. 108].

Адаптация (англ.: adaptation; нем.: zielumsetzung; фр.: adaptation; лат.: adaptatio) – «процесс приспособления системы и ее отдельных элементов к изменяющимся условиям жизнедеятельности» [347, с. 22]; «приспособление в процессе эволюции строения, функций, поведения организмов к определённым условиям существования» [253, с. 69–70]; «приспособление строения и функций организмов к условиям существования» [275, с. 17].

Исходя из того, что адаптация – «это приспособление» [317, с. 11], различают адаптацию в биологии – «приспособление строения и функций организмов (и их групп) к условиям существования» [347, с. 22]; в физиологии и медицине – «процесс привыкания» [280, с. 22]; в теории систем – «процесс приспособления системы и ее отдельных элементов к изменяющимся условиям жизнедеятельности» [352, с. 8], «приспособление экономической системы и ее отдельных субъек-

тов, работников к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, обмена, жизни» [253, с. 12], «способность системы обнаруживать целенаправленное приспосабливающееся поведение в сложных средах, а также сам процесс такого приспособления» [182, с. 20].

Развитие рыночных отношений между субъектами рынка находит проявление в усилении степени неопределенности внешней среды, что требует от промышленных предприятий соответствующей, заранее продуманной реакции в виде программы поддержки адаптационных мероприятий. Сегодня это очень важно для предприятий, поскольку «скорость изменений так велика, что приспособляемость к ним становится сейчас существенным преимуществом в конкурентной борьбе ... При такой головокружительной скорости перемен компании, стремящиеся к процветанию, больше не могут опираться на прежние методы работы на рынке» [156, с. 19].

От каждого предприятия промышленности требуются не столько усилия по эффективной деятельности, сколько удовлетворение потребностей потребителей и обеспечение жизнедеятельности, решение задачи выживания, создание конкурентных преимуществ на рынках сбыта в течение длительного периода времени. Если теоретические вопросы повышения эффективности и гибкости промышленных предприятий довольно широко изучены и освещены в специальной литературе, то проблемы создания системы адаптационного менеджмента предприятий, установления влияния совокупности факторов, определяющих их конкурентоспособность, разработки методического обеспечения потенциала конкурентоспособности и финансового потенциала предприятий как критериев адаптации, пока еще изучены недостаточно.

Анализ литературных источников, научных публикаций отечественных и зарубежных экономистов позволил обобщить подходы по исследуемой проблеме. Так, процесс адаптации предприятий промышленности к условиям рынка В.А. Козловский отождествляет с обеспечением технической, технологической, организационной и экономической гибкости [148, с. 77]. При этом коэффициент гиб-

кости предприятия ставится в зависимость от среднего времени наладки и переналадки его технологической системы.

При всей целесообразности предложенного интегрированного подхода к оценке гибкости промышленного предприятия дискуссионным является ряд положений. Во-первых, техническая (улучшение технических параметров станочного парка оборудования), технологическая (применение принципиально новых технологий), организационная (способность организационной структуры соответствовать рыночным изменениям) и экономическая (способность производственного потенциала реагировать на изменение рентабельности производства, изделия) составляющие гибкости трансформируются только через коэффициент гибкости, который по своей сути характеризует только техническую гибкость. Во-вторых, гибкость промышленного предприятия будет способствовать сокращению времени выпуска продукции. Однако не только в этом заключается адаптация. При таком подходе нет гарантий, что предприятия промышленности будут выпускать продукцию, ориентируясь на потребности рынка, с учетом ее качества, цены, дизайна, упаковки и др., поскольку в предложенной модели отсутствует важная составляющая – маркетинговая. В условиях конкуренции на рынках сбыта именно маркетинговая служба предприятия помогает руководству предприятия принимать решения относительно номенклатуры выпускаемой продукции, ее качественных характеристик, технологии ее производства. Следовательно, предлагаемые автором В.А. Козловским составляющие гибкости предприятия не отражают его маркетинговую стратегию и не обеспечивают основную функцию адаптации – достижение устойчивых конкурентных преимуществ предприятия на конкретном рынке.

В работе Т.В. Ландиной [162] исследуются вопросы адаптации предприятия через призму его организационно-экономических механизмов, в основе которых – изучение мотивационных процессов перестройки на предприятии, касающихся всех групп и категорий работающих, в том числе и специалистов. Основными исследуемыми вопросами являются: разработка прогнозных моделей адаптации технико-организационной системы предприятия, создание системы учета затрат и

итогов деятельности и системы управления распределением результатов хозяйствования [169, с. 63–91; 28–30; 49–54]. Однако такая структура организационно-экономического механизма адаптации не отображает подсистемы, реализация функций которых позволяет обеспечить конкурентное положение предприятия на рынке. Целевая функция адаптации четко не определена и не выражена количественно, что делает невозможным оценку результатов функционирования механизма адаптации.

Результаты исследований, проведенных коллективом авторов в направлении изучения вопросов адаптации промышленных предприятий в новых экономических условиях, нашли отражение в работе [11]. Ее авторы считают, что особенности процесса адаптации промышленного предприятия – сложной социально-экономической системы – обусловлены циклическим развитием как предприятия в целом, так и его функциональных подразделений, и напрямую связаны с потоками внедряемых научно-технических нововведений [11, с. 5]. Следовательно, меры по адаптации привязаны к тем новшествам, которые внедряются на предприятии.

Рассматривая экономические критерии построения автоматизированных систем – технологическую подготовку и методику оценки эффективности мероприятий по адаптации предприятий промышленности – авторы обходят стороной такие понятия, как ключевые факторы успеха предприятия, конкурентоспособность товара и самого предприятия [11, с. 104]. Источниками обеспечения конкурентных преимуществ является не только технология и организация производства, но и финансовая устойчивость, сбытовая сеть, доступ к источникам сырья, правильно выбранная стратегия маркетинга, своевременное принятие мер по укреплению конкурентных преимуществ, анализ и оценка уровня конкурентоспособности промышленного предприятия, его самостоятельных хозяйственных подразделений.

Алексеева М.М. при обосновании концепции ситуационного подхода к принятию управленческих решений в корпорации утверждает, что «такой поход обусловливает необходимость использования в качестве критериев оценки эффек-

тивности организационной структуры двоякую особенность: с одной стороны, поддержание эффективного производства, с другой – осуществление функций адаптации к изменениям» [16, с. 132]. Тем самым признается необходимость существования на предприятии функции адаптации, что немаловажно для авторского исследования.

Автор публикации [90] Ю.В. Гусев отмечает следующее: мировой опыт свидетельствует, что «решающее значение имеет стратегическое управление, необходимое для быстрейшей адаптации предприятия к постоянно изменяющейся внешней среде, обеспечению конкурентоспособности и достижению долгосрочного успеха предприятия». И далее «... Стратегическое управление можно определить как искусство рационального управления потенциалом предприятия с целью быстрого его реагирования и адаптации к постоянно изменяющейся среде ...». Это полностью совпадает с авторской позицией признания важности рассмотрения функции адаптации как необходимой предпосылки обеспечения конкурентоспособности и устойчивости предприятий на рынках сбыта, что позволяет сделать вывод о целесообразности и необходимости функционального подхода к управлению процессом адаптации.

Указывая на проблемы традиционных методов системного структурного анализа, С.И. Маторин подчеркивает: «Несмотря на существующие попытки, недостаточно разработаны методы описания процессов адаптации и эволюции систем в связи со слабой изученностью развивающихся и самоорганизующихся систем» [184, с. 30]. «Для обоснования выбранной методологии и ее адаптации к поставленным задачам необходимо провести исследование особенностей ее концептуальных и инструментальных средств» [184, с. 51]. Он приводит следующее определение: «Адаптация – возрастание согласованности между свойствами системы (внутренней детерминантой) и определенной заданной функцией (функциональными запросом надсистемы – внешней детерминантой) в узле сети связей надсистемы» [184, с. 314]. Такой подход к определению адаптации соответствует предметной области – системологической объектно-ориентированной технологии анализа и моделирования бизнес-систем, которую С.И. Маторин и исследует. Од-

нако правомернее в данной трактовке определять адаптацию как процесс, происходящий в системе и направленный на рост согласованности между ее подсистемами.

Отдельные положения теории адаптации предприятий к условиям рынка находят свое практическое применение. Так, по убеждению руководителей предприятий обрабатывающей промышленности Новосибирской области, адаптация предприятий в условиях глобального кризиса является одной из ключевых проблем возрождения экономики региона [152]. Рассматривая принципы разработки методического обеспечения конкурентоспособности предприятия, В.В. Гончаров подметил, что «... в каждый данный момент времени деятельность предприятия определяется функциональной системой ..., доминирующей в плане адаптации предприятия к рыночным условиям хозяйствования» [85, с. 24]. Тем самым определяется сам факт существования адаптации и необходимость функционального подхода к созданию системы адаптационного менеджмента.

Целенаправленное научное исследование проблем адаптации предприятий машиностроительного комплекса к рыночным условиям хозяйствования провела М.М. Будник [54]. Важным является признание ею того, что «приспособляемость (адаптивность) внутренней среды предприятия к разнообразным условиям производства, рынка, развития НТП становится обязательным условием и главным критерием эффективности хозяйствования» [54, с. 5].

Вместе с тем следует заметить, что имеет место несогласованность по ряду вопросов: во-первых, приведен достаточно ограниченный перечень направлений изменения внутренней среды предприятий [54, с. 8]; во-вторых, при системном подходе направления адаптации должны касаться всех функций управления предприятием и всех его функциональных сфер деятельности; в-третьих, ответственность за результаты адаптации, в том числе за мониторинг внешней среды, должна быть возложена на отдел маркетинга (либо службу адаптации), а не на планово-экономическую службу предприятия, как предложено в [54]. В условиях рынка неправомерно занижать роль маркетологов и значимость отдела маркетинга, так как именно маркетинговая деятельность направлена на учет и анализ изменений,

происходящих в бизнес-среде, ориентирует предприятие на адекватную ответную реакцию.

В статьях [68, 69] автор Ву Тхиеу Занг исследует проблему адаптации предприятия к изменениям внешней среды с позиций организации системы информационного обеспечения этого процесса и его планирования соответственно. При этом он акцентируется внимание только на трех направлениях адаптации предприятия: изменении конъюнктуры рынка, нововведениях технического и организационного характера, социально-политических условиях, что является недостаточным.

Гончаров В.Н. раскрывает сущность понятия процесса адаптации предприятия, определяет его место и роль в функционировании предприятий на современном этапе [11]. Автор справедливо утверждает, что «для предприятий, функционирующих в условиях модернизирующейся экономики, адаптация является стратегией перестройки их деятельности, которая позволяет повысить эффективность функционирования в соответствии с изменяющимися требованиями рынка и научно-технического прогресса» [11, с. 75]. И далее: «потребности в адаптации могут возникнуть в самых разнообразных ситуациях и принимать различные формы» [11, с. 77]. Это достаточно верно замечено. Кроме того, автором сформулирована цель адаптации предприятия: получение возможности сохранить свою жизнеспособность и эффективность функционирования, что может быть предметом дальнейшего уточнения и дискуссии. Хотя предложенный в работе перечень целей процесса адаптации достаточно широк, но он явно не может претендовать на классификацию, предполагающую определенную соподчиненность и согласованность базовых элементов. Однако выводы автора о необходимости и особенностях адаптации предприятий к условиям транзитивной экономики весьма актуальны и верны.

Зинченко А.М., исследовав влияние инерционности системы адаптации на совершенствование организации сборочного производства [117], рассмотрел возможность использования организационно-экономических моделей для системы адаптации на машиностроительных предприятиях.

Необходимо отметить, что в целом для предприятия инерционность, скорее, является характеристикой пассивной адаптации, в отличие от активной, предполагающей применение превентивных адаптационных мероприятий. Кроме этого, предприятие, пользующееся услугами онлайновых служб, может быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды, так как получает возможность «мгновенно добавлять новую продукцию в предлагаемый ассортимент, изменять цены и описание товаров» [255, с. 95]. Исследование рынка позволяет не только получать и накапливать информацию. Качественно новым подходом является осуществление маркетингового проектирования к изменениям внешней среды и возможность заранее разрабатывать комплекс адекватных адаптационных мероприятий.

Научный подход к проблеме адаптации работников нашел отражение в работе [304], где отдельная глава посвящена вопросам управления профессиональной ориентацией и адаптацией персонала организации. Авторы А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин и другие предложили новое понятие – трудовая адаптация, сущность которой заключается в том, что в процессе «взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда ...» [304, с. 429].

Как показывает опыт отечественных предприятий, до сих пор отсутствует согласованный механизм управления процессом адаптации работников, который, по мнению авторов, должен предусматривать решение таких важных проблем, как структурное закрепление функций управления адаптацией в системе управления предприятием; организацию технологии процесса адаптации и организацию его информационного обеспечения.

Процесс адаптации связан с адаптивностью. П. Мотт ввел понятие адаптивности как способности центров власти менять сложившееся положение дел [106, с. 270], что является достаточно узкой трактовкой адаптации предприятия.

Ряд вопросов теории адаптивного поиска для формулирования стратегии рассмотрел И. Ансофф [22, с. 63–67]. Рассматривая четыре подхода к управлению прерывистыми изменениями в компании, он выделяет так называемые адаптив-

ные изменения и считает, что в каждой компании неизбежно наблюдается процесс постепенного накопления «небольших подвижек, которые в течение длительного времени изменяют культуру и структуру власти в компании. Осуществление прерывистого стратегического изменения посредством постепенных нововведений, растянутых во времени, мы будем называть процессом адаптивного изменения. Адаптивные изменения проходят медленно, но обладают эффектом уменьшения уровня сопротивления в каждый момент времени.... Эффективность адаптивных изменений повышается при управлении ими сверху» [22, с. 379–380].

Коротков Е.М., Кирсанов К.А. и другие отмечают, что «…процесс адаптации показывает, как система приспосабливается к происходящим изменениям в окружающей среде и в самой себе... Из перечисленной номенклатуры показателей будем пользоваться двумя: коэффициентом адаптации K_a и коэффициентом синергии K_c» [24, с. 107–109]. Однако теоретическая ценность этих коэффициентов снижается из-за общности понятий, не доведенных до уровня формализации с целью их практического применения.

В работе [54] проведен анализ подходов к формированию теории адаптации предприятия к изменениям внешней среды. Т. Хейман и У. Скотт ограничили рассмотрение адаптации (социальная, научно-техническая и административная) как свойства эффективной организации. Недостатком такой концепции является отсутствие комплексного, системного подхода к изучению процесса адаптации предприятия, его структурных подразделений к рыночным условиям хозяйствования.

Итак, теоретическое обобщение подходов к адаптации, анализ существующих форм, видов, типов и других ее элементов позволяют утверждать, что, во-первых, проблема адаптации предприятий реально существует в условиях рыночной экономики; во-вторых, является предметом пристального внимания ученых-экономистов, объектом изучения теоретиков и практиков в нашей стране и за рубежом; в-третьих, существует необходимость и возможность ее дальнейшей разработки.

Первые публикации, посвященные изучению отдельных направлений адаптации отечественных предприятий к условиям рынка, принадлежат В.И. Скурихину [273] – 1989 г., В.М. Гончарову [11] – 1992 г., Т.В. Ландиной [162] – 1994 г., Т. А. Долгопятовой [197] – 1994 г., Л.В. Соколовой [281] – 1995 г. В дальнейшем не только предприятие в целом становится объектом исследований ученых, но и его структурные подразделения, модели, методики, ресурсы, технологии и др. Можно выделить научные исследования Ю.В. Гусева [90] – 1995 г., Ву Тхиеу Занг [68, 69] – 1999 г., В.А. Забродского [110] – 2000 г., О.А. Дедова [93, 94] – 2002 г., М.М. Будник [54] – 2002 г., С.В. Чупрова [333] – 2004 г., Г.И. Ханалиева [322] – 2006 г., С.Н. Глаголева [78] – 2009 г. Анализ их результатов свидетельствует о том, что существующие теории, при всей своей значимости, не учитывают многих особенностей адаптации предприятия как сложной социальной системы, в частности таких, как:

• условность и подвижность границ предприятия и его окружения;

• многоцелевой характер адаптации;

• наличие конкурентной внешней среды, специфики механизма адаптации и системы адаптационного менеджмента предприятия;

• материальное воплощение адаптации, ее влияние на структуру предприятия.

Следовательно, вывод таков: для организации успешной деятельности предприятия в условиях изменяющейся внешней среды необходимо обосновать и разработать методологические основы формирования системы адаптационного менеджмента предприятий, сформировать структуру системы адаптационного менеджмента, описать ее основные функции и задачи.

Проведенные исследования теоретических подходов к проблемам адаптации предприятия к изменениям, происходящим во внешней и внутренней 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 сформирована целостная концепция адаптации, ос-

нованная на современных принципах, методах, подходах: не определены виды, типы, формы, направления адаптации; отсутствует комплексная система адаптационного менеджмента предприятия к изменяющейся, нестабильной внешней среде. С помощью методов гносеологии автором установлено, что использование концептуального аппарата – системы основных понятий – является необходимым и обязательным условием научного исследования.

На основании вышеприведенного анализа публикаций отечественных и зарубежных ученых в предметной области адаптации и с учетом опыта адаптации промышленных предприятий к неопределенности среды разработана классификация разновидностей существенных признаков адаптации предприятия и системы классификации основных элементов теории адаптации хозяйствующих субъектов.

Авторское определение классификации разновидностей системных объектов и субъектов адаптации следующее: это иерархическая (относительно предприятия) система соподчиненности классов объектов и явлений, составленная на основании существующих признаков, наиболее свойственных им и отличающих их от других.

Иерархическая система классификации разновидностей и понятий адаптации предусматривает установление отношений иерархии между классификационными группами. Правильность классификации понятий адаптации определяется следующими формальными требованиями:

• классификационные группы (подмножества) не должны пересекаться;

• совокупность классификационных групп должна определять множество объектов классификации;

• каждый элемент (объект) должен принадлежать к какому-либо одному классу;

• распределение множества на группы (подмножества) должно происходить по одному классификационному признаку.

Поскольку классификация является необходимой составляющей познания явления адаптации, предпринята попытка синтезировать систему классификации, которая отражала бы глубинные закономерности развития объективной действи-

тельности – многогранного процесса адаптации, в том числе промышленного предприятия. Авторский вариант классификации основных элементов теории адаптации хозяйствующих субъектов, строящийся на результатах теоретического обзора литературных источников, приведен на рисунке 1.1.

Основными классификационными признаками избраны следующие: система, которая адаптируется; системный объект адаптации; ее вид, форма, тип, направление, управленческий профиль, субъект и предмет. Созданная система классификации основных элементов теории адаптации хозяйствующих субъектов позволила автору установить их дефиниции и провести классификацию существенных признаков адаптации промышленного предприятия, которая включает шесть классификационных групп (см. рис. 1.2).

Тип адаптации – характеристика сущности совокупности адаптационных мероприятий, в том числе пассивная (постепенная) адаптация, активная и превентивная. *Превентивная адаптация* представляет собой принудительный процесс перестройки деятельности промышленных предприятий, их функциональных подразделений в соответствии с прогнозируемыми изменениями внешней среды и интуитивными представлениями топ-менеджеров относительно перспективных направлений развития каждого предприятия. Определено, что суть превентивной адаптации заключается в осуществлении опережающих мер в условиях сильной власти сторонников адаптации. Превентивная адаптация реализуется в рамках стратегического управления предприятиями промышленности.

Суть активной адаптации предприятия заключается в осуществлении стратегических изменений с помощью быстрой и эффективной реализации нововведений во внутренней среде, способных вызвать определенную соответствующую адекватную реакцию микросреды и требующих определенных финансовых затрат.

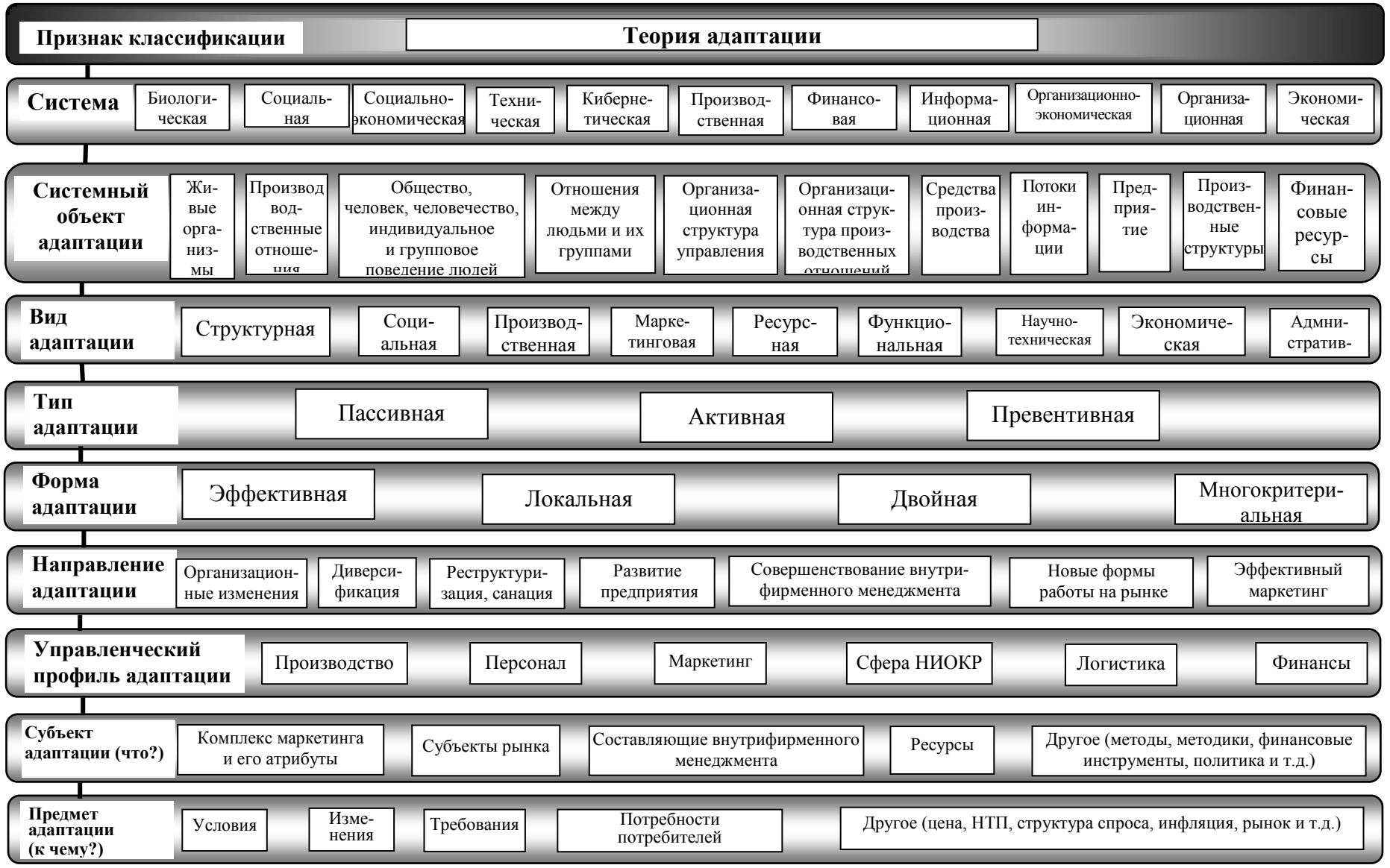


Рисунок 1.1 – Система классификации основных элементов теории адаптации хозяйствующих субъектов (сост. авт.)

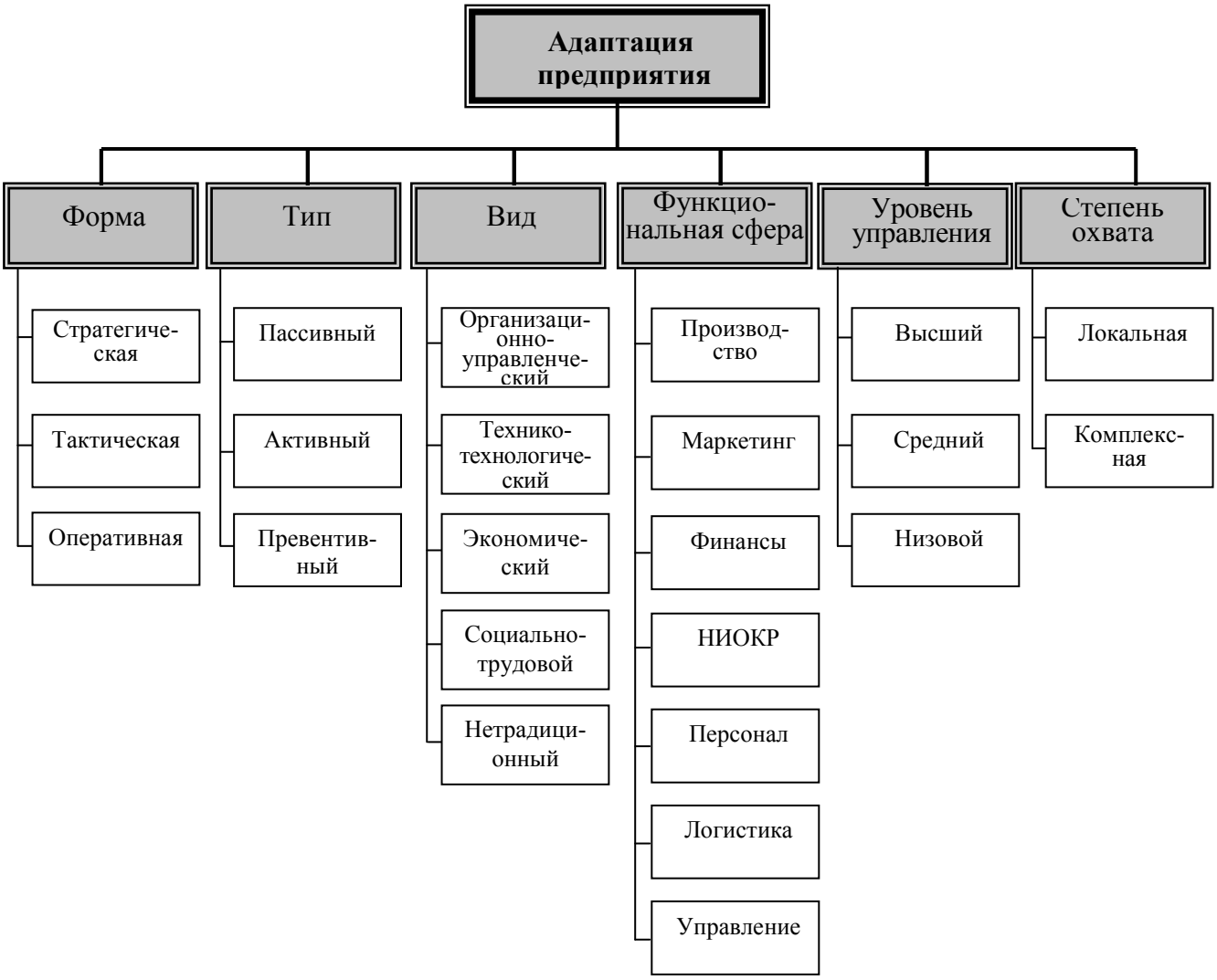


Рисунок 1.2 – Классификация существенных признаков адаптации предприятия (составлено с учетом [11], [54], [281])

Эволюционный процесс приспособления организационной структуры, функций управления, микросреды предприятия к неопределенности его бизнес-среды характеризует *пассивную адаптацию*, суть которой заключается в осуществлении постепенных нововведений во внутренней среде предприятия, длительных по времени и не требующих значительных финансовых затрат. Пассивные адаптационные изменения протекают медленно и имеют эффект уменьшения уровня сопротивления влияния окружающей среды. Мероприятия пассивной адаптации позволяют осуществлять изменения во внутренней среде предприятия в условиях ограниченной власти сторонников активных адаптационных преобразований. Такая группировка типов адаптации является весьма важной на этапе разработки стратегии адаптации в дальнейшем.

Вид адаптации – процессная характеристика адаптации производственных явлений.

Экономическая адаптация заключается в приспособлении экономики предприятия к изменениям внутренней и внешней среды.

Управленческая адаптация основывается на анализе организационной структуры управления предприятием и приведении ее в соответствие с поставленными стратегическими целями и задачами.

Организационно-правовая адаптация состоит в изменении формы собственности и организационной формы хозяйствования в зависимости от негативной или позитивной конъюнктуры рынка.

Социально-трудовая адаптация заключается в обеспечении приспособления людей к новым условиям жизнедеятельности и постепенного их вхождения в социально-экономические условия производства и отдыха.

Технико-технологическая адаптация заключается в приспособлении основных средств производства к воздействию соответствующих факторов среды.

Функциональная сфера адаптации – основные функциональные подразделения предприятия. Функциональная адаптация – это процесс формирования и реализации стратегии перестройки деятельности функциональных подразделений предприятия с целью достижения синергетического эффекта при управлении адаптацией предприятия на рынке.

Маркетинговая адаптация основывается на проведении аудита службы маркетинга, мониторинга и разведки рынка, анализа эффективности деятельности маркетологов, позволяющих получить рыночную информацию, необходимую для принятия мер адаптационного характера.

Производственная адаптация (т.е. адаптация производства) основывается на взаимном приспособлении работника и предприятия в процессе постепенного вхождения работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда; различают такие ее разновидности, как профессиональная адаптация, психофизиологическая, социально-психологическая, организационно-

административная, экономическая, санитарно-гигиеническая, организационная и административная [305, с. 430].

А*даптация персонала* связана с изменениями служебных обязанностей при перемещении на другую должность или использованием других методов выполнения традиционных задач.

Финансовая адаптация основывается на установлении соответствия финансовой структуры, финансовой политики и финансовых инструментов целям и задачам адаптации предприятия. Ее реализация требует капиталовложений в техническое перевооружение, расширение производства, реконструкцию и модернизацию производства, в новое строительство или в другие ключевые виды деятельности, в специализированное обучение персонала, маркетинг. Она является важной предпосылкой создания и сохранения конкурентных преимуществ предприятия.

Научно-техническая адаптация является более общим понятием для таких разновидностей адаптации, как инвестиционная, инновационная, технологическая и информационная. Основывается на приспособлении научно-технического потенциала предприятия к неопределенности внешней среды; на внедрении современных технологий в производство с целью изготовления товаров с высоким уровнем потребительских свойств; на освоении производства товаров, которые открывают перед покупателем возможность удовлетворения новой потребности (пионерных товаров) и/или поднимают на новый качественный уровень удовлетворение обычной потребности или удовлетворяют более широкий круг потребителей (товар рыночной новизны). Это, по сути, один из способов адаптации товара как к внешнему, так и к внутреннему рынку сбыта.

Логистическая адаптация основывается на приспособлении логистической системы предприятия к неопределенности внешнего окружения.

Исходя из того что управление является функциональной сферой деятельности предприятия, можно считать целесообразной *адаптацию управления.* Имеется в виду адаптация внутрифирменного менеджмента.

Адаптация предполагает изменение не только какой-либо одной сферы функционирования. Она имеет комплексный характер, т.е. изменения должны касаться всех функциональных сфер деятельности предприятия, его стратегических единиц бизнеса (СЕБ). Уровень управления адаптацией должен соответствовать уровню организационной структуры управления. Степень адаптации – мера ограничения совокупности способов адаптации в отношении объема ресурсов, которые потребуются.

Автором установлена взаимосвязь между типом адаптации предприятия и соответствующим типом его конкурентного поведения (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Взаимосвязь типов конкурентного поведения и типов адаптации предприятия

Тип конкурентного поведения	Характеристика	Тип адаптации	Характеристика
Креативный (творческий)	Создание управленческих, технологических, организационных новшеств, обеспечивающих преимущества предприятия на рынке; значительные затраты на проведение НИОКР	Превентивный	Внедрение опережающих адаптационных мер, обеспечивающих конкурентные преимущества предприятия, его стратегических единиц бизнеса в долгосрочной перспективе; значительные расходы на прикладные исследования и маркетинговую разведку, отраслевые исследования, комплекс маркетинга
Приспособительный	Учет инновационных изменений в производстве; попытка опережения действий конкурентов, связанных с модернизацией производства; неуверенность в инновационных возможностях	Активный	Обеспечение конкурентных преимуществ, высокого уровня финансовой привлекательности предприятия; эффективная маркетинговая деятельность, проведение маркетинговых исследований рынков сбыта; рыночная мобильность; значительные расходы на НИОКР, систему продвижения
Обеспечивающий	Стремление к продолжительной стабилизации рыночного положения предприятия за счет обеспечения высокого уровня привлекательности продукции; стремление предприятия к сохранению «статус кво»; стремление копировать достижения конкурентов	Пассивный	Органический процесс адаптации ресурсов; постепенные изменения элементов внутрифирменного менеджмента, комплекса маркетинга; незначительный объем инвестиций; ограниченные рыночные исследования

Адаптация тесно связана с производственной гибкостью. Многие авторы связывают сущность гибкости с приспособленностью производственной системы к изменениям в объеме и номенклатуре выпускаемых изделий [53, 71, 104]. В таком понимании гибкость определяется возможностью быстрой переналадки оборудования и изменения технологического оснащения производства. Иногда понятия адаптация и гибкость смешиваются: «адаптация, рассматриваемая как процесс приспособления системы к внешним условиям в достаточно сжатые сроки, есть гибкость производственной системы» [111]. Такой подход представляется не совсем правильным. На одном уровне с гибкостью можно рассматривать понятие «адаптивность». Однако и их значение не тождественно. Адаптивность шире гибкости, поскольку предполагает не только способность приспособиться к изменившимся условиям, но и способность изменить окружающую среду в соответствии с поставленными целями.

Таким образом, адаптивность включает в себя гибкость, надёжность и мобильность (маневренность). Кроме того, гибкость предполагает использование имеющегося потенциала предприятия, а адаптивность не исключает возможность существенной перестройки системы.

Понятие «процесс адаптации» объединяет различные виды деятельности, для которых характерны:

– направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;

– ограниченность срока реализации комплекса адаптационных мероприятий с определенным временем их начала и завершения;

– координация выполнения многочисленных взаимосвязанных мероприятий.

Несмотря на многообразие направлений осуществления адаптации промышленных предприятий диссертантом определены основные из них и сгруппированы с учетом выделенных автором видов адаптации (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – 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; монополистические действия; внеэкономические методы

Итак, в понятие адаптации как активного действия обычно вкладывают два смысла: приспособление к фиксированной среде (условно назовем пассивной адаптацией) и поиск среды, адекватной данной системе (назовем соответственно активной адаптацией). В первом случае адаптирующаяся система функционирует так, чтобы выполнять свои функции в данной среде наилучшим образом, т. е. максимизирует свой критерий эффективности функционирования в данной среде. Активная адаптация, наоборот, подразумевает либо изменение среды с целью максимизации критерия эффективности, либо активный поиск такой среды, в которой достижим желаемый комфорт.

Согласно выявленным признакам адаптации, автор предлагает дать такое определение этому понятию, которое будет в полной мере соответствовать сути данного процесса в современных условиях функционирования промышленных предприятий. *Адаптация промышленного предприятия – способность предприятия к приспособлению 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 параметров внешней среды на основе использования имеющегося финансового потенциала и потенциала конкурентоспособности. В итоге предприятие приспосабливается к возмущенной среде и препятствует разложению своей структуры и аритмии производственно-хозяйственной деятельности.

При этом следует уточнить 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.

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.

1.2 Тенденции и характеристики бизнес-среды современного предприятия

Формы адаптивного поведения экономических систем весьма разнообразны; в частности, адаптация проявляется в «изменении поведения системы в условиях флуктуации среды с целью поддержания существенных переменных в определённых границах или сохранения основных свойств» [182, с. 20]. Очевидно, что в условиях флуктуации внешней среды экономической системе необходима твердая реакция управляющей системы на отклонение объекта управления от заданного режима его функционирования. В случае сильных воздействий факторов внешней среды (дестабилизирующих факторов) необходимо учитывать адаптацию. «Использование принципа адаптации обеспечивает достижение эффективного компромисса между качеством управления (в узком смысле) и устойчивостью системы. Учет адаптивности экономических систем является необходимым условием построения моделей, адекватных реальности, – как дескриптивных, с целью описания экономических явлений и процессов, так и нормативных, с целью формализации процессов принятия решений при управлении» [182, с. 21–22].

Ускорение перемен в окружении предприятия порождает не только благоприятные возможности, но и угрозы его деятельности, чреватые нарушением ресурсного обмена предприятия с внешней средой. Поэтому предприятия вынужде-

ны «обустраиваться» в нестабильном окружении и удерживать свои конкурентные позиции.

Автору представляется важной позиция И.Л. Решетниковой, которая считает, что к концу XX столетию оформились черты глобально-информационного этапа развития бизнес-среды, связанные с двумя обстоятельствами. Во-первых, современный рынок все более явно глобализируется. Глобализация создает исключительные возможности разделения труда и привлечения оптимальных ресурсов. Наступает период тотальной конкуренции. А это возможно только при условии определенных достижений и привлечения внимания к своему бизнесу. Во-вторых, современные средства связи, телекоммуникация и другие информационные технологии дают исключительные возможности развития бизнеса. Бурное развитие современных информационных технологий, информатизации и компьютеризации, мультимедиа, освоения возможностей Интернета, без которого немыслимы уже современная реклама, PR, другие бизнес-технологии определяют особенности современного этапа развития бизнес-пространства [255, с. 91–92].

На предприятие воздействует совокупность факторов внешней среды, которые определяют уровень ее стабильности, сложности, разнообразия, враждебности [194, 195]. Характер воздействия их различен. Поэтому необходима определенная классификация факторов, обуславливающих нестабильность бизнес-среды. Авторский подход к их группировке отражен в таблице 1.3. Кратко охарактеризуем влияние отдельных факторов на деятельность предприятий.

Социально-культурные факторы воздействуют на хозяйственный механизм, цели и регуляторы поведения предприятий. Они несут в себе национальные, культурные, религиозные, этические нравы и традиции населения, которые находят выражение в склонности людей к тому или иному виду производственной деятельности. Господствующее значение социально-культурных факторов сказывается в формировании институтов общества, которые прививают предприятиям и их партнерам определенные правила взаимоотношений и мотивируют их выбор в отношении миссии и предпринимательских решений.

Таблица 1.3 – Отдельные факторы влияния внешней среды на промышленное предприятие

Факторы прямого воздействия	Направление влияния	Факторы косвенного воздействия
Законы и подзаконные акты, регламентирующие деятельность предприятий промышленности; арбитраж; нетарифные барьеры	Политико-правовое	Общее законодательное пространство для товаропроизводителей; политический климат в стране; группы лоббирования; неформальное вмешательство правительства; общественно-политическое устройство; идеология
Уровень развития рыночных отношений; система налогообложения; фискальная политика; объемы инвестиций в промышленность; установление льгот; структура спроса и предложения на рынке	Экономическое	Состояние экономики; платежный баланс страны; рыночные стратегии предприятий – конкурентов, привлекательность страны относительно экспорта своих товаров
Система образования, повышения квалификации и управления кадрами, неформальные группы	Социально-культурное	Национальные интересы; социальные институты; ценности и отношение к труду, успеху, изменениям, риску и др.
Новые информационные технологии; уровень технического развития конкурирующих предприятий; маркетинговая ориентация конкурентов	Научно-техническое	Уровень инновационной активности и информационного обеспечения конкурентов в сфере промышленности; научно-технический прогресс; развитие отраслевой науки
Ограничение нанесения вреда окружающей среде	Экологическое	Степень активизации деятельности по сохранению ресурсов и защите окружающей среды

Политические факторы особенно явственно были заметны на экономическом фоне на исходе 90-х годов прошлого века, когда в нашем обществе развернулась борьба идеологий рыночных реформ и политический выбор был за форсированной либерализацией российской экономики. С тех пор вектор политического движения пронизывает все преобразования в экономическом комплексе страны и содержит в себе предпосылки для порождения примечательных явлений. Убедительным примером их может служить возникновение так называемых «институциональных ловушек», о которых писал В.М. Полтерович (бартерные сделки, неплатежи, уклонение от налогов, коррупция).

Правовые нормы устанавливают права и обязанности предприятий, меру их юридической ответственности за отступление от законодательно принятых правил поведения, вытекающих из социально-политической и экономической политики государства. Правовые акты регламентируют трудовые взаимоотношения на предприятиях, хозяйственные сделки между ними, защищают потребителей от произвола монополистов и других субъектов рынка.

В период институциональных преобразований возрастает роль арбитражного законодательства, регулирующего процессы банкротства предприятий, и судебной практики признания предприятий несостоятельными. Нормативные акты вводят критерии отнесения предприятий к неплатежеспособным и процедуры банкротства, направленные как на восстановление их платежеспособности, так и удовлетворение требований кредиторов. В системном аспекте оправдано видеть в банкротстве предприятия неспособность его адаптироваться к факторам своего окружения и обеспечить своими ресурсами производство востребованной рынком продукции. Экономическая состоятельность представляет собой результат адекватной реакции хозяйствующего субъекта на изменение внутренней и внешней среды и тогда в основу понятия состоятельности должен быть положен принцип адаптивности.

Экономические факторы также задают принципы деятельности предприятий с партнерами, границы маневра и их ресурсные возможности. О них судят по показателям уровня цен, инфляции, налогообложения, пошлин, тарифов, платежеспособности покупателей и др. Особенность их не только в органичном переплетении с политико-правовыми факторами, но и чувствительности к общемировым тенденциям.

В этой связи П. Друкер рассуждает следующим образом: «Мы имеем дело с тремя взаимовлияющими факторами. Существует подлинно глобальная экономика, в которой свободно циркулируют деньги и информация. Есть региональные экономики, в рамках которых свободно циркулируют товары и где сведены к минимуму, хотя и не устранены полностью, все ограничения на перемещение услуг и рабочей силы. И налицо рост национальной и локальной обособленности, которая обусловлена экономически, но прежде всего - политически. Все три фактора быстро набирают вес… Приходится существовать и работать с учетом всех трех факторов одновременно. Это та реальность, на базе которой должна формироваться стратегия» [358, с. 96]. Выбор за тем решением, которое отвечает экономическим, а не сопутствующим им соображениям.

Закономерным итогом концентрации капитала стало появление рыночных структур, аккумулирующих промышленный, торгово-посреднический, банковский и другой капитал с образованием финансово-промышленных групп (ФПГ). Такой интегрированный капитал мобилизует финансовые средства участников ФПГ и обладает мощным инвестиционным потенциалом. Как полагают И.Ю. Беляева и М.А. Эскиндаров, побудительным мотивом формирования ФПГ для производственных предприятий служит «возможность целенаправленного развития и устойчивого функционирования, разработки перспективных стратегических программ и обеспечения их реального осуществления на основе интеграции и диверсификации производства, получения инвестиционных ресурсов, пополнения оборотных средств» [314, с. 15]. Тем самым соединение интересов и слияние капиталов участников ФПГ позволяет им добиваться устойчивости своей деятельности вопреки стихийным колебаниям рынка.

В развитие постиндустриальной экономики в последнее время достаточно активно заявляют о себе новые формы альянсов предприятий, которые к взаимной выгоде подчиняют свои ресурсы выполнению общих задач. Сокращая издержки производства и сроки освоения продукции, такой союз предприятий позволяет связать их коммуникациями и сосредоточить ресурсные возможности на достижении перспективных целей, например, выпуске высокотехнологичной продукции. Подобным образом, как известно, создаются кластеры и виртуальные предприятия, обеспечивающие себе конкурентные преимущества и устойчивое рыночное положение.

Наряду с этим нарастает и обратный процесс - освобождения предприятия от тех видов деятельности, которые являются для него обременительными в экономическом отношении, или аутсорсинг. Выведение за пределы предприятия излишних производств имеет под собой системные основания, поскольку предприятие сокращает разнообразие выполняемых производственных функций, реализация которых сопровождается дополнительными издержками ресурсов. В ином случае изготовление сложного изделия превращает предприятие в многоотраслевую корпорацию, а это влечет за собой не только повышенный риск в отношении

отказа работы предприятия, но увеличивает число и разнообразие трансакций и сумму трансакционных издержек. В результате страдает не только надежность функционирования производственных систем предприятия, но и появляются неоправданные ресурсные затраты [333].

Не охватывая всего круга проблем природопользования, остановимся лишь на влиянии энергетических ресурсов на устойчивость и эффективность деятельности хозяйственного комплекса. Ясно, что потребление природных ресурсов имеет под собой экономические основания, вытекающие прежде всего из ценового регулирования взаимоотношений между поставщиками и потребителями энергоносителей. Согласование их интересов требует взвешенного назначения тарифов, чтобы, с одной стороны, стимулировать инвестиции в ТЭК, а с другой, не вызвать инфляционные процессы в народном хозяйстве и ослабление устойчивости предприятий.

Моделирование взаимосвязей энергетики и экономики, предпринятое специалистами Института систем энергетики им. Л.А. Мелентьева СО РАН Ю.Д. Кононовым, А.Ю. Куклиной и В.Н. Тыртышным, позволило оценить воздействие повышения цен на энергию и топливо на макроэкономические показатели [103]. Результаты экспериментального расчета показали, что удвоение в 2011 г. по сравнению с 2006 г. средних тарифов на электроэнергию в России повлекло за собой рост цен в отраслях промышленности примерно на 6-15% (в машиностроении на 10%), а общий уровень цен в народном хозяйстве (дефлятор ВВП) – ориентировочно на 10%, следствием чего стало снижение реальных доходов предприятий, населения и консолидированного федерального бюджета.

Современная проблематика в сфере природопользования не отделима от экологических императивов. *Экологические* факторы вводят пределы потребления природных ресурсов и допустимой нагрузки воздействия вредных отходов предприятий на окружающую среду.

Исследуемый в современных условиях пласт вопросов оказывается чрезвычайно широким: от осуществления постоянного мониторинга всех элементов

окружающей среды (атмосферы, водоемов, почв, лесов) до сбережения биоразнообразия и перехода к использованию экологически чистых технологий.

Научно-технический аспект внешней среды проявляет себя в используемых способах преобразования входных ресурсов в выходные на фоне тенденции усложнения и повышения качества поставляемой на рынок продукции. При этом технология диктует требования к профессиональным знаниям и умениям кадров предприятия.

Общепризнано, что ныне технологический приоритет выдвинут на передний край конкурентной борьбы и является залогом выживания промышленных предприятий. Технологический аспект реализуется преимущественно в форме научно-технического прогресса, овладевшего всеми стадиями жизненного цикла изготавливаемых изделий от выполнения научных исследований и проектирования опытных образцов до применения изделий потребителями и снятия их с производства. В середине 80-х годов прошлого века длительность этого цикла в машиностроении составляла, как правило, 10 лет и более. В настоящее время продолжительность подобного цикла значительно сократилась [333].

С активизацией инновационных процессов существенно возрастает роль наукоемкого производства, разработки и внедрения новшеств в изготовляемую продукцию. С этих соображений предприятия условно разделяются на ряд инновационных типов: предприятия – создатели нововведений, предприятия – пользователи нововведений, предприятия – разработчики и пользователи нововведений, предприятия – носители нововведений и предприятия – нововведения. Если предприятия первого типа (инновационные фирмы, НИИ, ОКБ и др.) выступают генераторами технологических идей и решают задачу вывода на рынок перспективных новшеств, а предприятия второго типа заинтересованы в освоении новаций и поддержании для этого достаточного уровня технической, организационной и прочей готовности, то третий тип предприятий преследует цель охватить цикл от разработки до использования инноваций.

Предприятия – носители нововведений (венчурные предприятия) опираются на новые организационно-правовые формы и стоят перед проблемой балансиро-

вания внутреннего (предприимчивость) и внешнего давления (общественное признание), тогда как предприятия – нововведения сами принципиально отличаются от существующих и могут включать НИИ, опытные и промышленные производства. Возможен и смешанный тип предприятия, в деятельности которого находят выражение типовые свойства ряда предприятий, например, предприятий-разработчиков, пользователей и носителей новшеств [21]. Понятно, что в зависимости от типа и жизненного цикла предприятий формируются адекватные им стратегии адаптации.

Подытоживая изложение сути влияния факторов, отметим, что, поскольку элементы внешней среды могут находиться в различных отношениях с предприятием, в теории менеджмента выделяют деловое и фоновое окружение. Первое образуют те организации, с которыми предприятие непосредственно взаимодействует (поставщики, потребители, инвесторы и др.), а второе состоит из «остального мира», также влияющего на предприятие, но который оно не контролирует, например, общие экономические условия.

Указанные факторы внешней среды складывают определенную обстановку для деятельности предприятий, побуждая их отдавать предпочтение тем или иным решениям в зависимости от испытываемых возмущений. Так, внешние условия могут содействовать прогрессу предприятия, стимулируя инвестиции в него и повышая конкурентоспособность предприятия, либо, наоборот, ускорить его деградацию, отягощая ресурсы предприятия непомерными затратами, налогами, штрафами и т.п. Известно, что ныне жестким внешним фактором является высокая налоговая нагрузка на предприятия, оставляющая им мало возможности для наращивания ресурсов и совершенствования своей деятельности. Другим негативным фактором может служить инфляция, обесценивающая финансовые накопления предприятия и снижающая платежеспособный спрос на продукцию. В ряду их высокий банковский процент, ограничивающий инвестиционный ресурс предприятий, криминализация экономики и др.

Необходимо подчеркнуть органическую комплементарность и взаимосвязь факторов, создающих «среду обитания» предприятия. Игнорирование влияния ка-

кого-либо из них или единства факторов нередко оборачивается фрагментарностью в теории и изъянами в практике управления предприятиями. По суждениям ряда аналитиков, именно это и стало причиной упрощенного подхода российских реформаторов к преобразованиям отечественной экономики, что и предопределило глубокий и затяжной кризис нашей индустрии.

Для сохранения своей устойчивости в подвижной среде предприятия вынуждены адаптироваться к ее возмущениям и благодаря этому стабилизировать величины своих параметров в допустимых пределах.

Для осуществления коммуникаций с деловым окружением служат входы и выходы предприятия. В учебной и научной литературе коммуникативные отношения предприятий описаны достаточно подробно, ввиду чего коснемся их лишь в самом общем виде и то в ресурсном аспекте.

Входы предприятия представляют каналы, по которым в него извне поступают исходные ресурсы и обеспечивают рыночный потенциал и работу предприятия. Поэтому возмущения внешней среды передаются на предприятие через его входы и лишь затем уже вносят помехи в его поведение.

Входы предприятия связаны с *поставщиками* ресурсов, среди которых фирмы, государственные и коммерческие учреждения, банки, биржи и др. Ввиду различных объективных и субъективных причин предприятия нередко отступают от условий заключенных сделок и отказываются от взятых обязательств по поставкам ресурсов. Поводом для этого может быть невозможность в полном объеме предоставить заказанную продукцию из-за перебоев их производства, переориентация на других покупателей или выпуск иной продукции и т.д.

Аналогично и сами потребители могут оказаться в затруднительном положении, при котором они вынуждены будут ограничить или прекратить выполнение договоров по снабжению себя ресурсами. Наиболее распространенной причиной этого является дефицит финансовых средств для оплаты поставок, изменение прежних условий договоров (например, повышение цены на заказанную продукцию, транспортных тарифов).

Выходы предприятия – каналы, по которым происходит перемещение ресурсов и результатов его деятельности во внешнюю среду, и потому они связывают предприятие с *потребителями* его продукции. В том случае, если эти каналы бездействуют, т.е. изготовленная продукция не находит платежеспособного спроса у покупателей, отсутствует возмещение понесенных затрат и предприятие несет потерю своих ресурсов. Те же последствия ожидают его и тогда, когда потребители приобретают выпущенную продукцию, но не оплачивают ее вовремя и/или в оговоренном объеме. В последнем случае имеет место неэквивалентность входных (финансовых) и выходных (продуктовых) потоков, нарушается сбалансированность обмена предприятия с внешней средой и может наступить срыв устойчивости его функционирования.

В деловом окружении предприятия хозяйствуют также его *конкуренты*, ведущие борьбу за овладение аналогичными ресурсами и рынками сбыта. Предприятие, лишенное ресурсного пополнения и товарных рынков, рано или поздно может быть поражено кризисом. Вот почему оно заинтересовано в освоении ресурсосберегающих технологий и наращивании своих конкурентных преимуществ. Более того, современная теория управления рассматривает глобальную конкуренцию стратегической целью хозяйствующих субъектов, полагая, что только в этом случае они могут рассчитывать на выживание и успех.

Предприятия заинтересованы и во взаимодействии с *контактными аудиториями,* их расположении, хороших отзывах или денежных пожертвованиях. Контактная аудитория - это любая группа людей, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к предприятию или влияет на достижение им своих целей.

Основными методами анализа внешней среды предприятия являются: SLEPT-, PEST-, SNW-, SPASE-, SWOT-анализ. Из них SLEPT-и PEST-анализ применяется для описания показателей макросреды, а SNW-, SPASE- и SWOT-анализ позволяет оценить как сильные, нейтральные и слабые стороны предприятия, так и его возможности дальнейшего развития, угрозы со стороны внешней среды.

Основными целями изучения внешней среды являются:

• поиск новых возможностей для адаптации и развития деятельности предприятия как на внутреннем, так и на внешнем рынках сбыта;

• определение конкурентного положения и стратегической позиции предприятия с целью разработки стратегии и тактики адаптации;

• изучение и оценка влияния угроз и рисков на деятельность предприятия для своевременного реагирования на них в форме внедрения адаптационных мер.

Позиция автора состоит в том, что внешняя среда определяет вариативность адаптивного поведения предприятия. При этом крайне важна *адаптивная компетентность* предприятия – способность производственно-хозяйственной системы предвидеть, анализировать изменения, приспосабливаться к меняющимся условиям внешней среды и посредством этого достигать поставленных целей (рис.1.3).

Для сложной бизнес-среды характерна рыночная неопределенность, которой несвойственна статическая природа, так как экономика непрерывно порождает изменения условий хозяйствования, подчинена закономерностям циклического развития, которые не являются стопроцентно воспроизводимыми. Таким образом, возникает сомнение относительно целесообразности применения классических вероятностей и вероятных случайных процессов в исследовании адаптации предприятий к неопределенности внешней среды. Поэтому в последнее время исследователи предпочитают теории нечетких множеств, используя такую формализацию, как функция принадлежности, лингвистические переменные, треугольные и трапециевидные нечеткие числа, нечеткие последовательности и матрицы, нечеткие функции [202].

По мере усиления неопределенности бизнес-среды классические вероятностные описания рыночных процессов уступают место субъективным вероятностям, базирующимся на экспертных оценках, что дает основание широкого использования в работе метода экспертных оценок для решения ряда задач.



Рисунок 1.3 – Формирование адаптивной компетентности (сост. авт.)

Для определения того, насколько конкретное предприятие нуждается в адаптации деятельности, и какой вид адаптации может использовать, следует получить характеристики поведения внешней среды. Автором в работах [69, 102] предложена шкала, предусматривающая 4 уровня состояния внешней среды (табл.1.4).

Таблица 1.4 – 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.

В результате воздействия совокупности факторов, определяющих внешнюю среду, в настоящее время для российских предприятий сложилась ситуация, для которой характерны:

– существенный рост изменчивости и сложности внешней среды;

– качественное изменение внутренней среды;

– новые методы решения стратегических задач развития предприятия;

– осознание необходимости изменения ментальности менеджеров;

– осознание реальной необходимости стратегического анализа изменений бизнес-среды (внешней среды) и выработки адекватных адаптивных реакций;

– необходимость управлять сопротивлением стратегическим изменениям групп влияния;

– формирование микросреды, требующей повышенных внутренних усилий для развития или создания стратегических коалиций в бизнес-среде;

– зависимость эффективности стратегического управления предприятием от эффективности стратегических изменений.

1.3 Методологические основы формирования системы адаптационного менеджмента промышленного предприятия в условиях динамичности внешней среды

Современные предприятия различных отраслей функционируют в условиях высокой сложности, неопределенности и динамичности окружающей среды. Становление прозрачного мирового рынка, когда можно получить практически мгновенный доступ к информации о любых товарах, у любых поставщиков в любых регионах мира, вызывает резкий рост конкуренции между предприятиями. Жесткая, инерционная организация управления предприятием не позволяет мгновенно реагировать на изменение требований рынка. Но главное не только в усилении конкуренции, но и в том, что она приобретает новые формы. Главным условием победы в конкурентной борьбе является способность долговременного предвидения и последовательной реализации различных инноваций в ассортименте продукции и услуг, в технологии, в управлении и пр. Для того чтобы выжить и развиваться в этой среде, предприятиям необходимо прибегать к адаптации к быстро меняющимся требованиям рынка, условиям современной экономики инновационного типа.

Стратегия адаптации все в большей степени становится главным фактором и ключевым средством обеспечения будущего бизнес-успеха промышленного предприятия в условиях жесткой конкуренции.

Согласно стратегической парадигме Г. Хамела и К. Прахалада [360], топ-менеджеры современной компании для достижения ее будущего бизнес-успеха в

первую очередь должны уметь разнообразно и нетрадиционно думать в следующих направлениях.

1. Понимание существа современной и, главное, будущей конкурентоспособности своей компании.

2. Осмысление основ эффективности своей общей стратегии.

3. Глубинное понимание природы нынешнего состояния своей компании и сущности ее качественного развития как перехода в будущее состояние.

Для достижения успеха в условиях современной и особенно будущей конкуренции предприятию необходима способность к адекватной и своевременной трансформации своего бизнеса. Многие авторитетные специалисты по стратегическому развитию такие способности называют динамическими способностями [294]. 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.

Адаптивная компетенция предприятия – это особая комбинация трех факторов: 1) конкурентоспособные (в идеале – уникальные) технологические навыки, которые как особая технология деятельности применяются в масштабе данной компании при создании ее конкретных продуктов; 2) конкурентоспособные (в идеале – уникальные) нетехнологические навыки, которые используются в масштабе данной компании, в первую очередь для реализации создаваемых конкретных продуктов; 3) коллективное обучение, которое в масштабе данной компании превращается в научение эффективным навыкам и умениям и передачу эффективных знаний.

Представляется целесообразным выделение следующих основных характеристик и признаков ключевых адаптивных компетенций:

- сущность адаптивных компетенций предприятия заключается в способности комбинировать и интегрировать имеющиеся у него ресурсы и навыки, создавать их уникальные сочетания, которые сложно воспроизвести конкурентам;

- в комбинации ресурсов обязательно участвуют как материальные, так и нематериальные ресурсы; материальная составляющая является основой для практической реализации знаний и умений предприятия, а нематериальная создает препятствия для имитации конкурентами;

- в формировании ключевых компетенций принимает участие одновременно несколько видов нематериальных ресурсов.

Автором предложено в качестве основы для формирования адаптивных компетенций использовать бизнес-процессы, в составе которых выделяются бизнес-навыки предприятия. Таким образом учитывается одно из основных требований к компетенциям предприятия: создание потребительной ценности, поскольку, во-первых, это следует из самого определения бизнес-процесса как устойчивой, целенаправленной совокупности взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя, а, во-вторых, при выделении ключевых бизнес-процессов используется критерий степени их воздействия на ключевые факторы успеха, реализация которых обеспечивает соответствие критериям потребительной ценности.

На наш взгляд, формула адаптивной компетенции имеет вид:

$$K_к = \left\{ \sum_{i=1}^{n} t_i + \sum_{j=1}^{m} N_j + N_l \right\}, \qquad (1.1)$$

где: K_k – отдельная конкретная адаптивная компетенция конкретного предприятия; ti – i-й первичный конкурентоспособный (уникальный) технологический бизнес-навык конкретного предприятия; N_j – j-й первичный конкурентный (уникальный) нетехнологический бизнес-навык конкретного предприятия; N_l – системный бизнес-навык научения конкретного предприятия; {} – условное обозначение особой сложной нелинейной системы.

Таким образом, адаптивная компетенция конкретного предприятия – это сложная нелинейная система, которая включает следующие элементы:

1) определенную совокупность конкретных конкурентоспособных технологических бизнес-навыков данного предприятия;

2) соответствующую совокупность конкретных конкурентоспособных нетехнологических бизнес-навыков данного предприятия;

3) соответствующую совокупность конкретных конкурентоспособных бизнес-навыков научения данного предприятия.

Современным предприятиям при разработке и реализации адаптивных стратегий следует приоритетным образом ориентироваться на выявление, усиление и развитие своих адаптивных компетенций, причем в первую очередь – уникальных адаптивных компетенций.

В качестве соответствующей более подробной методики выделения адаптивных компетенций можно рекомендовать использовать так называемую методическую составляющую концепции/модели «стратегия корневых компетенций» Г. Хамела и К. Прахалада [360].

Анализ и обобщение научных взглядов на проблему формирования адаптивных способностей предприятия позволили предложить авторскую модель формирования системы адаптивных компетенций (рис. 1.4). Модель определяет, что возникновение адаптивных компетенций есть результат адаптационного менеджмента.

Проведенный автором 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 (Н.В. Зяблицкая); система саморегулирования, ориентированная на быстрое приспособление к внешней среде (Б.А. Эфендиев); менеджмент (!), целью которого является поддержание долгосрочного динамического равновесия с внешней средой (Л.В. Верменникова).

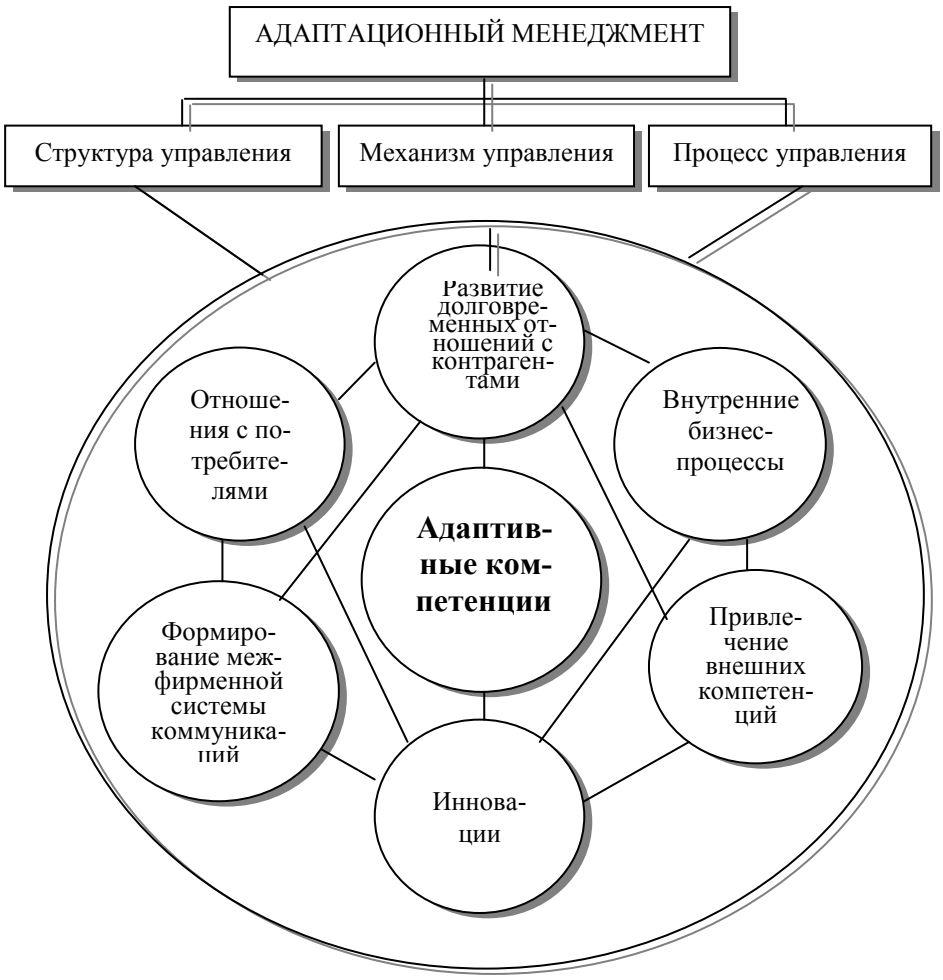


Рисунок 1.4 – Модель формирования системы адаптивных компетенций промышленного предприятия (сост. авт.)

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 автором 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 положе-

ния предприятия на рынке, устойчивого развития. При этом 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. Авторский алгоритм разработки, принятия и реализации адаптационного решения приведен в приложении А.

Следует признать, что адаптация промышленных предприятий в условиях глобализации рынков, институциональных изменений, вступления России в ВТО и Таможенный союз, становится залогом их выживания и обеспечения бесперебойного функционирования. Особо актуально это для предприятий обрабатывающей промышленности, что обусловливает необходимость комплексного представления процесса их адаптации. Схема процесса адаптации, приведенная на рис.1.5, построена с позиций системного подхода, на основе применения эффективных методов и реализации наиболее важных направлений решения многоаспектных задач адаптации современного предприятия.

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)*. По мнению автора, существует объективная необходимость и целесообразность внедрения такой системы на предприятиях.



Рисунок 1.5 – Авторская схема процесса адаптации предприятия обрабатывающей промышленности

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.

Проведенное нами исследование показало, что адаптация 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. Система адаптационного менеджмента должна иметь те же цели и соответствующие им задачи (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Цели и задачи системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности

Система адаптационного менеджмента промышленного предприятия формируется поэтапно (табл. 1.5).

Таблица 1.5 – Этапы формирования системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности

Этап	Содержание этапа
1	Анализ существующего состояния управления адаптацией на предприятии
2	Выбор целей САМПОП по уровням
3	Определение функциональных подсистем САМПОП с учетом стадии жизненного цикла предприятия
4	Организация кадрового обеспечения САМПОП
5	Закрепление функций адаптации за работниками предприятия, исходя из определения функций, сложности и трудоемкости мер по адаптации
6	Организация информационного обеспечения САМПОП
7	Материально-техническое обеспечение САМПОП
8	Нормативно-методическое обеспечение САМПОП (разработка документации для внутреннего распорядка, бизнес-плана адаптации)
9	Правовое обеспечение САМПОП (разработка и утверждение отдельных нормативных и ненормативных актов для внутреннего распорядка)
10	Финансовое обеспечение САМПОП (составление бюджета расходов на САМПОП)

Поскольку адаптация встроена в общую систему менеджмента, представляется возможным соотнести общие функции менеджмента и функции адаптационного менеджмента (табл. 1.6).

Таблица 1.6 – Содержание функций адаптационного менеджмента

Общие функции менеджмента	Функции адаптационного менеджмента
Планирование	Установление целей и задач адаптации; разработка стратегии и задач 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
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
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

Непременным 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.

Определяя методологические основы формирования системы адаптационного менеджмента промышленного предприятия, будем исходить из гипотезы о том, что для обеспечения стабильного положения обрабатывающего предприятия на рынке, его устойчивого развития, требуется формирование соответствующей системы адаптационного менеджмента, что даст возможность предприятию на основе принятия адаптационных решений адекватно и эффективно приспосабливаться к внешней среде.

Разрабатываемая методология включает 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 1.7.

Исходя из миссии и стратегических целей предприятия на основе применения различных методик анализа макро-, микро- и внутренней среды намечаются соответствующие цели и задачи его адаптации к будущим изменениям бизнес-среды в зависимости от его жизненного цикла (ЖЦП). Существуют различные подходы к идентификации жизненных циклов (этапов) функционирования предприятия [24, 304]. Формальный образ ЖЦП представляется в виде логистической кривой.

Суть одного из наиболее рациональных подходов заключается в выделении пяти этапов: 1 – эксплерентный, 2 – патиентный, 3 – виолентный, 4 – коммутантный, 5 – леталентный [24, с. 111–120]. При этом 1, 2 и 3 периоды восходящих стадий, а 3 и 4 – нисходящих.



Рисунок 1.7 – Составляющие методологии формирования системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности (сост. авт.)

Для восходящих стадий функция руководства состоит в управлении организацией таким образом, чтобы сделать ее способной перейти к следующей стадии жизненного цикла, раскрывающей перед ней новые возможности и горизонты и предъявляющей новые требования к системе управления. Очевидно, что для нисходящих стадий функция руководства будет состоять в рациональном продлении срока жизни каждой стадии, так как любая последующая стадия – это шаг к затуханию ее деятельности.

Для каждого этапа характерны определенные условия функционирования организации, особенности влияния положительных факторов адаптации, способствующих развитию предприятия обрабатывающей сферы, и негативных факторов, являющихся причинами кризиса (табл. 1.7) Изучение этих факторов дает возможность выявления направлений адаптации, по которым необходимо разрабатывать адаптационный бизнес-план.

Таблица 1.7 – Характеристика факторов адаптации в зависимости от этапа жизненного цикла предприятия

Этап ЖЦП	Фактор адаптации предприятия	
	способствующий развитию	ведущий к кризису
Эксплерентный (зарождение)	Высокая мобильность кадров в освоении новых видов деятельности; мобильность и гибкость при переходе к радикальным новациям	Низкий уровень эффективности маркетинговой деятельности; неподготовленность рынка к товарам предприятия - эксплерента
Патиентный (становление)	Мобильность и гибкость при переходе к новациям; способность к изменению научной направленности предприятия - патиента, умение формировать потребности рынка (спрос) исходя из своих возможностей	Ограниченность ресурсов, способных перестраиваться в процессе жизнедеятельности предприятия - патиента; неумение формировать потребности рынка (спроса), исходя из своих возможностей
Виолентный (развитие)	Конкурентоспособность продукции; наличие коллектива, работающего над имиджем предприятия - виолента; умение работать с клиентами; признание маркетинга как интегрирующей функции предприятия; мобильность внутренней среды	Организационная инертность структуры; консерватизм в нововведениях; слабая приспосабливаемость и слабая реакция на продукцию рыночной новизны; малодинамичные научные структуры

Этап ЖЦП	Фактор адаптации предприятия	
	способствующий развитию	ведущий к кризису
Коммутантный (спад)	Умелое удержание своего покупателя, конкурентоспособность продукции; эффективный маркетинг, конкурентоспособность предприятия	Организационная инертность; малодинамичные научные структуры; невозможность вносить значительные усовершенствования в продукцию
Леталентный (ликвидация)	Диверсификация с полным изменением профиля деятельности; полная и/или частичная замена технологических процессов; замена персонала предприятия - леталента	Неспособность реструктурировать предприятие; невозможность диверсифицировать деятельность; ослабление рыночных позиций

Процесс преобразования имеющихся адаптационных приспособлений предприятий к условиям окружающей среды представляет собой их *адаптациогенез*, реализуемый посредством осуществления стратегии адаптации. *Модель формирования стратегии адаптации* предприятия приведена на рис. 1.8.

В зависимости от уровней управления и сфер деятельности, составлена схема формирования стратегий адаптации современного предприятия (см. рис. 1.9).

Стратегия адаптации, разрабатываемая на корпоративном уровне, фокусируется на вопросах взаимодействия предприятия с факторами среды бизнеса и интеграции его различных адаптационных мероприятий в единую организационно-экономическую систему адаптации предприятия в целом.

На уровне стратегических единиц бизнеса (стратегических коммерческих подразделений предприятия) формулируются конкурентные цели адаптации: сохранение или изменение рыночной доли СЕБ; создание, обеспечение конкурентных преимуществ СЕБ на рынках сбыта. Конкурентные стратегии адаптации фокусируются на вопросах взаимодействия СЕБ предприятия с факторами микросреды.



Рисунок 1.8 – Модель формирования стратегии адаптации предприятия (сост. авт.)

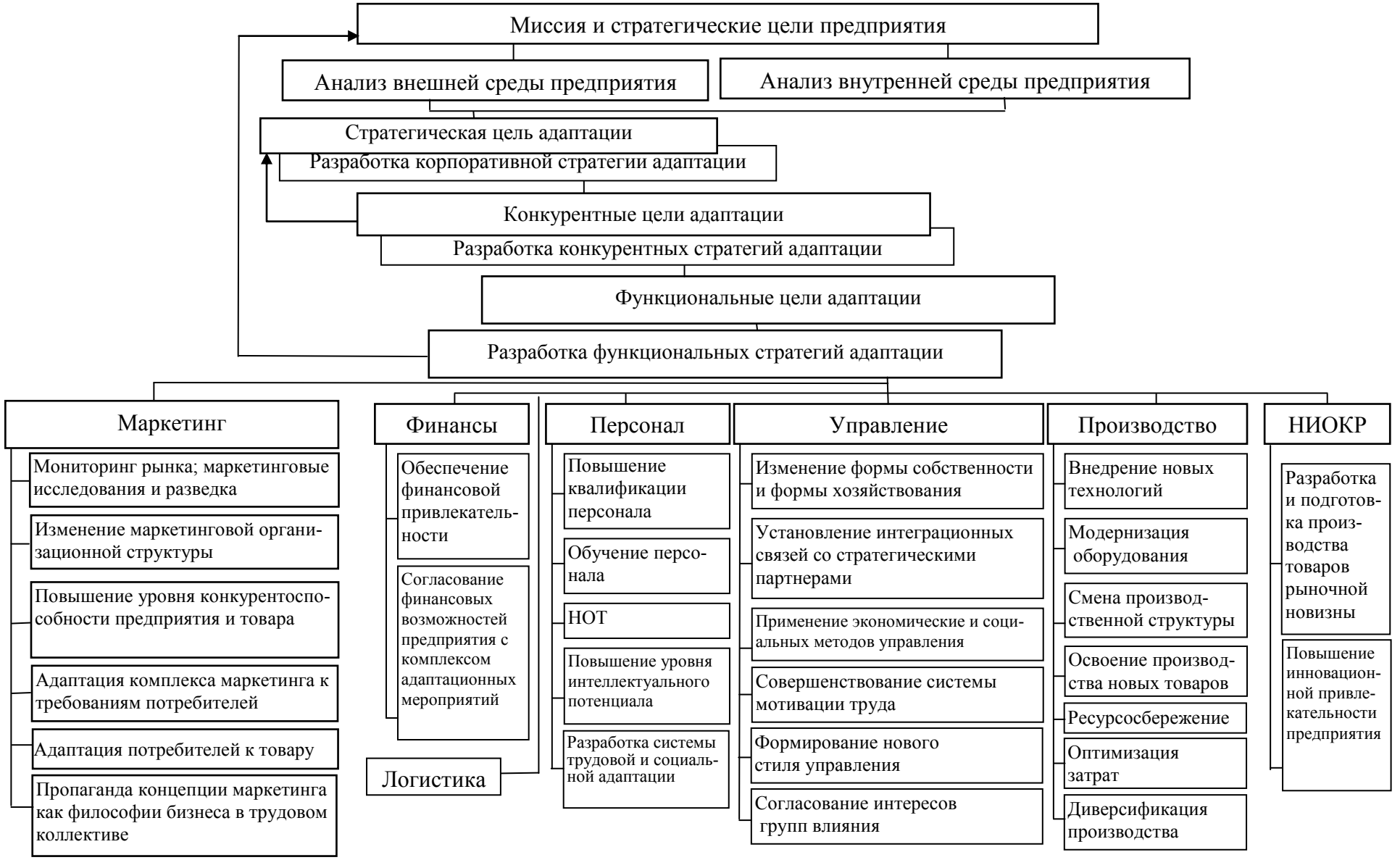


Рисунок 1.9 – Авторская схема формирования иерархической структуры стратегий адаптации предприятия

Количество и разнообразие целей и задач адаптации довольно велики, поэтому без программно-ориентированного подхода не может обойтись ни одно предприятие, независимо от его размеров, специализации, вида, формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа – дерева целей. Таким образом в наглядной форме легко представить весь упорядоченный и обоснованный перечень адаптационных мероприятий, реализация которых позволяет обеспечить достижение заданного уровня конкурентоспособности предприятия.

В качестве примера рассмотрим перечень мероприятий по адаптации, принятых к реализации в ОАО «Центральный ремонтно-механический завод» (г. Братск). На основании реальной информации автором построено дерево адаптационных мероприятий для данного производителя (рис. 1.10). Для этого структурированы адаптационные меры по четырем уровням: 0-й уровень – конечная цель; 1-й уровень – общие направления адаптации; 2-й уровень – локальные направления адаптации; 3-й уровень – локальные меры по адаптации.

После разработки стратегий сформирован портфель адаптации и по результатам этой работы составлен бизнес-план. Совокупность типов, видов, направлений деятельности предприятия, а также системных объектов, которые избираются, предопределяет выбор варианта портфеля адаптации, и, по сути, представляет собой план внедрения обоснованного перечня конкретных адаптационных мер (табл. 1.8).

Таблица 1.8 – План внедрения адаптационных мероприятий

Наименование мероприятия	Цель внедрения	Место внедрения	Сроки внедрения		Затраты на внедрение (тыс. руб.)	Ответственные исполнители	Ожидаемый результат
			Начало	Окончание			
Разработка и внедрение на рынок пионерного товара	Удовлетворение новых потребностей потребителей	Региональный рынок	01.2014	12.2014	×	Отделы маркетинга, НИОКР	Увеличение рыночной доли

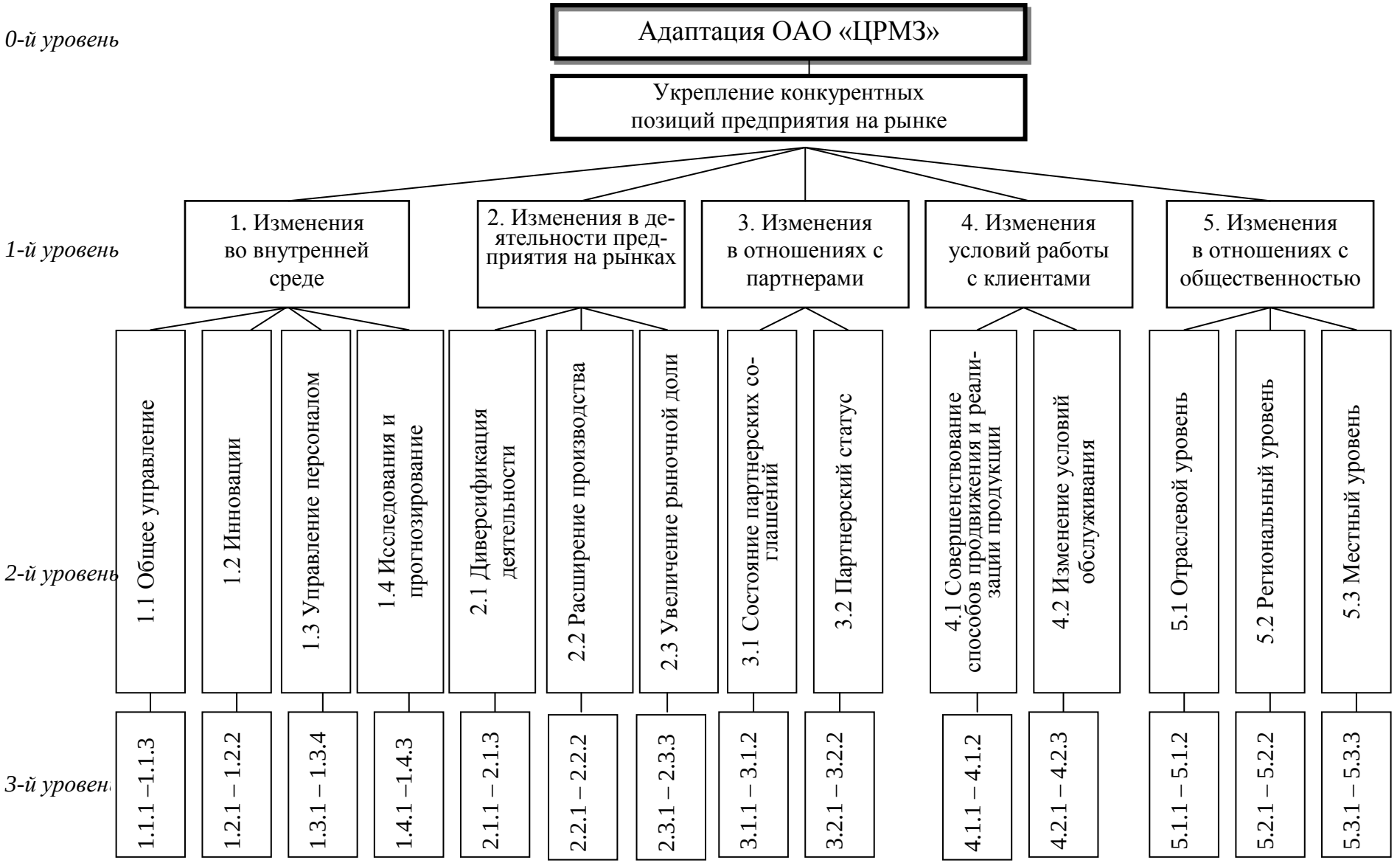


Рисунок 1.10 – Целевая модель адаптации ОАО «ЦРМЗ» в виде древовидного графа (сост. авт.)

Принятые обозначения расшифровываются следующим образом: 1.1.1 – разработка и внедрение стандартов предприятия; 1.1.2 – изменение стандартов деятельности предприятия; 1.1.3 – получение сертификатов, дипломов; 1.2.1 – разработка новых товаров, услуг; 1.2.2 – выявление новых способов использования товара; 1.3.1 – прием на работу ведущих специалистов; 1.3.2 – повышение по службе; 1.3.3 – повышение уровня квалификации кадров; 1.3.4 – кадровые перемещения; 1.4.1 – маркетинговые исследования; 1.4.2 – маркетинговая разведка; 1.4.3 – прогноз конъюнктуры рынка; 2.1.1 – расширение сферы деятельности; 2.1.2 – появление новых бизнесов; 2.1.3 – участие в совместном бизнесе; 2.2.1 – открытие новых филиалов; 2.2.2 – открытие новых подразделений; 2.3.1 – сертификация деятельности; 2.3.2 – получение патентов, лицензий; 2.3.3 – регистрация товарных марок; заключение партнерских соглашений: 3.1.1 – с покупателями, 3.1.2 – с подрядчиками; 3.2.1 – изменение партнерского статуса; 3.2.2 – деятельность в рамках партнерского статуса; 4.1.1 – проведение мероприятий по стимулированию сбыта; 4.1.2 – проведение особых мероприятий для клиентов; 4.2.1 – работа с VIP-клиентами; 4.2.2 – работа с постоянными клиентами; 4.2.3 – этика обслуживания; 5.1.1 – участие в выставках; 5.1.2 – участие в конференциях, семинарах, симпозиумах; 5.2.1 – программа сотрудничества с региональными партнерами; 5.2.1 – программа сотрудничества с региональными властями; 5.3.1 – формальные PR-мероприятия; 5.3.2 – неформальные PR-мероприятия; 5.3.3 – программа сотрудничества с местными властями.

Таким образом, можно утверждать, что разработка стратегии адаптации сводится к конкретизации комплекса мер, которые необходимо реализовать для достижения стратегических и тактических целей каждого промышленного предприятия.

Исследование взаимосвязи доминант «адаптивные компетенции» – «стратегия адаптации» – «конкурентоспособность» свидетельствует об их интеграции, взаимообусловленности и соподчиненности (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – Интеграция доминант «адаптивные компетенции» – «стратегия адаптации» – «конкурентоспособность» (сост. авт.)

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.

Выводы по первой главе

1. 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».

2. На основе анализа многочисленных публикаций автором проведено теоретическое обобщение форм, видов, направлений адаптации, что позволило развить понятийный аппарат теории адаптивного управления хозяйствующими субъектами. В качестве классификационных признаков избраны следующие: система адаптации; системный объект адаптации; вид, форма, тип, направление, субъект, предмет адаптации, управленческий профиль адаптации.

3. Современный этап развития экономики сопровождается протеканием сложных, многоаспектных, разнонаправленных процессов, среди которых: глоба-

лизация экономики, формирование нового технологического уклада, нарастающий дефицит доступных ресурсов, изменение потребительских запросов и предпочтений. Первоочередной проблемой, требующей решения, стало приведение адаптационных возможностей предприятий обрабатывающей промышленности в соответствие с требованиями бизнес-среды, переориентация всех функциональных сфер его деятельности на удовлетворение потребностей потребителя, их адаптация к изменениям рыночной среды. В связи с этим возникла необходимость исследовать подходы к определению внешней среды предприятия, проанализировать ее составляющие, оценить возможности численного выражения неопределенности современной бизнес-среды, изучить методы ее анализа, а также обосновать методический подход к информационно-аналитическому исследованию внешней среды, позволяющий охарактеризовать ее поведение и влияние на предприятие.

4. В последние годы в деятельности предприятий обрабатывающей промышленности происходят существенные изменения, обусловленные высокой изменчивостью внешней среды. При этом не решена проблема разработки комплексной системы адаптационного менеджмента предприятий к изменениям внешней среды. 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.

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

Предпосылкой создания системы адаптационного менеджмента является формирование стратегии адаптации предприятия, представляющей собой общий план действий, предпринимаемых предприятием для приспособления к изменившимся рыночным условиям и направленных на укрепление финансового потенциала и потенциала конкурентоспособности предприятия.

2 ПРОБЛЕМЫ, ОЦЕНКА И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ АДАПТАЦИОННЫХ СПОСОБНОСТЕЙ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

2.1 Ретроспективный анализ социально-экономического развития предприятий отечественной промышленности

Адаптация деятельности обрабатывающих предприятий к изменяющейся внешней среде является одной из ключевых проблем возрождения национальной экономики. Согласно утверждению С. Н. Глаголева, предприятие осуществляет производственную, научно-исследовательскую, торговую и иную хозяйственную деятельность, эффективность которой в условиях формирования рыночных отношений определяется способностью быстрой адаптации к изменяющимся условиям бизнес-среды [78]. Мониторинг финансово-экономического положения, динамики изменения основных социально-экономических показателей промышленных предприятий позволяет оценить степень и уровень их адаптации к этим изменениям.

В исследовании [131] определены среднесрочные циклы развития экономики России, состоящие из двух фаз (повышательной и понижательной). В рамках изучаемого нами периода выявлены три среднесрочных цикла: первый цикл 1991-1998 гг. (повышательная фаза – с 1991 г. по 1995 г., понижательная фаза – с 1995 г. по 1998 г.), второй цикл 1999-2009 гг. (повышательная фаза – с 1999 г. по 2003 г., понижательная фаза – с 2003 г. по 2009 г.), третий цикл 2010-2020 гг. (повышательная фаза – с 2010 г. по 2016 г., понижательная фаза – с 2016 г. по 2020 г.)

В «турбулентной» социально-экономической ситуации в начале 90-х годов индустрия вошла в неустойчивый режим и имела частые «волнообразные» изменения в производстве продукции, тогда как менее подвижная обстановка на стыке веков позволила предприятиям адаптироваться к ней и ежегодно наращивать объем выпуска. В пользу этого вывода говорит тот факт, что просматривается обратная (отрицательная) статистическая связь между индексом физического объема продукции и уровнем инфляции, измеряемого сводным индексом потребитель-

ских цен: стремительный рост цен тормозил наращивание массы произведенной продукции, и наоборот, ограниченное колебание цен обычно не препятствовало росту физического объема продукции.

Анализируя поведение российских предприятий во время трансформационного кризиса 1990-х годов, следует подчеркнуть, что акцент, сделанный ими в тот период на нетрадиционные методы адаптации, был вынужденным. «Такой выбор определялся почти исключительно внешними для предприятий обстоятельствами – чрезвычайной остротой кризиса и крайне неадекватной экономической политикой федеральных властей, а вовсе не злонамеренностью директорского корпуса. Нетрадиционные действия российских предприятий по адаптации к трансформационному шоку играли положительную роль с точки зрения текущего выживания национальной экономики в фазе острого кризиса, но при этом создавали ряд проблем, которые затрудняли переход к сбалансиронному развитию в более долгосрочной перспективе» [131,с. 70].

Тем не менее, баланс макроэкономических последствий, вызванных нетрадиционными адаптационными действиями российских предприятий, следует считать однозначно положительным. Эти действия помогли отечественным предприятиям выиграть время и сохранить ресурсы для перестройки ей своей экономической деятельности. Благодаря этому, большинство предприятий сумело так или иначе трансформировать свое производство, сохранив при этом мощности по выпуску продукции; значительно сократить издержки; освоить основные принципы работы в рыночных условиях; выстроить новые отношения с поставщиками и покупателями; внедрить более современные технологические решения; а в ряде случаев даже накопить ресурсы для дальнейшего рывка.

Поэтому, как только макроэкономическая политика федеральных властей стала более адекватной и обеспечила предприятиям минимально необходимые условия для нормальной деятельности, в России начался быстрый рост производства.

В 1999 году Россия начала выходить из затяжного экономического кризиса. Все последующие годы российская экономика росла высокими темпами и за про-

шедшее десятилетие в России произошли значительные экономические перемены (прил. А). С 1998 года ВВП рос в среднем на 7% в год, и страна переместилась с 72 на 53 место в мире по уровню благосостояния. Вслед за быстрым повышением зарплат рост располагаемых доходов населения достиг уровня 26% в год. Однако начавшийся в 2008 году мировой финансовый кризис вновь привлек внимание к российской экономике, поставив под сомнение устойчивость ее достижений последних лет.

Динамика изменений состояния промышленного сектора экономики с начала реформ свидетельствует об утрате прежних позиций в сфере промышленного производства относительно настоящего времени.

Анализ, проведенный отечественными и зарубежными экономистами, свидетельствует, что существенное негативное влияние на глубину кризисных явлений оказывают не только объективные, но и субъективные факторы. В числе последних, помимо прочих, – несовершенство структуры и методов управления [98, с. 9].

Годы реформ показали, что при переходе от административно-командной системы к рыночной экономике во многих отраслях было, по существу, упразднено прежнее отраслевое управление, а необходимое в этом случае корпоративное управление не сформировано. В результате значительная часть промышленных предприятий России функционируют как локальные, единичные хозяйствующие субъекты.

Экономический рост 2006–2008 годов не был результатом структурных преобразований и диверсификацией таких направлений, как производство, торговля, инвестиционная деятельность и т. д., а явился, по сути, количественным ростом за счет высоких цен на энергоносители. Подобное положение не смогло уберечь промышленные предприятия от глубоких потрясений. Как следствие, устойчивого развития промышленного сектора экономики России на современном этапе не наблюдается. Свидетельство тому – индексы основных макроэкономических показателей за 2006–2011 гг., представленные в таблице 2.1.

В 2006 году российская экономика сохраняла высокие темпы роста, характерные для предшествующего трехлетнего периода. Прирост ВВП, по оценке Минэкономразвития России, составил 6,8% (против 6,4% в предшествующем году). Высокие темпы роста экономики опирались на ускорение потребительского и инвестиционного спроса. Тормозило в некоторой степени экономический рост замедление темпов роста экспорта, однако в целом сохранилась тенденция к его ускорению.

Таблица 2.1 – Индексы основных макроэкономических показателей РФ в 2006–2011 гг., % к соответствующему периоду предыдущего года [229]

Основные макроэкономические показатели	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Валовой внутренний продукт	108,2	108,5	105,2	92,2	104,0	104,2
Объем промышленной продукции	106,3	106,3	102,1	89,2	97,4	104,1
Инвестиции в основной капитал	116,7	121,1	109,8	83,0	93,1	109,0
Грузооборот транспорта	102,5	102,2	100,6	89,8	96,7	100,1
Оборот розничной торговли	114,1	116,1	113,0	94,5	104,4	104,8
Реальные располагаемые денежные доходы	113,5	112,1	102,7	101,9	105,0	103,3
Реальная заработная плата	113,3	117,2	109,7	97,2	104,2	99,8
Индексы цен производства	110,4	125,1	93,0	100,5	101,0	102,0

В течение 2007 года темпы экономического роста оставались на высоком уровне. Однако негативные тенденции конца 2008 года, сформировавшиеся под влиянием мирового финансового кризиса, нашли продолжение и в последующем году, и в 2009 спад ВВП составил рекордные за последние более чем десять лет 7,8%.

Согласно подведенным итогам ВВП России в 2010 году вырос относительно 2009 года на 4,0%, а относительно 2007 – на 0,9%; однако по сравнению с 2008 годом он снизился на 4,1%. Результат сравнения может быть оценен как неплохой. Он свидетельствует о том, что в целом экономика России почти вышла на докризисный уровень, если считать докризисным периодом не первую половину 2008 года, когда вся мировая экономика находилась на пике спекулятивного ажи-

отажа, а 2007 год, когда среднегодовая цена нефти примерно соответствовала среднегодовой цене в 2010 году.

Восстановлению экономического роста в 2010 году способствовало улучшение ситуации в мире, оживившийся внешний спрос, рост цен на сырьевые товары российского экспорта, восстановление фондовых индексов и укрепление позиций платежного баланса. Наряду с внешним спросом, положительный вклад внесло восстановление спроса внутреннего, как потребительского, стимулируемого антикризисными мерами, так и инвестиционного.

По мнению И. Г. Калабекова, решить проблему роста ВВП можно только в том случае, если будет обеспечен рост ввода в действие и использование производственных мощностей, либо если быстрыми темпами будут расти цены на сырье. В табл. 2.2 приведены данные по вводу мощностей за период 1992–2009 гг. в сравнении всего лишь с одним годом социалистической эпохи России.

Таблица 2.2 – Ввод в действие новых производственных мощностей [131]

Производственные мощности	1975 г., РСФСР	1992–2005 гг., РСФСР	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Электростанции турбинные, млн кВт	7,5	13,3	0,8	1,2	0,8	0,5
Производство стали, млн т	4,0	4,3	3,3	0,8	0,8	3,6
Производство металлорежущих станков, тыс. шт.	3,2	0,13	0,005	–	–	–
Производство минеральных удобрений, млн т (в пересчете на 100% питательных веществ)	6,5	1,63	0,1	0,04	0,2	0,04
Производство химических волокон и нитей, тыс. т	22,9	18,55	0,0	–	0,74	–
Производство цемента, млн т	2,7	0,45	1,5	0,5	0,3	–
Установка ткацких станков, тыс. шт.	3,00	0,05	0,00	–	–	–

Параллельно со снижением уровня использования мощностей в начале 90-х шел процесс их сокращения и ликвидации. Предприятия перепрофилировались, превращались в офисы, склады и т. п. Рост уровня использования мощностей во второй половине 90-х и в начале 2000-х в значительной степени обусловлен увеличением загрузки оставшихся эффективных, т. е. производящих конкурентоспособную продукцию.

В качестве примера на рис. 2.1 приведены данные по уровню использования мощностей некоторых отраслей промышленности в России.

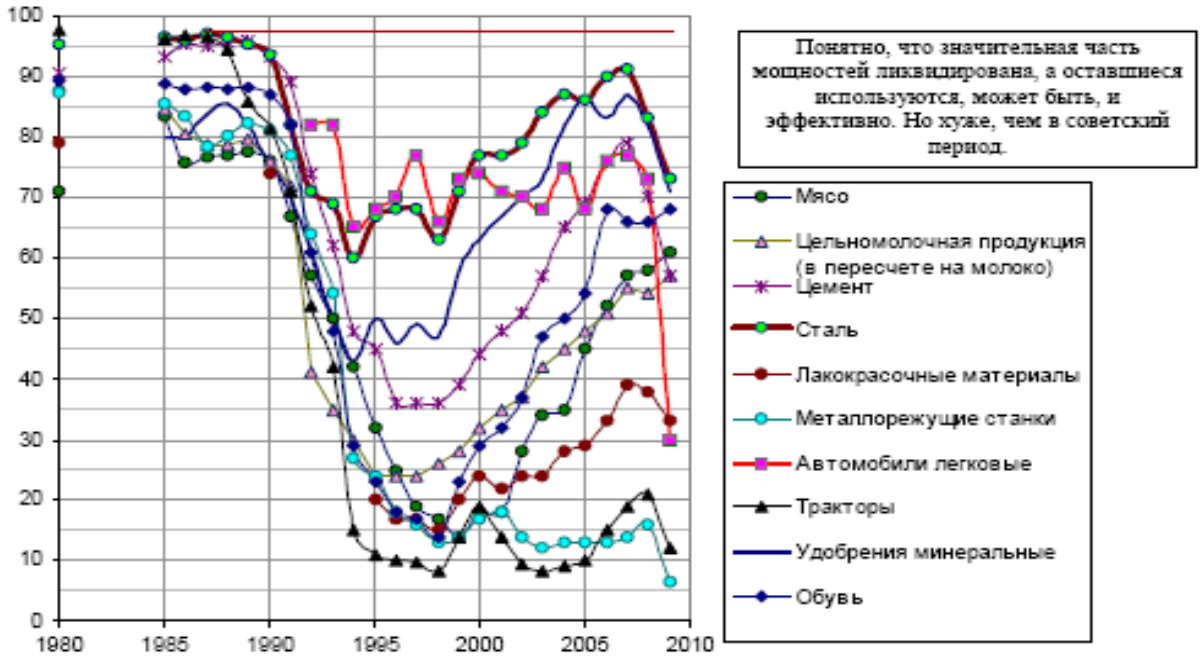


Рисунок 2.1 – Уровень использования среднегодовой производственной мощности предприятий по выпуску отдельных видов продукции обрабатывающих производств, % [131]

Таким образом, нынешнее поколение работает в основном на тех заводах, комбинатах, нефте- и газопроводах, электростанциях, которые были созданы в конце эпохи социализма в РСФСР. Новых мощностей в ключевых отраслях промышленности и энергетики, новых высокоэффективных технологий в стране практически не создавалось. В своем послании Федеральному собранию РФ Экс-президент России Д. Медведев отметил: «Престиж Отечества и национальное благосостояние не могут до бесконечности определяться достижениями прошлого, ведь производственные комплексы по добыче нефти и газа, обеспечивающие львиную долю бюджетных поступлений, ядерное оружие, гарантирующее нашу безопасность, промышленная и коммунальная инфраструктура – всё это создано большей частью ещё советскими специалистами, иными словами, это создано не нами. И хотя до сих пор удерживает нашу страну, что называется, «на плаву», но стремительно устаревает, устаревает и морально, и физически» [244].

Решающую роль в развитии экономики играют капиталовложения. «В наше время практически все наши скромные инвестиции должны направляться исключительно на развитие высокотехнологичных отраслей и на повышение жизненного уровня людей» [131]. Между тем анализ структуры инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности выявляет совершенно другие приоритеты (табл. 2.3)

Таблица 2.3 – Структура инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности в России в среднем за 2003–2010 гг.

Виды экономической деятельности	Доля, %
Транспорт (не производство транспортных средств)	19,4
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	17,3
Обрабатывающие производства	**15,6**
Добыча полезных ископаемых	14,4
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	7,0
Связь	4,2
Сельское хозяйство, охота, лесное хозяйство	4,5
Строительство	3,7
Оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования	3,6
Другие	10,3

Примечание – Составлено автором по [124 – 126]

Ускорение роста *инвестиций* стало заметно начиная с сентября 2006 г. (рис. 2.2). Основным фактором усиления инвестиционной активности явился не только рост государственных инвестиций, но и значительное увеличение частных отечественных и иностранных инвестиций, в т. ч. в нефтегазовом секторе, торговле, транспорте.

В 2009 г. инвестиции в основной капитал сократились на 26,1%. Обвал инвестиций в I квартале составил 8,1% к уровню предыдущего квартала, во II и III кварталах спад продолжился при его постепенном замедлении и только к концу года динамика инвестиций стабилизировалась.

Согласно данным выборочного исследования, проведенного Росстатом, среди факторов, ограничивавших инвестиционную деятельность промышленных предприятий в 2010 году, основными явились: недостаток собственных финансовых средств (у 67% организаций), неопределенность экономической ситуации в

стране (отметили 32% предприятий) и высокие ставки коммерческого кредита (31% предприятий).

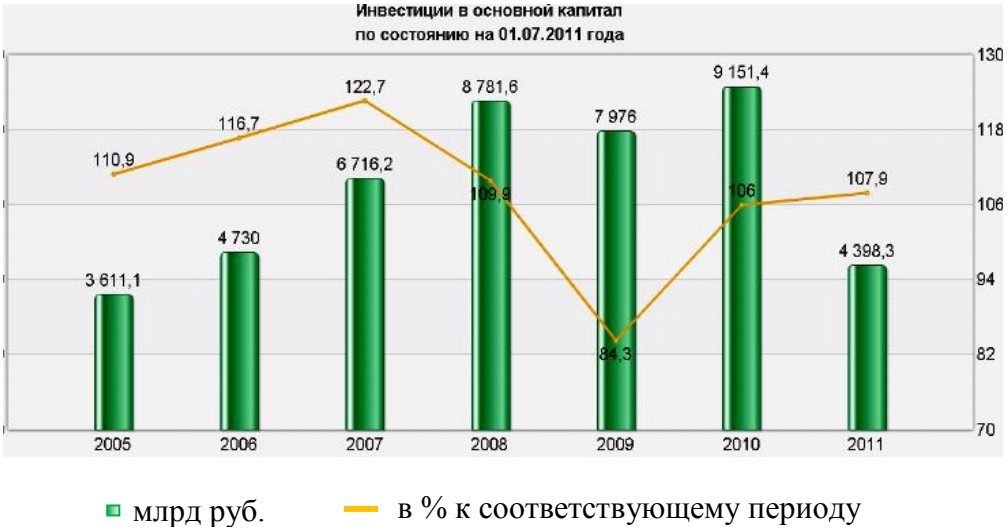


Рисунок 2.2 – Прирост инвестиций в основной капитал [42]

Как видно из табл. 2.4, по итогам 2010 года значительная часть секторов сократили объем инвестиций. Существенный прирост наблюдался только в энергетическом и машиностроительном комплексах, что связано с инфраструктурным характером данной отрасли и привлечением большого объема бюджетного капитала.

Таблица 2.4 – Динамика инвестиций в основной капитал по видам деятельности

Виды деятельности	2007 I-III кв.	2008 , I-III кв.	2009 I-III кв.	2010 I-III кв.
Инвестиции в основной капитал	117.3	111.2	86.7	96.2
в том числе:				
Агропромышленный комплекс	132.3	99.5	77.2	95.5
Деревообрабатывающий комплекс	121.1	111.3	74.7	74.4
Нефтегазовый комплекс (без трубопроводного)	116.8	108.2	94.7	99.5
Металлургический сектор	101.6	120.0	76.7	87.2
Машиностроительный комплекс	126.9	114.9	76.3	105.5
Энергетический комплекс	129.3	119.3	105.1	116.3
Химический комплекс	113.6	110.8	72.0	85.5
Торговля	120.8	102.7	68.9	100.8
Транспортный комплекс	109.8	118.1	104.2	95.8
в т.ч. трубопроводный	94.5	103.1	126.8	97.2
Связь	108.4	105.2	64.1	109.3
Недвижимость	125.1	108.6	69.7	96.6
Строительство и производство стройматериалов	123.3	121.5	71.6	100.2
Образование, здравоохранение	126.2	103.8	81.2	106.5
Прочее	110.5	107.2	84.8	56.7

(без субъектов малого предпринимательства и объема инвестиций, не наблюдаемых прямыми статистическими методами), % [229]

Основной целью инвестирования промышленных предприятий в 2010 году стала замена изношенной техники и оборудования (67% от всех опрошенных организаций), а также автоматизация или механизация производственного процесса (46%), снижение себестоимости продукции (38%) и экономия энергоресурсов (38%). По данным Росстата, отмечен значительный рост инвестиций на приобретение основных средств, бывших в употреблении у других организаций, и в объекты незавершенного строительства (на 36,2% по сравнению с 2009 годом). В 2010 году произошли существенные изменения в структуре инвестиций по источникам финансирования. Как видно из табл. 2.5, в 2010 году доля инвестиций за счет собственных средств вышла на докризисный уровень и даже превзошла его. Вместе с тем наблюдается заметное снижение доли инвестиций за счет привлеченных средств. Особенно сильное снижение наблюдалось в отношении кредитов банков. Причем снижение этого показателя происходило на фоне постепенного улучшения условий кредитования. Согласно данным ЦБ, с начала года ставка по кредитам нефинансовым организациям (в российских рублях) снизилась с 13,8% на 1 января до 8,9% на 1 октября 2010 года.

Таблица 2.5 – Структура инвестиций в основной капитал по источникам финансирования (без субъектов малого предпринимательства и объема инвестиций, не наблюдаемых прямыми статистическими методами), % [229]

Источники финансирования	2007 I-III кв.	2008 I-III кв.	2009 I-III кв.	2010 I-III кв.
Инвестиции в основной капитал	100	100	100	100
в том числе по источникам финансирования:				
Собственные средства	42.8	42.8	38.3	43.0
из них:				
Прибыль, остающаяся в распоряжении организаций	19.4	20.1	15.5	16.0
Амортизация	20.0	19.3	19.9	23.0
Привлеченные средства	57.2	57.2	61.7	57.0
из них:				
Кредиты банков	10.2	11.0	11.1	9.1
Заемные средства других организаций	6.3	6.8	8.9	6.6
Бюджетные средства	18.5	16.8	18.8	17.4

Негативное влияние на инвестиционную активность в стране оказывало продолжающееся снижение инвестиций иностранного капитала, что в свою очередь было обусловлено несколькими факторами, в том числе высоким уровнем

коррупции, слабой исполняемостью законов, невысокой информационной прозрачностью. Согласно докладу международной организации Transparency International, в 2010 году по уровню восприятия коррупции Россия занимала 154 место из 178 возможных.

Официальная статистика свидетельствует, что за год в России ликвидируется около 100 тыс. предприятий. Еще большее число (из тех, что находятся в едином государственном реестре) либо навсегда прекращают хозяйственную деятельность, либо теряют самостоятельность [98].

Удельный вес убыточных организаций 2006 г. составил 32,5% от их общего числа (табл. 2.6). Доля убыточных организаций в производстве и распределении электроэнергии составила 53,9%, на транспорте и в связи – 38,5%, в строительстве – 29,4%, в добыче полезных ископаемых – 36,8%, в обрабатывающих производствах – 32,0% [131]. В 2007 г. число прибыльных организаций заметно увеличилось.

Таблица 2.6 – Динамика финансового результата организаций РФ (без субъектов малого предпринимательства), в млн руб. [229]

Год	Сальдо прибылей и убытков	В % к соответствующему периоду предыдущего года	Сумма прибыли	Удельный вес прибыльных организаций, %	Сумма убытка	Удельный вес убыточных организаций, %
2006	5722	177,4	6085	67,5	363	32,5
2007	6041	105,6	6412	74,5	371	25,5
2008	3801	69,1	5354	71,7	1553	28,3
2009	4432	124,1	5852	68	1420	32
2010	6078	140,9	6871	72,2	793	27,8

Основной тенденцией конца третьего – начала четвертого кварталов 2008 г. явилось распространение влияния кризисных явлений в финансовой сфере на реальный сектор экономики. В результате удельный вес убыточных организаций в 2009 г. составил 32% от их общего числа. Убытки вызваны прежде всего резким сжатием внутреннего рынка и, как результат, стремительным падением объемов производства. Кроме того, эти предприятия в основной своей массе энергоемки, поэтому рост тарифов на энергетику резко увеличил издержки данных производств. Дополнительными факторами риска выступили высокая степень кредит-

ного обременения большинства отраслей, а также общая неэффективность производств.

В 2010 году наблюдалось постепенное восстановление экономики с начала мирового кризиса, что обусловило улучшение финансового состояния предприятий. Этому также способствовало повышение внутренних и мировых цен на углеводороды, металлы и другие продукты, рост объемов промышленного производства, усиление хозяйственной активности предприятий. Следствием этого явился рост кредиторской задолженности при сокращении доли просроченной задолженности, в том числе и задолженности по кредитам банков и заработной плате.

В 2010 г. сальдированный финансовый результат деятельности организаций превышал значение показателя двух предыдущих лет и составил за январь – ноябрь 2010 г. 5543,5 млрд рублей, что на 49,6% выше показателя за соответствующий период 2009 года (в период январь – ноябрь 2009 г. прибыль сократилась на 20,8%, в 2008 году на 30,8 %).

Кредиторская задолженность за период январь-ноябрь 2010 г. увеличилась на 17,8% с начала года и на 18,0% по сравнению с аналогичным периодом 2009 г. и составила 17,5 трлн рублей, что говорит о восстановлении хозяйственной активности в деятельности предприятий. Наблюдающееся сокращение просроченной задолженности свидетельствует об улучшении их финансового состояния. Просроченная задолженность в 2010 г. была ниже уровня 2009 г. и за период январь-ноябрь 2010 г. достигла 991,6 млрд рублей, сократившись на 7,2%. Прирост к началу года составил 8%.

Дебиторская задолженность на протяжении 2009–2010 гг. незначительно превышала кредиторскую, что говорит об отвлечении средств из хозяйственного оборота. В дальнейшем это может привести к необходимости привлечения заемных средств для обеспечения текущей финансово-хозяйственной деятельности предприятий.

Исходный ресурс для развития производства – *платежеспособный спрос* со стороны населения, который, в свою очередь, характеризуется несколькими показателями, в том числе состоянием рынка труда и доходами населения.

В 2006 г. на рынке труда в целом складывалась благоприятная обстановка. В целом по Российской Федерации численность экономически активного населения увеличилась с 74,2 млн человек в 2006 году до 75,2 млн в 2007 году. Численность безработных, рассчитанная по методике МОТ, в 2007 году уменьшилась по сравнению с 2006 годом на 0,7 млн человек и составила в среднем за год 4,6 млн, или 6,2% экономически активного населения. Из рис. 2.3 видно, что уровень безработицы в 2007 г. снизился на 1% по сравнению с 2006 г. В сфере оплаты труда в 2007 году сохранилась тенденция роста номинальной и реальной начисленной заработной платы, характерная для последних лет: номинальная начисленная среднемесячная заработная плата составила 13 518 рублей и увеличилась по сравнению с 2006 годом на 26,7 %.

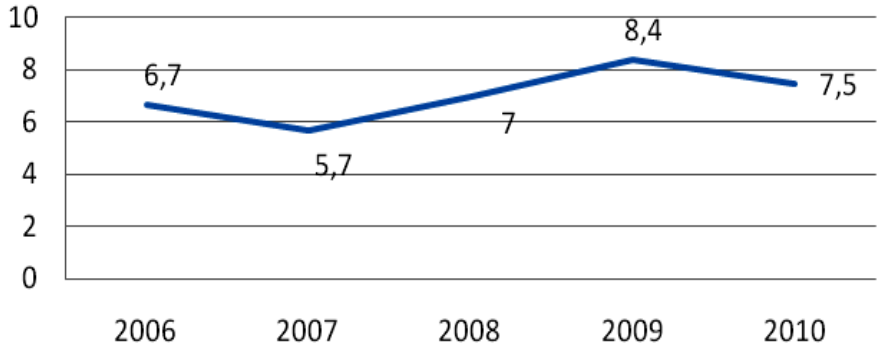


Рисунок 2.3 – Уровень безработицы населения РФ, % [219]

Трудности адаптационного процесса негативно повлияли на рост безработицы в стране. Влияние экономического кризиса на рынок труда началось уже в конце 2008 года. Снижение спроса на труд привело к тому, что численность занятых в экономике в 2009 году снизилась на 1,5 млн человек и составила 69,4 млн. Уровень безработицы на 1,4% превысил уровень предшествующего периода.

В среднем за 2010 год численность безработных, определяемая по методике МОТ, составила 5,6 млн человек, или 7,5% экономически активного населения, что на 0,7 млн человек меньше, чем в 2009 году. Среднемесячная начисленная заработная плата в 2010 году составила 21 090 рублей, что по сравнению с 2009 годом означает рост на 11,3 % [215]. В конце 2010 года численность граждан, не имеющих работы, составила 5,4 млн человек, или 7,2% экономически активного

населения, что на 0,8 млн человек меньше, чем в конце 2009 года. Уровень безработицы снизился на 0,9%. Таким образом, безработица в стране поступательно снижалась, но по сравнению с докризисным периодом она была еще довольно велика. При этом наблюдаемое в 2010 году снижение безработицы происходило не только за счет естественного улучшения экономического состояния страны, но и за счет искусственной накачки миллиардными правительственными субсидиями. На реализацию региональных программ по снижению напряженности на рынке труда в федеральном бюджете было предусмотрено 40,5 млрд руб.

Потребительский спрос поддерживается ростом реальных располагаемых доходов населения. В 2006 году их прирост составил 10,2% к 2005 году, а увеличение реальной заработной платы – 13,4%. Рост спроса в 2006 году существенно поддерживался потребительским кредитованием.

В 2007 году темпы прироста реальных располагаемых денежных доходов населения относительно 2006 года составили 2,9%. В 2007 году заметно увеличился прирост реальной заработной платы (16,2% против 13,4% в 2006 году). Несмотря на ускорение инфляции, не произошло замедления роста реальных доходов населения.

В 2008 году наблюдается их резкий спад на 8,5% (по сравнению с 2007 г.), что, безусловно, связано с кризисным состоянием экономики страны. Но уже в 2009 г. денежные доходы населения увеличились на 0,2% по сравнению с 2008г.

Из рис. 2.4 видно, что рост реальных располагаемых денежных доходов населения по итогам 2010 года составил 2,2%, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата одного работника увеличилась на 3,9%. По сведениям организаций, не относящихся к субъектам малого предпринимательства, по состоянию на 1 января 2011 г. в сравнении с 1 января 2010 г. на 32,7% снизилась задолженность по заработной плате [212].

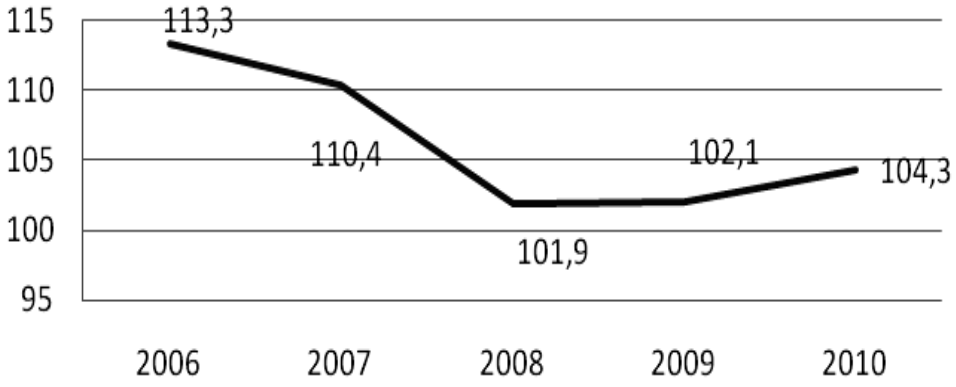


Рисунок 2.4 – Реальные располагаемые денежные доходы населения РФ, в % к предыдущему году [212]

Вследствие того, что потребительская активность населения в расчете на доходы не росла в 2010 году, оборот розничной торговли увеличивался небольшими темпами – пропорционально росту доходов. По сравнению с 2009 годом объем розничной торговли вырос всего на 4,4%. Отметим, что по итогам 2009 года снижение оборота розничной торговли составило 5,5%. Таким образом, объем розничной торговли пока не достиг уровня 2008 года (отставание примерно на 1,5%), но существенно превысил – почти на 15% – уровень 2007 года. Правда, последняя цифра приведена в номинальных ценах. Поэтому, учитывая, что рост потребительских цен за 2008–2010 годы составил более 30%, уровень 2007 года также не был достигнут.

Инфляция – один из немногих экономических показателей, который не удается удержать в рамках первоначальных правительственных прогнозов. За 2006 год она снизилась (в 2005 году – 10,9%) до 9% (рис. 2.5). Важнейшую роль в замедлении инфляции в 2006 году сыграл контроль роста тарифов ЖКХ и ужесточение тарифной политики в сфере естественных монополий. Кроме того, снижению инфляции способствовало снижение базовой инфляции и увеличение предложения отечественных и импортных товаров.

В последующие два года инфляция на потребительском рынке росла до 12,5% в 2008 г., зато в 2009 г. она снизилась до уровня 8,8%. Это самое низкое значение, начиная с 1991 года.

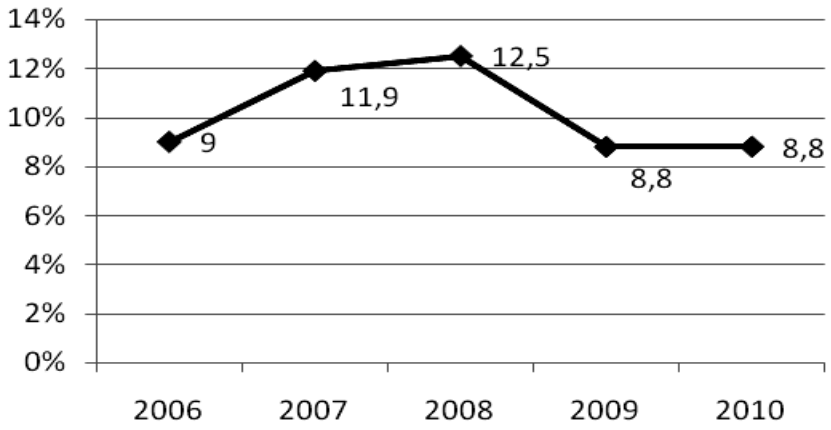


Рисунок 2.5 – Уровень инфляции в РФ, % [131]

По итогам 2010 года индекс потребительских цен составил 8,8%, то есть столько же, сколько в 2009 году. Таким образом, инфляция в России сохранилась на рекордно низком в новейшей истории уровне, но динамика этого показателя во второй половине года испортила общую картину.

Отметим также, что по итогам 2010 года Россия заняла третье место в Европе по уровню инфляции. Выше она была только в Белоруссии (9,9%) и в Украине (9,1%). По странам ЕС средняя инфляция составила 2,6%.

В течение исследуемых периодов импорт рос заметно быстрее, чем экспорт, что связано как с укреплением курсовой стоимости рубля, так и с постепенным ростом инвестиционной активности в стране. Увеличение импорта в 2010 году в основном произошло за счет роста поставок машин и оборудования – на 39,2% в денежном выражении.

Как видно из рисунка 2.6, в 2010 году внешнеторговая деятельность РФ не достигла показателей 2008 года, но превысила объемы 2007 года. К концу 2011 года, при сохранении стабильности на внешних рынках, объем внешнеторгового оборота достиг уровня 2008 года.

В промышленном комплексе постепенно восстанавливается позитивная тенденция развития, характерная для 2003–2007 гг. (рис. 2.7).

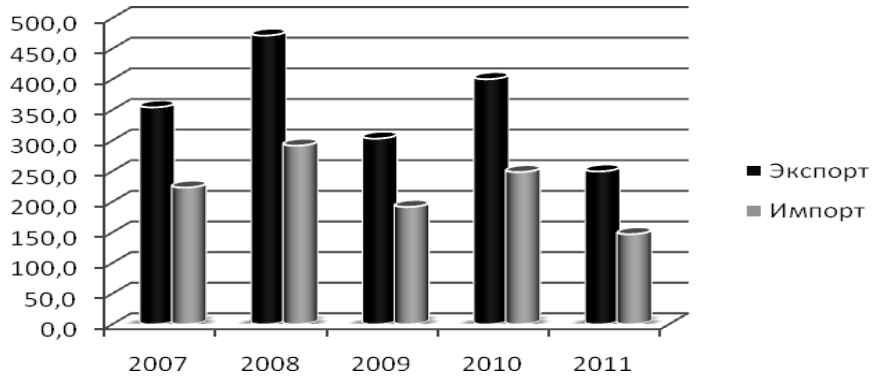


Рисунок 2.6 – Динамика внешней торговли в 2007–2011 гг.
по состоянию на 01.07.2011 года, млрд долл. [219]

По отчетным данным Росстата прирост промышленного производства в 2006 году к 2005 году составил 1,2%, а в 2007 году – 0,5%, что было обусловлено увеличением выпуска обрабатывающих производств.

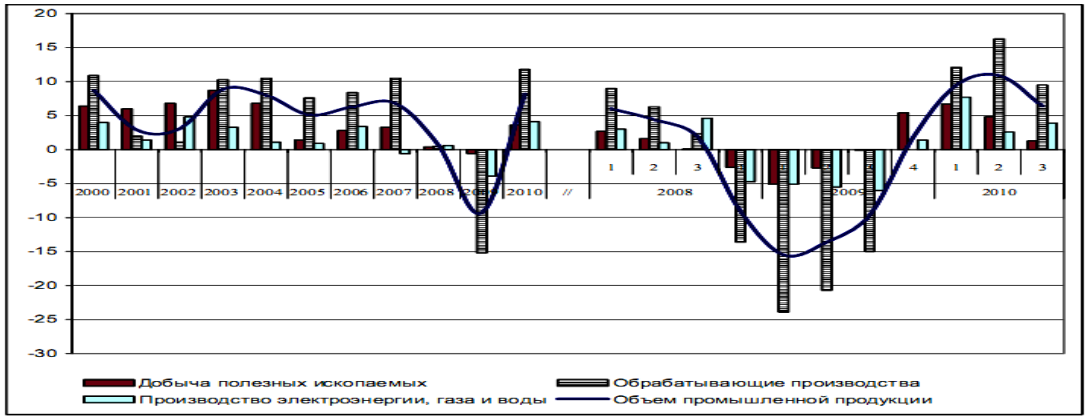


Рисунок 2.7– Изменение темпов роста производства по видам экономической деятельности в промышленности в 2000–2010 гг.,
в % к соответствующему периоду предыдущего года [212]

Экономическое развитие России в 2008 году происходило под влиянием мирового финансового кризиса и не было равномерным. Резкое ухудшение внешнеэкономических условий, падение экспорта, отток капитала и приостановка банковского кредитования привели к значительному сокращению инвестиционной активности и спаду в промышленности. За 2008 г. промышленное производство

сократилось на 6,2%. В IV квартале 2008 г. впервые после кризиса 1998 г. были зафиксированы отрицательные темпы развития промышленности.

До середины 2009 г. ситуация определялась влиянием инерционных процессов и факторов, сформировавшихся в период острой фазы финансового кризиса 2008 г. Наибольшее снижение производства по базовым видам экономической деятельности было зафиксировано в первом полугодии 2009 г., когда спад составил 14,5% к уровню соответствующего периода предыдущего года, в том числе в обрабатывающих производствах – 22,3%. В 2009 году промышленное производство сократилось на 9,9% к уровню 2008 года. В большей степени этому способствовал спад в отраслях, ориентированных на инвестиционный спрос: производство транспортных средств и оборудования (снижение на 38% к 2008 году), производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования (на 31,6%), производство машин и оборудования (на 28,4%). Динамика обрабатывающих производств довольно существенно дифференцируется по видам экономической деятельности, при этом наибольшее влияние на характер восстановительного роста оказывает соотношение темпов производства капитальных и потребительских товаров.

В 2010 году рост промышленного производства составил 8,2%. Это один из самых высоких результатов в новейшей истории России. Более высокий результат был отмечен только в 2000 и 2003 годах (рис. 2.8).

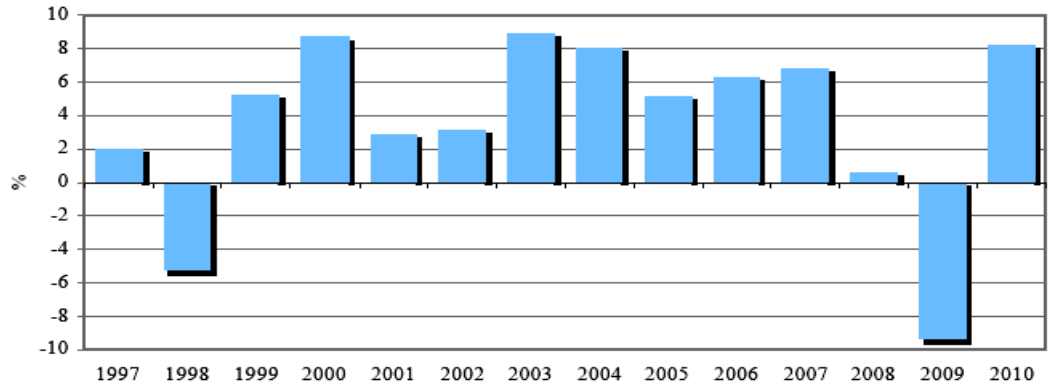


Рисунок 2.8 – Темпы роста объемов промышленного производства в РФ, % [229]

Такой существенный прирост в 2010 году во многом обусловлен фактором низкой базы, но отметим, что промышленности удалось в большей степени восстановить докризисный уровень, чем это наблюдалось в отношении ВВП, инвестиций и ряда других экономических показателей. По сравнению с 2008 годом объем промышленного производства в 2010 году был ниже на 1,9%, а по сравнению с 2007 годом – выше на 1,3%. При этом если производство пищевых продуктов, кожи и обуви, кокса и нефтепродуктов, резиновых и пластмассовых изделий, химическое производство в 2010 г. превысило докризисный уровень, то производство машин и оборудования, транспортных средств и металлургическое производство находится ниже показателей 2008 г. При достаточно существенных колебаниях темпов роста по видам деятельности обрабатывающих производств резкий спад выпуска продукции машиностроения явился доминирующим фактором, который оказал негативное влияние на уровень деловой активности.

В 2011 г. объем промышленного производства в Российской Федерации (РФ) вырос на 3,2% по сравнению с аналогичным показателем 2010 г. и составил 81,2% уровня 1991 г.

Таким образом, системный кризис российской экономики проявляет себя в сложной взаимообусловленности негативных тенденций в промышленном комплексе страны, своеобразие которых состоит в сочетании этапов устойчивой и неустойчивой динамики социально-экономических показателей.

В этих условиях разработка и внедрение качественно новых технологий менеджмента на уровне отдельных предприятий и их стратегических хозяйствующих подразделений может обеспечить формирование нового качества экономического роста.

2.2 Тенденции функционирования предприятий Иркутской области в кризисный и посткризисный периоды

Преодоление стагнации в промышленности, увеличение объемов производства можно считать началом процесса оздоровления и дальнейшего развития эко-

номики и социальной сферы ведущих промышленных регионов страны на базе формирования внутреннего регионального рынка.

Анализ динамики основных показателей развития промышленности Иркутской области за 2005–2011 гг. свидетельствует о нестабильности деятельности предприятий-товаропроизводителей, которые пострадали от кризисных явлений в экономике страны [210, 214].

Как видно из табл. 2.7, на общем фоне позитивной динамики роста сальдированного финансового результата деятельности организаций и валового регионального продукта наблюдается ухудшение финансовых результатов предприятий Иркутской области, особенно в 2009 г., а также достаточно высокий уровень безработицы и значительный удельный вес убыточных предприятий (табл. 2.8). Данные приложений Б и В подтверждают указанную ситуацию.

Таблица 2.7 – Основные показатели социально-экономического развития Иркутской области

Показатель	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Валовой региональный продукт, млн руб.	258095,5	330834,3	402654,7	467823,4	495876,5	541863,9
Оборот розничной торговли, млн руб.	104304,0	128017,2	151289,2	192059,1	196307,2	197681,4
Число предприятий и организаций	63414	65324	68613	68015	70888	65837
Сальдированный финансовый результат деятельности организаций, млн руб.	16054,1	27408,0	40856,4	30167,2	88819,3	78845, 8
Инвестиции в основной капитал, млн руб.	30770,3	47824,2	122445,4	129950,8	105395,3	116323,9
Численность населения, тыс. чел.	2527,0	2516,8	2507,7	2505,6	2502,7	2480,3
Среднегодовая численность занятых, тыс. чел.	1137,7	1129,5	1141,1	1163,6	1150,3	1145,7
Уровень безработицы (по методологии МОТ), %	10,0	8,9	8,1	8,7	10,8	11,1
Среднедушевые денежные доходы населения в мес., руб.	6952,6	8684,0	10078,1	12881,6	13511,4	13932,0
Среднемесячная номинальная начисленная зарплата, руб.	9125,3	11103,1	13770,0	17072,1	18192,9	20475,6

Примечание - Составлено автором по [210] и [228]

В экономике страны Иркутская область выступает в роли производителя электроэнергии, алюминия, различной электроемкой и теплоемкой продукции, химии, нефтехимии, лесопереработки, а также машиностроения. Данный регион в

общероссийском производстве обеспечивает 6,5% производства электроэнергии, 15% вывоза деловой древесины, 6% добычи угля, почти 20% общероссийского производства целлюлозы, более 10% картона, около 9% переработки нефти. На территории области сосредоточены крупные гидроэнергетические ресурсы и огромные запасы древесины, дающие хорошую основу для развития лесозаготовок [210, 214].

Таблица 2.8 – Удельный вес убыточных организаций Иркутской области в общем их количестве по отраслям, % [228]

Отрасли	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Добыча полезных ископаемых	47,7	54,5	39	26,5	23,5	42,4
Обрабатывающие производства	**37,4**	**29,2**	**22,9**	**36,9**	**38,5**	**41,7**
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	46,4	57,1	46,7	52,4	50,5	46,2
Транспорт и связь	38,3	36,8	23,1	39,4	41,2	48,5
Строительство	39,6	32	19,8	28	27,7	29,4

Важным обобщающим показателем, характеризующим экономическую деятельность региона, является валовой региональный продукт (ВРП). По своему экономическому содержанию он весьма близок к показателю валового внутреннего продукта (ВВП). Исходя из этого целесообразно рассматривать отраслевую структуру ВРП для определения доли отраслей в экономической жизни Иркутской области (рис. 2.9).

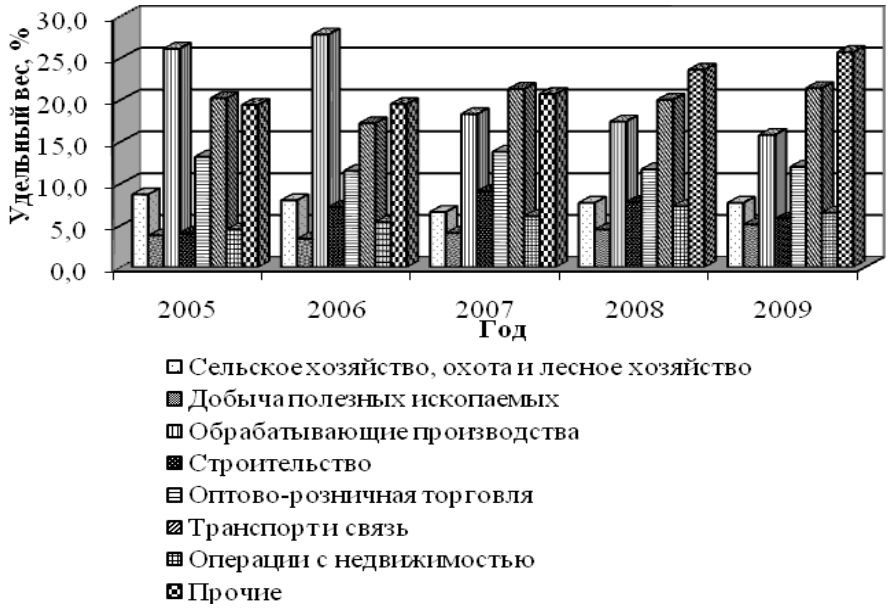


Рисунок 2.9 – Отраслевая структура ВРП Иркутской области [228]

Из приведенной диаграммы следует, что базовыми отраслями экономики Иркутской области являются: транспорт и связь (21,4%), обрабатывающая промышленность (15,8%), оптово-розничная торговля (12%) и сельское хозяйство (7,7%). Что касается остальных отраслей, то удельный вес каждой из них колеблется от 0,1% до 7,6%.

Как и в большинстве других Сибирских регионов с относительно высоким уровнем социально-экономического развития, основу экономики Иркутской области составляют сырьевые отрасли (доля готовой продукции в экспорте не превышает 10%). Основные отрасли промышленности (более чем по 20% промышленного производства) – цветная металлургия (представленная алюминиевой и золотодобывающей промышленностью), лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность. Основные экспортные товары – алюминий и целлюлоза. Таким образом, область специализируется на энергоемких производствах, что стало возможным благодаря наличию в регионе собственной дешевой электроэнергии.

Тем не менее, промышленность Иркутской области достаточно диверсифицирована. Более 15% промышленного производства дает машиностроение и металлообработка; определенное значение имеет химическая промышленность. Довольно сложна, как и в большинстве других регионов РФ, ситуация в машиностроении, однако наличие этой отрасли позволяет говорить об определенном потенциале развития обрабатывающей промышленности. Топливная промышленность пока представлена в основном угольной отраслью, проблемность которой определяет отставание области от регионов первой-второй десятки по уровню экономического развития. Промышленность сконцентрирована в основном в Иркутске, Братске, Ангарске, Усть-Илимске, Усолье-Сибирском и немногих других городах [210] .

Индекс промышленного производства является одним из главных индикаторов, отражающих состояние как национальной, так и региональной экономики. В таблице 2.9 представлены индексы промышленного производства Иркутской

области по видам экономической деятельности за исследуемый временной интервал.

Таблица 2.9 – Индексы промышленного производства в Иркутской области [228]

Наименование видов экономической деятельности	Полный круг предприятий (в % к соответствующему периоду предыдущего года)		
	2008	2009	2010
Индекс промышленного производства	106,0	95,1	116,7
Добыча полезных ископаемых	103,1	110,9	133,4
Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых	127,4	145,6	200
Добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических	92,0	90,9	99,2
Обрабатывающие производства	106,9	93,3	113,2
Производство пищевых продуктов, включая напитки	100,1	103,9	97,8
Текстильное и швейное производство	80,9	55,1	120,6
Производство кожи, изделий из кожи, обуви	85,3	83,2	115,4
Обработка древесины и производство изделий из дерева	88,7	84,9	103,6
Целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность	91,5	93,2	106,1
Производство кокса, нефтепродуктов	100,2	96,3	103,9
Химическое производство	96,6	100,6	107,8
Производство резиновых и пластмассовых изделий	129,5	51,0	124,4
Производство прочих неметаллических минеральных продуктов	95,8	81,4	66,8
Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий	106,1	99,2	101,8
Производство машин и оборудования	105,7	34,0	111,4
Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	92,3	62,1	88,7
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	102,0	97,5	131,0

По итогам 2009 года в целом произошло падение индекса промышленного производства на 10,9 п.п. по отношению к 2008 году. Снижение коснулось многих видов экономической деятельности, за исключением добычи полезных ископаемых (рост на 7,8 п.п.), производства пищевых продуктов (рост на 3,8 п.п.), химического производства (рост на 4 п.п.), целлюлозно-бумажного производства, издательской и полиграфической деятельности (рост на 1,7 п.п.).

Высокие темпы роста индекса промышленного производства (ИПП) по итогам 2010 года – 116,7% (увеличение на 21,6 п.п. по отношению к 2009 году) обусловлены, прежде всего, значительным спадом темпов производства в аналогичном периоде 2009 года за счет влияния финансово-экономического кризиса (ИПП 2009 года – 95,1%), а также за счет интенсификации нефтедобычи в регионе.

По итогам 2010 года рост индексов промышленного производства произошел по большинству видов экономической деятельности за исключением производства пищевых продуктов – 97,8% (снижение на 6,1 п.п.) и производства прочих неметаллических минеральных продуктов – 66,8% (снижение на 14,6 п.п.). Значительное увеличение (более 50 п.п.) произошло по четырем видам экономической деятельности: производство машин и оборудования – на 77,4 п.п.; резиновых и пластмассовых изделий – на 73,4 п.п.; текстильное и швейное производство – на 65,5 п.п.; добыча топливно-энергетических полезных ископаемых – на 54,4 п.п. Обрабатывающее производство выросло на 19,9 п.п., обработка древесины и производство из нее изделий – на 18,7 п.п., целлюлозно-бумажное производство – на 12,9 п.п. По остальным показателям произошел рост на 8,3 п.п. и менее.

Таблица 2.10 – Динамика прибыльности предприятий Иркутской области по видам экономической деятельности за 2010 г.

Вид экономической деятельности	Количество организаций	Удельный вес организаций	Прибыль (+), тыс. руб.		Темп роста к соответствующему периоду предыдущего года, %
			Отчетный период	Соответствующий период прошлого года	
Всего	587	73,0	88 480 219	101 539 186	87,1
Добыча полезных ископаемых (*C*)	28	82,4	18 497 695	6 160 864	300,2
Обрабатывающие производства (*D*)	**89**	**62,2**	**24 757 462**	**13 035 622**	**189,9**
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды (*E*)	25	55,6	13 906 642	6 265 132	222,0

Примечание – Пояснительная аналитическая записка по итогам социально-экономического развития Иркутской области [214]

Несмотря на определенные позитивные изменения в экономике промышленных предприятий региона, приходится говорить об убыточности некоторых из них, о недостаточно высоком уровне эффективности их деятельности (табл. 2.10), высокой себестоимости и, как следствие, недостаточно высоком уровне конкурентоспособности производимой ими продукции, о неустойчивости их рыночных позиций.

По состоянию на 1 декабря 2010 года общая задолженность предприятий увеличилась на 1% к аналогичному периоду предыдущего года. Наибольший прирост дебиторской задолженности – 9,5% по виду деятельности Е (табл. 2.11).

Таблица 2.11 – Дебиторская задолженность по видам экономической деятельности на 1 декабря 2010 года

Вид экономической деятельности	Количество организаций		Фактически, тыс. руб.		Темпы роста к 1 числу предыдущего месяца, %	
	Всего	С просроченной задолженностью	Всего	Просроченная задолженность	Всей задолженности	Просроченной задолженности
Всего	804	257	206 979 902	18 160 975	101,0	98,9
Добыча полезных ископаемых (*C*)	34	8	13 459 525	544 675	108,5	70,2
Обрабатывающие производства (*D*)	**143**	**57**	**43 821 791**	**8 677 751**	**100,6**	**107,5**
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды (*E*)	45	34	18 137 650	2 791 821	109,5	96,8

Примечание – Пояснительная аналитическая записка по итогам социально-экономического развития Иркутской области [214]

В том же исследуемом периоде велика доля предприятий, имеющих просроченную кредиторскую задолженность. Прирост данного вида задолженности особенно существенен в сфере обрабатывающих производств (табл. 2.12).

Своеобразным критерием социально-экономического благополучия той или иной территории является уровень развития малого предпринимательства. В Иркутской области следует существенно активизировать развитие данного сектора экономики.

В 2009 году количество малых предприятий составило 18 354 (включая микропредприятия). Наибольшее их количество сосредоточено в видах деятельности «Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования» – 33,2%, «Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг» – 18,9%, «Строительство» – 13,8%, «Обрабатывающие производства» – 10,8%.

Таблица 2.12 – Кредиторская задолженность по видам экономической деятельности на 1 декабря 2010 года

Вид экономической деятельности	Количество организаций		Фактически, тыс. руб.		Темпы роста к 1 числу предыдущего месяца, %	
	Всего	С просроченной задолженностью	Всего	Просроченная задолженность	Всей задолженности	Просроченной задолженности
Всего	804	216	134 489 369	11 702 694	99,8	98,8
Добыча полезных ископаемых (*C*)	34	6	12 292 037	2 917 162	95,0	95,9
Обрабатывающие производства (*D*)	**143**	**50**	**29 921 212**	**3 581 539**	**104,5**	**116,1**
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды (*E*)	45	25	10 673 009	931 786	93,8	90,4

Примечание – Пояснительная аналитическая записка по итогам социально-экономического развития Иркутской области [214]

Численность работников в сфере малого бизнеса за 2009 год составила 154 193 человека со среднемесячной заработной платой в 10 037 рублей. Малыми предприятиями области отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами на сумму 80 978 738 рублей, не собственного производства – на сумму 12 911 098 рублей. При этом доля малого бизнеса в валовом региональном продукте Иркутской области сравнительно невелика (табл. 2.13).

Таблица 2.13 – Количество малых предприятий и их доля в ВРП области [228]

Регион	Количество малых предприятий на 1 тыс. жителей	Доля малого бизнеса в ВРП (ВВП), %
В среднем по Иркутской области в городах в районах	5,2 6,6 2,1	Около 5
Для сравнения		
В России в целом	Более 6	Около 10
Москва Санкт-Петербург	22 23	Около 20
Страны АТР Страны ЕС	20–70 30–60	Около 50

Содействие формированию активной деловой среды предпринимательства, сохранению положительных тенденций развития малого предпринимательства позволит достичь положительных показателей этого сектора экономики.

По многим параметрам, в том числе и уровню промышленного развития, Иркутская область входит в двадцатку лидирующих регионов России. В 2007 году область улучшила позиции среди регионов Сибирского федерального округа по основным показателям социально-экономического развития и вошла в пятёрку субъектов-лидеров. По объёму инвестиций она переместилась на 2-е место, уступив только Томской области.

Объем инвестиций, поступивших в Иркутскую область в 2008 году, составил более 127 млрд рублей. Это примерно соответствовало уровню 2007 года. При этом были завершены основные работы по строительству нефтепровода Восточная Сибирь – Тихий океан, которые давали 30% притока инвестиций в 2007 году.

За 2009 год объем инвестиций в основной капитал составил около 105 млрд руб., или 71,3% по отношению к уровню предшествующего года. Основная доля инвестиций пришлась на проекты обустройства месторождений и строительства трубопроводов нефтедобывающими предприятиями.

Невысокий темп роста инвестиций в основной капитал в 2009 году обусловлен снижением инвестиционной активности крупных компаний, реализующих инвестиционные проекты в Иркутской области. Снижение активности инвесторов

произошло из-за финансового кризиса. Одной из основных причин этого является сокращение объемов кредитования и ужесточение выдачи кредитов частным компаниям, которые обеспечивали финансовые вложения в регион.

За 2010 год объем инвестиций в основной капитал составил 95,8 млрд руб., или 85,6% по отношению к уровню 2009 года (рис.2.11).



Рисунок 2.11 – Динамика инвестиций в основной капитал [228]

Невысокий темп роста инвестиций обусловлен снижением инвестиционной активности. Некоторые компании, реализующие инвестиционные проекты на территории области, снизили объемы инвестиционных вложений, приостановили проекты по строительству и модернизации ряда объектов или перенесли графики реализации на более поздние сроки.

Многими странами Иркутская область рассматривается как перспективный регион для сотрудничества. Свои средства в экономику области ежегодно вкладывают более 20 стран. Иностранный капитал концентрируется в основном в крупных городах – по месту нахождения крупнейших предприятий и значительных запасов сырья. Этим обусловлена его отраслевая структура. Судить о предпочтениях зарубежных «меценатов» можно по доле вложений в разные сферы деятельности. Более всего привлекает добыча полезных ископаемых (45% общей суммы накопленных иностранных инвестиций) и обрабатывающие производства (23%). Главный зарубежный «спонсор» экономики региона – Кипр, обеспечивший 57% общих иностранных накоплений [210].

Отношения региона с зарубежными партнерами имеют разносторонний характер. В Иркутской области действуют 99 предприятий с долевым или 100%-м иностранным капиталом, каждое второе из них является субъектом малого предпринимательства. Их общее число с 2000 года увеличилось на 43%, а уставной капитал – в 86 раз. Во многом это связано с изменившимся критерием отнесения предприятий к данной категории, включением в их состав субъектов российской собственности с долей иностранных инвесторов менее 10% уставного капитала.

Субъекты хозяйствования, имеющие частично «зарубежное происхождение», существуют в разных сферах деятельности, но доминируют в обрабатывающих производствах.

Ежегодно возрастает объем инвестиций в развитие предприятий с иностранным участием (табл. 2.14). Растут и зарубежные вложения, в 2008–2009 гг. они составили 13–14% всех инвестиций в данный сектор экономики, а вложения в добывающие предприятия с иностранным участием осуществляли почти исключительно зарубежные партнеры, их доля составляла 95–99% [210].

Таблица 2.14 – Основные показатели деятельности предприятий с участием иностранного капитала

Показатель	2006	2007	2008	2009	2010
Число действующих предприятий (на конец года), единиц	97	112	116	136	142
Оборот предприятий (без НДС, акцизов и аналогичных платежей), млн рублей	78 678	100 989	73 827	82 405	89 780

Следует отметить, что структура внешнеторговых поставок не претерпела каких-либо существенных изменений. Экспорт по-прежнему формируют древесина и изделия из нее, алюминий необработанный, топливно-энергетические товары, различные машины и оборудование, а также продукция химического комплекса. Основу импорта составляет оксид алюминия, пек и кокс пековый, широко применяемые в алюминиевой промышленности. Среди других товаров в регион осуществляются поставки машин, оборудования, транспортных средств, продуктов питания и товаров народного потребления, фармацевтических препаратов.

За рубеж направляется бóльшая часть выпускаемого в области алюминия необработанного и целлюлозы, наши поставки обеспечивают соответственно 31% и 59% российского экспорта этой продукции.

В 2009 году почти по всем внешнеэкономическим показателям наблюдалось снижение стоимостных объёмов, что связано с ухудшением ценовой конъюнктуры на основных товарных рынках вследствие мирового финансового кризиса.

В целом, согласно данным таблицы 2.15, в 2010 году по отношению к 2009 году в Иркутской области отмечалась положительная динамика темпов экономического роста и социального развития: оборот розничной торговли увеличен на 21,6 п.п., оборот розничной торговли – на 5,6 п.п., инвестиции в основной капитал выросли на 14,3 п.п., реальные денежные доходы на душу населения – на 4,4 п.п. Вместе с тем следует отметить, что по отдельным показателям предкризисный уровень социально-экономического и промышленного развития так и не достигнут.

Таблица 2.15 – Индексы основных макроэкономических показателей Иркутской области в 2008–2010 гг., % к соответствующему периоду предыдущего года [228]

Индексы основных макроэкономических показателей	2008	2009	2010
Объем промышленного производства	106,0	95,1	116,7
Индекс потребительских цен (декабрь к декабрю)	114,9	108,0	107,1
Индекс цен производителей промышленных товаров	101,6	106,0	107,3
Инвестиции в основной капитал	75,8	71,3	85,6
Оборот розничной торговли	111,4	91,8	97,4
Реальные денежные доходы в расчете на душу населения	108,6	95,6	100,0

Анализ данных, приведенных в табл. 2.9–2.15, позволяет сделать вывод о нестабильности макроэкономических показателей. Поэтому есть веское основание для разработки целостной системы адаптации промышленных предприятий к неопределенности и нестабильности бизнес-среды. Особенно это приобретает значимость в период реализации в стране стратегии устойчивого развития и структурно-инновационной перестройки национальной экономики. Переход экономики к фазе роста создает объективные предпосылки для решения задач индустриальной модернизации, развития высокотехнологичного потенциала, обновления действующих производственных мощностей, повышения эффективности ис-

пользования экономического потенциала [36; 78; 260; 342]. В связи с этим повышается значимость обеспечения эффективности адаптации промышленных предприятий регионов страны, в том числе и Иркутской области.

С целью получения конкретной информации было проведено обследование ряда предприятий обрабатывающей промышленных Иркутской области по направлениям: показатели производственно-сбытовой деятельности, эффективности, дебиторской и кредиторской задолженности. Как показал анализ полученных данных, 73% обследованных промышленных предприятий – товаропроизводителей разных сфер деятельности – обеспечили увеличение объемов выпускаемой продукции, 80% – объемов реализованной продукции. При сопоставлении объемов выпущенной и реализованной продукции выявлено, что имели место проблемы со сбытом. Предприятиям сложно избавиться от значительных запасов готовой продукции на складах. Эта ситуация особенно характерна для предприятий ООО Швейная фабрика «Узоры», ЗАО «Актех-Свирск», ОАО «Усольский свинокомплекс», мясокомбинат «Иркутский», ОАО «Мясокомбинат Падунский», ООО «Усольехимпром», ОАО «Ангарский электромеханический завод», ОАО «Иркутский релейный завод». Такая ситуация является следствием большого числа нерешенных проблем, носящих разноплановый характер: организационно-управленческий, технико-технологический и проч. Усилия ряда предприятий (50%) по увеличению прибыли имели успех. Обеспечили рост рентабельности ООО фирма «Автоспецдеталь», ОАО «АНХК», группа компаний «Янта», ОАО «Иркутский хлебозавод», ОАО «Каравай», ОАО «ЮТЭЙР-Инжиниринг», ОАО «Ангарский завод полимеров», ОАО «Саянскхимпласт», ООО «Ангарский Азотно-Туковый завод», филиал ЗАО «Невская косметика» в г. Ангарске, ОАО «Кристалл» и некоторые другие.

2.3 Оценка адаптационных способностей предприятий обрабатывающей промышленности Иркутской области

Предприятия обрабатывающего сектора экономики России справедливо признают локомотивом роста отечественной экономики. Сильный сектор обрабаты-

вающей промышленности свидетельствует о технологической мощи страны. Его сокращение или сжатие рассматривается как признак экономического упадка. По результатам проведенного нами исследования можно заключить, 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 энего-, ресурсо- и трудоемкость, высокий 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 промышленных предприятий под углом зрения как преобразующих процессов, так и научных парадигм.

С целью анализа возможностей адаптации обрабатывающих промышленных предприятий Иркутской области к неопределенности поведения внешнего окружения проведем бизнес-диагностику их деятельности по направлениям: общая характеристика, маркетинг, экономика, финансы [81, 112, 173, 324, 339, 342 и др.]. Это позволит идентифицировать проблемы предприятий и установить уровень их адаптивности в сложившейся экономической ситуации.

В условиях рыночной экономики способность предприятия быстро адаптироваться к стремительным изменениям бизнес-среды определяет его конкурентные позиции на рынках сбыта и эффективность производственно-хозяйственной деятельности. Степень развития адаптивных способностей и возможностей их реализации на практике обеспечивает успешную деятельность предприятий в перспективе, что ведет к формированию устойчивой и стабильной экономики как внутри региона, так и внутри страны.

Анализ результатов адаптации предприятий обрабатывающего сектора к изменчивости внешней среды проведен на основе бизнес-планов и отчетной информации нескольких крупных предприятий Иркутской области различных сфер деятельности: ОАО «ПО "Иркутский завод тяжёлого машиностроения"», ОАО «Саянскхимпласт», ОАО «Востсибмаш», ОАО «Ангарский завод полимеров», ОАО «Иркутский завод дорожных машин», ОАО «Иркутский керамический завод».

Рассмотрим открытое акционерное общество «ПО "Иркутский завод тяжёлого машиностроения"».

1. Общая характеристика

Иркутский завод тяжелого машиностроения – ОАО «ПО "ИЗТМ"» является одним из крупнейших на территории СНГ действующих машиностроительных заводов с завершенным циклом производства. В постперестроечный период завод переживал трудные времена, объемы производства были снижены, но продукция ИЗТМ была и остается востребованной рынком, поэтому завод не остановил производство и начал возрождаться. Начиная с 1998 года ИЗТМ динамично развивается и демонстрирует рост объемов производства.

С момента создания предприятия и по настоящее время было спроектировано, изготовлено и поставлено потребителям 184 драги. Только в Амурской области на приисках «Соловьевский», «Дамбукинский», ЗАО «ХЭРГУ» и ОАО «Коболдо» работает порядка 30 драг. Обогатительные комплексы по добыче платины для ЗАО «Корякгеолдобыча», алмазодобывающая драга для АК «АЛРОСА» – уникальное оборудование производства ИЗТМ.

Доменное оборудование с маркой "ИЗТМ" стоит практически на всех домнах бывшего Советского Союза и ряда зарубежных стран. За десятилетия существования завода было произведено более 15 тысяч единиц специальных рельсовых транспортных средств, которые применяются на всех металлургических комбинатах и заводах СНГ. Крупнейшие алюминиевые заводы России оснащены машинами полунепрерывного литья алюминия производства ИЗТМ.

Более 150 горно-обогатительных комбинатов и фабрик используют обогатительное оборудование иркутского производства. За период своего существованя Иркутский завод тяжелого машиностроения изготовил 3263 классификатора, 978 сгустителей, 810 отстойников.

Конструкторское бюро ИЗТМ постоянно работает над модернизацией выпускаемого оборудования. Завод стал опытно-экспериментальной базой, где с отраслевыми проектно-конструкторскими организациями создавалась и создается новая техника.

ОАО «ПО "ИЗТМ"» – хорошо оснащенное промышленное предприятие. Его производственные мощности позволяют выпускать оборудование любой сложности, а также запчасти для профильного оборудования.

Общий объём выручки от реализации товаров, работ, услуг в 2011 г. составил 602 101 тыс. руб., что на 10,7 п.п. выше показателя 2009 г. Вместе с тем следует отметить, что по сравнению с 2010 г. произошло снижение выручки на 43 033 тыс. руб. При этом показатель чистой прибыли в 2011 г. увеличился на 8,5 п.п. по отношению к 2009 г. и составил 1228 тыс. руб.

Приведенные цифры и факты свидетельствуют о том, что завод активно развивается, приносит прибыль и занимает довольно весомое место в развитии

индустрии добычи золота, платины, алмазов, производя необходимое оборудование.

2. Маркетинг

Как показал проведенный анализ литературных источников, у маркетологов нет единства по вопросу оценки эффективности маркетинга. Одни считают, что эффект маркетинговой деятельности заключается в росте объемов продаж и прибыли. По нашему мнению, на конечные результаты кроме маркетинга влияют и другие составляющие потенциала промышленного предприятия – менеджмент, НИОКР, кадры, финансы, производственный потенциал, поэтому такая оценка является чрезмерно упрощенной.

Другие под эффективностью маркетинговой деятельности понимают эффективность затрат на маркетинг. При этом ими исследуется зависимость между затратами на маркетинг и результатом – объемом продаж или прибылью. Нам представляется, что такой метод оценки – это оценка эффективности затрат, а не самой маркетинговой деятельности.

Третьи предлагают оценивать эффективность маркетинга по направлениям: покупатели, маркетинговые интеграции, адекватность информации, стратегическая ориентация, оперативная эффективность. При этом они четко не определяют систему показателей оценки этих направлений и алгоритм расчета эффективности.

Поскольку в диссертации не ставилось задачей разработать методику оценки эффективности маркетинговой деятельности предприятия, оценка маркетинга осуществлялась с использованием заимствованного методического подхода, предложенного Г.А. Яшевой. Автору наиболее близка ее позиция, так как маркетинговая деятельность на практике реализуется путем выполнения функций маркетинга – исследование рынка, сегментирование рынка и выбор целевых сегментов рынка, позиционирование товара, разработка эффективного товарного ассортимента, введение на рынок новых товаров, осуществление гибкой ценовой политики, выбор эффективных каналов сбыта и организация сбытовой деятельности, осуществление эффективной коммуникационной деятельности. Основными

функциями управления являются планирование и организация, поэтому от того, насколько качественными и объективными будут планы маркетинга и от эффективного построения службы маркетинга зависит успех всей маркетинговой деятельности.

В [350] предлагается оценивать выполнение функций маркетинга по следующим направлениям: маркетинговые исследования, сегментирование рынка и позиционирование товара, анализ организации маркетинга, планирование маркетинга, разработка комплекса маркетинга. Использование такого подхода позволяет более корректно оценить состояние маркетинговой деятельности на предприятии.

Указанная методика предусматривает расчет сводного показателя эффективности маркетинговой деятельности с применением метода экспертных оценок и качественную оценку маркетинга по специально разработанной шкале.

Экспертам, в качестве которых выступали работники службы маркетинга исследуемого предприятия (с которыми была предварительная договоренность о проведении экспертного исследования), была предложена анкета, содержащая 15 вопросов, по которым оценивалось выполнение функций маркетинга по направлениям: маркетинговые исследования, сегментирование рынка и позиционирование товара, анализ организации маркетинга, планирование маркетинга, разработка комплекса маркетинга (приложение Г). Каждый вопрос имел 3 варианта ответа, которые оценивались в баллах. Максимальная оценка эффективности маркетинга - 30 баллов. Для интерпретации уровня эффективности маркетинга в [350] разработана специальная шкала оценок.

В результате такой оценки ОАО «ПО "ИЗТМ"» было получено 23 балла, что соответствует качественной оценке «очень хорошо». Предприятие тщательно исследует потребности покупателей и производит продукцию, максимально удовлетворяющую их.

Как у всех производственных предприятий, у завода есть и сильные, и слабые стороны. Слабыми сторонами являются: значительная стоимость модернизации; рост цен на закупаемую продукцию и услуги. Кроме того, предприятие является частично платежеспособным, так как на протяжении всех рассматриваемых

периодов не обладает промежуточной платёжеспособностью и ликвидностью. Также на заводе произошло относительное увеличение материальных запасов и незавершенного производства, что является негативным фактором, так как неиспользуемые запасы не приносят доход.

К сильным сторонам комбината относятся: высокое качество продукции, цены на которую ниже, чем у конкурентов; высокий уровень адаптации к изменениям внешней среды; возможность выхода на новые, в том числе зарубежные, рынки.

3. Экономика

Результаты анализа основных экономических показателей деятельности ОАО «ПО "ИЗТМ"» за 2009–2011 гг. приведены в таблице 2.16.

Проведённый анализ экономических показателей позволил сделать следующие выводы. В 2011 г. по сравнению с 2009 г. отмечается рост значений практически всех показателей, за исключением запасов, а по сравнению с 2009 г. отмечается рост таких статей, как выручка от реализации и амортизация.

Таблица 2.16 – Основные экономические показатели деятельности ОАО «ПО ИЗТМ"» (тыс. руб.)

Показатели	Значение показателя по годам			Темп роста, %
	2009	2010	2011	2011/2009
Внеоборотные активы	24 893	23 301	87 235	350,44
Оборотные активы	507 255	616 899	638 618	125,90
В том числе производственные запасы	626 464	319 734	451 412	72,06
Задолженность за товары, работы, услуги: дебиторская	93 393	120 258	103 285	110,59
кредиторская	117 156	160 828	194 143	165,71
Собственный капитал	6334	7027	8255	130,33
Валюта баланса	532 148	640 200	725 853	136,40
Выручка от реализации товаров, работ, услуг	543 735	645 134	602 101	110,73
Чистая прибыль	1131	693	1228	108,58
Себестоимость реализованной продукции	473 033	517 134	525 629	111,12
Управленческие расходы	26 654	27 218	37 670	141,33
Коммерческие расходы	6544	7895	9442	144,28
Материальные затраты	–	376 479	401 650	–
Затраты на оплату труда	–	126 523	128 057	–
Амортизация	–	10 179	4825	–

Примечание – составлено по данным годовых отчетов ОАО «ПО ИЗТМ»

Внеоборотные активы предприятия имеют тенденцию к увеличению (на 250,44 п.п.), что является положительным моментом для производственного предприятия. Оборотные активы также увеличились на 125,9 п.п., что обусловлено в основном увеличением производственных запасов в среднем на 160 313 тыс. руб. Последнее негативно сказывается на деятельности предприятия.

Кредиторская задолженность имеет тенденцию роста во всех периодах, в среднем ее увеличение составляет 23,36%. Динамика показателей дебиторской задолженности неоднозначна. В 2011 г. она увеличилась по отношению к 2009 г. на 10, 59 п.п., а по отношению к 2010 г. сократилась на 14,11 п.п.

Отмечается положительная динамика роста собственного капитала. В 2011 г. он увеличился на 30,33 п.п. по сравнению с 2009 г. Доля собственного капитала в валюте баланса очень мала и в среднем составляет 0,99%. Валюта баланса также неуклонно растёт на протяжении всех периодов.

Выручка от реализации и чистая прибыль в 2011 г. увеличились по сравнению с 2009 г. на 36,4 и 10,73 п.п. соответственно. Себестоимость реализованной продукции в среднем возросла на 4,03 п.п. Управленческие расходы увеличились на 41,33 п.п., коммерческие – на 44,28 п.п.

Исследование структуры активов показало увеличение стоимости основных средств. За 2011 год они возросли на 69 732 329 руб., что связано с покупкой земельных участков на сумму 67 391 623 рубля. Кроме того, увеличились запасы на 188 948 тыс. руб.

В структуре пассива наибольшую долю занимают краткосрочные обязательства, что обусловлено ростом кредиторской задолженности, ростом задолженности перед государственными внебюджетными фондами, поставщиками и подрядчиками, а также ростом задолженности перед прочими кредиторами. Нераспределённая прибыль увеличилась на 1921 тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что баланс предприятия является неликвидным. На предприятии преобладают медленно реализуемые активы. ИЗТМ в большей мере прибегает к внешним заимствованиям, нежели к использованию собственных ресурсов. При этом производственные запасы покрывают долго-

срочные обязательства. Деятельность предприятия является прибыльной, поскольку отмечается рост выручки от реализации и чистой прибыли.

4. Финансы

Анализ основных показателей, характеризующих финансовую деятельность ОАО «ПО "ИЗТМ"» за 2009–2011 гг., позволяет сделать вывод относительно эффективности деятельности предприятия.

Из данных, представленных в табл. 2.17, видно, что к 2011 году основные показатели финансовой деятельности возросли. Так, валовая прибыль увеличилась на 6770 тыс. руб., что почти на 10 п.п. больше, чем в 2009 году, но по сравнению с 2010 г. объём выручки сократился на 40,2 п.п. Доходы по процентам увеличились на 29 836 тыс. руб. Прочие доходы выросли на 129,98 п.п. Финансовый результат от обычной деятельности увеличился на 97 тыс. руб.

Таблица 2.17 – Основные показатели финансовой деятельности ОАО «ПО "ИЗТМ"» (тыс. руб.)

Показатели	Значение показателя по годам		
	2009	2010	2011
Валовая прибыль от реализации	69 702	128 000	76 472
Доходы по процентам	12	108	29 848
Прочие доходы	24 856	24 878	57 165
Финансовый результат от обычной деятельности	1131	693	1228
Чистая прибыль (+), чистый убыток (–)	1131	693	1228

Примечание – составлено по данным годовых отчетов ОАО «ПО "ИЗТМ"»

На изменение чистой прибыли наибольшее влияние оказало увеличение доходов по процентам и валовой прибыли. Это свидетельствует о том, что деятельность предприятия по производству и реализации продукции, а также по предоставлению займов очень эффективна.

Результаты анализа деятельности предприятия по основным финансовым показателям сведены в таблицу 2.18.

Анализ показал, что предприятие лишь в 2010 г. обладало текущей платёжеспособностью и ликвидностью. Краткосрочные обязательства предприятия не покрывались за счёт дебиторской задолженности, денежных средств и кратко-

срочных финансовых вложений. Лишь в 2009 г. краткосрочные обязательства предприятия покрывались за счёт денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, о чём свидетельствует коэффициент абсолютной платёжеспособности и ликвидности.

Таблица 2.18 – Основные финансовые показатели ОАО «ПО "ИЗТМ"» за 2009 – 2011 гг.

Показатели	Значение показателя по годам		
	2009	2010	2011
Коэффициент текущей платёжеспособности и ликвидности	0,98	1	0,92
Коэффициент промежуточной платёжеспособности и ликвидности	0,47	0,37	0,27
Коэффициент абсолютной платёжеспособности и ликвидности	0,29	0,17	0,12
Оборачиваемость готовой продукции	6,99	10,22	11,59
Оборачиваемость материальных запасов	2,07	1,65	1,11
Время обращения дебиторской задолженности	62,69	68,03	62,61
Оборачиваемость дебиторской задолженности	5,82	5,36	5,83
Коэффициент финансовой независимости	0,01	0,01	0,01
Рентабельность продаж, %	6,71	14,4	4,87
Рентабельность производства, %	7,19	16,81	5,13

Оборачиваемость готовой продукции имеет положительную динамику роста. В среднем за исследуемые периоды готовая продукция была реализована 9,6 раза. Оборачиваемость материальных запасов, напротив, имеет негативную тенденцию к снижению. Наибольшая скорость обращения запасов наблюдалась в 2009 г. – составила 2,07 раза.

Для погашения дебиторской задолженности в среднем необходимо 64,4 дня; за исследуемые периоды она взыскивалась в среднем 5,67 раз.

Коэффициент финансовой независимости не принимает рекомендуемые значения, что свидетельствует о том, что на предприятии весьма высока доля заимствований и привлечённых средств.

Эффективность сбытовой деятельности в 2011 г. уменьшилась по сравнению с двумя предшествующими периодами, о чём свидетельствует снижение рентабельности продаж с 14,4% в 2010 г. до 4, 87% в 2011 г. Рентабельность производства ведёт себя аналогично рентабельности продаж. Это говорит о том, что эффективность производственной деятельности предприятия снижается.

Расчетное значение коэффициента адаптации для ОАО «ПО "ИЗТМ"» - 0,65 (высокие адаптивные способности).

Вывод по адаптации ОАО «ПО "ИЗТМ"».

ОАО «ПО "Иркутский завод тяжелого машиностроения"» – надежный деловой партнер с вековым опытом производства оборудования для золотодобывающей и горно-обогатительной промышленности, черной и цветной металлургии.

Оборудование, производимое ИЗТМ, на протяжении многих лет совершенствуется в направлении повышения технологичности. Благодаря высокой квалификации работников и техническому оснащению завод готов не только поставлять свое типовое оборудование и запасные части к нему, но и предоставлять эксклюзивные разработки, необходимые для успешной работы любого предприятия.

Наряду с постоянным повышением технических параметров и качества выпускаемой продукции, специалисты завода стремятся к снижению ее себестоимости, а, следовательно, к снижению цены. Другой приоритетной задачей предприятия является сокращение сроков выполнения заказов, в связи с чем специалистами завода решается вопрос об использовании рациональных заготовок в процессе производства.

В целом деятельность ОАО «ПО "ИЗТМ"» является прибыльной. Несмотря на большую долю заимствований, предприятие является частично платёжеспособным. Финансовый результат деятельности ИЗТМ положительный.

Все это свидетельствует о наличии реальной возможности и в дальнейшем продолжать выпуск ликвидной, востребованной рынком конкурентоспособной продукции. Учитывая вышеизложенное, а также принимая во внимание значение коэффициента адаптивности, можно утверждать, что предприятие имеет высокие адаптационные возможности.

Аналогичным образом была исследована деятельность пяти других промышленных предприятий. По результатам проведенных исследований стало возможным сделать следующие обобщающие выводы.

Вывод по адаптации ОАО «Саянскхимпласт».

ОАО «Саянскхимпласт» – это современная, динамично развивающаяся компания, один из лидеров химического комплекса России. На протяжении последних лет предприятие постоянно увеличивает выпуск товарной продукции, активно занимается модернизацией и расширением существующих производств и рассматривает возможности строительства новых производственных мощностей.

В соответствии с принятой на предприятии инвестиционной политикой в 2011 году в ОАО «Саянскхимпласт» продолжалось последовательное выполнение мероприятий, направленных на реконструкцию и увеличение мощностей действующих производств, обеспечение безопасной и устойчивой работы, улучшение экологической ситуации и снижение вредных выбросов, улучшение качества выпускаемой продукции и расширение марочного ассортимента, снижение расходных норм и энергоресурсов. На предприятии проводятся организационно-технические мероприятия, направленные на снижение себестоимости, внедряются автоматизированные системы управления.

В результате экспертной оценки эффективности маркетинговой деятельности предприятием было получено 14 баллов, что соответствует оценке «удовлетворительно», т.е. осуществляемая маркетинговая деятельность недостаточно эффективна.

Несмотря на то, что у предприятия высока доля заёмных средств и в 2011 г. оно являлось неплатёжеспособным, деятельность его была прибыльной. Расчетное значение коэффициента адаптации для ОАО «Саянскхимпласт» - 0,50 (средние адаптивные способности).

Предприятию необходимо повышать конкурентоспособность своей продукции, увеличивать удельный вес собственного капитала, совершенствовать маркетинговую политику, активнее внедрять управленческие и производственные инновации.

Вывод по адаптации ОАО «Восточно-Сибирский машиностроительный завод».

ОАО «Востсибмаш» является правопреемником Ангарского ремонтно-механического завода. Сегодня он один из крупных машиностроительных заводов Сибирского федерального округа. ОАО «Востсибмаш» имеет 60-летний опыт изготовления машиностроительной продукции для нефтехимического и нефтегазового комплекса России, предприятий золото и алмазодобывающей промышленности, горно-обогатительных комбинатов, предприятий стройиндустрии и энергетики. Машины и аппараты с маркой завода работают в 28 странах мира. Широкая номенклатура и большой технический потенциал, опыт и малые сроки при освоении новой продукции, а так же высокая квалификация специалистов позволяют предприятию оперативно реагировать на запросы потребителей, расширять рынок сбыта, создавать востребованный товар.

ОАО «Востсибмаш» является дочерним предприятием ОАО «Ангарская нефтехимическая компания» и основную долю технологического оборудования изготавливает для этой компании. Завод имеет мощную производственную базу, в ее состав входят: котельно-сварочное, механосборочное, литейное и кузнечно-термическое производства.

Предприятие прошло сертификацию интегрированной системы менеджмента на соответствие требованиям международных стандартов ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, получило сертификаты соответствия на систему менеджмента применительно к проектированию, производству и поставке продукции химического и нефтяного машиностроения, арматуры промышленной трубопроводной, продукции общемашиностроительного применения в системах сертификации "Русский Регистр" и IQNet.

Деятельность предприятия прибыльна и финансируется как за счет собственного капитала, так и за счет привлекаемых ресурсов. Несмотря на то что доля заемных средств предприятия растет, оно является платежеспособным. Вместе с тем увеличивается доля производственных запасов в составе оборотных активов, растут затраты, что приводит к потере части прибыли. Предприятию необхо-

димо провести комплекс мероприятий по устранению данных негативных тенденций.

В результате экспертной оценки эффективности маркетинговой деятельности ОАО «Востсибмаш» был получен 21 балл, что соответствует оценке «очень хорошо». Предприятие разрабатывает план маркетинга и последовательно реализует избранную маркетинговую стратегию.

Расчетное значение коэффициента адаптации для ОАО «Востсибмаш» - 0,68 (высокие адаптивные способности).

Проведенный анализ свидетельствует о реальной возможности предприятия и в дальнейшем продолжать выпуск ликвидной, востребованной рынком конкурентоспособной продукции, а, следовательно, хорошей адаптивности к изменяющейся внешней среде.

Выводы по адаптации ОАО «Ангарский завод полимеров».

ОАО «*АЗП*» – это крупное промышленное предприятие, играющее одну из основных ролей в выпуске полимерных материалов в России. Особое расположение завода позволяет ему активно осваивать рынки Дальнего Востока, Западной и Восточной Сибири, Китая.

В рамках осуществления комплексной программы модернизации в течение 2011 года на заводе реализовывались мероприятия по снижению безвозвратных потерь и расхода топлива. В результате безвозвратные потери сократились до 0,71 % (0,96% – в 2010 г.).

В результате экспертной оценки эффективности маркетинговой деятельности ОАО «АЗП» было получено 19 баллов, что соответствует оценке «хорошо», т.е. комплекс маркетинга нуждается в дальнейшем совершенствовании.

Расчетное значение коэффициента адаптации для ОАО «АЗП» - 0,74 (высокие адаптивные способности).

В целом АЗП имеет значительный адаптационный потенциал: опытные квалифицированные кадры, солидную материально-техническую базу, достаточно высокий рейтинг и надежную репутацию среди партнёров.

Выводы по адаптации ОАО «ИЗДМ».

Открытое акционерное общество «Иркутский завод дорожных машин» является одним из ведущих российских разработчиков и производителей автогудронаторов и автобитумовозов.

В результате осуществления основной деятельности (производство и реализация дорожной техники) предприятие не несет убытков, хотя прибыль в 2011 г. заметно сократилась по сравнению с 2009 г. На предприятии высока доля собственного капитала. Это свидетельствует о том, что ИЗДМ лишь в незначительной степени прибегает к заимствованиям. Предприятие за счёт собственных ресурсов отвечает по своим обязательствам, является платёжеспособным и финансово устойчивым. Наблюдается положительная тенденция изменения основных финансовых показателей.

К основным факторам, которые препятствуют повышению уровня использования производственного потенциала ОАО «ИЗДМ», можно отнести: сокращение платежеспособного спроса потребителей продукции в результате кризиса 2008 г., инвестиционный кризис на предприятиях смежных отраслей, отсутствие взвешенной инвестиционной политики государства, рост конкуренции со стороны отечественных производителей, недостаточно высокий уровень внедрения достижений науки и техники в производство, недостаточно высокий уровень маркетинга.

Суммарная экспертная оценка эффективности маркетинговой деятельности ОАО «ИЗДМ» составила 16 баллов, что соответствует качественной оценке «хорошо», т.е. комплекс маркетинга не вполне совершенен, функции маркетинга осуществляются не в полном объеме.

Расчетное значение коэффициента адаптации для ОАО «ИЗДМ» - 0,42 (средние адаптивные способности).

ОАО «ИЗДМ» имеет все условия для производства необходимого объёма продукции: доступ к сырью и материалам, наличие развитой инфраструктуры, транспортных сетей, источников электроэнергии, воды, высококвалифицирован-

ный персонал, обновленную структуру управления, что позволяет надеяться на активизацию деятельности предприятия в будущем.

Дальнейшее развитие завода связано с диверсификацией производства и реализацией инвестиционных проектов технического перевооружения, а значит, с адаптацией к условиям бизнес-среды.

Выводы по адаптации ОАО «ИКЗ».

В связи с резким падением спроса на строительные материалы в 2009–2011 гг. ОАО «Иркутский керамический завод» вынуждено было уменьшить производство кирпича до 35 млн штук и остановить реализацию инвестиционного проекта. При этом руководство предприятия начало активно заниматься вопросами модернизации оборудования, в результате чего повысилось качество и расширился ассортимент выпускаемой продукции.

Полученная ОАО «ИКЗ» экспертная оценка эффективности маркетинговой деятельности составила 11 баллов, что соответствует качественной оценке «удовлетворительно». Вследствие низких кадровых возможностей службы маркетинга предприятие неудовлетворительно позиционирует себя, что является крайне опасным в условиях жесткой конкуренции.

В планах ОАО ремонт и восстановление производственного оборудования, строительство цеха, приобретение и монтаж новой технологической линии по производству полнотелого и пустотелого кирпича производственной мощностью 30 млн шт. в год. Кроме того, ОАО «ИКЗ» реализует стратегию экспансии на новые рынки сбыта. Расчетное значение коэффициента адаптации для ОАО «ИКЗ» - 0,40 (средние адаптивные способности).

Итак, в результате проведенной бизнес-диагностики шести крупных обрабатывающих предприятий Иркутской области на основе анализа их бизнес-планов и финансовой отчетности с целью оценки уровня их адаптации было установлено, что, несмотря на различную отраслевую принадлежность и форму собственности, их объединяет много общих черт, а именно: относительно положительные результаты производственно-хозяйственной деятельности; выпуск достаточно качественной продукции; довольно высокий научно-технический потенциал; курс на

техническое перевооружение, реконструкцию, совершенствование организационной структуры управления; высокий имидж предприятий, который при определенных условиях может стать их ключевым фактором успеха; стремление ориентироваться не только на внутренние, но и на внешние рынки сбыта. Вместе с тем можно указать и на общие проблемы и недостатки, в том числе: рост цен на потребляемые ресурсы; использование устаревших технологий в сфере производства и управления; высокий моральный и физический износ основных производственных фондов; периодический дефицит оборотных средств, препятствующий производству высококачественных изделий и достижению стабильного финансового положения предприятия; недостаточно эффективный маркетинг; слабые навыки обнаружения и локализации потенциальных угроз; отсутствие комплексной системы адаптационного менеджмента, позволяющей руководству принимать превентивные решения и на этой основе наиболее эффективно функционировать в трансформируемой экономической среде (табл. 2.19).

Для выявления «проблемных» задач адаптации целесообразно использование результатов бизнес-диагностики согласно схеме (рис. 2. 11), приведенной на примере направления «маркетинг». Следует отметить, что не все составляющие инструментария маркетинга системы «4Р» в отечественной практике используются достаточно широко и квалифицированно. Между тем современный комплекс маркетинга означает не только систему «4Р» в составе: Р1 –товар (product), Р2 – цена (price), Р3 –сбыт (place), Р4 – продвижение (promotion). Ф. Котлер считает, что систему «4Р» следует дополнить элементами Р5 – политика (politics) и Р6 – общественное мнение (public opinion), значение которых постоянно растет в мировом маркетинге [30, с. 120]. По мнению автора целесообразно дополнить систему «4С», предложенную Ф. Котлером: С1 – полезность для потребителя (customer value), С2 – ценность (cost to the customer), С3 – доступность (convenience), С4 – информативность (communication) [30, с. 121], двумя элементами: С5 – адаптированность к потребностям потребителя (customer's product convenience), С6 – удовлетворенность потребителя (contention).

Таблица 2.19 – Результаты бизнес-диагностики обрабатывающих промышленных предприятий Иркутской области

Показатель	ИЗТМ	Саянскхимпласт	Востсибмаш	АЗП	ИЗДМ	ИКЗ
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Форма собственности	Частная	Частная	Частная	Частная	Коллективная	Коллективная
Организационная форма хозяйствования	ОАО	ОАО	ОАО	ОАО	ОАО	ОАО
Профильная продукция	Золото- и алмазодобывающие драги, машины полунепрерывного литья алюминия и др.	Поливинилхлорид суспензионный, сода каустическая, гофрированные трубы, стеновые панели и др.	Металлические цистерны, резервуары, теплообменная аппаратура, трубопроводная арматура и др.	Переработка сырья пиролиза, производство полиэтилена, бензола, стирола, пропилена, этилена, нефтяных смол и др.	Автогудронаторы, автобитумовозы, прицепы, автомобили-сортиментовозы, запасные части и др.	Кирпич керамический
Рынки сбыта	Россия, страны СНГ, Монголия, Индия, Куба, Пакистан, Турция, Иран, Египет, Алжир, Нигерия, Бирма	Россия, страны Восточной и Западной Европы, Азии, Ближнего Востока, Африки	Россия, страны ближнего и дальнего зарубежья	Россия	Россия	Россия (Восточная Сибирь и Дальний Восток)

Продолжение таблицы 2.19

1	2	3	4	5	6	7
Качество продукции	Высокое	Достаточно высокое	Высокое	Высокое	Высокое	Достаточно высокое
Рыночная позиция	Устойчивая	Относительно устойчивая	Устойчивая	Устойчивая	Устойчивая	Относительно устойчивая
Основные потребители	Предприятия золотодобывающей и горно-обогатительной промышленности, черной и цветной металлургии	Предприятия оптовой и розничной торговли	Предприятия нефтехимического и нефтегазового комплекса, стройиндустрии и энергетики	Предприятия нефтяной промышленности	Промышленные предприятия, предприятия дорожного строительства	Предприятия строительной индустрии
Наличие отечественных товаропроизводителей-конкурентов	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Имидж предприятия	Высокий	Высокий	Высокий	Высокий	Средний	Средний
Уровень конкурентоспособности профильной продукции	Достаточно высокий	Достаточно высокий	Высокий	Высокий	Достаточно высокий	Достаточно высокий

Окончание таблицы 2.19

1	2	3	4	5	6	7
Емкость рыночной ниши	Значительная	Значительная	Значительная	Средняя	Средняя	Средняя
Уровень производственного потенциала	Высокий	Высокий	Высокий	Высокий	Высокий	Достаточно высокий
Финансовое состояние	Устойчивое	Достаточно устойчивое	Достаточно устойчивое	Устойчивое	Устойчивое	Недостаточно устойчивое
Динамика основных финансовых показателей	Достаточно позитивная	Достаточно позитивная	Достаточно позитивная	Достаточно позитивная	Достаточно позитивная	Негативная
Целевые ориентиры	Модернизация оборудования, повышение качества продукции	Реконструкция и увеличение действующих мощностей производства	Вхождение в пятерку крупнейших золотодобывающих компаний России	Модернизация производства	Новые разработки, техническое перевооружение	Модернизация производства
Адаптивные способности (в соответствии со значением коэффициента адаптивности)	Высокие	Средние	Высокие	Высокие	Средние	Средние



Рисунок 2.11 – Схема использования результатов бизнес-диагностики предприятия по направлению «маркетинг»

На рис. 2.12 приведен предложенный комплекс маркетинга в составе «6Р», основанный на системе «6С» и сфокусированный на целевой рынок на примере предприятия ОАО «ИЗДМ».

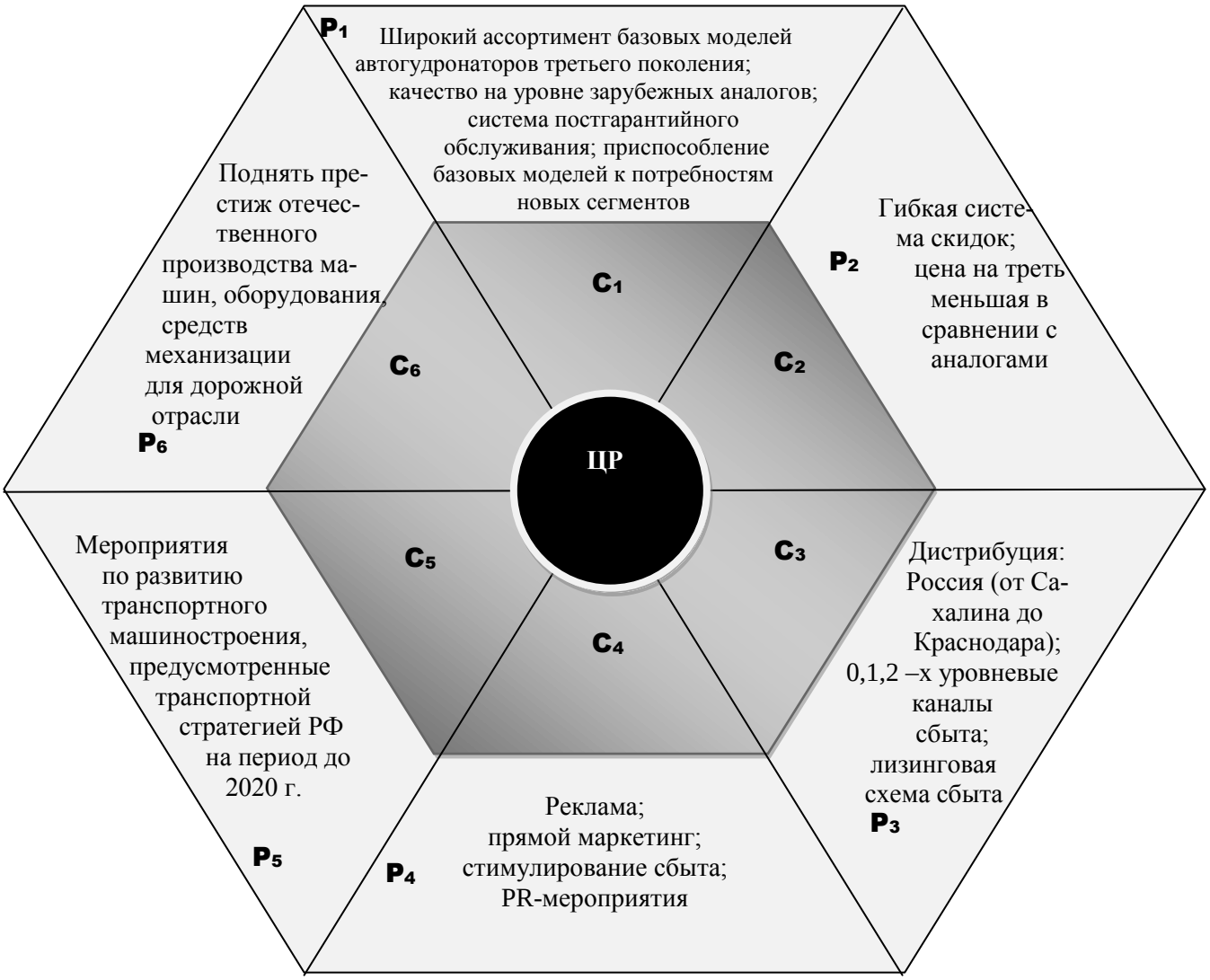


Рисунок 2.12 – Предлагаемый вариант усовершенствованного интегрированного комплекса маркетинга предприятия (на примере ОАО «ИЗДМ»):

ЦР – целевой рынок; Р1 – товар; Р2 – цена; Р3 – сбыт; Р4 – продвижение; Р5 – политика; Р6 – общественное мнение; С1 – полезность для потребителя; С2 – ценность; С3 – доступность; С4 – информативность, С5 – адаптированность к потребностям потребителя; С6 – удовлетворенность потребителя

Какие же задачи стоят перед предприятиями на современном этапе? Анализ опыта функционирования промышленных предприятий в условиях транзитивной

экономики России позволил выявить следующие задачи: соответствие организационной структуры управления стратегии развития и ее способность своевременно реагировать на изменения бизнес-среды; высокий уровень квалификации персонала на всех иерархических уровнях управления; комплексное использование современных методов управления, в том числе адаптации, направленной на достижение стратегических целей предприятия, разработку и использование маркетинговой информационной системы; использование новых информационных технологий в управлении адаптацией, а также при производстве и сбыте продукции; активная и эффективная финансовая, маркетинговая, инновационная деятельность. Реализация этих задач позволит предприятиям выпускать продукцию, пользующуюся спросом, получать прибыль и быть конкурентоспособными на рынках сбыта.

На современном этапе, характеризующемся усилением конкурентной борьбы, субъектам хозяйствования необходимо постоянно поддерживать связь с внешней средой путем осуществления бизнес-диагностики. Особую актуальность имеет изучение состояния и резервов адаптации предприятий к изменениям бизнес-окружения. По мнению автора, результаты бизнес-диагностики позволяют оценить рациональность адаптационной деятельности предприятия. В этой связи в течение ряда лет автором проводилось многоцелевое маркетинговое исследование ряда промышленных предприятий Иркутской области.

Описание процедуры проведения маркетинговых исследований приведено в таблице 2.20. Анкеты представлены в приложениях Д и Е.

В сложившихся условиях хозяйствования адаптация большинства промышленных предприятий России осуществляется преимущественно при выпуске продукции, которую они могут производить исходя из своих производственных, технологических, технических возможностей; при разработке новых или модификации старых видов продукции на базе старых технологий, в условиях ограниченности финансовых возможностей, не всегда позволяющих осуществлять необходимую реконструкцию, техническое перевооружение и модернизацию производства (табл. 2.21).

Таблица 2.20 – Описание процедуры маркетинговых исследований

Цель исследования	Изучение состояния адаптации предприятия
Задачи исследования	Оценить меры, принятые руководством для повышения результативности деятельности предприятия в рыночных условиях хозяйствования; изучить основные цели руководства предприятия; выявить факторы конкурентоспособности предприятия; оценить положение предприятия на рынке (динамика развития); выявить факторы успеха предприятия, его товара; оценить текущее положение предприятия на рынке
Метод исследования	Опрос – количественный метод проведения полевых исследований; заключается в сборе первичной информации путем прямого обращения к респондентам
Инструментарий исследования	Анкета – вопросник; ряд упорядоченных вопросов, на которые респондент должен дать ответы
Тип вопроса, используемого при опросе	Закрытый вопрос (респондент выбирает ответ среди априорно сформулированных автором анкет вариантов ответа): 1) дихотомический вопрос – предлагает наличие двух противоположных вариантов ответа; 2) множественный выбор – ответ на вопрос избирается из совокупности предложенных вариантов ответа
Метод опроса по критерию: уровень стандартизации; количество одновременно опрашиваемых респондентов	Структурированный опрос – анкетирование; проводится по четко разработанной схеме; все респонденты получают одинаковые вопросы; индивидуальный опрос – интервьюер опрашивает одного респондента
Форма опроса	Открытый опрос – респонденты знают цель опроса и выражают реальное отношение к объекту исследования
Форма контакта	Личный контакт интервьюера с респондентом
Интервьюер	Руководитель проекта маркетинговых исследований; студенты ряда вузов Иркутской области
Единица выборки	Руководители фирм, предприятий
Объем выборки	169 предприятий Иркутской области различных форм собственности и различной отраслевой принадлежности
Процедура выборки	Выборка формируется по признаку принадлежности к определенной группе респондентов: руководители малых, средних, крупных предприятий
Характеристика выборки	Произвольная (удобная) выборка – процедура создания выборочной совокупности, при которой элементы выбираются по принципу удобства и доступности респондента для интервьюера
Сроки проведения исследования	Один раз в год в течение 2006–2011 гг.

Функционирование отечественных промышленных предприятий в последние годы осуществлялось за счет использования экстенсивных факторов без надлежащего сопровождения соответствующими адаптационными преобразованиями. Приспособление предприятий к неопределенности внешнего окружения требует соответствующего организационно-управленческого обеспечения этого процесса в зависимости от предпосылок, характеризующих состояние социально-экономического развития промышленности.

Таблица 2.21 – Положение предприятий на рынке (на момент опроса)

Положение предприятия	Удельный вес показателя по годам, %						Темп прироста (2011/2006), %
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Банкрот	2,37	1,20	2,95	4,14	1,78	–	–
Почти банкрот	9,47	6,00	9,50	11,24	0,60	–	–
Плохое	20,12	14,20	16,56	22,50	14,80	4,73	–76,49
Среднее	31,95	35,00	33,14	40,83	40,23	40,83	27,79
Хорошее	24,85	31,35	32,55	17,15	30,77	34,91	40,48
Отличное	11,24	12,25	5,30	4,14	11,82	19,53	73,75

В последующие периоды количество предприятий с плохим положением заметно снизилось: 14,8% в 2010 г. и 4,73% в 2011 г. по сравнению с 20,12% в 2006 г.

В 2009–2011 гг. для предприятий с хорошим и отличным положением на рынке характерна положительная динамика (рис. 2.13).

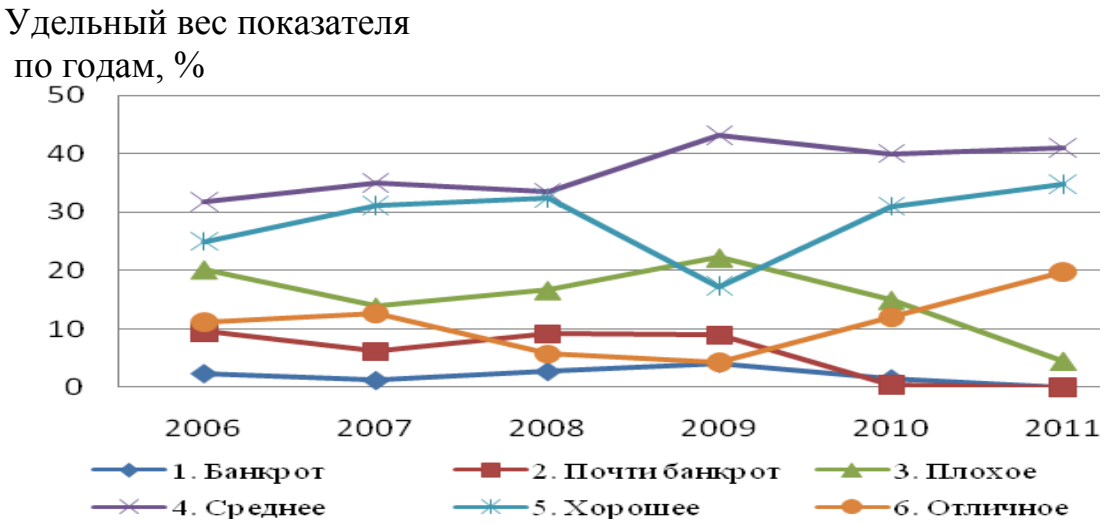


Рисунок 2.13 – Динамика показателя «Положение предприятий на рынке»

В 2011 году у 50% предприятий положение не изменилось, у 34,75% – улучшилось, у более чем 15% – значительно улучшилось (рис. 2.14, табл. 2.22). Это явилось, прежде всего, результатом нивелирования последствий мирового

финансового кризиса, рыночной ориентации предприятий, верно выбранной стратегии развития.

Таблица 2.22 – Характеристика положения предприятий на рынке (динамика развития)

Положение предприятия	Удельный вес показателя по годам, %				
	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010
Значительно ухудшилось	4,77	26,15	35,56	4,25	–
Ухудшилось	12,68	31,54	33,33	2,00	–
Не изменилось	34,87	20,00	20,33	51,00	50,00
Улучшилось	46,49	22,31	10,78	30,25	34,75
Значительно улучшилось	1,19	–	–	12,50	15,25



Рисунок 2.14 – Динамика показателя «Сравнительное положение предприятий»

Какие же конкретные меры были предприняты руководством предприятий для повышения результативности их деятельности? Как показывает анализ табл. 2.23, наиболее популярны следующие меры: снижение затрат (193,6%), улучшение качества продукции (97,51%), приглашение консультантов (129,24%) и повышение уровня маркетинга и рекламно-информационного обеспечения (73,64%). К сожалению, недостаточно внимания уделяется поиску новых каналов сбыта (–25,51%), организации сервиса (–4,57%) и производству товаров рыночной новизны (6,46%).

Таблица 2.23 – Меры, предпринятые руководством для повышения результативности деятельности предприятий

Показатель	Удельный вес показателя по годам, %						Темп прироста (2011/2006), %
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Улучшение качества продукции	34,52	50,00	38,89	56,25	65,00	68,18	97,51
Модификация продукции	16,67	15,38	33,33	15,00	18,75	22,73	36,35
Новые каналы сбыта	48,81	53,85	55,56	37,50	55,00	36,36	-25,51
Производство товара абсолютной или локальной рыночной новизны	23,81	15,38	33,33	6,25	25,00	27,27	6,46
Изменение сроков поставки (разработки, создания, продажи)	30,95	34,62	38,89	25,00	35,00	40,91	32,18
Рост расходов на гарантийное обеспечение	32,14	34,62	38,89	6,25	45,00	40,91	27,29
Изменение условий платежей	15,48	3,85	16,67	18,75	20,00	22,73	46,83
Снижение затрат	15,48	19,23	36,67	64,00	36,25	45,45	193,60
Изменения в организации сервиса	19,05	7,69	16,67	6,25	15,00	18,18	–4,57
Повышение уровня маркетинга и рекламно-информационного обеспечения	13,09	23,08	11,11	6,25	20,00	22,73	73,64
Приглашение консультантов	5,95	3,85	11,11	6,25	10,00	13,64	129,24

Логика исследования привела к необходимости постановки вопроса относительно основных целей, которые топ-менеджеры определяют перед своим персоналом (табл. 2.24).

Таблица 2.24 – Основные цели руководства предприятий

Показатель	Удельный вес показателя по годам, %						Темп прироста (2011/2006), %
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Сохранение трудового коллектива	44,05	38,46	22,22	6,25	15,00	18,18	41,27
Высокие заработки работников	11,91	7,69	33,33	6,25	15,00	22,73	190,85
Повышение стоимости активов предприятия	9,52	11,54	27,78	6,25	20,00	27,27	286,45
Поддержка репутации предприятия	29,76	46,15	55,56	31,25	35,00	40,91	137,47
Освоение зарубежных рынков	23,81	3,85	22,22	43,75	55,00	54,54	229,06
Укрепление позиций на отечественном рынке	59,52	65,38	50,00	68,75	60,00	63,64	106,92
Производство продукции мирового уровня	19,05	11,54	16,67	12,50	15,00	18,18	95,43

Безусловным приоритетом для большинства предприятий в течение 2006–2011 гг. стало укрепление позиций на отечественном рынке: 59,52% и 63,64% со-

ответственно. График, иллюстрирующий динамику составляющих показателя «Основные цели», приведен на рис. 2.15. Кроме того, из табл. 2.26 видно, что к 2009 году одной из приоритетных стала цель – освоение зарубежных рынков сбыта. Это характерно также для 2010 и 2011 годов.

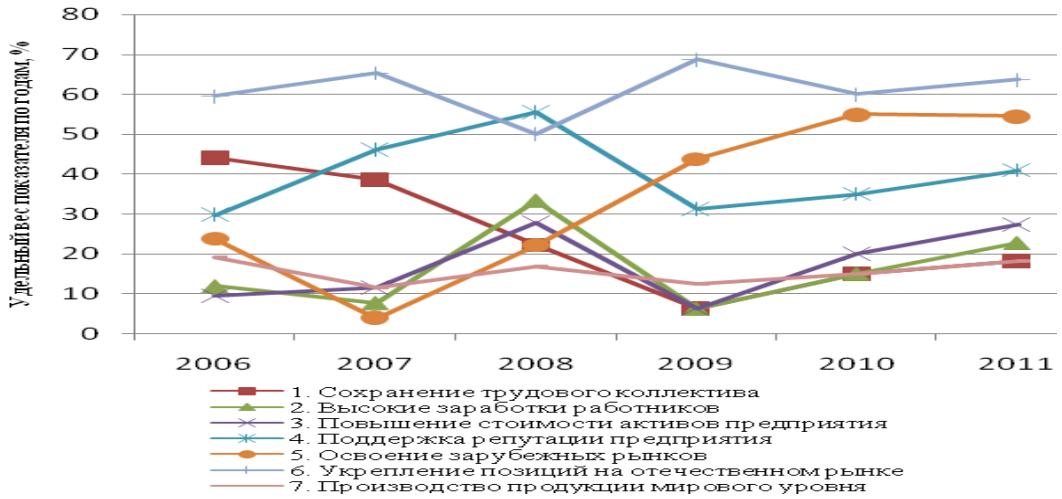


Рисунок 2.15 – Динамика показателя
«Основные цели руководства предприятий»

В 2006 г. около половины директоров предприятий (45,24%) видели возможность обеспечить достижение основных целей в высоком качестве товара, грамотной ценовой политике (36,9%), эффективной системе продвижения товара (32,14%) (табл. 2.25). В 2011 г. 63,64% руководителей считали, что укрепление позиций на отечественном рынке возможно за счет повышения качества продукции (72,73%), системы продвижения (45,45%), технологии производства (40,91 %) и стоимости товара (31,82%).

Таблица 2.25 – Факторы, обеспечивающие достижение целей предприятий

Фактор	Удельный вес фактора по годам, %						Темп прироста (2011/2006), %
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Качество товара	45,24	57,69	66,67	62,50	70,00	72, 73	160,76
Цена товара	36,90	50,00	61,11	78,75	25,00	31,82	86,23
Эффективность сбыта	9,52	19,23	11,11	6,25	20,00	27,27	286,45
Технология производства	20,24	15,38	33,33	18,75	35,00	40,91	202,12
Продвижение товара на рынке (реклама, скидки и проч.)	32,14	34,62	33,33	18,75	30,00	45,45	141,41
Популярность торговой марки	14,29	15,38	16,67	6,25	20,00	18,18	127,22

Главным препятствием реализации стратегии экспансии относительно внешних и внутренних рынков сбыта является необходимость сохранения трудового коллектива (44,05% в 2006 г. и 18,18% в 2011 г.) и поддержка репутации предприятия (29,76% и 40,91% соответственно). При этом заработки работников смещаются на шестое место в 2006 г. (11,91%) и пятое место (22,73%) в 2011 г.

Как же изменились приоритеты, целевые установки предприятий? Какие показатели теперь характеризуют уровень их конкурентоспособности? Основной стратегической целью явного большинства предприятий стало укрепление позиций на отечественном рынке (63,64% в 2011 г. против 59,52% в 2006 г.), а также освоение зарубежных рынков сбыта (54,54% в 2011 г. против 23,81% в 2006 г.) без учета социальных последствий. Только 18% руководителей стремятся сохранить трудовой коллектив, обеспечивая своим работникам высокие заработки за счет повышения стоимости активов предприятия в 2,86 раза по сравнению с 2006 г.

На протяжении всего периода исследования не изменились приоритеты руководителей относительно главного фактора конкурентоспособности отечественных предприятий – качество товара: 45,24% (первое место) в 2006 г. и 72,73% (первое место) в 2011 г. (рис. 2.16).



Рисунок 2.16 – Динамика факторов, обеспечивающих достижение целей предприятий

Менее значимыми факторами для предприятий стали эффективность сбыта и популярность торговой марки – 9,52% и 14,29% в 2006 г., 27,27% и 18,18% в 2011 г. соответственно.

Было проведено дополнительное исследование с целью выявления приоритета факторов успеха предприятий. Результаты обработки анкет показали (табл. 2.26), что цена товара/услуги до сих пор продолжает оставаться важнейшим фактором конкурентной стратегии и критерием принятия потребительских решений. Это характерно для страны с относительно невысоким уровнем жизни, для бедных слоев населения и по отношению к товарам массового спроса. Несмотря на то, что в последнее время значительное распространение и развитие получили различные неценовые факторы конкуренции, цена занимает одно из лидирующих положений, что существенно влияет на конкурентные позиции предприятия и его рыночную долю.

Таблица 2.26 – Ранжирование факторов успеха предприятий

Фактор успеха	Удельный вес фактора, %	Ранг фактора
Цена товара / услуги	88,2	1/2
Маркетинговые исследования	88,2	1/2
Планирование маркетинга	82,4	3
Управление персоналом: мотивация труда	76,5	4
Высокое качество товара / услуги	70,6	5
Стимулирование сбыта	64,7	6/7
Высокое качество сервиса	64,7	6/7
Эффективная реклама	47,1	8/9
Маркетинговая информационная система	47,1	8/9
Управление персоналом: адаптация персонала	41,2	10
Интернет – продажи	5,9	11

Высокий уровень затрат на производство товаров ограничивает возможности эффективной дифференциации цен. Поэтому ценовая политика многих предприятий оказывается недостаточно обоснованной, негибкой. Как следствие, цены не адаптируются по сегментам рынка, не рассматриваются во взаимосвязи с другими элементами системы маркетинг-микс, чрезмерно ориентированы на издержки.

Положительной оценки заслуживает тот факт, что в последнее время явное большинство руководителей (88,2%) осознают необходимость проведения маркетинговых исследований. Получить качественную, добротную, актуальную информацию можно только на основе применения маркетинговой информационной системы (МИС). Однако менее половины опрошенных руководителей предприятий (47,1%) учитывают это. МИС – это единый комплекс технических средств, персонала, методов и процедур, предназначенный для обработки, анализа и распределения достоверной маркетинговой информации, необходимой для планирования маркетинга (3-е место по результатам ранжирования). Результатом исследования рынков сбыта стало стимулирование сбыта и повышение эффективности рекламы (64,7% и 47,1% соответственно). Изучение запросов рынка требует обеспечения высокого качества товара/услуги (70,6%) и высокого качества сервиса (64,7%). В системе управления персоналом мотивация труда (4 место) в большей степени влияет на успех предприятия на рынке, чем адаптация персонала (10-е место). Организация бизнеса в условиях киберпространства ныне является целью 5,9% предприятий (11-е место).

Актуальным интегрированным направлением повышения уровня конкурентоспособности страны, регионов является адаптация предприятий к изменяющимся условиям бизнес-среды. Исходя из этого органам регионального управления необходимо уделить должное внимание разработке региональной адаптационной политики, целью которой является создание условий для ускорения процесса пассивной адаптации хозяйствующих субъектов к условиям рынка, обобщение и распространение передового опыта превентивной и активной адаптации, что будет способствовать обеспечению устойчивых, конкурентных позиций предприятий на внутренних и внешних рынках сбыта в длительной перспективе. Основной организационной структурой в регионе, которая призвана воплотить в жизнь адаптационную политику, может стать Региональный консультативный центр адаптации (РКЦА), способный обеспечивать организационную, методическую, образовательную, координирующую и информационную функции (рис. 2.17).



Рисунок 2.17 – Концептуальная модель организации Регионального консультативного центра адаптации

На базе РКЦА рекомендуется создать учебный центр трудовой и социальной адаптации для определенных категорий населения: молодежи, демобилизованных, инвалидов, временно безработных. Формирование социального института адаптации позволит более углубленно изучать процесс адаптации персонала к новым профессиональным социально-экономическим условиям труда, граждан – к новым условиям жизнедеятельности в целом, что обеспечит возможность разработать научно-обоснованную социальную политику.

Миссия РКЦА заключается в предоставлении промышленным предприятиям профессиональной квалифицированной целенаправленной помощи в организации процесса их адаптации к неопределенности бизнес-среды. Концепцией нового создаваемого центра является интегрированная, ориентированная на человека и предприятие философия адаптации.

Вместе с тем, РКЦА может быть создан заинтересованными лицами и как коммерческая организация, функционирующая на основе самоокупаемости.

Важным аспектом деятельности РКЦА является PR-политика, направленная на формирование позитивного отношения общественности к его деятельности и заинтересованности руководства промышленных предприятий в изучении опыта адаптации к нестабильной бизнес-среде.

Методы деятельности РКЦА – это методы стратегического планирования, оперативного управления, анализа. Способом организации РКЦА является добровольное объединение предприятий-товаропроизводителей в ассоциацию под патронажем отдела промышленной адаптации Министерства экономического развития (МЭР) региона (области). Деятельность Регионального консультативного центра адаптации направлена на оказание промышленным предприятиям консультационной, организационной и информационной помощи по вопросам адаптации, содействие разработке и реализации на предприятиях различных форм собственности конкретных адаптационных мероприятий, в том числе:

- увеличение удельного веса социально-ориентированной продукции;
- освоение новых видов продукции;

- расширение номенклатуры производства высококачественной продукции;
- осуществление структурных изменений на предприятиях с целью приведения производственных мощностей в соответствие с реальными потребностями рынка;
- реализация стратегии освоения новых рынков сбыта;
- завоевание новых сегментов рынка;
- создание совместных предприятий;
- проведение мероприятий по модернизации;
- реконструкция и модернизация производства, санация предприятий;
- увеличение объемов производства высококачественной продукции, востребованной рынком и проч.;
- диверсификация направлений использования техники;
- внедрение системы мониторинга выполнения годовых финансовых планов отсталых и проблемных предприятий промышленности и анализа их основных финансово-экономических показателей, проведение анализа финансового состояния промышленных предприятий на основе разработанного автором обобщенного показателя финансовой привлекательности с целью составления реестра предприятий, которым не хватает инвестиций и которые имеют высокий уровень инвестиционной привлекательности.

Таким образом, для активизации преобразований в стране и регионах, повышения уровня конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий необходимы реальные действия, направленные на поиск путей адаптации к изменяющимся условиям бизнес-среды. Представляется важным и необходимым предложить концепцию адаптации промышленного предприятия к изменениям внешней среды, обосновать и разработать методологию формирования системы адаптации предприятий, учитывающую диалектику их адаптациогенеза, а также предложить стратегическую модель адаптации предприятия, ориентированную на формирование совокупности сценариев дальнейшего развития предприятия.

Выводы по второй главе

1. Макроэкономическое состояние в России в последние годы характеризовалось как нестабильное. Влияние дестабилизирующих факторов внешней среды в конце 2008 года обусловило некоторое ухудшение отдельных макропоказателей страны в последующие годы. Теоретически установлено, что активизация адаптационных процессов в промышленном обрабатывающем секторе является действенным механизмом устойчивого роста экономического потенциала государства. Современная социально-экономическая ситуация в стране, в ее ведущих промышленных регионах ставит перед промышленными предприятиями серьезные задачи относительно структурно-инновационной перестройки национальной экономики в направлении реиндустриализации производственного потенциала, формирования и реализации стратегии опережающего роста, которые невозможно решать на старых организационно-экономических основах.

2. Бизнес-среда, т. е. внешние условия хозяйствования, достаточно нестабильна и несвоевременная реакция предприятий на ее изменения ослабляет их конкурентные позиции на рынках сбыта. Проведенные исследования привели к выводу, что особенности отечественного производства за последние 10–15 лет определялись условиями формирования рынка в стране, спецификой переходных процессов в экономике, политике, обществе, что требует осуществления широкомасштабной работы по адаптации и развитию обрабатывающих производств.

Анализ основных показателей экономического и социального развития страны и одного из ее регионов – Иркутской области позволяет говорить о том, что экономический кризис постепенно преодолевается, однако функционирование предприятий обрабатывающей промышленности чаще всего осуществляется за счет экстенсивных факторов без должного сопровождения соответствующими адаптационными преобразованиями.

3. Адаптация деятельности промышленных предприятий к неопределенности внешней среды является одной из ключевых проблем развития региональной экономики. Проведенный анализ финансово-экономического положения предприятий обрабатывающего сектора экономики, динамики изменения основных соци-

ально-экономических показателей их деятельности и расчет коэффициента адаптивности позволили оценить возможности их адаптации к меняющейся внешней среде.

В результате проведенной бизнес-диагностики ряда ведущих предприятий-товаропроизводителей с целью оценки уровня 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 комплексной системы адаптационного менеджмента, позволяющей руководству принимать превентивные решения и на этой основе наиболее эффективно функционировать в трансформируемой экономической среде и т. п.).

4. Для усиления конкурентного потенциала обрабатывающих предприятий важным и актуальным является поиск эффективных путей адаптации их деятельности, в том числе за счет инновационной гибкости, корректировки параметров системы управления, производственной системы, изменения параметров материального обеспечения и сбытовой политики, оптимизации финансового потенциала предприятий.

В этой связи представляется важным и необходимым обосновать и разработать методологию формирования системы адаптационного менеджмента промышленных предприятий обрабатывающего сектора, учитывающую диалектику их адаптациогенеза, а также предложить стратегическую модель адаптации, ориентированную на формирование совокупности сценариев дальнейшего развития предприятий.

3 РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

3.1 Методологические основы формирования модели системы адаптационного менеджмента обрабатывающих предприятий

Методологической основой исследования адаптационных процессов, характерных для экономики современного периода, является диалектика, которая как философский метод исследования истины вообще и адаптации предприятий к неопределенности меняющегося бизнес-окружения, в частности, представляет основу методов познания в законах объективной действительности, данной человеку в формах общественно-исторической практики.

Принципы и законы диалектики как философской науки об универсальных законах движения и развития природы, общества и мышления указывают на то, что в обществе нет ничего, что не находилось бы в состоянии перемен. Все, что существует, имеет свои внутренние противоречия, которые обязательно заставляют его меняться, принимать новые формы, развиваться. Решение противоречий – это переход от одного качественного состояния к другому, всегда осуществляемый в форме скачка, путем перехода количественных изменений в качественные.

Это касается и деятельности предприятий в случаях, например, когда организационная структура управления уже не соответствует стратегии развития или качественные характеристики продукции не удовлетворяют потребителей. Существующие противоречия требуют устранения через определенный механизм обеспечения процесса адаптации. Так, гомеостатическая природа предприятия реализуется через его способность адаптироваться к неопределенности внешней среды. В основе этого механизма лежит соответствующая система. Для управления процессом адаптации необходимо выбрать системную концепцию, которая образует теоретический базис для решения комплекса адаптационных задач, определить методологию научного исследования как совокупности методов, принципов, ме-

тодик, которые составляют основные компоненты системного исследования адаптации (рис. 3.1).

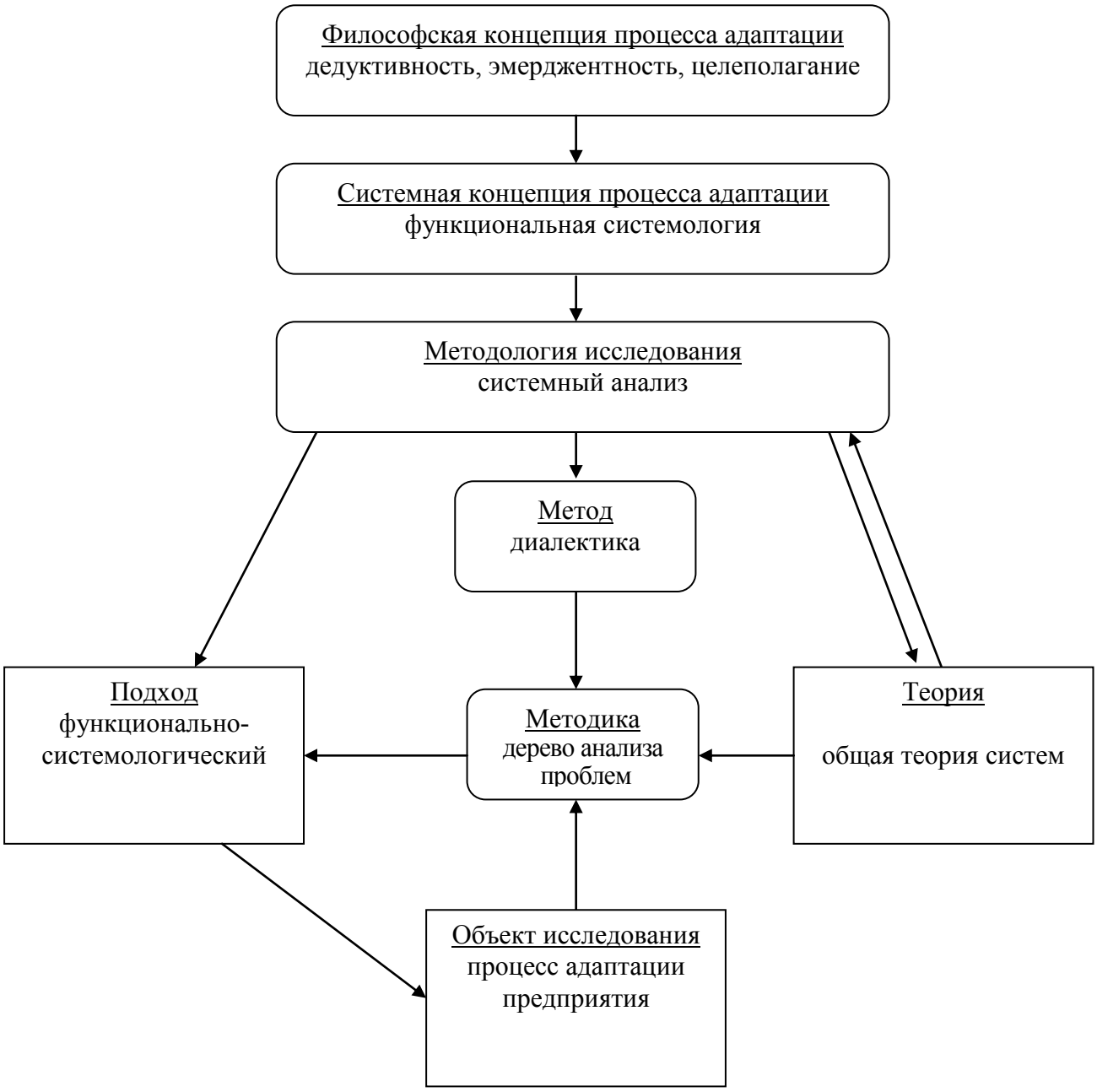


Рисунок 3.1 – Схема взаимодействия компонентов системных исследований процесса адаптации (составлена с учетом [186, 188])

С целью выявления и четкого формулирования проблемы адаптации предприятий к условиям изменчивости внешней среды, выбора стратегии научного исследования и научно-практических разработок применена методология системного анализа, что является неотъемлемой составляющей методологий исследования любых объектов. Одним из распространенных методов и форм системного анализа и отражения его результатов является дерево анализа проблем, использу-

емое «для выявления и структуризации труднопонимаемых и слабоформулируемых проблем, характеризующихся большим количеством или сложным характером взаимосвязей» [182, с. 517].

Согласно выбранному методу прежде всего должен быть определен процесс, который необходимо исследовать (рис. 3.2), т.е. процесс адаптации предприятий.

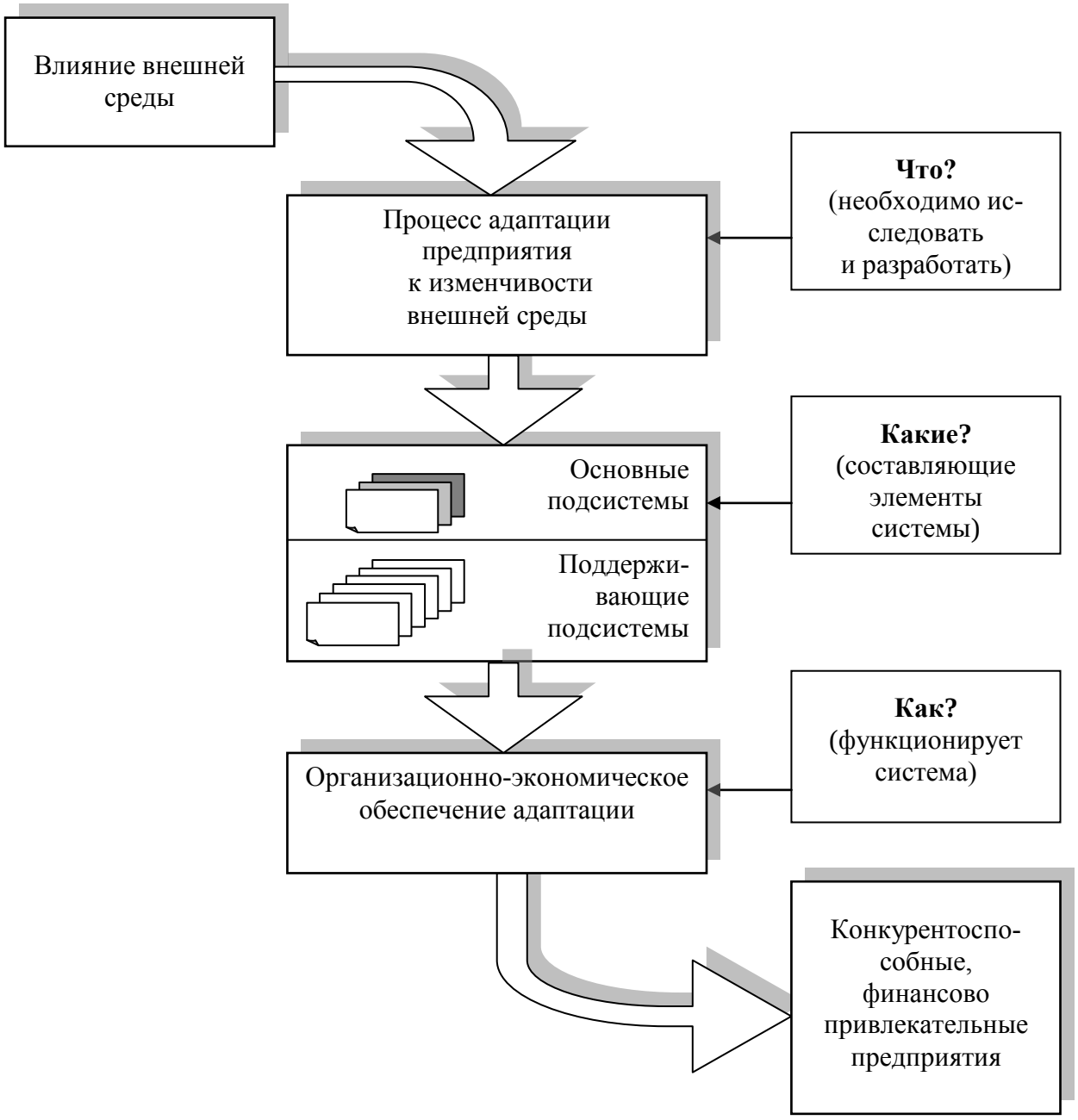


Рисунок 3.2 – Дерево анализа проблем адаптации предприятия

Управление процессом адаптации к неопределенности современной бизнес-среды требует разработки системы адаптационного менеджмента промышленного предприятия. Этапами формирования данной системы являются: анализ суще-

ствующего состояния управления адаптацией; выбор целей системы по уровням управления; определение функциональных подсистем; организация кадрового, информационного, материально-технического, нормативно-методического, правового и финансового обеспечения. Во-вторых, должен состояться синтез системы адаптационного менеджмента – выбор типа структуры, составных элементов, определение архитектоники системы. В-третьих, необходимо определить, как должна функционировать созданная система адаптационного менеджмента предприятия. Содержательный аспект формирования системы адаптационного менеджмента заключается в определении объема и последовательности комплекса мероприятий, обеспечивающих повышение финансового потенциала и потенциала конкурентоспособности товаропроизводителя.

Система адаптационного менеджмента промышленного предприятия 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.

Концепция функциональной системологии четко и однозначно определяет отношение «часть-целое» между системами, является специфическим системным отношением, которое называется отношением поддержки функциональной возможности целого. Это отношение существует между подсистемой и системой (или системой и надсистемой) и обеспечивает приобретение системой или надси-

стемой функциональной возможности, поддерживаемой надсистемами (или системами). Оно несет ответственность за приобретение системой свойств, которые не присущи подсистемам, и является обобщением отношений «часть-целое».

Теоретическое осмысление проблем адаптации промышленных предприятий к нестабильности внешней среды представляет большой научный и практический интерес. Разработка системы адаптационного менеджмента субъектов хозяйствования – предприятий обрабатывающей промышленности – к изменяющейся внешней среде требует определения методологических основ формирования ее целей, задач, принципов и методов с указанием места и роли каждой категории в системе категорий, что имеет немаловажное значение в научном познании.

Методологическая функция диалектики познания процесса адаптации предприятий реализуется через систему категорий, принципов и законов (рис. 3.3) как необходимых факторов системно-целостного познания и воспроизведения объективной реальности в сфере научного мышления [17, 73, 81, 156, 270, 281, 367].

Каждое промышленное предприятие представляет собой открытую социально-экономическую систему, самоорганизующуюся и саморегулирующуюся, для которой свойственна адаптация к нестабильной внешней среде. Такая система обнаруживает адаптивное поведение, ее характеризует способность к целенаправленному изменению собственной структуры.

Адаптация к среде, которая характеризуется высокой неопределенностью, позволяет системе обеспечивать достижение некоторых существенных целей в условиях недостаточной априорной информации о среде. В процессе приспособления могут меняться количественные характеристики системы и/или ее структура. Чем более существенны изменения среды, тем глубже те преобразования структуры, которые происходят при адаптации предприятия к новым условиям хозяйствования.

Использование принципа адаптации обеспечивает достижение эффективного компромисса между качеством управления и устойчивостью системы. Устойчивость (стабильность) предполагает неизменность некоторых ее свойств, несмотря на сложное поведение системы в целом (т.е. ее непрерывное изменение).



Рисунок 3.3 – Факторы системно-целостного познания процесса адаптации и его свойств (сост. авт. по [17, 73, 81, 156,183, 193, 246, 270, 367])

Критерием эффективности управления адаптацией предприятия выступает мера адаптации (приспособления) системы к изменяющимся условиям внешней среды, что дает ей возможность обеспечить самоорганизацию, самосохранение, самосовершенствование и достижение цели. Количественно степень адаптации определяется коэффициентом адаптивности, который функционально зависит от

конкурентоспособности предприятия на рынках сбыта и его финансового потенциала.

Методологические предпосылки создания системы адаптационного менеджмента предприятий к неопределенности внешней среды опираются на общие принципы и опыт планирования, известные подходы к синтезу систем, теорию управления адаптивными системами, общую теорию систем, алгоритмы адаптации [284, с. 75].

Трудности анализа и синтеза такого сложного объекта исследования, как предприятие, с его внешней и внутренней средой и проблемами адаптации, привели к необходимости разработки специального теоретического подхода, основными категориями которого являются: понятие системы адаптационного менеджмента, ее структура, иерархия, организация, свойства. При этом общая теория систем дает возможность обеспечить единую формально-методологическую базу исследования, поскольку она построена на основе общенаучного понятия «система», охватывает все специализированные теории систем, широко использует методы аналогии, моделирования и т.д.

Итак, в зависимости от объекта исследования, его принадлежности к определенной сфере деятельности, отрасли науки, система – это множество, порядок, совокупность, форма, способ и др. [51, 52, 77, 305, 331–333]. Довольно широко распространено определение системы как совокупности элементов, находящихся во взаимодействии, но оно справедливо не для любого класса систем (например, формально-логических). Более общим является понимание системы как множества, для элементов которого заданы определенные отношения. По мнению У. Эшби, У. Черчмена, Р. Акофа, Л. Арноффа [182, с. 495], система являет собой возможность широкого конструирования и оценки. Как считают А.И. Уёмов и В.И. Богданович, множество образует систему в том случае, когда в нем реализуется заранее данное отношение R с фиксированными свойствами P.

Обобщить различные определения понятия «система» можно так: допустим, что N – множество предметов, P – некоторое свойство, R – отношение. Предметы N образуют систему в том случае, если для них будет выполняться определенное

отношение R с некоторыми заранее фиксированными свойствами P. Поэтому системы можно классифицировать по характеру свойств P, отношений R и предметов N [182, с. 496]. В работе М.Г. Чумаченко и Р.И. Заботиной [332] приведены принципы выделения системы, которые заключаются в наличии: общей цели; взаимосвязанных элементов, создающих внутреннюю структуру системы; внешнего окружения, которое ограничивает функции системы; различных ресурсов, использование которых необходимо для функционирования системы; центра управления, который обеспечивает ее движение в заданном направлении в соответствии с установленной целью.

Структура системы трактуется неоднозначно: это взаимосвязь составных частей чего-либо, построение [280, с. 488]; порядок, размещение, взаиморасположение и связь составных частей [182, с. 549]; способ закономерной связи предметов и явлений природы и общества, мышления и познания [281, с. 41]. Структура системы адаптационного менеджмента предприятия определяется как совокупность существенных связей между выделенными частями целого, обеспечивающих его целостность. Структура данной системы выделяется путем установления существенных, относительно устойчивых связей между ее элементами при частичном или полном абстрагировании от их качественных характеристик.

Структура организационно-экономической системы адаптационного менеджмента представляет собой ее инвариант. Под частями этой системы понимаются ее элементы, переменные и подсистемы. Элемент системы адаптационного менеджмента – это неотделимый компонент, связанный определенными отношениями с другими компонентами в единый комплекс. Связь элементов системы определяет ее структуру. В процессе структуризации системы адаптационного менеджмента – выделения ее частей и фиксирования устойчивых связей между ними – следует иметь в виду, что для нее характерно адаптивное поведение – способность к целенаправленному изменению собственной структуры в стохастической внешней среде. Определение системы адаптационного менеджмента предполагает описание ее связей с внешней средой. Характер их взаимодействия может быть разным: среда может доминировать над системой или система активно взаи-

модействовать со средой. Логично предположить, что целенаправленная система адаптационного менеджмента предприятия активно взаимодействует со сложным внешним бизнес-окружением. В этом случае особое значение приобретают вопросы информационного обеспечения, организации каналов связи с внешней средой, обработки информации, принятия адаптационных решений по формированию влияния на среду. Как правило, такие задачи решаются не единовременно, а итеративно, в процессе взаимодействия системы со средой. Это особенно важно для изучения влияния рынка на субъекты хозяйствования, а также для изучения внешней среды, являющейся нестабильной, поскольку ее поведение постоянно меняется во времени. Итак, весьма важным становится конкретизация внешней среды предприятия.

Можно выполнить декомпозицию исследуемой системы адаптационного менеджмента, т.е. представить в виде совокупности *i*-х подсистем или элементов:

$$S = \{S_i\}, \quad (3.1)$$

где S – декомпозиционное множество; S_i – *i*-я подсистема или *i*-й элемент системы; $S_i \in S$ (рис. 2.3).

Структура системы адаптационного менеджмента при фиксированном декомпозиционном множестве S определяется как совокупность отношений между S_i-ми подсистемами, принадлежащими данному декомпозиционному множеству.

Система адаптационного менеджмента предприятий является открытой, ее нельзя принимать изолированной от внешней среды. Она активно взаимодействует с окружающей средой, при определенных условиях достигая состояния подвижного равновесия: структура, ее важнейшие характеристики остаются постоянными, в то время как сама система осуществляет непрерывный обмен информацией с внешней средой. В процессе такого взаимодействия система адаптации может достигать эквифинального состояния, что определяется именно структурой системы. Открытая система адаптационного менеджмента способна сохранять высокий уровень организованности и развиваться в направлении увеличения порядка и сложности, осуществлять так называемое введение негэнтропии [182, с. 412].

Основные свойства системы адаптационного менеджмента предприятий к неопределенности бизнес-среды приведены ниже:

1. Принадлежность к классу систем, которыми управляют. Это специфическая особенность исследуемой системы и ее подсистем. Выбор значений управления осуществляет система управления, то есть субъект управления. Согласно теории адаптивных систем управления [314, 366] это означает, что может быть задано пространство управлений $Y = \{y\}$, элементы которого участвуют в эволюционном уравнении

$$x_{t+1} = g(x^{t+1}, y^{t+1}), \tag{3.2}$$

где x_{t+1} – элемент множества X, который является фазовым пространством объекта, эволюционирует во времени, $X = \{x\}$; x^t – конечномерный вектор ($x_1, \ldots, x_t$), если существует начальный момент времени, или бесконечномерный ($\ldots, x_{t-1}, x_t$) в противном случае; t – параметр, означающий дискретное неограниченное время ($t = 0, 1, ...$) [284, 326].

Здесь объект, которым управляют, функционирует так: в начальный момент $t = 0$ выбирается управление y_0, определяющее следующее значение процесса $x_1 = g(y_0)$. В момент времени $t = 1$ задается y_1 и получается $x_2 = g(x_1; y_0; y_1)$ и т.д.

Процесс эволюции объекта управления подчиняется уравнению в общем виде:

$$x_{t+1} = g_t(x_t, \ldots, x_1; y_t, \ldots, y_1, y_0). \tag{3.3}$$

Одновременно в системе адаптационного менеджмента могут протекать процессы саморегулирования. Это свойство системы и ее подсистем тесно связано с их динамичностью и стабильностью.

2. Динамизм. Все процессы адаптации являются динамическими. Протекание их в любой момент времени существенно зависит от их предыдущего состояния.

3. Интенсивность связей элементов системы. Система адаптационного менеджмента характеризуется глубиной и одновременно разной степенью прочности информационных и материальных связей между отдельными ее элементами.

Каждый элемент системы может взаимодействовать с любой частью множества всех элементов, причем интенсивность связей отдельных элементов между собой различна.

Сила и прочность связей между элементами системы адаптационного менеджмента являются определяющими признаками для выделения подсистем, которые считаются относительно самостоятельными локальными системами относительно искомой (иерархический принцип построения). Следовательно, каждая подсистема – это такая совокупность элементов, теснота связи между которыми существенно превышает тесноту связи между самой подсистемой и ее окружением.

Информационные потоки могут связывать между собой отдельные элементы и подсистемы системы адаптации непосредственно или опосредованно через промежуточные звенья. Связи между элементами могут осуществляться как «по вертикали», так и «по горизонтали». В целом систему адаптационного менеджмента можно представить в виде упорядоченной последовательности элементов, каждый из которых является самостоятельной подсистемой в отношении элементов, расположенных на одной горизонтали с данным элементом. Вместе элементы одной горизонтали являются составляющими системы более высокого порядка, расположенной выше по горизонтали. Например, маркетинговая подсистема является сложной системой, включающей такие элементы, как исследование рынка, внутрифирменные исследования, разработку стратегии и тактики, ценообразование, сбыт, коммуникации, товар (формирование товарной политики и бюджета). В свою очередь каждый из этих элементов является комплексным. Так, коммуникационная составляющая содержит следующие блоки: реклама, личная продажа, пропаганда, стимулирование сбыта, взаимоотношения фирмы с окружающей средой. Исследование рынка, например, включает изучение спроса (потребителей), конкуренции, окружающей среды и т.п.

4. Наличие объекта управления, управляющего объекта и цели управления. Объектом управления являются подразделения предприятия, а управляющим объектом – маркетинговая служба предприятия или служба адаптации (для крупных

предприятий). Степенью качества адаптации априори избран показатель, который характеризуется зависимостью от уровня конкурентоспособности предприятия на конкретном товарном рынке и уровня его финансового потенциала. Допускается, что существует программная стратегия, которая приводит к цели, поскольку в теории управления доказано, что «для всех классов процессов, для которых известны адаптивные системы управления, стационарные или программные стратегии обеспечивают достижение определенной цели» [284, с. 54].

5. Параллельность выполняемых функций. Система адаптации одновременно осуществляет две функции: оценку главного параметра процесса, которым управляют (показатель – коэффициент адаптации), и уточнение правил выбора управления – направления вектора адаптации.

Адаптивной системой управления согласно [284, с. 39] называется стратегия, приводящая к цели управления для любой пары $(\xi, \varphi) \in (K x \Phi)$ за конечный (с вероятностью единица) срок. Здесь K – класс случайных процессов, которыми управляют; Ф – класс функционалов на траекториях процессов из K.

6. Стохастический характер связей элементов системы адаптационного менеджмента. Он затрудняет получение количественных характеристик адаптационных процессов и явлений. Любое изменение одной из характеристик процесса (например, проведен комплекс мероприятий по изучению конкуренции на конкретном товарном рынке, выход на который желателен для предприятия) ведет к изменениям и некоторых других связанных с ним характеристик (например, освоение производства товаров рыночной новизны, подготовка кадров, изменение системы планирования и др.). Это вызывает определенную цепную реакцию, которая в итоге касается каждого из элементов системы на любом уровне иерархии с разной степенью интенсивности. Особенности связей элементов системы обусловливают необходимость применения функционального системологического подхода к ее изучению, который заключается в исследовании способов организации элементов в единое целое и влияния процессов функционирования системы в целом на ее составные элементы, подсистемы, блоки.

Функциональная системология позволяет выделить основные методологические, методические и операционные принципы, которые должны быть положены в основу разработки системы адаптационного менеджмента (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Принципы формирования системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности

Принцип	**Содержание**
Методологические принципы	
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
Методические принципы	
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
Операционные принципы	
Экономического мониторинга	Непрерывный анализ экономической ситуации, хода реализации инвестиционных проектов, параметров устойчивости предприятия для своевременного выявления отклонений и принятия управленческих 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 управленческих решений

В соответствии с выделенными принципами нами разработаны методические подходы к оценке влияния на предприятие внешней среды, бизнес-диагностике промышленного предприятия, формированию стратегий адаптации предприятия в условиях изменяющейся среды.

3.2 Основные элементы модели системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности

Процесс адаптации предприятия направлен на достижение трех основных целей: обеспечение на основе корректирующих воздействий: а) выживания, б) стабильного положения на рынке, в) устойчивого развития и эффективного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе. Адаптация проявляется в способности предприятия преобразовывать значения параметров внутренней среды под воздействием существенных параметров внешней среды на основе использования имеющегося финансового потенциала и потенциала конкурентоспособности.

При этом следует уточнить 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.

Необходимо организовать процесс достижения указанных целей и обеспечить выполнение задач адаптации, что реализуется на основе разработки и внедрения соответствующей системы адаптационного менеджмента. Содержательный аспект формирования системы адаптационного менеджмента предприятия заключается в определении объема и последовательности комплекса мероприятий, обеспечивающих конкурентоспособное положение субъектов хозяйствования на рынках сбыта продукции.

Разработка и внедрение соответствующей организационно-экономической системы адаптационного менеджмента будет способствовать сокращению времени адаптации предприятий. Поэтому теоретическое осмысление исследуемого процесса представляет собой большой научный и практический интерес.

Разработка системы адаптационного менеджмента субъекта хозяйствования требует определения методологических основ формирования ее целей, задач, принципов, методов с определением места и роли каждой категории в системе категорий, что является весьма важным в научном познании. На это указывал Ф. Энгельс в своем письме к К. Марксу «…самые запутанные экономические проблемы ты делаешь простыми и осязательно ясными благодаря тому, что они становятся на надлежащее место и в правильную взаимосвязь…» [346, с. 275–276].

Система адаптационного менеджмента должна удовлетворять следующим требованиям: основываться на современных научных методах; интегрировать в единый комплекс всю совокупность запланированных адаптационных мер; обеспечивать тесную взаимосвязь рыночных исследований и внутрифирменных изменений; превращать процесс адаптации предприятия в структурно и функционально завершенный механизм саморазвития; обеспечивать результативность и комплексность разработки стратегии и тактики адаптации.

Эффективность осуществления процесса адаптации предприятий требует создания такой системы, которая способна обеспечить: взаимосвязь и взаимообусловленность комплекса проблем маркетингового, организационного, экономического, технического, социального и информационного характера; необходимые пропорции в использовании различных видов ресурсов; гибкость и мобильность предприятия, его самостоятельных хозяйствующих подразделений или стратегических единиц бизнеса. Поэтому целесообразно разработать такую систему адаптационного менеджмента предприятия, которая будет охватывать все виды и функциональные сферы его деятельности.

Между тем в трудах ученых-экономистов недостаточно внимания уделяется исследованию вопросов, связанных с системной разработкой комплекса адаптационных мероприятий [54, 68, 121, 143, 148]. В частности, не определена структу-

ра системы, не обоснованы критерии эффективности ее функционирования, не разработан инструментарий адаптации [11, 54, 162, 272].

Реализация комплекса задач адаптации предприятия вызывает необходимость разработки системы, которая представляет собой совокупность элементов, форм и методов и обеспечивает рациональное функционирование всех ее составляющих. Концептуальная модель, представляющая собой схему логического построения системы адаптационного менеджмента обрабатывающего предприятия, представлена на рис. 3.4.

Система адаптационного менеджмента состоит из взаимосвязанных и взаимодействующих элементов: функциональных блоков ресурсного обеспечения, организационно-управленческого обеспечения адаптации и механизма адаптации. Интеграция всех элементов системы обеспечивает действенную основу для реализации в дальнейшем стратегии адаптации. Каждый из функциональных блоков сформирован основной и поддерживающей подсистемами, в составе которых определены разнообразные бизнес-процессы. Своими функциональными связями указанные блоки формируют структуру системы адаптационного менеджмента.

Функциональный блок «Ресурсное обеспечение адаптации» включает в себя три основных подсистемы – маркетинговую, организационно-плановую, инновационную и шесть поддерживающих – информационную, экономическую, логистическую, финансовую, социально-психологическую, экологическую.

Выбор именно такого состава основных подсистем аргументируется следующим. Во-первых, успех деятельности современного промышленного предприятия зависит от нововведений и маркетинга (это бизнес-процессы, создающие основные ценности); во-вторых, планирование как вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов адаптации в условиях рынка, должен быть непрерывным процессом использования новых путей и способов совершенствования деятельности предприятия за счет выявленных возможностей, условий и факторов бизнес-среды; в-третьих, необходимо организовать процесс, то есть создать реальные условия для достижения запланированных целей и задач адаптации.

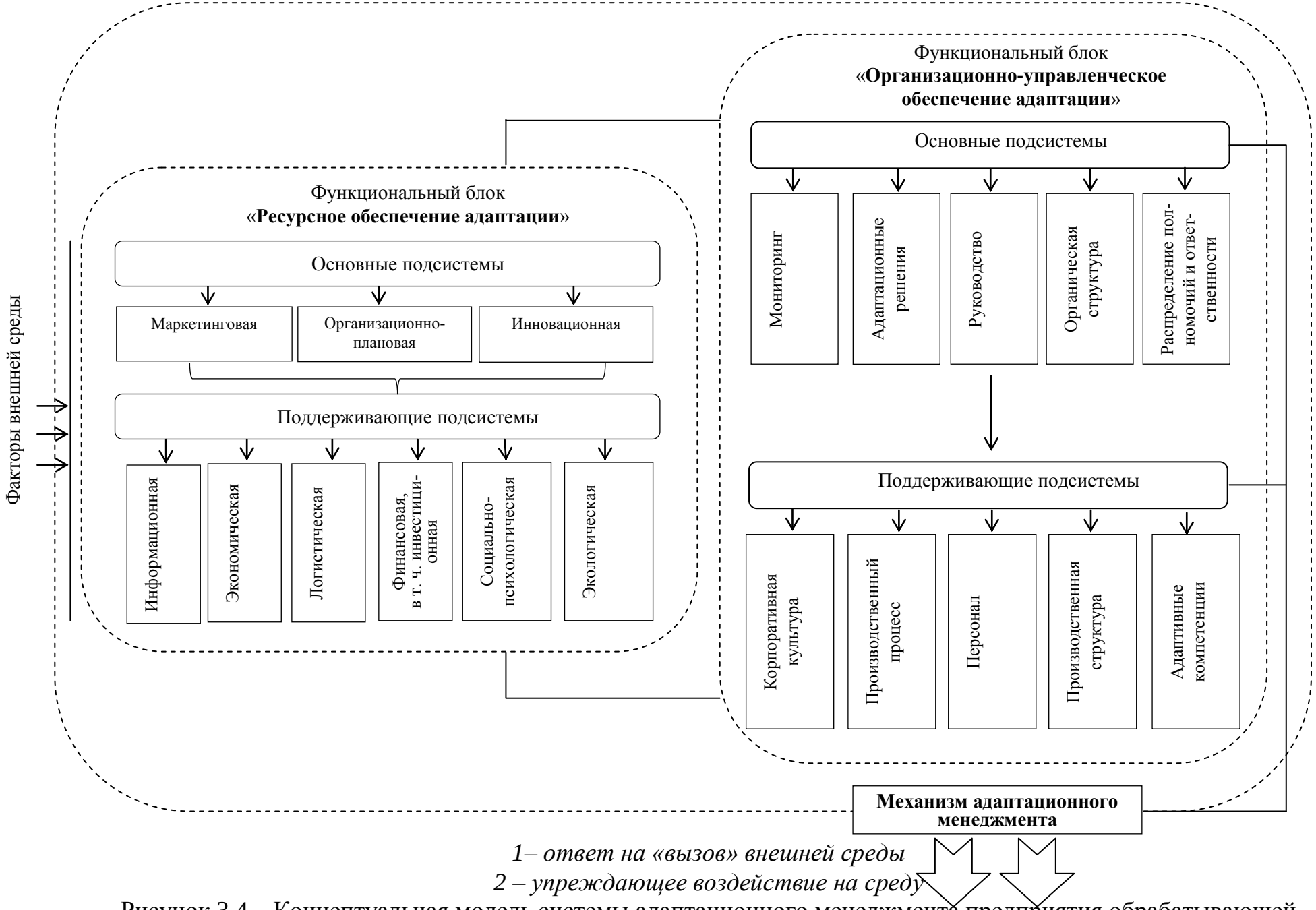


Рисунок 3.4 – Концептуальная модель системы адаптационного менеджмента предприятия обрабатывающей промышленности (сост. авт.)

Поддерживающие подсистемы определены исходя из следующих соображений. Информационные бизнес-процессы представляют собой реализацию ряда мероприятий по созданию информационной системы предприятия, являясь составной частью маркетинговой информационной системы, и обеспечивают руководство предприятия необходимой информацией для принятия стратегических решений во всех функциональных сферах деятельности.

Экологическая подсистема выполняет функции по разработке и реализации мероприятий по охране окружающей среды.

Благодаря своей специфике высокоприоритетным направлением является оптимизация ресурсов предприятия при управлении материальными и сопутствующими потоками. К числу задач логистической подсистемы можно отнести: оптимизацию товарных запасов, ускорение оборачиваемость оборотного капитала, снижение себестоимости выпускаемой продукции и логистических издержек в дистрибуции, обеспечение наиболее полного удовлетворения потребителей в качестве товаров и сопутствующем сервисе.

Острейшей проблемой, с которой сталкивается каждое предприятие-товаропроизводитель, является финансово-экономическое обеспечение комплекса адаптационных мероприятий, реализуемых в его структурных подразделениях. Неизбежны значительные расходы на создание, производство и продвижение новых товаров на рынок при реализации стратегии превентивной и активной адаптации. В условиях ограниченных ресурсов, в том числе финансовых, возрастает роль и значимость финансового и инвестиционного менеджмента, оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, оценки эффективности мероприятий по адаптации.

В условиях рынка социально-психологические аспекты управления персоналом вошли в число важнейших и приобрели особую значимость, что обусловлено качественно новыми требованиями, предъявленными производством к человеку в условиях рыночных отношений, обострением безработицы, внешнего избытка трудовых ресурсов и повышением роли человеческого фактора в решении социальных задач. В успешной реализации социально-психологических аспектов

управления заинтересовано каждое предприятие, поскольку управление трудовыми ресурсами позволяет реализовать комплекс вопросов адаптации конкретного работника к бизнес-среде, учесть личностный фактор в построении организационно-экономической системы адаптации предприятия к изменениям внешней среды.

Функциональный блок «Организационно-управленческое обеспечение адаптации» сформирован пятью основными подсистемами. Их выбор объясняется следующим. Управленческая адаптивность обеспечивается адаптивной органической структурой аппарата управления, для которой характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, небольшое количество уровней управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности. К структурам адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, бригадные, сетевые организационные структуры.

В числе основных подсистем рассматриваемого блока выделяется система мониторинга, включающая в себя сбор, обработку, анализ, обобщение и систематизацию информации экономического, финансового, маркетингового и иного характера, как аналитической базы принятия управленческих решений.

Сложность, многоаспектность и разнонаправленность процессов, протекающих в сфере промышленного производства, предопределяет особый характер труда руководителей в этой сфере, а также требования к личностным, профессиональным, интеллектуальным способностям персонала в целом. Определяющими для данной сферы являются способности к саморазвитию и обучению.

Таким образом, базисными установками для предприятий, обеспечивающими их адаптивность, являются ориентация на работу в условиях изменений, фокусировка на потребностях клиентов и организационное обучение. Данные направления должны стать основой формирования корпоративной культуры.

Кроме того, адаптация предприятия обеспечивается за счет соответствующего распределения прав и ответственности его персонала. Речь идет об устанавливаемом для каждого сотрудника круге обязанностей, за выполнение которых на

него должна быть возложена адекватная ответственность, а для результативного выполнения этих обязанностей – предоставлены адекватные полномочия, зафиксированные в инструкциях (должностных, эксплуатационных, технологических, рабочих, производственных, контрольных, методических, методологических и т. д.), положениях, регламентах, правилах, маршрутных картах, руководствах, стандартах организации, матрицах распределения ответственности и т. д. Поэтому при установлении совокупного набора обязанностей, ответственности и полномочий, относящихся к конкретному сотруднику, надо учитывать их распределение по всем соответствующим документам.

Вследствие того, что многие производственные процессы являются сложными, особенно когда имеет место поликомпонентность продукции, человеческий капитал предприятия является воплощением его инновационного потенциала. По сути, адаптивное управление представляет собой информационно-интеллектуальный процесс, в котором ключевым фактором успеха становятся нематериальные активы, основу которых составляет человеческий капитал и его интеллектуальный потенциал. Основными процессинг-факторами наращивания интеллектуального потенциала предприятия являются его самоорганизация, обучение и адаптация. Ключевым звеном в процессе интеллектуализации предприятий промышленной сферы также становится управление знаниями и создание обучающейся организации, которая является значимой частью корпоративной культуры, обеспечивая, тем самым, перманентность интеллектуализации.

Именно поэтому важной характеристикой персонала предприятия производственной сферы является способность к саморазвитию, индивидуализация траектории процесса развития личностных качеств работника в рамках корпоративной системы обучения, имеющих большое значение в производстве. С другой стороны, предприятие должно создавать все условия для роста и развития интеллектуального потенциала организации в целом. Системный подход к обучению способен сделать организацию интеллектуальной, тем самым, развивая ее адаптивные компетенции.

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. 3.5). Методологическую базу формирования предлагаемого механизма составили системный и программно-целевой подходы.

Формирование и реализацию организационно-экономического механизма адаптационного менеджмента предприятия в работе предложено осуществлять на основе ряда принципов: системности, экономической эффективности, комплексности, динамичности, непрерывности, сбалансированности, гибкости и цикличности. На «входе» механизма оценивается влияние факторов внешней среды, выявляются виды и причины неблагоприятного воздействия, осуществляется предварительная оценка глубины и опасности влияния на деятельность предприятия согласно авторской концепции бизнес-диагностики; на «выходе» - изменения в функционировании промышленного предприятия, свидетельствующие о повышении уровня эффективности хозяйствующего субъекта.

В качестве структурных элементов механизма адаптации промышленных предприятий автором выделены формы, виды и тип адаптации, инструменты и средства обеспечения адаптации, стратегия адаптации. 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.

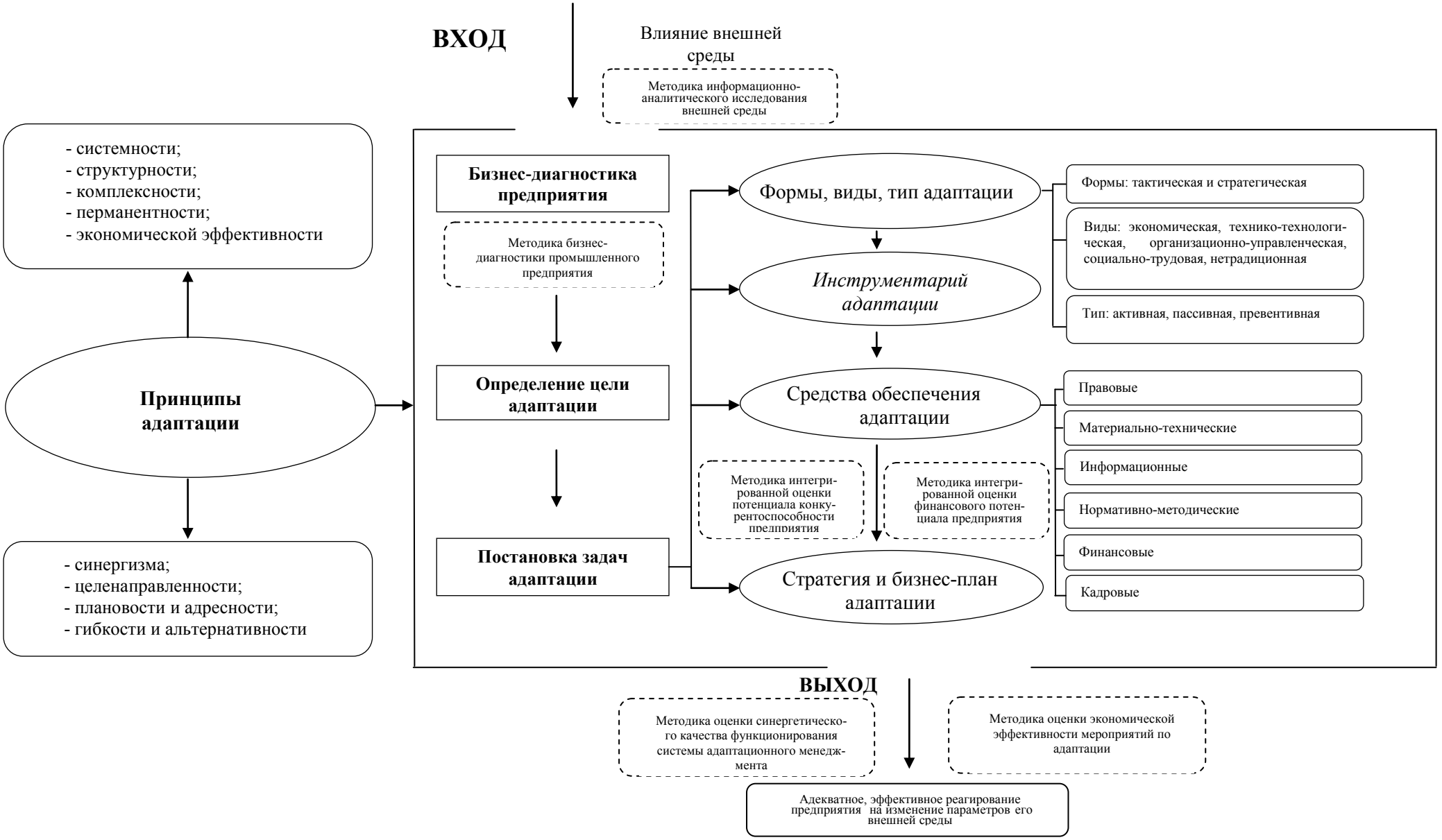


Рисунок 3.5 – Схема организационно-экономического механизма адаптационного менеджмента предприятия (сост. авт.)

С учетом сказанного требуется сформировать соответствующую структуру управления адаптацией и обеспечить процесс всеми необходимыми ресурсами. Состав основных элементов функционального блока ресурсного обеспечения изображен на рис. 3.6.

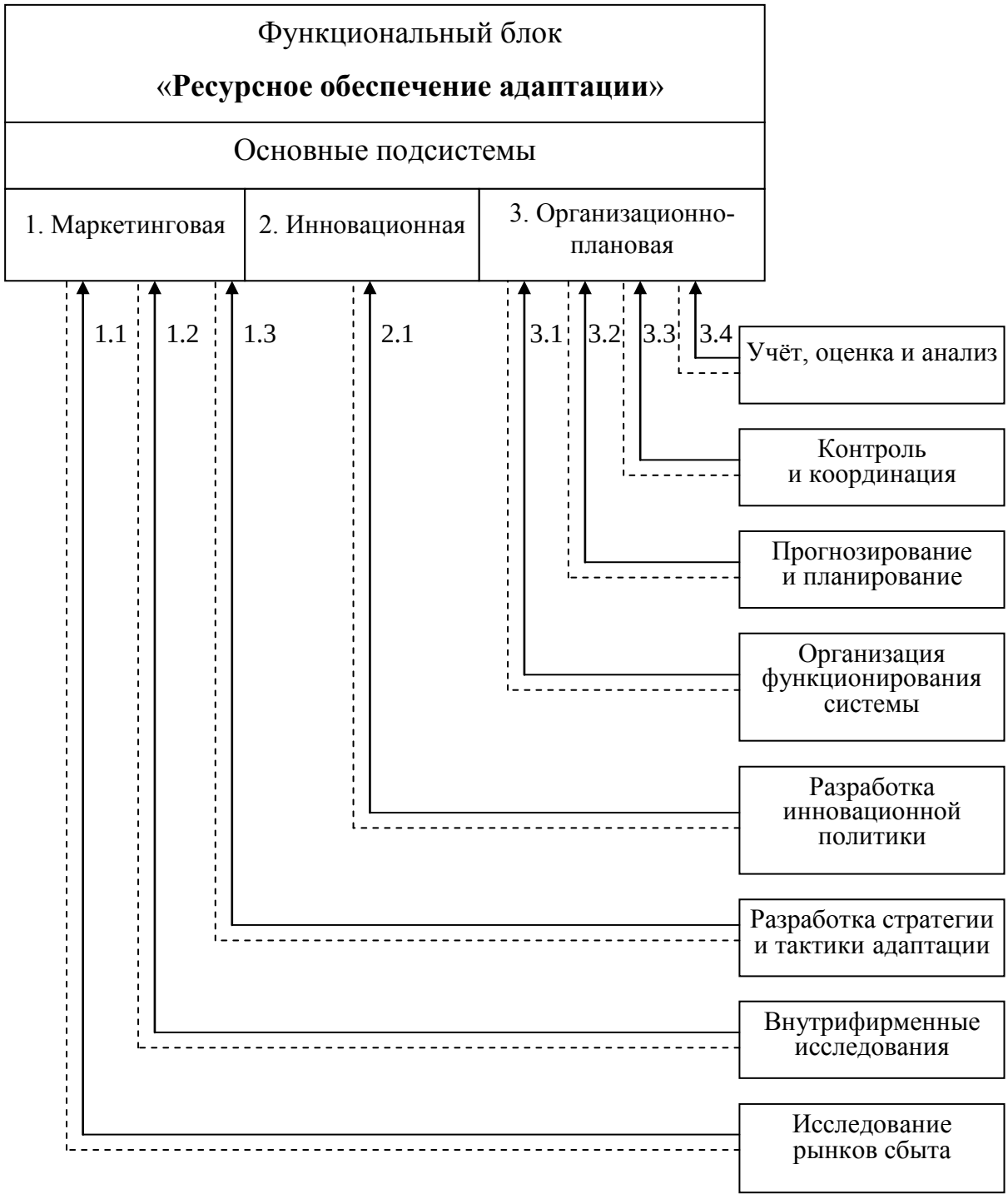


Рисунок 3.6 – Состав основных элементов функционального блока «Ресурсное обеспечение адаптации»

Из рисунка следует, что основные подсистемы рассматриваемого функционального блока формируются следующими компонентами: 1.1 – изучение спроса и конкуренции, проведение отраслевых исследований, анализ бизнес-среды (внешних условий сбыта); 1.2 – анализ стратегии, бюджета маркетинга, расходов, организационной структуры, показателей производственно-сбытовой деятельности, «портфельный» анализ; 1.3 – выявление стратегических альтернатив, выбор стратегии адаптации и маркетинга, разработка тактики маркетинга; 2.1 – разработка новых товаров, в том числе товара рыночной новизны и пионерного товара, что открывает перед покупателем возможность удовлетворения новой потребности; 3.1 – определение структурного подразделения, ответственного за адаптацию предприятия и выполнение задач в рамках целевого назначения этого структурного подразделения предприятия; 3.2 – разработка планов адаптации для каждого структурного подразделения предприятия; 3.3 – контроль, согласование, координация мероприятий по адаптации предприятия, регулирование хода выполнения запланированного объема адаптационных мероприятий; 3.4 – учет результатов мероприятий по адаптации предприятия, оценка экономической эффективности адаптационных мероприятий, анализ достигнутых результатов, оценка финансового потенциала и потенциала конкурентоспособности предприятия на конкретных рынках сбыта.

Поскольку адаптация встроена в общую систему менеджмента общие функции менеджмента и функции адаптационного менеджмента тесным образом взаимосвязаны и соотносятся между собой (табл. 3.2).

Выявление содержания функций системы адаптационного менеджмента предприятия дало основание для выявления совокупности задач функционального блока «Организационно-управленческое обеспечение адаптации», перечень которых приведен на рисунке 3.7.

В процессе решения задач, присущих системе адаптационного менеджмента, происходит взаимодействие ее составных элементов, что обусловливает появление новых интеграционных качеств, не присущих ее составляющим.

Таблица 3.2 – Содержание функций адаптационного менеджмента

Общие функции менеджмента	Функции адаптационного менеджмента
Планирование	Установление целей и задач адаптации; разработка стратегии и задач 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 на устойчивость процесса развития
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
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

При формировании целостной системы возникает новое системное качество, поскольку свойства системы не определяются суммированием свойств ее компонентов (синергетический эффект) [281, с. 88]. «Синергетика занимается изучением систем, состоящих из многих подсистем самой различной природы ...» [321, с. 19]. Концепцию синергизма в экономике описал И. Ансофф – родоначальник стратегического планирования и управления. В работе [22, с. 123] он определил синергизм как меру совместных эффектов. Это означает, что руководство предприятия подбирает такие товарно-рыночные комбинации, чтобы эффект от суммы превышал сумму эффектов составных элементов.

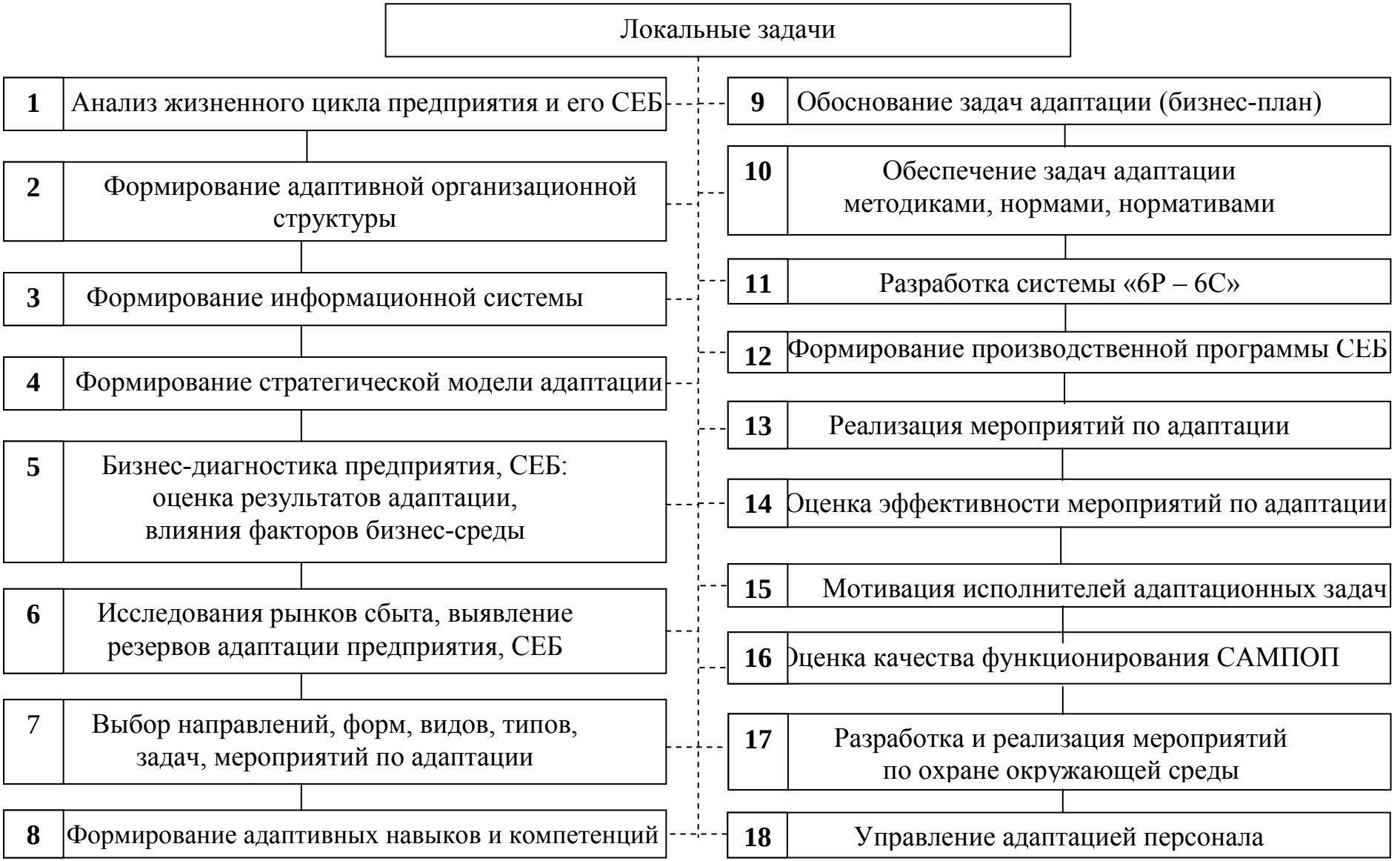


Рисунок 3.7 – Характеристика локальных задач функционального блока «Организационно-управленческое обеспечение адаптации»

Можно выделить такие типы синергизма, как синергизм продаж, оперативный, инвестиционный и синергизм менеджмента.

Синергизм продаж имеет место в том случае, если ассортимент продукции состоит из взаимосвязанных товаров, для которых характерны единство каналов распределения и складских помещений и общность системы продвижения (реклама, PR, стимулирование сбыта). Все это в совокупности способствует повышению эффективности труда торгового персонала и может обеспечить рост дохода, приходящегося на единицу затрат.

Оперативный синергизм является результатом более эффективного использования средств производства и трудовых ресурсов, распределения накладных расходов, совместного проведения обучения персонала, организации крупных закупок сырья, материалов и комплектующих изделий.

Инвестиционный синергизм проявляется как следствие совместной эксплуатации производственных мощностей, использования общих запасов сырья, технологий производства, применения единого парка оборудования.

Синергизм менеджмента заключается в том, что улучшения в сфере управления положительно сказываются на деятельности предприятия в целом, поэтому эффект управленческого синергизма будет значительным [22, с. 127–130].

Согласно современной парадигме функционирования производственно-экономических систем «экономика представляет собой диссипативную структуру, которая, находясь в неравновесном состоянии, постоянно ведет обмен с внешней средой» [11, с. 74], поэтому весьма актуальной стала проблема изучения адаптации предприятия как сложной социально-экономической системы. При этом адаптация рассматривается как процесс, происходящий во внутренней среде (пассивная адаптация) и влияющий на внешнюю среду (активная, превентивная адаптация), в результате которого предприятие как система приобретает устойчивость к воздействию неадекватных факторов бизнес-среды.

Представляется целесообразным выделение нового типа синергизма – *синергизма адаптации 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.

Одним из критериев адаптации является конкурентоспособность предприятия, а мерой адаптации – численное значение коэффициента адаптивности, который зависит от уровней потенциала конкурентоспособности и финансового потенциала 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 уровень его конкурентоспособности, но и имеющийся у предприятия финансовый потенциал, обеспечивающий возможность финансирования адаптационных преобразований.

Условием существования, а не распада сложной системы (устойчивое функционирование предприятия, а не его банкротство) является селективное развитие ее отдельных элементов: адаптация работников; управление предприятием на принципах маркетинга; перестройка организационной структуры; управление персоналом на принципах адаптационного менеджмента и т.д. Если изначально не задан или не избран верный путь развития отдельных элементов системы адаптационного менеджмента, то в скором времени система может прекратить свое существование.

Применение системного подхода предполагает рассмотрение исследуемой системы как целостности с определенным набором внутренних и внешних связей, исследование ее иерархической структуры, соподчиненности составляющих. Авторская кибернетическая интерпретация системного подхода позволяет раскрыть сложный характер всех составляющих системы адаптационного менеджмента (планирование, организация, управление) на всех ее иерархических уровнях (рис. 3.8).

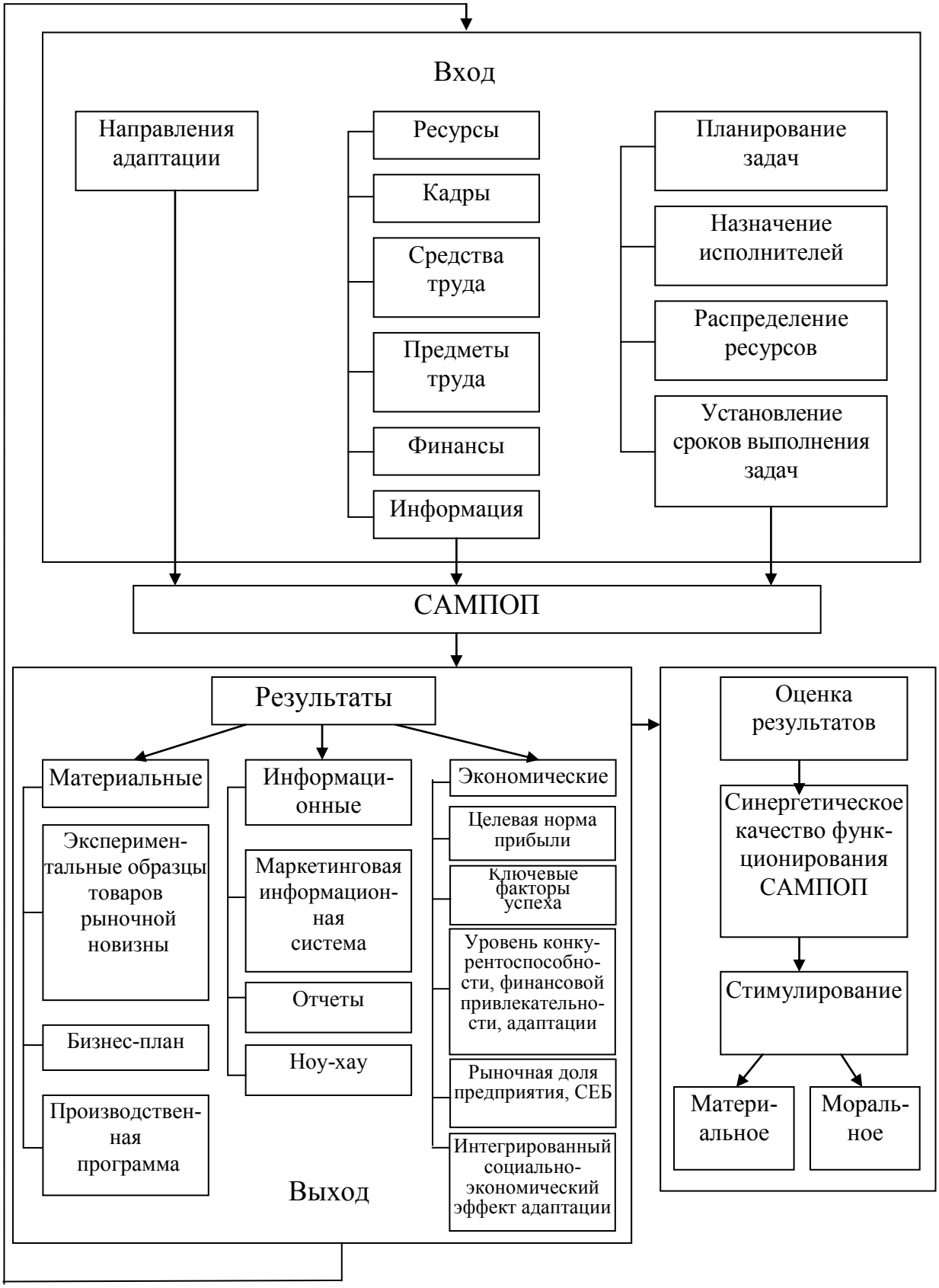


Рисунок. 3.8 – Кибернетический подход к системе адаптационного менеджмента предприятия обрабатывающей промышленности

Для результативного протекания процесса адаптации в качестве исходных данных на входе системы используются научно обоснованные направления адап-

тации предприятия и все виды ресурсов, а на выходе – результаты функционирования системы.

Следовательно, можно утверждать, что система адаптационного менеджмента предприятия к изменяющимся условиям внешней среды, включающая элементы: маркетинговый, экономический, организационно-плановый, инновационный, экологический, материально-технический, информационный, финансовый, логистический, социально-психологический, – многоцелевая. Конечным результатом ее функционирования является формирование гибкого, конкурентоспособного и финансово привлекательного предприятия. В организационно-экономической системе выделяют процесс (содержательный и маркетинговый аспекты), организационную структуру и ресурсное, в том числе кадровое, обеспечение.

Содержательный аспект в формировании системы адаптационного менеджмента предприятия заключается в определении объема и последовательности комплекса мероприятий, обеспечивающих конкурентное положение товаропроизводителей. При этом формирование комплекса мер по адаптации, в том числе маркетинговых, производится с помощью программно-целевого подхода и предполагает последовательную декомпозицию процесса достижения конечного результата.

Современные условия ведения бизнеса обусловливают необходимость применения концепции стратегического управления. Это требует использования системного подхода к управленческой деятельности, внедрения новых способов организации деятельности, включающей методы и информационное обеспечение адаптационных процессов, новых форм организации маркетинговой деятельности предприятий. Важным составляющим элементом такой технологии является программно-целевое управление, что дает возможность осуществлять рациональную комплексную организацию адаптационной деятельности предприятия, оперативное маневрирование и рациональное использование его ресурсов. Согласно теории программно-целевого подхода модель организации адаптационной деятель-

ности предприятия может быть представлена в виде многоуровневой системы целеполагания и реализации целей (рис. 3.9).

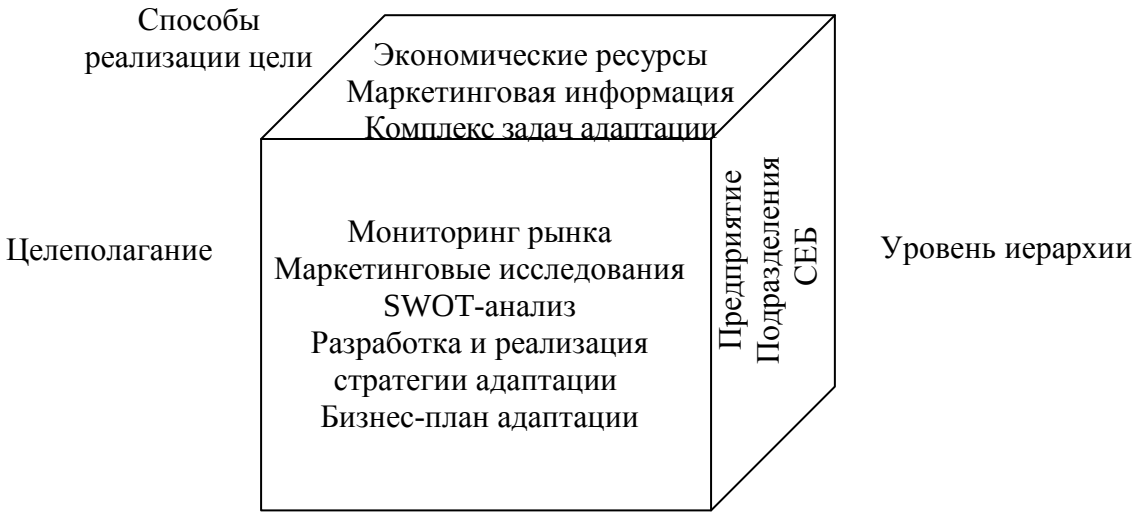


Рисунок. 3.9 – Модель организации адаптационной деятельности предприятия

Целеполагание включает предметную сферу в составе рыночных и внутрифирменных исследований с последующей разработкой стратегии и тактики адаптации, а также с составлением и контролем плана и бюджета адаптации. Достижение целей с заданной эффективностью за счет имеющихся ресурсов следует рассматривать на всех этапах адаптационной деятельности предприятия для любой модели маркетинга на каждом из уровней иерархии.

Исследование сферы целеполагания показывает, что достижение генеральной цели функционирования системы адаптационного менеджмента может быть обеспечено при реализации следующих агрегированных блоков подцелей: исследование рынка сбыта; исследование деятельности предприятия, его стратегических единиц бизнеса: структурных подразделений и направлений деятельности; разработка и реализация стратегии адаптации; формирование плана и бюджета адаптации; контроль и корректировка, а также оценка социально-экономической эффективности адаптационных мер.

Определяющим является блок исследования рынка сбыта, конечный результат его реализации – разработка стратегии адаптации, а также системы организа-

ционно-технических и экономических мер по повышению уровня конкурентоспособности и финансовой привлекательности предприятия.

Применение программно-целевого подхода к организационно-экономическому обеспечению адаптации означает, что любое принятое в рамках предприятия решение должно соответствовать не только его текущим интересам, но и долгосрочным целям деятельности. Необходимо разрабатывать стратегическую программу, которая должна быть рассчитана на перспективу и предусматривать решение главных задач адаптационной деятельности на несколько лет вперед.

Такая программа регулярно корректируется и уточняется, дает возможность реализовать четкую перспективу действий, позволяет концентрировать усилия на решающих направлениях деятельности предприятия. Благодаря программе становится ясно, какие материальные и иные ресурсы требуются для достижения намеченных целей адаптации и решения текущих задач. Такой подход в планировании адаптационных мероприятий создает основу для динамичного, четкого реагирования на флуктуации современной бизнес-среды и способствует обеспечению устойчивого развития и эффективного функционирования предприятия в будущем.

Технология применения программно-целевого подхода к проблеме обеспечения адаптации предприятия предусматривает комплексное использование соответствующих способов, форм, положений организационно-экономического, методического и информационного обеспечения, отсутствие хотя бы одного из которых ограничивает проявление его организационных преимуществ.

Методика построения локальных критериев достижения стратегической цели и объединения их в комплексный критерий достаточно широко освещена в литературе. Однако проблема моделирования разнопланового процесса адаптации не решена в завершенной форме, что потребовало применения новых подходов к разработке логической модели адаптации предприятий обрабатывающей промышленности к условиям конкурентной внешней среды.

3.3 Ключевые направления разработки логической модели стратегической адаптации промышленного предприятия

В современных условиях структурно-инновационной перестройки экономики России задачей стратегического планирования адаптации предприятия как инструмента выбора специфических стратегий развития и устойчивого функционирования на рынке является обеспечение нововведений в сфере внутрифирменного менеджмента, анализ перспектив предприятия для организации адекватной реакции на изменения в бизнес-среде. Конечной целью стратегического планирования адаптации предприятия является установление общих направлений его деятельности в будущем, соблюдение которых обеспечит усиление его конкурентных позиций на внутреннем и внешнем рынках сбыта. Новые условия экономического развития промышленных предприятий, усиление конкуренции актуализируют проблему их адаптации и требуют применения новых подходов к разработке стратегий адаптации.

Анализ литературных источников позволил констатировать, что существуют разные подходы к классификации и определению стратегий предприятия [30, с. 34–37; 90, с. 40–47; 112, с. 55–62; 160, с. 503–510; 173, с. 75–76; 180, с. 182–185; 305, с. 171–174; 311, с. 400–402; 324, с. 73–87; 348, с. 37–38]. Введем понятие *стратегии адаптации* предприятия, представляющей собой общий план действий, предпринимаемых предприятием для приспособления к изменившимся рыночным условиям и направленных на укрепление финансового потенциала и потенциала конкурентоспособности предприятия.

Разработка стратегии адаптации промышленного предприятия является предпосылкой формирования системы адаптационного менеджмента. При этом процесс разработки стратегии адаптации – многовариантный и разноплановый – сегодня еще недостаточно изучен, в результате чего проблема его моделирования не решена окончательно, что потребовало разработки стратегической модели адаптации. Для этого прежде всего были определены этапы разработки стратегии (рис. 3.10), что дало основание для моделирования этого процесса в дальнейшем.

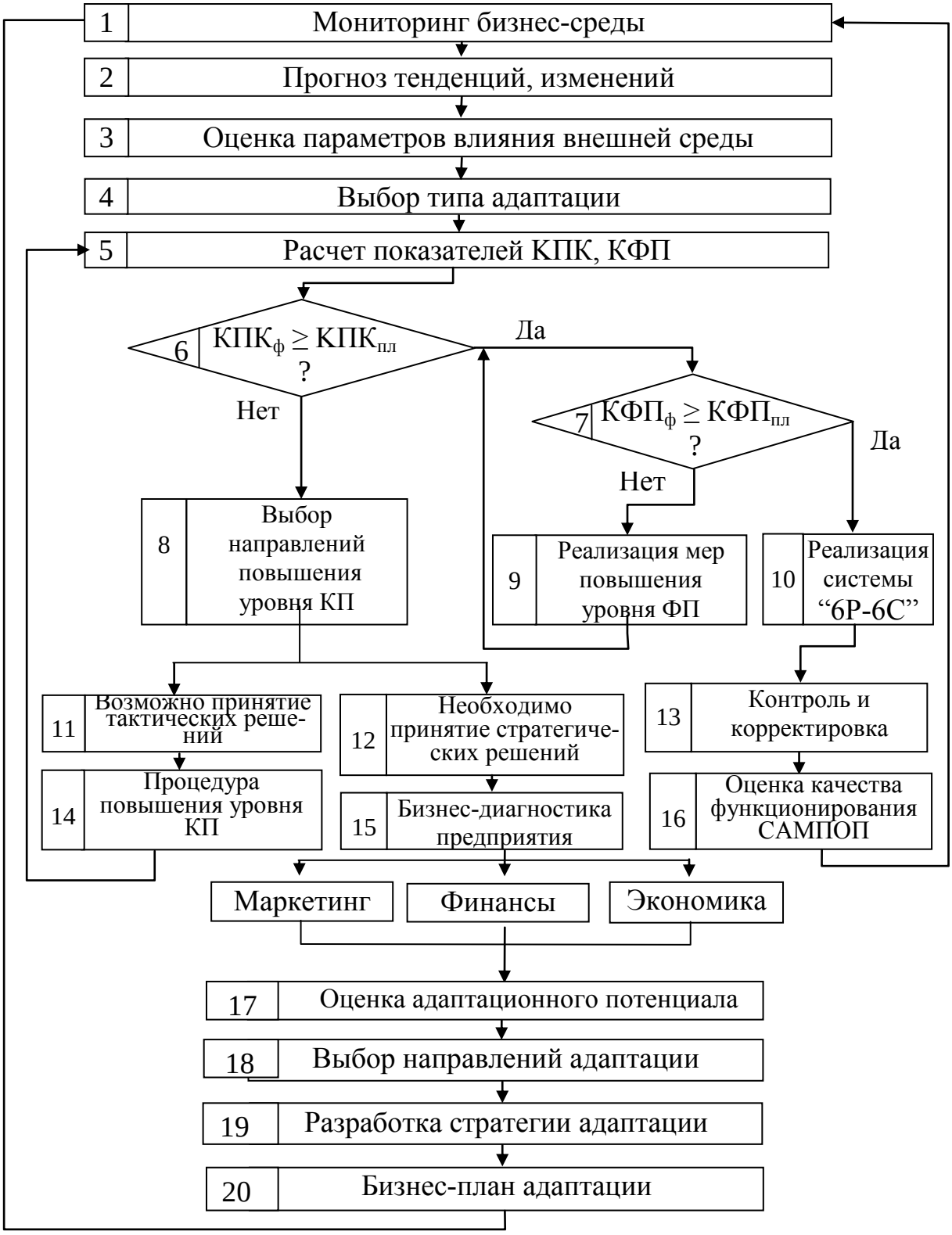


Рисунок 3.10 – Авторская схема алгоритма разработки стратегии адаптации предприятия

Существенная роль в разработке стратегии адаптации принадлежит информационному обеспечению. По результатам мониторинга предприятие получает информацию об изменениях внешней среды, характере этих изменений и их влиянии на его внутреннюю среду. Для достижения эффективности процесса разра-

ботки стратегии адаптации необходимо использовать стратегически важную информацию, которая обеспечивает опережающий характер адаптации.

Способность к преобразованиям проблем, возникающих у предприятия, в его возможности является очень важным качеством системы управления адаптацией. По результатам мониторинга бизнес-среды осуществляется процедура прогнозирования тенденций ее изменений и оценка степени их влияния на деятельность предприятия с целью выявления соответствия силы сигнала (отдельной информации о событиях внешнего окружения) силе ответной реакции предприятия в виде выбранного комплекса адаптационных мероприятий. Существует объективная необходимость выбора типа адаптации с дальнейшей разработкой ее стратегии.

Обязательным условием реализации алгоритма, представленного на рис. 3.10, является оценка потенциала конкурентоспособности предприятия.

При фактическом значении коэффициента конкурентоспособности меньше планового руководство предприятия должно выбрать направления его повышения: за счет реализации тактических (например, снижение цен на продукцию, увеличение расходов на реализацию, расширение сбытовой сети и т.п.) или стратегических (изменение организационной структуры и / или формы собственности, освоение новых рынков сбыта, слияние предприятий, инновации, интернационализация хозяйственных связей, диверсификация и др.) решений. Реализация тактических мероприятий связана с проведением процедуры повышения потенциала конкурентоспособности [281, с. 102–105].

Оценка конкурентоспособности является необходимым, но недостаточным условием реализации рассматриваемого алгоритма (рис. 3.10). Следует оценить также уровень финансового потенциала (ФП) предприятия при условии $ФП_{ф} \geq ФП_{пл}$, который вместе с уровнем конкурентоспособности является избранным локальным критерием стратегической модели адаптации и оценки качества функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия на каждом этапе его жизненного цикла (ЖЦП).

Детство – опасный возраст, период несоразмерного роста предприятия по сравнению с изменением управленческого потенциала. Из-за неопытности и некомпетентности руководства множество предприятий распадается. В этот период терпят крах около 90 % малых фирм [208]. Главная цель менеджмента предприятия на этой стадии – краткосрочный успех и обеспечение стремительного роста. Для юности характерен переход от комплексного менеджмента к дифференцированному с использованием эффективных форм планирования, финансирования и прогнозирования. Развитие предприятия в стадии зрелости связано с расширением сферы деятельности, ростом рыночной доли на рынках сбыта.

На стадии старения происходит процесс борьбы за выживание, новые идеи трудно внедряются в жизнь, предприятие стоит на пороге выбора – возрождение с внутренней перестройкой и изменением структуры управления или прекращение деятельности, угасание. Следовательно, каждый этап ЖЦП требует выбора типа адаптации – превентивного, активного или пассивного, что связано с реализацией соответствующего комплекса адаптационных мероприятий.

В современный период бурного роста новых организационных форм предпринимательской деятельности в условиях многообразия форм собственности жизненный цикл многих предприятий стал короче, новые преобразования требуют возрастающих инвестиций. Экономика в целом, инфляция и стиль жизни потребителей влияют на сокращение или удлинение цикла. Но при этом важно то, что предприятие может не только управлять им, но и продлевать его.

Так, эффективный маркетинг и анализ жизненного цикла производимых товаров и услуг могут привлечь новый сегмент рынка, найти новое применение для продукта, создать большую поддержку дилеров, укрепить позиции на рынке, ослабить конкурентов, усилить имидж, усовершенствовать организационную структуру управления, повысить гибкость и адаптивность к неопределенности бизнес-среды, которые изменяются. Концепция жизненного цикла интересна и полезна для специалистов, предпринимателей, менеджеров, маркетологов. Она дает информацию для анализа, позволяет предвидеть изменения в организации

предприятия и в поведении его на рынке и соответственно приспосабливать план развития предприятия к изменяющимся условиям бизнес-среды.

Независимо от этапа жизненного цикла важной задачей является проведение бизнес-диагностики предприятия, результаты которой позволяют оценить адаптационный потенциал предприятия и учитываются при выборе будущей стратегии адаптации, положенной в основу бизнес-плана.

Процедуру превентивной бизнес-диагностики предприятия рекомендуется проводить по следующим направлениям: маркетинг – анализ рынков сбыта, потребителей, конкурентов, отрасли, внешних условий сбыта; экономика – оценка производственно-хозяйственной деятельности предприятия с учетом степени внутреннего риска его бизнеса; финансы – коэффициентный и качественный анализ финансового состояния предприятия, оценка его финансового потенциала; адаптивные способности – расчет коэффициента адаптивности.

Направлением маркетинговой оценки предприятия с точки зрения целей его бизнес-диагностики является анализ:

– привлекательности рыночной ниши;

– существующего и потенциального спроса на профильную продукцию;

– сильных и слабых сторон предприятия на целевом рынке и в товарной нише;

– конкуренции и каналов сбыта.

На маркетинговую оценку влияют внешние и внутренние факторы, учет проявления которых позволяет повысить уровень обоснованности и достоверности выводов бизнес-диагностики предприятия.

Направлениями стратегического анализа являются: экономико-социальное и политическое окружение, рынки труда и сбыта, конкурентная среда и отдельные случайные факторы бизнес-среды; тактического: рынок поставщиков (сырья, комплектующих материалов); технологическая область деятельности; экология; производственные и поддерживающие отрасли.

Маркетинговую оценку предприятия в рамках его бизнес-диагностики рекомендуется проводить по следующим разделам:

● профиль предприятия – включает такие параметры оценки, как юридические атрибуты, место расположения офиса; владельцы и или совладельцы бизнеса; персонал; целевой сегмент рынка – товарные ниши, на которые направлен бизнес предприятия; наличие филиалов; принадлежность к сложным бизнес-структурам;

● производственная деятельность предприятия – оценке подлежат: наличие собственного или арендованного имущества; количество поставщиков и потребителей продукции/услуг; объем продаж; вместимость товарной ниши и рыночная доля продукции предприятия; цикл деловой активности; дефицит/избыток материальных и финансовых ресурсов; доступ к источникам сырья и материалов, объем транспортных расходов, уровень и условия аренды основных фондов; производственная кооперация;

● продукция (товар/услуга) предприятия – включает параметры: потребности, удовлетворяемые продукцией предприятия; наличие патентов, лицензий; экспортные и импортные возможности продукции; цена продажи; расходы на транспортировку; возможности расширения товарной ниши;

● рынок сбыта – содержит параметры: номенклатура продукции; сопоставление стоимости и полезности продукции; эластичность спроса; категории основных потребителей продукции; методы продаж и продвижение продукции на рынок; ценовая политика; возможные изменения спроса на продукцию; мобильность производственной и сбытовой программ;

● конкуренция – к параметрам оценки относятся: конкурирующие фирмы-лидеры на данном сегменте рынка; ресурсное обеспечение конкурентов; маркетинг-микс конкурентов; объемы, география и методы их продаж;

● дистрибуция – параметрами оценки являются: каналы сбыта; уровни каналов сбыта, их ширина и длина; директ-маркетинг, основные посредники; методы организации продаж продукции предприятия;

● управление – содержит следующие оценочные параметры: распределение обязанностей между работниками управленческого звена; роль топ-менеджеров в достижениях предприятия, их предыдущий опыт работы и доля в уставном капи-

тале предприятия, деление на сторонников реализации стратегии «прорыва» (радикальных изменений в деятельности предприятия за короткое время с целью завоевания позиции лидера на рынке) или стратегии «выживания» (эволюционного развития с минимальными структурными перестройками).

Экономический анализ включает оценку всех видов ресурсов, стратегии и организационной структуры и «портфельный анализ». Разработке и реализации той или иной линии поведения, стратегии предприятия должен предшествовать этап анализа и осмысления проблем, связанных с его развитием или реорганизацией. Объектами анализа являются: организационная структура управления, кадры, производственно-сбытовая деятельность, положение СХП (самостоятельных хозяйственных подразделений) предприятия либо СЕБ (стратегических единиц бизнеса) на рынках сбыта. Для анализа СЕБ применяют матрицы БКГ, Мак-Кинси, Ансоффа [156, 173, 282, 305, 325]. На этом этапе возможно использование модели «7S», охватывающей такие важнейшие характеристики развития конкурентоспособности предприятия, как стратегия, кадры, навыки, структура, системы, стиль, общепризнанные ценности [134].

Верно выбранная стратегия адаптации «указывает» на направления согласованных действий, концентрации усилий и знаний персонала, для того чтобы добиться определенных конкурентных преимуществ как результата адаптации. Стратегия определяет ориентиры приспособления предприятия к неопределенности бизнес-среды и использования его организационного потенциала. При этом важно определить, какие организационные навыки надо развить или приобрести для реализации стратегии адаптации, что обеспечивает конкурентное положение предприятия.

Когда возникает проблема осуществления организационных изменений, рекомендуется применять модель «7S»: прежде всего необходимо разработать стратегию адаптации, на ее основе выделить важные навыки, затем принять решение о том, какие изменения необходимо внести. Такой подход предполагает целостный взгляд на развитие предприятия и не претендует на то, чтобы стать четкой методикой развития бизнеса или разработки стратегии. Эффективность данного под-

хода может быть обеспечена через учет двух факторов: а) применение модели в рамках системного подхода во взаимоувязке всех рыночных проблем предприятия, б) усиление значения фактора «общепризнанные ценности» путем введения понятия «корпоративная организационная культура адаптации», так как успех многих мероприятий по управлению процессом адаптации предприятия определяется не только их качеством и рациональностью, но и общим состоянием «духа» коллектива работников, наличием «собственной культуры».

Корпоративная организационная культура адаптации – это самостоятельный объект управления, условие эффективного проведения организационно-управленческих преобразований. То есть культуру адаптации можно формировать и изменять и ею можно управлять. Корпоративная культура адаптации может быть опорой, стержнем в поддержании конкурентоспособности предприятия, в предоставлении его структуре, отношениям и методам управления инновационного характера.

Следовательно, данную модифицированную модель можно применять на этапе адаптации предприятия. Это дает основание для разработки конкретной стратегии его рыночной реорганизации.

Проведение финансово-экономической диагностики рекомендуется осуществлять по таким направлениям, как анализ эффективности деятельности предприятия, оценка имущественного и финансового состояния, определение уровня потенциальной несостоятельности, определение степени хозяйственного риска.

Процедура бизнес-диагностики завершается расчетом коэффициента адаптивности. Интерпретация полученного его значения свидетельствует об уровне адаптивности исследуемого предприятия. Методика расчета количественного показателя адаптации – коэффициента адаптивности описана ниже (см. формулу 3.11).

Обобщение результатов бизнес-диагностики позволяет дать оценку адаптационному потенциалу предприятия и должно учитываться при разработке сценария бизнес-плана адаптации. При этом под *адаптационным потенциалом* автор понимает *возможность* хозяйствующего субъекта адекватно и своевременно реа-

гировать 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 (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Система показателей адаптационного потенциала предприятия

<table>
<tr><td colspan="2">ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ АДАПТАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА
$$АПинт = \sum_{n=1}^{4} a_n * P_n ,$$
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.</td></tr>
<tr><td>Кдп - коэффициент диверсификации основной товарной продукции;
Кдр - коэффициент диверсификации основных рынков сбыта;
Пм - показатель потенциала мобилизации финансовых ресурсов</td><td>Обобщенный показатель гибкости: $П_Г = \sqrt[3]{К_{др} * К_{дп} * Пм}$</td></tr>
<tr><td>Ксп - показатель стабильности прибыли;
Кус - показатель устойчивости операционных сегментов бизнеса;
Крп - коэффициент ритмичности производства;
Кс - показатель стабильности кадров;
Кр - показатель рискоустойчивости</td><td>Обобщенный показатель надёжности:
$П_н = \sqrt[5]{К_{сп} * К_{ус} * К_{рп} * К_с * К_р}$</td></tr>
<tr><td>Ун - удельный вес новой продукции в общем объеме;
Коб - коэффициент оборачиваемости товарных запасов;
Коп - коэффициент роста объема реализации;
Кр - коэффициент Розенблюта;
Коф - коэффициент обновления основных фондов</td><td>Обобщенный показатель мобильности:
$П_м = \sqrt[5]{У_н * К_{об} * К_{оп} * К_р * К_{оф}}$</td></tr>
<tr><td>Кэф1 - показатель производственной эффективности управления
Кэф2 - показатель экономической эффективности управления</td><td>Обобщенный показатель управляемости (эффективности управления):
$П_{эу} = \sqrt[2]{К_{эф1} * К_{эф2}}$</td></tr>
</table>

Интервалы оценок обобщающего показателя определены на основе расчета среднеквадратического отклонения показателя по выборочному наблюдению

предприятий обрабатывающей промышленности. Диапазон значений интегрального показателя соответствует интервалу:

$$\overline{Y} - \sigma \le \mathrm{Y} \le \overline{Y} + \sigma,$$

где σ - среднеквадратическое отклонение обобщающего показателя от среднего уровня;

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

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

Шкала значений интегрального показателя адаптационного потенциала предприятия и соответствующие им качественные характеристики деятельности предприятия представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – 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).

Функционирование предприятий в современных рыночных условиях, по существу, представляет собой перманентный процесс его адаптации к изменениям бизнес-среды. Между тем широкий круг вопросов адаптации основных товаропроизводителей изучен недостаточно, что подтверждается при анализе научных публикаций. Бизнес-диагностика открывает новые возможности сокращения адаптационного периода и разработки стратегии адаптации. Авторский вариант

схемы иерархии стратегий адаптации предприятия к неопределенности бизнес-среды с учетом [258, 289, 314, 324, 332] приведен на рис. 3.11.



Рисунок. 3.11 – Схема иерархии стратегий адаптации предприятия

Корпоративная стратегия адаптации фокусируется на вопросах взаимодействия предприятия с факторами среды бизнеса и интеграции различных операций в единый эффективный комплекс.

Она определяет способы взаимодействия предприятия с рынком, направлена на согласование его потенциала с требованиями рынка, на установление путей эффективного использования ресурсов для удовлетворения потребностей потребителей. Моделями корпоративной стратегии, как известно, являются матрица Ансоффа (товар/рынок), матрица распространения сфер деятельности (тип стратегии), модель конкурентных преимуществ и реакции конкурентов М. Портера, а также стратегическая модель PC – FP.

На уровне стратегических единиц бизнеса формируются бизнес-стратегии (конкурентные, деловые) адаптации, основными типовыми моделями которых являются:

● модель BCG (Boston Consulting Group), или матрица «рост – рыночная доля», представляющая собой отражение позиции конкретной СЕБ в стратегическом пространстве, заданном двумя векторами: темпом роста рынка и рыночной долей [156, с. 52–53; 173, с. 96–100; 282, с. 98–100; 324, с. 79];

● усовершенствованная модель BCG, или новая матрица BCG, заданная двумя векторами: эффектом «затраты/объем» и эффектом дифференциации товаров [282, с. 107–108; 324, с. 80];

● модель Ge/McKinsey, или матрица McKinsey, заданная двумя векторами, характеризующими интегральные многофакторные оценки привлекательности рынка (отрасли) и конкурентоспособности и положение предприятия на рынке [282, с. 100–103; 324, с. 79];

● двухфакторная модель ADL-LC, или матрица ADL, заданная двумя векторами: конкурентной позицией СЕБ и стадией жизненного цикла отрасли бизнеса или конкретного рынка данного товара [239];

● матрица Sh-C (Shell Camels – направлений политики), заданная двумя векторами, характеризующими конкурентоспособность СЕБ и интегральную оценку перспектив развития сферы бизнеса [135, с. 54–55].

Для российских промышленных предприятий традиционным подходом к формированию портфеля стратегий СЕБ как специализированных видов деятельности является функциональный подход. Функциональные стратегии адаптации включают производственную, логистическую, финансовую, кадровую, инновационную, инвестиционную и маркетинговую стратегии. Все функциональные стратегии адаптации представляют собой долгосрочные программы конкретных действий по приспособлению производственных мощностей, технологий, возможностей кооперации, системы логистики, объемов производства, качества, сервиса и других важнейших характеристик продукции, а также производственной инфраструктуры и финансовых ресурсов к меняющейся бизнес-среде (производствен-

ная, логистическая и финансовая стратегии адаптации); персонала предприятия к новым технологиям, новой системе управления, оплате труда, отношениям в коллективе (стратегия управления персоналом, или кадровая стратегия); научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок предприятия к тенденциям развития отрасли и прогнозируемого рыночного спроса (инновационная стратегия адаптации); комплекса маркетинга к требованиям целевых рынков (маркетинговая стратегия адаптации). Маркетинговая стратегия адаптации вмещает группы стратегий по продукту – продуктово-маркетинговые стратегии и относительно рынка – рыночные стратегии [239, с. 57]. Базовая конкурентная стратегия представляет собой ключевую стратегию адаптации предприятия в период его выживания, спокойного функционирования, экономического роста, значительного успеха. К базовым конкурентным стратегиям относятся: стратегия лидерства по затратам (CL – Cost Leader chip strategy); стратегия дифференциации (D – Differentiation strategy); стратегия фокусированного лидерства по затратам (FCL – Focus Cost Leader chip strategy); стратегия сфокусированной дифференциации (FD – Focus Differentiation strategy) [135, 173, 324].

При разработке и реализации стратегий в отношении продукта рекомендуется по каждой номенклатурной позиции программы выпуска продукции предприятия установить базовую конкурентную стратегию относительно конкретного сегмента рынка. При выборе общей маркетинговой стратегии адаптации стратегии в отношении продукта дополняют стратегиями относительно рынка, к которым относятся: стратегия экспансии, стратегия расширения сбыта на рынке; стратегия ликвидации бизнеса; стратегия постепенного сворачивания операций; стратегия поддержания уровня сбыта [135, с. 61–63].

Основными функциональными маркетинговыми стратегиями адаптации являются стратегии сегментации, позиционирования, маркетинг-микс, направленные на выявление целевых рынков предприятия и создание адекватных их особенностям комплексов маркетинга. Стратегия сегментации позволяет выделить специфические сегменты – группы потенциальных потребителей – и идентифицировать ключевые факторы успеха. Стратегия позиционирования позволяет опре-

делить позицию товара/предприятия в представлении потенциальных потребителей по сравнению с конкурентами. Стратегия маркетинг-микс направлена на формирование комплекса адаптационных маркетинговых мероприятий предприятия и достижение целей адаптации на основе синергетического эффекта. К ним относятся: продуктовые стратегии, обеспечивающие адаптацию ассортимента, основных характеристик продукции к требованиям потребителей целевого рынка; ценовые стратегии, направленные на приспособление ценовых параметров товаров к требованиям и возможностям целевых рынков; сбытовые стратегии, способствующие адаптации каналов распределения предприятия к условиям бизнес-среды; стратегии продвижения, обеспечивающие адаптацию коммуникационных средств воздействия на рынок; политические стратегии, направленные на адаптацию политических событий (например, лоббирование законов); стратегии, формирующие общественное мнение и способствующие его адаптации к продукции предприятия.

Детальная проработка возможных направлений и способов адаптации предприятия находит свое отражение в бизнес-плане адаптации. На предпоследнем этапе реализации алгоритма (рис. 3.10) предполагается проведение контроля и при необходимости корректировки выбранной стратегии адаптации предприятия. Завершающим этапом процесса адаптации является проведение процедуры оценки качества функционирования организационно-экономической системы адаптации предприятия.

С учетом вышеизложенного предлагается стратегическая модель адаптации PC – FP в виде матрицы «потенциал конкурентоспособности – финансовый потенциал предприятия» (размерностью 3 × 3), которая позволяет отразить позицию конкретной СЕБ (в случае многопрофильного предприятия) или самого предприятия в стратегическом адаптационном пространстве, заданном двумя векторами (критериями). Первый характеризует потенциал конкурентоспособности предприятия (PC – Potential of Competitiveness), второй – его финансовый потенциал (FP – Financial Potential). При разработке модели выбора стратегии адаптации в качестве численной меры избранных критериев предлагается использовать уровень

(коэффициент) конкурентоспособности и уровень финансового потенциала предприятия. Рассмотрим особенности предлагаемой модели PC – FP (рис. 3.12).



Рисунок 3.12 – Матрица «потенциал конкурентоспособности – финансовый потенциал»

Для построения матрицы «потенциал конкурентоспособности – финансовый потенциал» экспериментальным путем были установлены шкалы интервалов для вышеназванных критериев (табл. 3.5).

Таблица 3.5 – Шкалы интервалов

Критерий	Значение критерия в интервале		
	Низкое	Среднее	Высокое
Уровень потенциала конкурентоспособности предприятия (PC)	0 – 0,40	0,41 – 0,70	0,71 – 1,00
Уровень финансового потенциала предприятия (FP)	0 – 0,10	0,11 – 0,50	0,51 – 1,00

Характеристики возможных вариантов формирования стратегий адаптации предприятия в формате данной матрицы приведены в таблице 3.6.

Преимущества предлагаемой модели состоят в том, что ее использование позволяет:

● расширить сферу практического применения показателя потенциала конкурентоспособности предприятия на этапе принятия руководством стратегических решений;

● повысить уровень научной обоснованности разработки бизнес-стратегий адаптации СЕБ, предприятия;

● рассматривать критерий FP как альтернативный показатель инвестиционной привлекательности предприятия.

Таблица 3.6 – Характеристика стратегий адаптации предприятия

Зона стратегического пространства модели	Характеристика стратегии
1	Стратегия *превентивной адаптации* – осуществление долгосрочного прогнозирования и планирования, разработка и использование маркетинговой информационной системы; реализация мероприятий, направленных на внедрение новой техники и новых технологий изготовления продукции, новых информационных технологий внутрифирменного менеджмента, в том числе Интранет; участие в венчурном бизнесе, интенсивная деятельность в рамках НИОКР; совершенствование организационной структуры управления, проведение фундаментальных и прикладных исследований, разработка пионерных товаров, разработка и внедрение новых прогрессивных систем и форм оплаты труда; слияние и поглощение, реструктуризация предприятий; диверсификация производственно-сбытовой деятельности, проведение маркетинговых исследований; мониторинг внешнего и внутреннего рынков сбыта, использование производственного аутсорсинга
1.1	Стратегия *умеренно-превентивной адаптации* – 1 (акцент на умеренность действий)
1.2	Стратегия *умеренно-превентивной адаптации* – 2 (акцент на превентивность действий)
2	Стратегия *активной адаптации* – совершенствование организационной структуры управления, внедрение в производство новой прогрессивной техники; сегментация рынка, разработка эффективного комплекса маркетинга товара рыночной новизны; использование научных методов управления, в том числе в сфере маркетинга, инвестиций, финансов; плановая система повышения уровня квалификации кадров; расширение присутствия на рынке (рост рыночной доли); гибкая система ценовых скидок, проведение маркетинговых исследований, использование аутсорсинга бизнес-процессов и информационных технологий и др.
2.1	Стратегия *умеренно-активной адаптации* – 1 (акцент на умеренность действий)
2.2	Стратегия *умеренно-активной адаптации* – 2 (акцент на активность действий)
3	Стратегия *пассивной адаптации* – самостоятельное повышение квалификации кадров; внутренняя реорганизация, создание службы маркетинга; мониторинг цен, сохранение достигнутой рыночной доли; постепенное приспособление отдельных элементов комплекса маркетинга к требованиям потребителей, модификация существующих моделей товара; медленная перестройка системы организации коммерческих связей, технологических основ развития предприятия и т.д.
3.1	Стратегия *умеренно-пассивной адаптации* – 1 (акцент на умеренность действий)
3.2	Стратегия *умеренно-пассивной адаптации* – 2 (акцент на пассивность действий)

Для реализации задач стратегического планирования разработаны специальные методы, позволяющие находить решения в сфере стратегического планирования, ориентированного на рынок [156, с. 120–130; 305, с. 174–179; 311, с. 483, 503–505 и др.].

Между тем проблема адаптации, стратегической целью которой является обеспечение эффективного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе на основе установления динамического баланса с бизнес-средой, еще изучена недостаточно. Это в полной мере касается и вопроса моделирования стратегии адаптации.

Вопросам моделирования системы адаптивного управления и планирования в производственно-экономических системах посвящены труды отечественных и зарубежных ученых: Ю.В. Гусева, П.А. Иващенко, В.В. Кобзева, А.А. Колобова, К.Г. Макарова, А.В. Милова, В.Л. Петренко, И.Л. Решетниковой, В.Л. Скобелева и др. [90, 121, 143, 172, 192, 256, 271 и др.]. Общим теоретическим основанием, которое объединяет подходы этих ученых к проблеме моделирования адаптации предприятия к неопределенности бизнес-среды, является рассмотрение этого процесса как регулятора производства согласно требованиям рыночного спроса и, как следствие, использование в качестве инструментария адаптации комплекса мероприятий по гибкой организации производства.

Так, например, В.В. Кобзев иллюстрирует применение микроэкономического анализа для решения задач адаптации [143]. Он предлагает адаптивность производства отражать через переменную и постоянную составляющие потенциала предприятия с помощью производственной функции Кобба-Дугласа. Результатом адаптации избран объем произведенной продукции. Далее решается задача выбора оптимального инвестиционного набора адаптации.

В основу экономико-математической модели, которую разработал А.В. Милов, положено управление эластичностью системы в условиях меняющегося спроса на рынке [192].

Ученые И.М. Омельченко, А.А. Колобов, О.Ю. Ермаков, А.В. Киреев поставили своей целью разработку модели управления организационно-

экономической устойчивостью предприятия в условиях постоянного изменения рыночной конъюнктуры, в основе которой – варьирование режимами деятельности (объемами выпуска продукции) предприятия [249, с. 8, 74–81].

Исследуя проблему адаптации в экономике, ученый-экономист П.А. Иващенко пришел к выводу, что адаптивность предприятия является показателем его способности изменяться при условии сохранения своих функциональных свойств в меняющейся внешней среде и что она может быть обеспечена путем изменения объемов производства. Это нашло отражение в разработанной им экономико-математической модели адаптации [121, с. 72–74].

Таким образом, обобщая результаты проведенного исследования, можно утверждать, что в основу моделирования адаптации названными учеными положен принцип минимизации отклонения фактического объема выпуска продукции от запланированного, т.е. параметром, которым управляют, является объем производства. С этим невозможно согласиться по следующим причинам:

- производственная деятельность предприятий в современных условиях ориентирована на потребителя, т.е. на рынок, а не на склад;
- результатом адаптации является не только объем выпущенной продукции;
- адаптация должна касаться, помимо производства, еще и других сфер деятельности предприятия, что прежде всего проявляется через инновационную и маркетинговую составляющую.

В рыночных условиях неопределенности бизнес-среды параметрами, которыми можно и нужно управлять, являются потенциал конкурентоспособности и финансовый потенциал предприятия.

Критерием адаптации избран показатель адаптивности, количественная мера которого характеризует уровень адаптации предприятия к неопределенности бизнес-среды. Управление адаптационным процессом реализуется через управление конкурентоспособностью и финансовым потенциалом предприятия, что требует формализации общего критерия – коэффициента адаптивности.

Осуществим постановку задачи по проблеме исследования. Нужно разработать модель адаптации предприятия, обеспечивающую выбор стратегической це-

ли адаптации, основываясь на текущем (фактическом) значении интегрированного критерия – коэффициента адаптации (КА). Конкретизируем постановку задачи. В качестве инструментария возьмем две существенные характеристики предприятия: ФП – финансовый потенциал (интегрированная оценка) и КК – потенциал конкурентоспособности (интегрированная оценка). Предположим, что они измеряются в единичных шкалах: ФП $\in$ [0, 1], КК $\in$ [0, 1]. Поскольку адаптация – это разнообразная категория, для которой достаточно сложно указать универсальную шкалу, предлагается измерять ее не прямым путем, а как вероятность адаптивности. Иначе говоря, будем рассматривать два противоположных события: A_1 – предприятие адаптируется и $A_2 = \overline{A_1}$ – предприятие не адаптируется. Для такой бинарной ситуации зададим дискретный закон распределения в виде таблицы (табл. 3.7).

Таблица 3.7– Закон распределения

Событие	A_1	A_2
Вероятность	P	$1 - P$

Введем далее случайную величину ξ, принимающую два значения: 1, если имеет место событие A_1, и 0, если происходит событие A_2.

Тогда свойство адаптивности предприятия может быть выражено как математическое ожидание случайной величины ξ, что предлагается называть уровнем (порогом) адаптивности M (ξ). В этом случае задача моделирования процесса адаптации предприятия может быть сформулирована как задача построения оценки неизвестной функции F для зависимости

$$M(\xi) = F(ФП, КК). \tag{3.3}$$

Запись (3.3) означает, что адаптивность предприятия является функцией от показателей его финансового потенциала и конкурентоспособности.

Рассмотрим левую часть соотношения (3.3). Отметим, что

$$M(\xi) = 1 \cdot P + 0 \cdot (1 - P) = P. \tag{3.4}$$

Следовательно, величина математического ожидания уровня адаптивности предприятия совпала с вероятностью достижения этого уровня. Теперь мы можем заменить (3.4) соотношением

$$P = F(КК, ФП). \qquad (3.5)$$

Содержательный анализ финансового потенциала и конкурентоспособности как факторов, влияющих на коэффициент адаптивности, позволяет предположить, что форма этого влияния имеет вид степенной функции:

$$P = A \cdot КК^{\alpha \cdot} \cdot ФП^{\beta} \qquad (3.6)$$

где A, α, β – параметры модели, подлежащие оценке.

Это предположение означает, что характер влияния ФП и ПК на P является степенным и мультипликативным. Исходя из экономических соображений и содержания факторов, составляющих модель, все ее параметры должны быть положительными:

$$A, \alpha, \beta > 0 \qquad (3.7)$$

и при этом

$$\alpha > \beta. \qquad (3.8)$$

Данные для расчета параметров модели приведены в табл. 3.8, где значения P_i, $ФП_i$, $ПК_i$ получены экспертным путем. Задача заключается в нахождении оценок неизвестных параметров A, α, β. Стандартные методы получения этих оценок (метод наименьших квадратов, метод максимального правдоподобия) в данном случае не работают. Поэтому применим подход, в котором в качестве критерия выбрана взвешенная сумма квадратов, имеющая вид

$$F(A, \alpha, \beta) = \sum_{i=1}^{n} W_i (P_i - A \cdot КК_i^{\alpha} \cdot ФП_i^{\beta})^2 \to \min, \qquad (3.9)$$

где W_i – удельный вес параметров модели адаптации i-го предприятия, $i = \overline{1,n}$,

$$\sum_{i=1}^{3} W_s = 1. \qquad (3.10)$$

Задача оценивания неизвестной F из (3.9) свелась к нахождению оценок параметров A, α, β.

Таблица 3.8 – Исходная информация для расчета значений параметров модели

Предприятие	Интегрированный показатель финансового потенциала	Интегрированный показатель потенциала конкурентоспособности	Уровень вероятности
ОАО «Иркутский керамический завод»	0,06	0,79	0,40
ОАО «Ангарский нефтехимический комбинат»	0,65	0,88	0,67
ОАО «Востсибмаш»	0,52	0,63	0,68
ООО «Саянскхимпласт»	0,10	0,73	0,50
ОАО «Ангарский завод полимеров»	0,29	0,84	0,74
ОАО «Иркутский релейный завод»	0,03	0,21	0,34
ОАО «Центральный ремонтно-механический завод»	0,31	0,19	0,24
ОАО «Иркутский завод дорожного машиностроения»	0,32	0,48	0,42
ОАО ПО «Иркутский завод тяжёлого машиностроения»	0,21	0,78	0,65
ООО «Ангарский азотно-туковый завод»	0,08	0,41	0,49
Гипотетическое предприятие	1,00	1,00	1,00

В экономико-математической постановке задача состоит в нахождении минимума функционала (3.9) при ограничениях (3.7), (3.8), (3.10):

$$КА = A \cdot КК^{\alpha} \cdot ФП^{\beta}, \qquad (3.11)$$

Решим задачу в постановке (3.11), используя надстройку «Поиск решения» электронной таблицы Microsoft Excel (прил. Ж).

Применим полученную модель к условиям целеориентированной адаптации предприятия. Она примет вид

$$КА_0 + \Delta КА^{*} = A(КК_0 + \Delta КК)^{a}(ФП_0 + \Delta ФП)^{\beta} \qquad (3.12)$$

где $КА_0$, $КК_0$, $ФП_0$ – базовые значения коэффициентов адаптивности, конкурентоспособности и финансового потенциала соответственно; $\Delta КА^{*}$ – расчетный оптимальный прирост коэффициента адаптивности, обеспечивающий «движение» предприятия по кратчайшему пути (рис. 3.13); $\Delta КК$ – плановый или сценарный

прирост коэффициента конкурентоспособности; ΔФП – расчетный прирост коэффициента финансового потенциала предприятия.

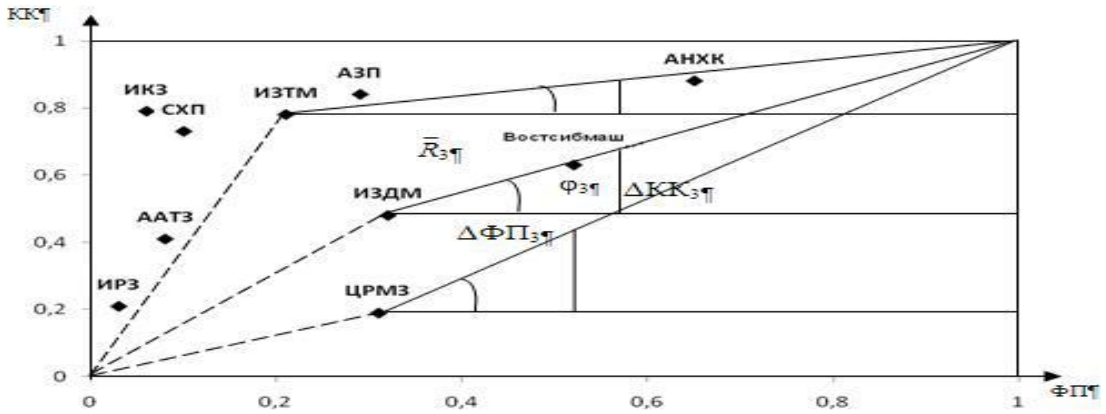


Рисунок 3.13 – Графическая интерпретация условий целеориентированной адаптации предприятия (по данным табл. 3.7)

При этом учтем условие:

$$\Delta ФП = \operatorname{ctg}\varphi \Delta KK, \tag{3.13}$$

где φ – угол наклона целеориентированного вектора адаптивности $\overline{R}$.

Получим:

$$KA_0 + \Delta KA^* = A(KK_0 + \Delta KK)^a (ФП_0 + ctg\,\varphi \Delta КК)^\beta \tag{3.14}$$

Задача состоит в том, чтобы определить кратчайший путь адаптации предприятия относительно выбранного критерия – коэффициента адаптивности, что соответствует следующей модели:

$$\Delta KA^* = -KA_0 + A(KK_0 + \Delta KK)^a (ФП_0 + ctg\,\varphi \Delta КК)^\beta \tag{3.15}$$

Расчетное значение ΔKA^* при $A = 0{,}983, \alpha = 0{,}610, \beta = 0{,}177$, ΔКК = 0,1(1 – $КК_0$) равняется 0,404. Графическое представление модели приведено на рис. 3.14.

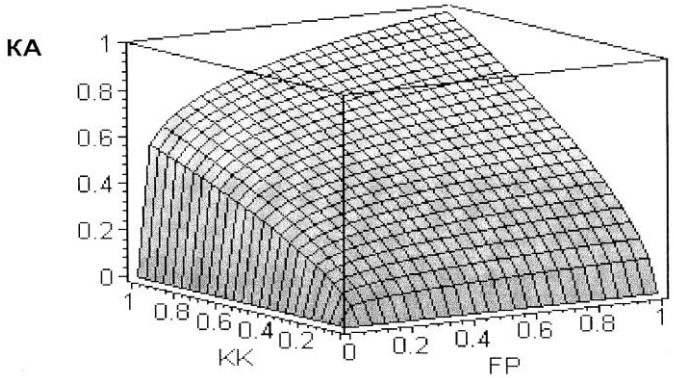


Рисунок 3.14 – Поверхность функционала адаптации (3.9)

Новые условия экономического развития предприятий, усиление конкуренции на рынках сбыта актуализируют проблему их адаптации к неопределенности бизнес-среды и требуют применения новых подходов к разработке соответствующей стратегии. Предлагаемая авторская стратегическая модель адаптации в виде матрицы «*потенциал конкурентоспособности – финансовый потенциал»* позволяет отобразить позицию каждого предприятия и его СЕБ, обусловленную целеориентированным вектором адаптивности, в стратегическом адаптационном пространстве.

Сравнительный анализ значений фактически достигнутого и запланированного коэффициентов адаптивности и направлений соответствующих векторов позволяет оценить качество программы адаптации и верность выбранного курса функционирования предприятия в меняющейся бизнес-среде.

Графическая интерпретация выбора стратегии адаптации в зависимости от уровня потенциала конкурентоспособности и финансового потенциала предприятия (рис. 3.15) свидетельствует о том, что на конец исследуемого периода ОАО «Ангарский нефтехимический комбинат» находится в зоне превентивной адаптации; ОАО «Центральный ремонтно-механический завод» – в зоне умеренно-пассивной адаптации; ОАО «Востсибмаш», ОАО «Иркутский завод тяжелого машиностроения» и ОАО «Ангарский завод полимеров» вошли в зону умеренно-превентивной адаптации; ОАО «Иркутский завод дорожного машиностроения» занимает положение на границе умеренно-пассивной и активной адаптации; ОАО «Саянскхимпласт» и ОАО «Иркутский керамический завод» – на границе умеренно-пассивной и умеренно-активной адаптации; ОАО «Иркутский релейный завод» и ОАО «Ангарский азотно-туковый завод» находятся в зоне пассивной адаптации, имея достаточно низкий уровень финансового потенциала. Согласно данной модели возникает возможность оценить направленность стратегического развития предприятий, сравнить их стратегические позиции, рассмотреть приоритетность конкурирующих субъектов рынка, наметить для них направления корректировки корпоративных, конкурентных (бизнес-стратегий) и функциональных стратегий адаптации.

Понимание современных потребностей экономики страны, промышленных регионов, изучение и использование комплекса мероприятий по реализации активной, превентивной и пассивной адаптации способствует обеспечению конкурентных преимуществ предприятий обрабатывающей промышленности, что ведет к получению значительного экономического эффекта и к дальнейшему развитию отечественных товаропроизводителей.

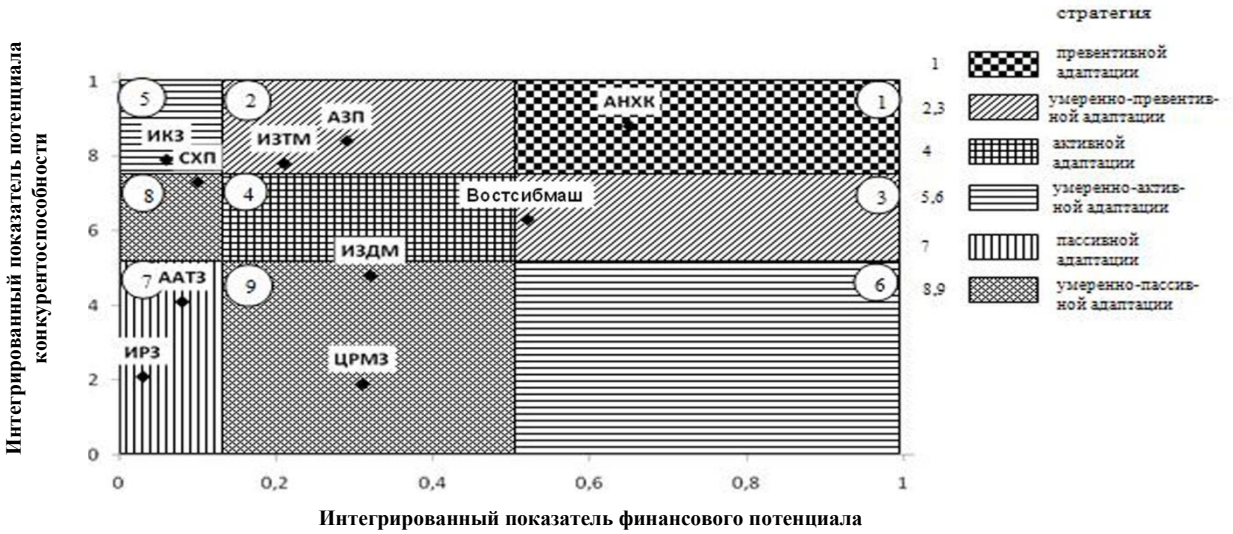


Рисунок 3.15 – Графическая интерпретация выбора стратегии адаптации промышленными предприятиями в 2011 г.

Преимущества предлагаемой стратегической модели адаптации предприятия заключаются в том, что ее использование позволяет:

- расширить сферу практического применения показателей потенциала конкурентоспособности и финансового потенциала предприятия на этапе принятия руководством стратегических решений;
- повысить уровень научной обоснованности разработки бизнес-стратегии адаптации СЕБ, предприятия;
- рассматривать критерий финансового потенциала как альтернативный показатель инвестиционной привлекательности предприятия, его СЕБ.

Реализация выбранной стратегии адаптации осуществляется согласно разработанному бизнес-плану в рамках системы адаптационного менеджмента предприятия. Таким образом, результаты выполненных исследований показывают, что разработанный вариант моделирования формирования целеориентированной

стратегии адаптации является одним из возможных подходов к стратегическому планированию на предприятии, и в частности планированию адаптационных процессов. Применение данной модели на практике позволяет получить набор возможных сценариев адаптации предприятия и выбрать из них оптимальный относительно целей деятельности предприятия и его ресурсных возможностей. Это будет способствовать принятию обоснованных управленческих решений, направленных на повышение потенциала конкурентоспособности предприятия в условиях усиления конкурентной борьбы на рынках сбыта.

Выводы по третьей главе

1. Современное обрабатывающее предприятие функционирует в сильно дифференцированной, постоянно меняющейся внешней среде. Поэтому весьма актуальным представляется исследование проблемы адаптации предприятия к условиям транзитивной экономики. Изучение многочисленных теоретических источников по вопросам адаптации предприятия показало, что методологические предпосылки создания системы адаптационного менеджмента предприятия опираются на общенаучные принципы, известные подходы к анализу и синтезу систем, общую теорию систем, законы рынка. Очевидная потребность и, вместе с тем, трудность создания системы адаптационного менеджмента привели к необходимости разработки соответствующей методологии и инструментария.

2. Современным требованиям ноосферного этапа развития науки в наибольшей степени соответствует функциональная системология, согласно которой имеется конструктивное понимание системы адаптационного менеджмента предприятия как функционального объекта исследования.

3. Исследование свойств системы адаптационного менеджмента предприятия позволило автору выявить ее основные подсистемы. Определены цели, задачи и функции системы адаптационного менеджмента обрабатывающего предприятия.

Определено, что система адаптационного менеджмента предприятия позволяет корректировать бизнес-процессы в условиях изменения параметров внешней

среды и обеспечивать финансовую устойчивость и конкурентоспособность хозяйствующего субъекта.

4. Разработанный концептуальный подход к бизнес-диагностике причинно-следственных связей «внешняя среда – предприятие» позволяет оценить уровень адаптационного потенциала предприятия, сформировать 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. Обоснована необходимость интеграции функциональных сфер деятельности предприятия в процессе его адаптации, на основе которой формируется новый тип синергизма – синергизм адаптации промышленного предприятия.

6. Предложенная автором стратегическая модель адаптации в виде матрицы «потенциал конкурентоспособности – финансовый потенциал» дает возможность отразить позицию каждого предприятия в стратегическом адаптационном пространстве, которая определяется целеориентированным 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.

Применение данной стратегической модели базируется на использовании двух важных показателей – потенциала конкурентоспособности и финансового потенциала предприятия, что требует разработки методологии их определения и методики численной оценки.

4 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1 Количественные и качественные критерии оценки адаптационного потенциала предприятия

Концепцией экономического и социального развития России до 2020 года определено, что обеспечить надежные предпосылки реализации стратегии опережающего развития должен рост экономического потенциала страны, повышение уровня конкурентоспособности промышленных предприятий [3]. Развитие России как государства с рыночной экономикой связано с решением проблемы конкурентоспособности отечественных предприятий, которая имеет универсальный характер и присуща товаропроизводителям во всем мире.

Рыночные условия хозяйствования заставляют основных товаропроизводителей переходить к активным действиям, преодолевать трудности, генерируемые неопределенностью бизнес-среды. Вследствие этого усиливается борьба за экономические ресурсы и преимущества на рынках сбыта, за потребителей товаров и услуг. «Рыночная конкуренция есть система отношений между экономически самостоятельными производителями (продавцами) товаров и услуг. Она имеет место только тогда, когда производители и продавцы способны реагировать на изменение конъюнктуры рынка, на те или иные действия своих конкурентов ... Предприятия вступают в конкурентную борьбу, в конечном счете, ради получения прибыли. Поэтому рыночная конкуренция эффективна только тогда, когда товаропроизводители и продавцы реально заинтересованы в росте прибыли» [300, с. 67–68].

В общем виде рыночный механизм можно определить как механизм адаптации предприятий к неопределенности бизнес-среды, а произведенных ими товаров (предложения) – к требованиям потребителей (спроса) [167, с. 48]. Главной движущей силой рыночной экономики является конкуренция товаропроизводителей, которая в России регулируется соответствующим федеральным законом [2].

«Конкуренция» в переводе с латыни означает столкновение в результате каких-либо действий. Ее определяют как экономическое соперничество, соревнование в борьбе за потребителя, за лучшие условия производства и реализации продукции [275, с. 251; 347, с. 311]. Рыночная же конкуренция определяется как система отношений между товаропроизводителями, как борьба между ними за экономически выгодные условия производства и реализации товаров с целью получения наибольших прибылей. По Й. Шумпетеру, в конкуренции нет равновесия [338].

Конечная цель адаптации предприятия – победа в конкурентной борьбе за потребителя, за рынки сбыта, являющаяся закономерным итогом его интегрированных усилий по реализации организационно-экономической системы адаптации. Конкуренция – это форма взаимного соперничества хозяйствующих субъектов. Предметом конкуренции выступают товары (услуги), а объектом – потребители и покупатели [167, с. 51]. Разделение «предмета» и «объекта» конкуренции, по мнению В.Л. Лунева, указывает на две сферы влияния в конкурентной борьбе: товар (предмет) и потребитель (объект), что обуславливает различие как в методах конкурентной борьбы, так и в способах оценки уровня конкуренции. Конкурентные отношения характеризуются двойственно: при постоянном соперничестве производителей на рынках сбыта, их конкуренция необходима как основа развития экономики и демократии общества в целом. Двойственная сущность конкуренции находит свое отражение в важнейшей характеристике – конкурентоспособности. Ориентация на рыночную модель хозяйствования усилила кризисные явления в стране, преодоление которых неразрывно связано с обеспечением высокого уровня конкурентоспособности предприятий промышленности. Такой позиции придерживаются многие ведущие специалисты в области стратегического управления [12, 17, 90, 167, 281, 312, 341].

По мнению Р.А. Фатхутдинова, «в условиях рыночных отношений конкурентоспособность является главным фактором успеха. Однако к настоящему времени в этом направлении сделано явно недостаточно» [312, с. 66].

Усилия в области повышения конкурентоспособности должны стать эффективным средством выхода из кризиса национальной экономики и дальнейшего ее

развития и процветания. В.Л. Лунев предлагает в качестве интегрального показателя развития страны и ее экономической мощи избрать конкурентоспособность, что является также условием полноценного и эффективного вхождения в мировую экономическую систему [167].

Профессор Ю.В. Гусев полагает, что рыночные условия, в которых функционируют предприятия, «... вынуждают их проводить большое количество изменений и, как правило, стратегического характера, ... уделять большое внимание стратегическому управлению конкурентоспособностью... ». В настоящее время промышленные предприятия России переживают кризис, поэтому целью их деятельности выступает обеспечение собственной конкурентоспособности [90].

Как отметил А. Селезнев, «сегодня конкурентоспособность на товарных рынках становится проблемой национальной (государственной) безопасности» [269, с. 9].

Г.Л. Азоев уверен, что «современное предприятие должно эффективно решать ряд основных задач, к которым отнесено управление конкурентоспособностью» [12, с. 13].

Такая важная роль конкурентоспособности определена сложными условиями современного этапа развития экономики, неопределенностью бизнес-среды промышленных предприятий, функционирование в которой предусматривает определенные адаптационные изменения для обеспечения жизнедеятельности и конкурентных преимуществ товаропроизводителей. На это указывает бизнесмен Кадзума Татеиси, который считает, что для обеспечения выживания компании во время бурных перемен «... ей следует приспособить всю свою деятельность к изменениям в окружающей среде» [291, с. 60]. И. Ансофф успех фирмы связывает с тем, насколько удачно она «приспосабливается к своему внешнему окружению – экономическому, научно-техническому, социально-политическому и т.п.» [23, с. 60]. Зарубежные ученые М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури утверждают, что «... организации вынуждены приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность» [189, с. 175].

Следовательно, для обеспечения конкурентных позиций каждое предприятие должно быстро адаптироваться, сохранять высокую конкурентоспособность и стоимость бизнеса. Эту позицию поддерживает М. Портер, который утверждает, что конкурентоспособность и финансовая мощь предприятия являются главными факторами, которые определяют его стратегическую позицию в современной бизнес-среде [242].

Адаптивные способности предприятия (компетенции) позволяют реагировать на изменения, которые происходят в его бизнес-окружении. Стратегическая ориентация управления адаптационными процессами предприятия может быть обеспечена лишь на основе эффективного управления конкурентными и финансовыми возможностями, что требует выбора этих показателей в качестве локальных критериев стратегической модели адаптации и их численного определения. Обобщенным критерием избран интегрированный показатель адаптивности (адаптивных способностей) предприятия.

Авторская позиция в отношении выбора одного из критериев адаптации предприятия в виде такого показателя, как потенциал конкурентоспособности, полностью совпадает с подходом Л.В. Соколовой, которая считает, что «основным критерием адаптации предприятий к рыночным условиям является уровень конкурентоспособности ...» [281, с. 59]. Совпадение мнений имеет место в отношении основных факторов конкурентоспособности (место предприятия на рынке, уровень эффективности его производства, степень развития каналов распространения товаров, эффективность использования систем продвижения.

Нельзя не согласиться и с мнением профессора З.А. Васильевой, которая полагает, что «для согласования действий различных производителей и различных уровней управления при разработке и принятии управленческих решений по механизмам экономического роста должен быть сформирован единый понятийный и методический аппарат, позволяющий производить оценку конкурентоспособности каждого субъекта рынка...» [59].

Проблема количественного выражения конкурентной и финансовой состоятельности предприятия – локальных критериев его адаптации к неопределенности

бизнес-среды – в научной литературе не нашла своего окончательного решения, поэтому существенным направлением ее решения является анализ теоретико-методических подходов к их определению и разработка современного инструментария оценки.

В результате проведенного анализа литературных источников по проблеме исследования выявлено, что не существует общепризнанного понятия конкурентоспособности. Чаще всего этот термин авторы научных публикаций используют в отношении товара, реже – в отношении предприятий [12, 26, 32, 56, 211, 236, 348]. В зависимости от объекта применения термина «конкурентоспособность» следует различать понятия «конкурентоспособность товара» (продукции) – КСТ, «конкурентоспособность предприятия» (фирмы) – КСП, «конкурентоспособность страны» (экономики) – КСС.

Анализ специальной литературы по проблеме конкурентоспособности свидетельствует, что между конкурентоспособностью товара (КСТ), предприятия (КСП) и страны (КСС) существует взаимосвязь и взаимозависимость. Предприятие не может быть конкурентоспособным, если его товар не востребован рынком. Благоприятные условия развития национальной экономики формируются, прежде всего, за счет конкурентоспособности товара, что и определяет надежные конкурентные позиции предприятия-товаропроизводителя, а конкурентоспособность предприятий отражает конкурентоспособность страны в целом.

Конкурентоспособность, которую можно определить как способность некоторого класса объектов (товар, предприятие, страна) занимать некоторую рыночную нишу или значительную часть ниши, характеризует степень соответствия отдельного класса объектов определенным рыночным потребностям, а именно: предложения (товара) – спросу; предприятия – возможности обеспечить конкурентные преимущества; страны – экономической и социальной модели.

В международной практике разработаны и постоянно совершенствуются различные методы расчета показателей и рейтингов конкурентоспособности. Существует три основных центра по изучению глобальной конкурентоспособности: Институт стратегии и конкурентоспособности при Гарвардском университете

(США), Международный институт развития менеджмента (МИРМ) и Всемирный экономический форум (ВЭФ). Если первый институт изучает конкурентоспособность в корпоративной плоскости, то два других составляют свои рейтинги конкурентоспособности стран и регионов на основе собственных эксклюзивных методологий исследования.

Во всех случаях конкурентоспособность страны определяется с позиции макроэкономики. При этом берутся во внимание курс валюты, бюджетный дефицит, ставки по банковским кредитам. Предположительно на конкурентоспособность страны влияют богатые природные ресурсы, численность рабочей силы, проводимая в стране политика, менеджмент. Профессор Гарвардского университета М. Портер утверждает, что все вышеназванные варианты не могут считаться приемлемыми, поскольку ни один из них не отвечает на вопрос относительно факторов, определяющих успех отдельной страны в международной конкуренции [240]. Он считает, что концепция конкурентоспособности на уровне страны может быть основана только на продуктивности использования ресурсов. С этим нельзя не согласиться, тем более что М. Портер делает вывод о том, что фирмы для достижения успеха в конкуренции должны иметь сравнительные преимущества. Он выделяет следующие основные факторы новой теории конкурентоспособности: нововведения, которые включают в себя улучшение технологии, новые способы и методы ведения дел; конкурентные преимущества, в том числе низкого ранга (дешевое сырье, дешевая рабочая сила, масштабы применения технологий, оборудования или методов, принятых у конкурентов) и более высокого порядка (доступная технология; репутация фирмы, которая основывается на усиленной маркетинговой деятельности); дифференциация на основе уникальных товаров или услуг; тесный контакт с клиентами; база специальных знаний; интернационализация хозяйственных связей; реализация глобальной стратегии, которая позволяет предприятию продавать произведенную продукцию за рубежом.

В различных сферах экономической деятельности также существует большое число широко известных рейтинговых агентств, крупнейшими среди которых являются Standard & Poor's, Moody's и Fitch, оценки которых оказывают суще-

ственное влияние на деятельность многих компаний и правительств. В отличие от МИРМ и ВЭФ, частные рейтинговые компании не открывают применяемые ими методики, что исключает возможность объективной оценки их научной состоятельности, обоснованности и точности получаемых с их помощью оценок. Вместе с тем, анализ известных методик, включая методики МИРМ и ВЭФ, позволяет обнаружить целый спектр дискуссионных теоретико-методических аспектов рейтингования экономических объектов, что обусловливает актуальность их дальнейшего уточнения и совершенствования.

Аналитическая информация МИРМ и ВЭФ, в силу ряда их ограничений (снижение объективности и точности расчетов вследствие использования опросных данных, периодическая перегруппировка составляющих агрегатных показателей (индексов), затрудняющая проведение объективного сравнения конкурентоспособности страны в динамике, отсутствие ряда показателей, характеризующих функционирование экономических субъектов на микроуровне, недостаточное внимание социальным факторам, которые наряду с экономическими также определяют конкурентоспособность страны), может быть полезна лишь в совокупности с анализом страновой специфики, возможностей внутреннего потенциала и стратегии внешнеэкономического развития страны. Таким образом, несмотря на различия в подходах в определении конкурентоспособности, современное ее понимание связано с усилением взаимозависимости национальных экономик в условиях углубления процессов глобализации. В рамках задачи формирования конкурентоспособности это понятие может быть определено как способность создавать условия для устойчивого развития национальной экономики [12].

Взаимосвязь понятий «конкурентоспособность страны, предприятия, товара» и их детерминантов, т.е. факторов, которые их определяют, очевидна (рис. 4.1).

К детерминантам глобальной конкурентоспособности отнесены: 1.1 – устойчивость экономики; 1.2 – интегрирование в мировую экономику; 1.3 – финансы; 1.4 – научно-технический прогресс; 1.5 – кадры; 1.6 – инфраструктура бизнеса; 1.7 – менеджмент; 1.8 – правительство. Следует отметить, что понятие

глобальной конкурентоспособности несколько шире понятия «конкурентоспособность страны», поскольку может быть применено в отношении группы стран. Однако такое разделение можно считать достаточно условным.

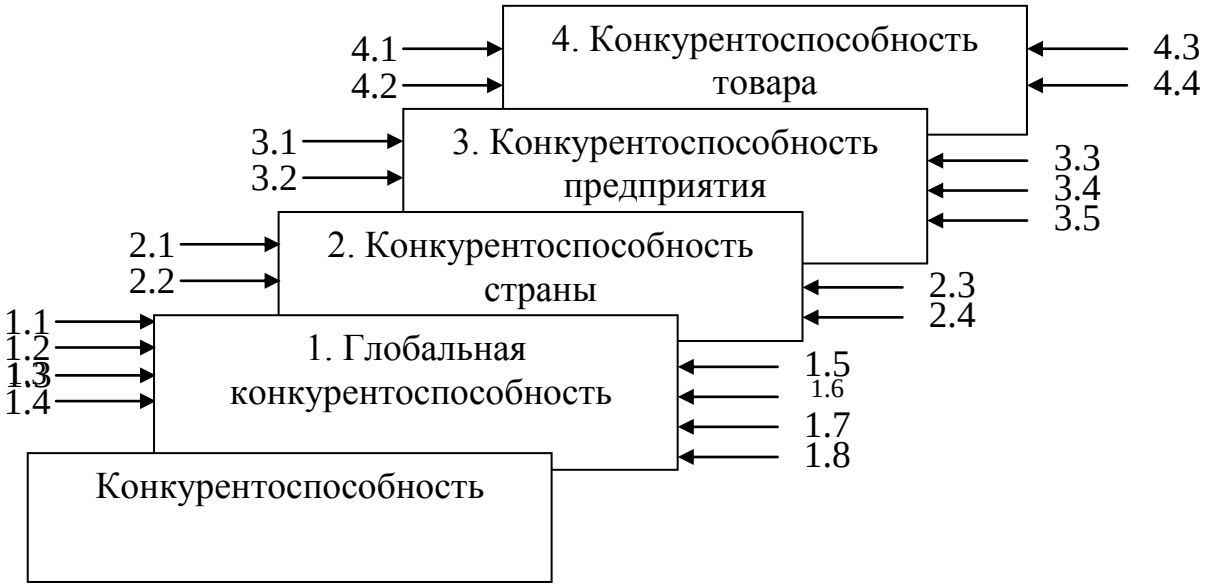


Рисунок 4.1 – Взаимосвязь конкурентоспособности страны, предприятия, товара и их детерминантов

По мнению автора, конкурентоспособность страны определяется такими детерминантами: 2.1 – ресурсы – физические (доступность природных ресурсов), человеческие (стоимость, численность, управление), информационные (объем и качество научно-технической и рыночной информации), денежные (стоимость капитала), а также инфраструктура (ее качество и стоимость); 2.2 – процессы (технология, НТП, инновации); 2.3 – привлекательность (оценивается на базе ряда макроэкономических показателей); 2.4 – социально-политический климат.

К обобщающим факторам (детерминантам) конкурентоспособности предприятия отнесем следующие: 3.1 – товар; 3.2 – положение предприятия на рынке; 3.3 – продвижение и сбыт товара; 3.4 – менеджмент; 3.5 – производство.

На конкурентоспособность товара влияет совокупность параметров: 4.1 – технические (жесткие и мягкие); 4.2 – нормативные; 4.3 – экономические; 4.4 – рыночные [269].

Экономист Р.А. Фатхутдинов считает, что понятие «конкурентоспособность» можно применять к различным объектам: нормативным актам, научно-

методическим документам, проектно-конструкторской документации, технологии, производству, продукции (оказанным услугам), рабочим, специалистам, менеджерам, ценным бумагам, инфраструктуре (внешней среде), информации, фирме (организации, учреждению) [312, с. 67–68]. Характеристики конкурентоспособности некоторых объектов являются спорными (например, для объекта «информация») или тождественными (для объектов «производство» и «фирма»). Одновременно отсутствуют общепризнанные характеристики конкурентоспособности таких объектов, как регион, предприятие, наука (маркетинг, экономика и др.).

Традиционно конкурентоспособность рассматривается чаще всего с позиции товара. Причиной повышенного интереса к категории КСТ является то, что конкуренция капиталов имеет место на рынке именно из-за конкуренции товаров. Поэтому в течение всего жизненного цикла товара каждое предприятие обязательно решает вопросы обеспечения высокого уровня конкурентоспособности своей продукции.

Учитывая то, что конкурентоспособность товара – понятие относительное, связанное с конкретным рынком и временем продажи товара, можно считать, что наиболее полным определением КСТ, объединяющим различные точки зрения по данному вопросу, является следующее. *Конкурентоспособность продукции* – это сравнительная характеристика, которая определяет отличие данной продукции от продукции конкурента и содержит комплексную оценку совокупности ее свойств - производственных, коммерческих, организационных и экономических (некоторые из которых могут не иметь количественного выражения) относительно выявленных требований рынка или свойств другого товара.

Поскольку в экономической литературе до сих пор не выработано единого понятия конкурентоспособности товара и отсутствует однозначная трактовка сущности этой категории, то отличаются и методы ее оценки.

Для управления КСТ необходимо оценивать его уровень. Научно-методические подходы к расчету уровня конкурентоспособности товара освещены в работах Ю.В. Гусева, П.С. Завьялова, Н.А. Львова, Т.И. Олехнович, В.К.

Петрова, Л.Н. Родионовой, Р. А. Фатхутдинова и др. [90, 112, 168, 211, 236, 257, 312].

В практической деятельности для определения конкурентоспособности товара сравнивают его количественные технико-экономические показатели с соответствующими показателями конкурента. С этой целью применяют дифференцированные, комплексные или смешанные методы, используя единичные, групповые или интегральные показатели [257].

Проведенные исследования позволили установить, что нередко понятие «конкурентоспособность предприятия» подменяется понятием «конкурентоспособность товара». Их отождествление некорректно потому, что второе оценивает потребитель с помощью механизма потребительских предпочтений за относительно короткий период времени. В оценке конкурентоспособности предприятия принимают участие не только потребители, но и предприниматели, эксперты.

Конкурентоспособность товара является важнейшей характеристикой, обеспечивающей конкурентоспособность предприятия, но не единственной. Показатель «КСТ» характеризует краткосрочные рыночные преимущества конкретного товара, интересующие потребителя, а «КСП» – его длительные конкурентные преимущества на рынке сбыта, обеспеченные влиянием совокупности факторов и наличием ряда свойств.

Конкурентоспособность – это важный критерий целесообразности функционирования предприятия, его адаптации к условиям изменчивой внешней среды, обеспечения его устойчивых конкурентных преимуществ на рынках сбыта. Оценка потенциала конкурентоспособности предприятия является предварительным этапом формирования как функциональной и конкурентной, так и корпоративной стратегии в целом. Поэтому в условиях рыночной экономики каждое предприятие производит оценку потенциала своей конкурентоспособности, что имеет большое значение для всей системы управления предприятием.

В современной отечественной и зарубежной экономической литературе понятие «КСП» освещено достаточно широко [12, 19, 26, 32, 56, 59, 90, 99, 156, 167, 173, 197, 206, 211, 231, 241, 243, 257]. Основополагающий довод зарубежного

ученого М. Портера, разработавшего теорию конкурентных преимуществ, заключается в том, что конкурентоспособность фирмы отражает продуктивность использования ресурсов, но при этом само понятие продуктивности не определено [241]. Ученый И. Ансофф предлагает использовать показатель рентабельности стратегических капиталовложений в качестве определителя конкурентного статуса фирмы [23], но при этом не учитывает влияние факторов бизнес-среды. В зарубежной литературе КСП в основном определяется как способность предприятия реализовать свой товар на рынке, особенно на международном. Такую точку зрения разделяют американские экономисты Дж. Хейн, М. Эрлих, а также Б. Баласс. Бельгийский ученый Ф. Праде под КСП понимает способность фирмы постоянно увеличивать свою рыночную долю. Английский экономист К. Эннока считает, что КСП может быть определена как «преимущество в цене, скорости доставки, дизайне и т.д., позволяющее фирме обеспечить продажи своих товаров» [281, с. 99]. На основании теории равновесия фирмы и отрасли, а также теории факторов производства А. Маршалла ученый Ю.В. Гусев КСП связывает с наличием у производителя факторов производства, которые могут быть использованы с более высокой, чем у конкурентов, производительностью [90]. Украинский экономист В.Л. Дикань считает, что обобщающими результирующими показателями деятельности предприятия является прибыльность и конкурентоустойчивость [99]. При этом конкурентоспособность определяет конкурентоустойчивость предприятия: чем больше его потенциальные и реальные возможности, тем выше и конкурентоустойчивость. Вместе с тем понятия «конкурентоустойчивость» и «конкурентоспособность» взаимосвязаны, но не идентичны. Конкурентоустойчивость характеризует стабильность рыночной позиции конкретного товаропроизводителя по сравнению с другими.

Конкурентоспособность предприятия в публикациях ученых-экономистов трактуется довольно субъективно. Т.Н. Парамонова исследует ее с позиций оценки конкурентного потенциала, определяемого через совокупность производственно-финансовых, интеллектуальных и трудовых возможностей предприятия, обеспечивающих ему устойчивые конкурентные позиции на рынке [231]. При таком

подходе к определению конкурентоспособности не учитываются составляющие, характеризующие рыночные преимущества предприятия, а именно: конкурентные цены, имидж, эффективность системы продвижения, дистрибуции и т.д. Кроме того, процесс оценки конкурентоспособности обязательно должен базироваться на сравнении преимуществ, что не характерно для формализованной оценки потенциала, несмотря на целесообразность и важность использования данной методики.

Согласно мнению экономиста В.А. Федоровского, конкурентоспособность предприятия обеспечивается стабильностью его успеха в конкурентной борьбе [314, с. 89]. Составляющие успеха, по мнению автора, – это минимизация убытков, дешевое сырье, оригинальность продукции, нахождение рынков сбыта, оптимальное размещение торговых точек, умелый маркетинг и т.д. Но все перечисленное выше относится к предметной сфере маркетинга. Поэтому напрашивается следующий вывод: важнейшей составной частью стратегии успеха предприятия является маркетинг, умелое использование инструментария которого позволяет разработать и реализовать стратегические альтернативы эффективного функционирования товаропроизводителей на рынке.

Понятие конкурентоустойчивости И. Астахова отождествляет с конкурентоспособностью [26]. Исследование конкурентоустойчивости отечественных предприятий позволило автору выделить четыре главных направления ее обеспечения: технологическое, организационно-экономическое, финансовое и социальное (достойное качество трудовой жизни). Нельзя не согласиться с тем, что направления и факторы обеспечения конкурентоустойчивости предприятия могут быть представлены как целостная система, компоненты которой имеют единую функциональную направленность – обеспечение конкурентоустойчивости предприятия в условиях рыночных отношений. Справедливо, что состояние данной системы и ее компонентов нужно систематически отслеживать и оценивать с целью своевременного принятия решений, направленных на реализацию принятой стратегии обеспечения конкурентоустойчивости [26, с. 73]. Автор верно ставит вопрос о необходимости разработки системы, но практически ее не рассматрива-

ет, сосредоточив все внимание на обеспечении финансовой устойчивости, что по сути является важным, но недостаточным условием.

Полнее определяет понятие «КСП» Л.Н. Родионова, которая считает, что «конкурентоспособность предприятия – комплексная сравнительная характеристика, отражающая степень предпочтения совокупности оценочных показателей деятельности предприятия, определяющих его успех на определенном рынке за определенный промежуток времени по совокупности показателей предприятий-конкурентов» [257].

Как показало проведенное исследование, большинство авторов, рассматривающих понятие «конкурентоспособность предприятия», приходят к следующим выводам:

конкурентоспособность предприятия следует рассматривать с точки зрения занимаемой доли рынка и конкурентоспособности продукции, выпускаемой предприятием, что не совсем верно с точки зрения экономической сущности конкурентоспособности;

конкурентоспособность предприятия характеризует величину и эффективность использования всех ресурсов предприятия;

конкурентоспособность предприятия является динамическим показателем, зависящим от совокупности внешних и внутренних факторов;

конкурентоспособность предприятия является относительным показателем. Базой для сравнения являются аналогичные показатели конкурентоспособности предприятий-конкурентов, либо идеальных (эталонных) предприятий;

конкурентоспособность предприятия и продукции являются взаимосвязанными, взаимообусловленными понятиями;

конкурентоспособность предприятия показывает уровень развития данного предприятия в сравнении с уровнем развития конкурентов по степени удовлетворения своей продукцией запросов потребителей и по эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

На основе проведенного исследования автором было сформулировано следующее определение: *конкурентоспособность предприятия* – это способность предприятия увеличивать, либо сохранять занимаемую долю рынка (в зависимости от выбранной им стратегии), что достигается на основе производства и реализации удовлетворяющей покупателей продукции при своевременной и адекватной адаптации предприятия к изменениям внешней среды.

С целью реализации управления уровнем конкурентоспособности предприятия необходимо измерять его количественно. Исследования и обобщения накопленного опыта разработки и использования методов количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятия свидетельствуют о том, что на сегодня отсутствует общепринятая методика, различается не только набор оценочных показателей, но и подходы к количественному их измерению.

Некоторые авторы, исходя из своих научных взглядов и целей исследования, предлагают методы оценки конкурентного положения предприятия, основанные на использовании определенной совокупности финансовых коэффициентов (прибыли, рентабельности, ликвидности) [32, 157, 314]. Но такой подход является довольно ограниченным, поскольку не учитываются важные рыночные факторы.

Экономист В.Я. Хрипач предлагает конкурентоспособность предприятия определять с помощью двух групп показателей, отражающих: 1) конкурентоспособность товара и 2) эффективность использования ресурсов (основных фондов и оборотных средств, кадрового потенциала, материальных и финансовых затрат) [341, с. 90–97]. К первой группе отнесены следующие показатели: себестоимость, цена изделия и потребления, условия платежа и поставок, сроки и условия гарантии, технические и нормативные параметры. Как видно, рыночные показатели (например, рыночная доля предприятия, эффективность сбыта, продвижения товара и т.д.) вообще не учитываются. Однако при определении КСП обязательно должен учитываться ряд рыночных категорий. Кроме того, данная схема оценки конкурентоспособности товара не соответствует методике расчета, т.к. последняя учитывает только технические параметры. Автор правильно ставит вопрос о том,

что при оценке конкурентоспособности фирмы необходимо учитывать стратегию основных конкурентов, но не предлагает путей его решения.

Определяя конкурентоспособность фирм, Р.Б. Ноздрева и Л.И. Цыгичко предлагают сопоставлять ряд показателей (объем производства, себестоимость, активы и др.) и установить, по каким из них данная фирма уступает конкурентам [206, с. 166–167]. Такой подход можно использовать для предварительного выявления фирм-лидеров, но оценить уровень их конкурентоспособности невозможно.

Авторы И. Ворст и П. Ревентлоу сопоставляют состояние конкурирующих организаций, используя для этих целей девять специфических критериев [67, с. 74]. При этом общий уровень конкурентоспособности оценивается как сумма локальных оценок конкурентоспособности с учетом их относительной важности.

Ученый-экономист Ю. Бригхем оценивает КСП по одному показателю – чистой прибыли. С его помощью, согласно методу бенчмаркинга, осуществляется ранжирование фирм (предприятий) для установления их рыночных позиций и конкурентоспособности [53, с. 133].

Конкурентоспособность предприятия, по мнению В.М. Власовой, является относительной характеристикой, отражающей отличительные особенности развития данного предприятия по сравнению с конкурентами, а именно: степень удовлетворения товарами потребностей людей и эффективность производственной деятельности [213, с. 241]. Предлагается конкурентоспособность предприятия поставить в зависимость от ряда факторов, к которым отнесены следующие: ежегодный объем продаж, доступ к рынку, вид товара, однородность рынка, конкурентные позиции работающих на рынке предприятий, возможность использовать отраслевые технические новшества. Совокупность этих факторов выбрана произвольно, поскольку не указаны критерии их отбора.

Как считают Л. Балабанова и В. Петухова, «конкурентоспособность предприятия будет обеспечена в том случае, если оно сможет своевременно предложить товар, соответствующий требованиям потребителей при высоком уровне сервисного обслуживания» [32, с. 73]. Неизвестно, почему именно сервисное обслуживание выделено среди многих факторов неценовой конкуренции. Очень уз-

ко рассмотрен подход к разработке системы, так как предлагается только перечень показателей, с помощью которых может быть оценена КСП. Среди них конкурентоспособность товара, рыночная доля фирмы, темпы роста объема продаж, объем реализованной продукции на 1 рубль товарных запасов, доля товаров рыночной новизны в общем объеме продаж. В статье представлен довольно упрощенный подход к решению проблемы: рост данных показателей будет свидетельствовать о росте конкурентоспособности предприятия. Системный подход, механизм обеспечения конкурентоспособности, формализованная постановка задачи в работе не нашли отражения.

Анализу существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия с точки зрения характеристик их преимуществ и недостатков, а также разработке авторских методик определения уровня конкурентоспособности посвящены научные труды Л.Н. Родионовой [157], М.И. Круглова [160], Т. Малаевой [175], Н.К. Моисеевой [197], Р.А. Фатхудинова [312].

Экономист Т.Н. Парамонова предложила свой алгоритм формализованной оценки элементов, определяющих конкурентоспособный потенциал предприятия по сравнению со среднеотраслевыми показателями, которые являются основой для расчета интегрального показателя [231]. Данная методика имеет практическую значимость только для крупных и средних предприятий. Кроме того, целесообразно усилить «присутствие» рыночных показателей в совокупности оценочных элементов.

Исследователь Н.К. Моисеева предлагает общий показатель уровня конкурентоспособности производства рассчитывать по формуле

$$К_п = J_т \cdot J_о, \qquad (4.1)$$

где $К_п$ – общий показатель конкурентоспособности производителя;

$J_т$ – индекс конкурентоспособности по товарной массе; $J_о$ – индекс относительной эффективности.

При этом методика расчета указанных индексов в работе не приводится [197].

Конкурентоспособность организации – производителя товара – М.И. Круглов предлагает оценивать по формуле (4.1), но дополнительно приводит соответствующие расчетные формулы $J_т$ и $J_о$ [197, с. 173–175].

Индекс конкурентоспособности по товарной массе определяется с помощью формулы

$$J_T = \Sigma \beta_i * n_i / n_{i\text{б}} * k_i / k_{i\text{б}} * P_{i\text{б}} P_i, \quad (4.2)$$

где n_i, $n_{i\text{б}}$ – количество товара i-го вида, предлагаемого на рынке конкурирующими сторонами; β_i – коэффициент значимости i-го товара в конкуренции на рынке, $\Sigma\beta_i = 1{,}0$; k_i, $k_{i\text{б}}$ – комплексные показатели качества конкурирующих товаров данного и базового, сравниваемого; $р_i$, $р_{i\text{б}}$ – расходы на приобретение и использование этих товаров за их жизненный цикл [197, с. 173].

Для расчета индекса относительной эффективности производителя рекомендуется применять формулу

$$J_o = \sum_{\gamma_j} \cdot Э_j / Э_{j\text{б}}, \quad (4.3)$$

где γ_j – коэффициент значимости j-го показателя эффективности; $\Sigma\gamma_j = 1{,}0$; $Э_j$, $Э_{j\text{б}}$ – частные показатели эффективности данного производителя и базового (конкурента) [197, с. 174].

Автор многих публикаций по проблемам маркетинга и менеджмента, экономист Р.А. Фатхутдинов утверждает, что конкурентоспособность организации (предприятия) можно определить в статике и динамике [312, с. 92]. В статике конкурентоспособность организации ($К_{орг}$) определяется с учетом весомости товаров и рынков, на которых они реализуются, по формуле

$$К_{орг} = \Sigma a_i \cdot b_j \cdot К_{ij}, \quad (4.4)$$

где a_i – удельный вес i-го товара организации в объеме продаж за анализируемый период, $i = \overline{(1,n)}$; $\Sigma a_i = 1$; при этом показатель a_i рассчитывают по формуле

$$a_i = V_i / V, \quad (4.5)$$

где V_i – объем продаж i-го товара за анализируемый период, стоимостные единицы; V – общий объем продаж организации за тот же период; b_j – показатель значимости j-го рынка, на котором реализуется товар. Для промышленно разви-

тых стран (США, Япония, Канада, страны Евросоюза и др.) значение показателя b_j рекомендуется принимать равным 1,0; для других стран – 0,7; для внутреннего рынка – 0,5; $К_{ij}$ – конкурентоспособность *i*-го товара на *j*-м рынке, рассчитываемая по формуле

$$K_{ij} = \frac{Э_{ao} k_1' k_2' k_n'}{Э_{ло}}, \qquad (4.6)$$

$Э_{а.о}$ – эффективность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, единица полезного эффекта к единице валюты; $Э_{л.о}$ – эффективность лучшего образца-конкурента, используемого на данном рынке; k_1', k_2', k_n' – коэффициенты корректировки, учитывающие конкурентные преимущества (методика их расчета не приводится) [312, с. 82].

Методический подход оценки конкурентоспособности фирмы, предложенный Т. Малаевой, базируется на минимизации отклонений векторов-показателей от векторов-эталонов [175, с. 115–118]. Но в качестве оценочных параметров выбрана достаточно ограниченная совокупность финансовых показателей, что снижает уровень адекватности данной модели; дискуссионным является выбор векторов-эталонов.

Ученый С.В. Галицкая обосновывает выбор показателей, характеризующих конкурентную устойчивость предприятия [70, с. 45–50]. Она считает, что наиболее адекватным для оценки конкурентоспособности промышленного предприятия является доходный метод оценки бизнеса, в основе которого лежит оптимизация денежного потока. Целесообразно применение такого подхода в случае изменения номенклатуры и объемов производства при ограниченных финансовых ресурсах. При этом максимизация денежного потока может выступать лишь одной из составных элементов, определяющих уровень конкурентоспособности предприятия.

Экономист Л.Н. Родионова предлагает научно обоснованный подход к оценке уровня конкурентоспособности продукции на основе интегрального показателя. Научную новизну метода характеризуют подходы к выбору информационного обеспечения анализа конкурентоспособности, расчета и применения энтропии натуральных анализируемых показателей. Однако автор отождествляет

понятие конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности предприятия, что можно считать ошибочной позицией [257].

Л.В. Соколова в своей работе [281, с. 96–100] изложила разработанный ею подход к оценке конкурентоспособности предприятия, основанный на комплексном анализе факторов (товар, положение на рынке, продвижение товара, производство, технология, финансовое состояние, организация, рабочая сила) с учетом их значимости. Данный подход и набор основных факторов совпадают с позицией в этом вопросе автора настоящей диссертации.

В публикациях последних лет делается попытка обобщения существующих подходов к оценке уровня конкурентоспособности современного предприятия [19, 75, 146]. На основе анализа международного опыта Н.К. Моисеева делает вывод, что можно выделить шесть подходов (методов) к оценке конкурентоспособности организации [197]. К ним отнесены следующие: 1 – изучение конкурентоспособности с позиций сравнительных преимуществ; 2 – оценка по теории равновесия, 3 – структурный подход, 4 – функциональный, 5 – оценка по качеству продукции с использованием многоугольных профилей; 6 – матричная методика Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

В работе [146] В.Д. Ковалева анализирует следующие основные методы определения конкурентоспособности предприятия: 1 – на основе теории международного разделения труда; 2 – на основе теории эффективности конкуренции, в рамках которой различают два основных подхода к определению критерия эффективной конкуренции (конкурентоспособности) – структурный и функциональный; 3 – на основе теории равновесия фирмы и отрасли А. Маршалла; 4 – на основе теории факторов производства; 5 – на основе качества продукции или качества и цены; 6 – «метод профилей»; 7 – матричные модели; 8 – метод интегральных оценок; 9 – на основе неценовых факторов.

Более детальный анализ автором вышеназванных группировок методов позволяет установить, что по сути они идентичны, несмотря на незначительное различие в названиях, и можно выявить присущие им как преимущества, так и недостатки.

Основным *преимуществом* этих методов (подходов), по мнению автора, является то, что они находят широкое применение в мировой практике, в частности в США и странах Западной Европы, и поэтому могут быть рекомендованы прежде всего для использования предприятиями-экспортерами. К преимуществам, присущим отдельным методам, отнесены следующие: использование оценочных локальных показателей, позволяющих осуществлять анализ деятельности предприятий по отдельным направлениям; правильность расчета интегрального показателя конкурентоспособности на основе средней геометрической, которая в наибольшей степени отвечает сути оцениваемого явления; использование показателя конкурентоспособности товара – важнейшего критерия, влияющего на конкурентоспособность предприятия; возможность изучения процессов конкуренции в динамике; возможность однозначной интерпретации результатов при использовании отдельных методов; оценка конкурентоспособности предприятия с учетом влияния рыночных факторов.

К *недостаткам* автор относит: невозможность применения апробированных в мировой практике методов к оценке уровня конкурентоспособности отечественных предприятий-товаропроизводителей из-за их неадаптированности к особенностям национальной экономики; недоучет влияния маркетинговых факторов на рыночные позиции предприятия; отсутствие комплексного, системного подхода, что не позволяет одновременно анализировать совокупность рыночных показателей; неправомерность применения интегрального (обобщающего) показателя конкурентоспособности предприятия как произведения индексов товарной массы и эффективности производства; отсутствие учета таких важных критериев оценки, как наличие конкурентоспособного потенциала, показателей экологичности производства, имиджа предприятия и положения его на рынке сбыта, эффективности сбыта и продвижения товара; сложность применения на практике из-за того, что нет четко разработанных методик расчета.

Следует также отметить, что методы оценки конкурентоспособности предприятия, основанные на теории равновесия и факторах производства, имеют ограничения в их применении. Так, теория равновесия соответствует условиям

рынка свободной конкуренции, что не характерно для реального рынка России. В основе данного метода – предположение, что в результате своего развития отрасль достигнет состояния равновесия, чего не наблюдается даже в странах с развитой рыночной экономикой. Дискуссионным является применение методов, которые связывают уровень КСП только с показателями качества и цены продукции. В условиях современного рынка, когда, по оценкам маркетологов, цена в качестве фактора привлечения внимания потенциальных потребителей к товару уступает таким факторам, как продвижение, продажи, место и условия продажи, неправомерно отождествлять высокое качество товара и низкие цены на него с более высоким уровнем конкурентоспособности предприятия-товаропроизводителя без учета других маркетинговых факторов.

Попыткой учесть ряд наиболее общих недостатков стал предложенный И.Л. Решетниковой подход, развивающий метод интегральных оценок. В его основе – расчет интегрального показателя конкурентоспособности предприятия [256, с. 12]. Алгоритм реализации предполагает расчет единичных показателей конкурентоспособности, перевод их в баллы путем сопоставления с базовыми показателями (среднеотраслевыми, предприятия-эталона, предприятия-лидера, исследуемого предприятия за прошлый период), а также расчет групповых показателей конкурентоспособности с помощью коэффициентов их весомости. К ним отнесены конкурентоспособность продукции (рассчитывают по известным методикам), финансовое положение предприятия (10 частных показателей), эффективность сбыта и продвижения товара (5 показателей), эффективность производства (9 показателей), конкурентный потенциал предприятия (7 показателей), экологичность производства (3 показателя), социальная эффективность (3 показателя), имидж предприятия (4 показателя). На заключительном этапе рассчитывают интегральный показатель конкурентоспособности предприятия с помощью средней геометрической.

Несмотря на целесообразность данного подхода к оценке уровня (коэффициента) конкурентоспособности предприятия и наличие преимуществ по сравне-

нию с другими методами, ему свойственны такие *методические и организационные недостатки*:

1. Дискуссионным является сопоставление показателей отдельного предприятия в разные сроки времени для перевода их в баллы при расчете единичных показателей конкурентоспособности.

2. При выборе предприятий-конкурентов как базы для сравнения не описан подход к выявлению предприятия-лидера на конкретном рынке.

3. Четко не определена методика перевода показателей в баллы по выбранной шкале оценки.

4. Отсутствует описание методики обработки первичной информации – значений локальных показателей по каждой из восьми их групп.

5. Численная оценка ряда локальных показателей довольно сложна (например, эффективность мер повышения творческой активности персонала, совершенство офиса и др.).

6. Привлечение ряда локальных показателей для оценки уровня конкурентоспособности предприятия в условиях рынка является дискуссионным (например, информация о приобретении мебели, проведении ремонта помещений).

7. Ряд локальных показателей взаимосвязаны (например, имидж руководителя и показатели, характеризующие экологичность производства).

8. Приведенный алгоритм оценки КСП слишком обобщен, что затрудняет его применение в практической деятельности промышленных предприятий.

Таким образом, анализ существующих методических подходов и рекомендаций, касающихся оценки конкурентоспособности предприятия, позволил автору установить, что существует необходимость и возможность разработки четкого научно-методического инструментария по определению и численной оценке этого показателя, учитывая особенности современных промышленных предприятий как объектов экономических исследований и управления, а также условия отраслевых рынков России. Применение такого научно-методического инструментария на практике должно способствовать повышению качества принятия управленческих

решений, направленных на укрепление конкурентных позиций товаропроизводителя на внешних и внутренних рынках сбыта.

4.2 Методический подход к интегрированной оценке потенциала конкурентоспособности промышленного предприятия

Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия выступает как результирующий показатель системы управления производством и сбытом. Количественной мерой такой оценки предлагается установить *потенциал конкурентоспособности* предприятия, численным выражением которого является коэффициент конкурентоспособности. Это совпадает с предложением Ю.В. Гусева о рассмотрении показателя конкурентоспособности как экономического критерия жизнеспособности промышленного предприятия в условиях рынка [90].

Анализ существующих теоретических и практических подходов к определению уровня потенциала конкурентоспособности показал, что все они не позволяют дать комплексную (количественную и качественную) оценку конкурентоспособности предприятия, поскольку не вполне пригодны к использованию в условиях становления отечественного рынка. Это обусловливает необходимость разработки методических положений по оценке потенциала конкурентоспособности промышленных предприятий, адаптированных к современным экономическим условиям рынка. В этих положениях должны быть учтены установленные автором и указанные выше недостатки существующих методов (рис. 4.2).

Методические положения по оценке потенциала конкурентоспособности предприятия (КСП) включают: понятийный аппарат, принципы разработки, методы оценки, алгоритмы расчета уровня потенциала конкурентоспособности, расчетный пример, рекомендации по использованию методических материалов на практике.

Обеспечение КСП – это процесс, которым необходимо управлять. Управление конкурентоспособностью (конкурентными преимуществами) осуществляется по общим функциям управления и видам деятельности: маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал, снабжение.



Рисунок 4.2 – Составляющие методического подхода к получению интегрированной количественной оценки потенциала конкурентоспособности предприятия

Управление конкурентоспособностью предприятия базируется на применении основных принципов и методов ее количественного измерения. Так, автор предлагает следующие основные принципы разработки методики оценки потенциала конкурентоспособности предприятия:

– комплексность – предполагает использование совокупности оценочных показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия на длительную перспективу. Некоторые показатели могут быть изменены и / или дополнены в зависимости от специфики предприятия и его продукции;

– системный подход – способствует всестороннему изучению объекта исследования (предприятия) и обеспечению его конкурентоспособности;

– универсальность – обеспечивает использование разработанной методики для одновременной оценки уровня конкурентоспособности ряда выбранных для исследования предприятий, независимо от их формы собственности, отраслевой принадлежности и уровня квалификации пользователей, при компьютерной поддержке проведения расчетов;

– сопоставимость результатов – достигается применением единых методических подходов по каждому из анализируемых предприятий-конкурентов;

– удобство практического использования – обеспечивается за счет наглядности аналитической таблицы и графической интерпретации полученных результатов расчета уровня КСП;

– интеграционный подход – осуществляется на основе объединения локальных показателей в комплексные, которые определены как ключевые факторы успеха, а также использования интегрированных факторных показателей для расчета коэффициентов, характеризующих уровень конкурентоспособности анализируемых предприятий-конкурентов;

– оптимизационный подход – заключается в переходе от качественных оценок к количественным посредством применения отдельных методов и подходов: экспертных оценок, анализа иерархий, системы баллов.

Исследование проблемы адаптации предприятий к неопределенности бизнес-среды, связанной с обеспечением ключевых факторов успеха, позволило разработать аналитический и графический методические подходы к оценке уровня потенциала конкурентоспособности предприятия. В основе аналитического подхода – формирование аналитической таблицы «Матрица конкурентоспособности предприятий», а в основе графического – построение параметрических многоугольников конкурентоспособности [81, 89, 256, 281].

С целью упорядочения последовательности действий в решении поставленной задачи автором разработан алгоритм оценки потенциала конкурентоспособности предприятия (рис. 4.3).

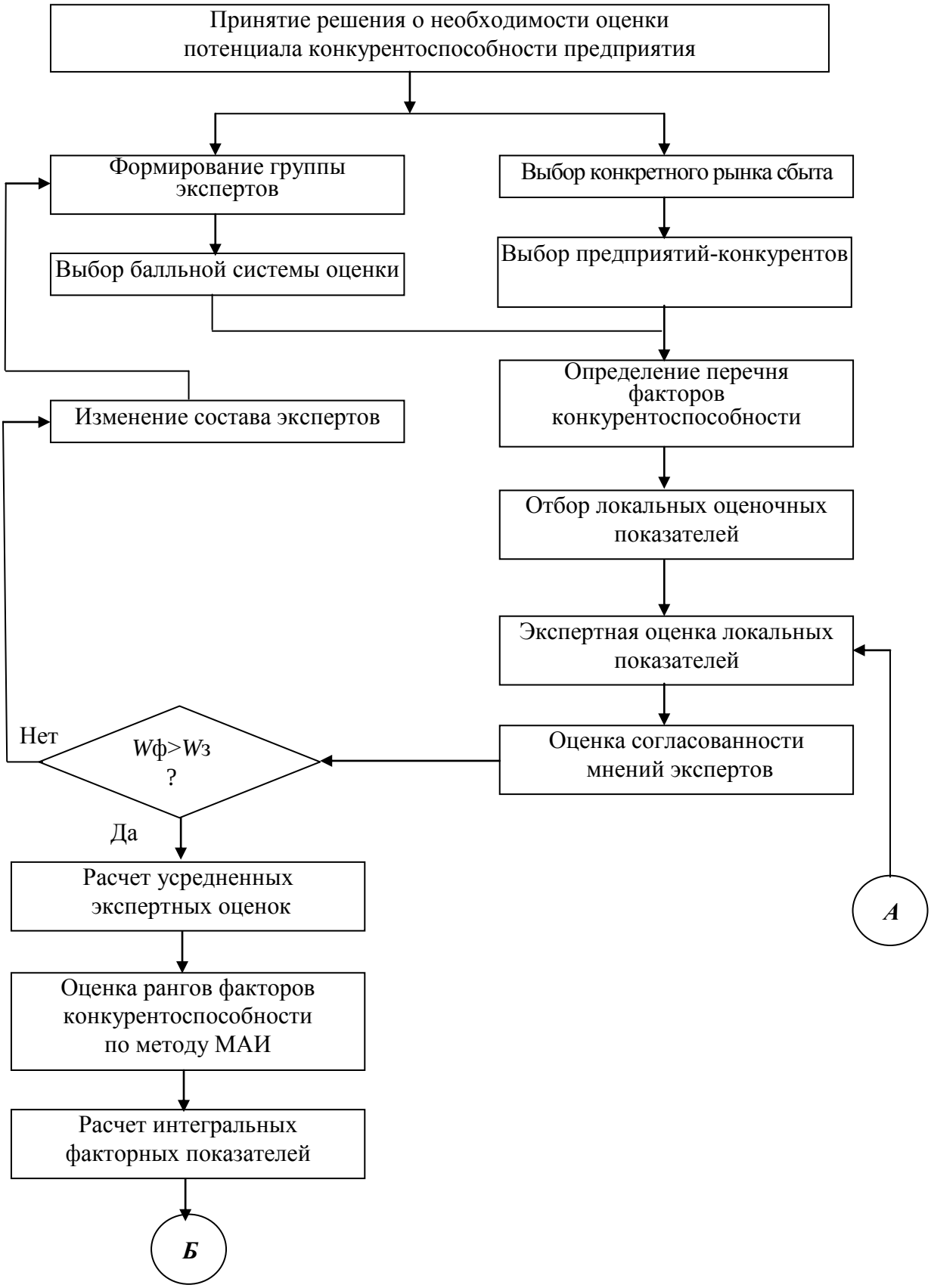


Рисунок 4.3 – Алгоритм оценки потенциала конкурентоспособности предприятия (начало)

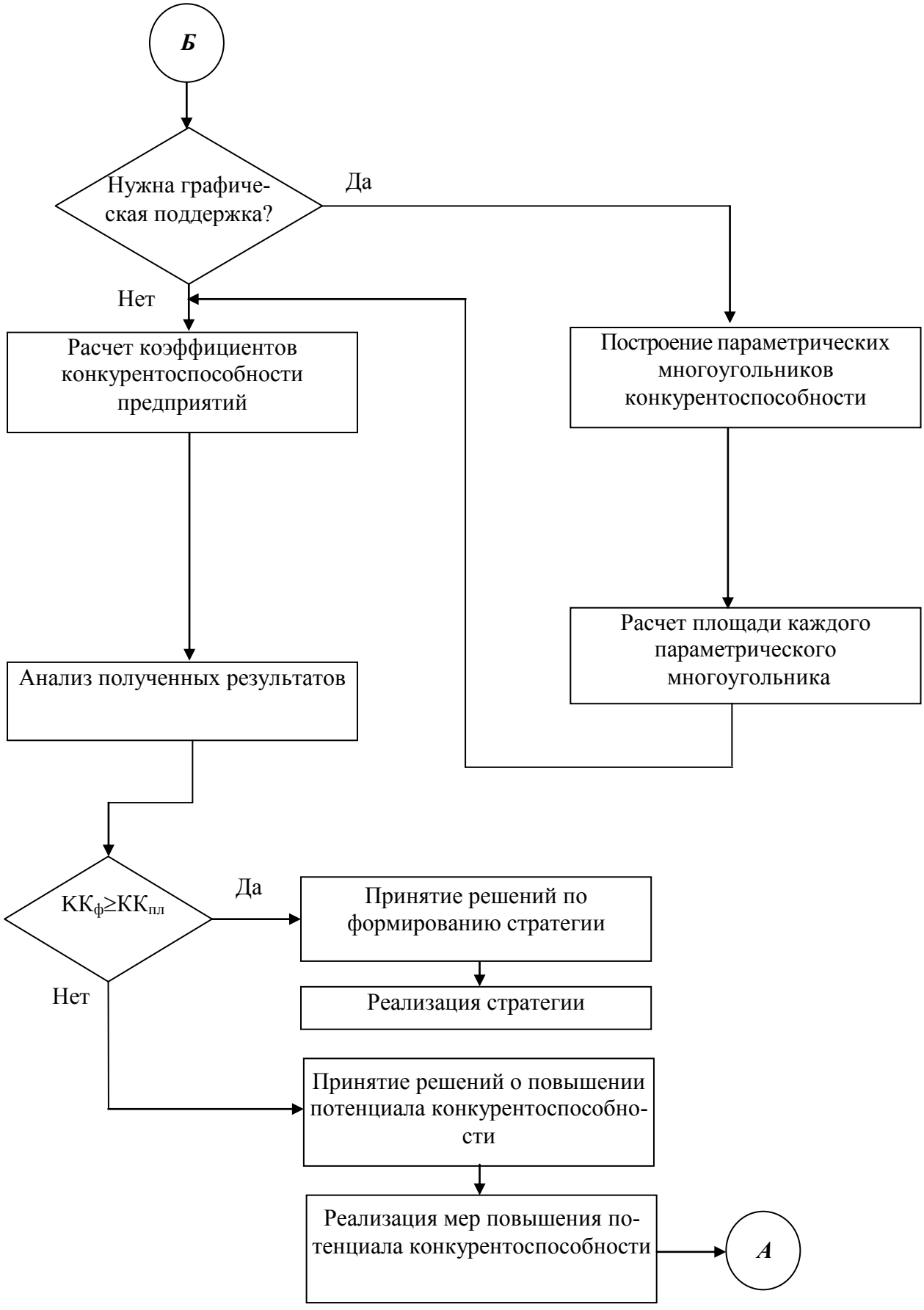


Рисунок 4.3 – Алгоритм оценки потенциала конкурентоспособности предприятия (окончание)

Рассмотрим 13 основных *этапов реализации данного алгоритма.*

1. Исходным моментом реализации алгоритма является принятие решения ЛПР (лицо, принимающее решение, например, начальник отдела маркетинга) о необходимости проведения мероприятий по оценке конкурентоспособности предприятия, его стратегических единиц бизнеса (СЕБ).

2. Конкурентоспособность предприятия оценивается путем анализа факторов конкурентоспособности (комплексных показателей) совокупности предприятий-конкурентов на конкретном рынке сбыта. Выявление действующих конкурентов происходит на основе применения одного из двух приведенных ниже подходов.

Согласно *первому подходу*, конкурирующие предприятия группируются в соответствии с типом потребностей, которым удовлетворяет их продукция. Для выявления наиболее важных конкурентов и их роли на рынке сбыта широко используются методы так называемого «ассоциативного» опроса потребителей. Таким образом определяется, с какими полезными качествами или условиями потребления покупатель ассоциирует тот или иной товар конкурента. При этом выделяются следующие основные группы конкурентов:

а) предприятия, предлагающие аналогичный вид продукта на рынке;

б) предприятия, обслуживающие другие рынки аналогичной продукцией, выход которой на данный рынок является вероятным;

в) предприятия, производящие товары-заменители, способные вытеснить данный продукт на рынке [177].

Важный аспект установления конкурентов на основе данного подхода – это анализ потребности рынка в дополняющих товарах и услугах-комплементах.

Второй подход к выявлению конкурентов заключается в группировке предприятий по типу стратегии, осуществляемой:

а) в области рыночной экспансии (рост / поддержка);

б) политики качества и ценовой политики;

в) технологии.

Параллельно с выбором рынка и конкурирующих предприятий формируется рабочая группа в составе специалистов разного профиля (маркетолог, технолог, финансист, производственник т.п.), численность которой определяет ЛПР. Эксперты могут быть из числа специалистов предприятия и / или внешних организаций. Они обязаны выбрать систему балльной оценки локальных показателей (5-, 10- или 100-балльную).

3. При выборе комплексных факторов конкурентоспособности – ключевых факторов успеха предприятия – учитывается достигнутый зарубежный и отечественный опыт и на основе анализа различных подходов и показателей определяется их перечень в следующем составе: товар, положение предприятия на рынке, продажи, продвижение товара, производство.

4. По каждому комплексному фактору конкурентоспособности составляется набор локальных показателей. Поскольку оценка конкурентоспособности является интегрированной, то из совокупности показателей конкурентоспособности предприятия избраны те, которые полнее характеризуют его конкурентное состояние. Перечень оценочных показателей может быть дополнен в зависимости от особенностей предприятий-конкурентов, которые анализируются.

При выборе локальных показателей было учтено, что основным фактором соперничества в условиях ценовой конкуренции является снижение предприятием-производителем цен на свои товары по сравнению с товарами других производителей. В данном случае предприятие может, ориентируясь на метод «исследовательской кривой», отказаться от дорогостоящих сопутствующих услуг при разработке продукции, быть монополистом на дешевые источники сырья, совершенствовать технологию производства, что в итоге ведет к закреплению за предприятием большей рыночной доли.

Неценовые методы конкуренции имеют сейчас большое распространение. При неценовой конкуренции основными факторами конкурентной борьбы являются качество и надежность товара, организация сервиса, сбытовая сеть, каналы продвижения продукции, дизайн, удобство эксплуатации, соответствие стандартам, имидж предприятия, скорость выполнения заказов, высокое качество пред-

продажных и послепродажных услуг, длительный гарантийный срок, обучение персонала, улучшение экологических показателей, сокращение удельных эксплуатационных расходов, скорость появления нового товара на рынке, оперативная готовность предприятия, его СЕБ к перепрофилированию своей продукции в зависимости от условий бизнес-среды, конъюнктуры рынка. Например, обучение работников нескольким специальностям не только решает проблему мотивации к повышению производительности труда, но и способствует оперативной перестройке производства в случае изменения ситуации на рынке, без траты при этом дополнительных средств на подбор и подготовку кадров. Неценовые методы конкуренции в основном применяются в области управления маркетингом, в частности в области рекламы и сбытовой политики.

Приведем рекомендуемый автором перечень оценочных показателей по каждому из факторов конкурентоспособности предприятия. Объединение основных показателей осуществлено методом выделения ключевых факторов успеха.

Товар: качество, технические параметры, дизайн, гарантийный срок, надежность, средний срок службы, прейскурантная цена, степень популярности товара, соотношение цена – качество.

Положение предприятия на рынке: рыночная доля, рост операций, торговая марка, норма прибыли, рыночная позиция, качество послепродажного обслуживания, темп роста обслуживаемых сегментов рынка, репутация руководства, приверженность покупателей продукции.

Продвижение и сбыт товара: эффективность сбыта, каналы сбыта, условия кредита, формы платежа, процент скидок, лоббирование интересов, реклама, индивидуальные продажи, паблик рилейшнз, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, интегрированные маркетинговые коммуникации, онлайновый маркетинг.

Производство: технология, гибкость производства, стратегий и организационных структур управления, число инноваций, доступность сырья и материалов, экологичность, экономические показатели производства (фондоотдача, фондовооруженность, оборачиваемость оборотных средств, уровень производительности труда, среднемесячная реальная заработная плата).

Менеджмент: культура управления (ценностные ориентиры, верования, правила и нормы), структура управления (способность к самообновлению, ответственность-власть), функции и технологии управления (полнота реализации, трудоемкость и распределение функций, научный подход к управлению), цели менеджмента (реалистичность, своевременность, понятность, достижимость, совместимость, проверяемость целей), принципы менеджмента (адекватность, партнерство и участие, сочетание формального и неформального управления).

При составлении набора показателей, определяющих конкурентоспособность предприятия, подлежащих оценке и сравнению, по мнению автора, следует исходить из того, что одни из них характеризуют товар, его потребительские и экономические свойства, другие – положение предприятия на рынке, его производственные и сбытовые возможности. При этом часть так называемых «жестких» показателей-параметров поддается количественной оценке, другие, «мягкие» параметры – менее податливы. «Жесткие» параметры описывают важнейшие характеристики факторов конкурентоспособности товара, рынка, производства, сбыта и продвижения товара. «Мягкие» параметры могут служить для оценки конкурентоспособности менеджмента, либо характеризовать эстетические свойства товара, например, дизайн, упаковку, цвет, степень удовлетворения отдельных потребностей покупателей. Они отражают степень популярности товара, эффективность сбыта, качество рынка, технологический уровень, доступность сырья, материалов, способность совершенствовать технологию, уровень организационной структуры, культуры и др. В условиях насыщения рынка товарами растет роль неценовых факторов конкуренции, следовательно, и «мягких» параметров, используемых для оценки конкурентоспособности предприятия. «Мягкие» параметры сложнее поддаются количественной оценке. Для этой группы показателей следует по нашему мнению использовать органолептические и квалиметрические методы. *Органолептические* методы основываются на субъективном эмоциональном восприятии человеком некоторого свойства объекта и на выражении результата в балльной (цифровой) форме. В основе *квалиметрических методов* лежит более точная оценка показателей группой экспертов, ориентирующихся не столь-

ко на эмоциональное восприятие, сколько на опыт работы и понимание, возможно интуитивное, роли того или иного показателя. На основе обобщения полученных экспертных оценок определяется общая количественная оценка «мягкого» параметра, которая соотносится с аналогичной оценкой соответствующего параметра предприятий-конкурентов.

5. Оценить степень влияния каждого из факторов на потенциал конкурентоспособности предприятия можно экспертным методом, а также путем анализа и обработки статистической отчетности предприятий. Поскольку имеются объективно существующие трудности не только в получении, но нередко и в самом факте наличия на предприятиях статистической информации, характеризующей факторы конкурентоспособности, использование экспертных методов становится единственно реальным путем решения данного вопроса. Кроме того, экспертные методы последнее время находят все более широкое применение, так как при определении значимости влияния критериев (показателей) на конкурентоспособность предприятия нельзя игнорировать опыт и знания человека, его восприятие и оценку качественных сдвигов, происходящих в условиях рынка, в экономике предприятия. В результате организованного опроса экспертов формируется *индивидуальная балльная оценка каждого локального показателя по всем выбранным факторам конкурентоспособности каждого предприятия-конкурента.* Обозначим эту оценку $a_{ij\mu q}$, где $i = (\overline{1,m})$, m – количество факторов конкурентоспособности; $j = (\overline{1,n})$, n – количество предприятий-конкурентов; $\mu = (\overline{1,M})$, M – количество экспертов; $q = (\overline{1,Q})$, Q – количество локальных показателей, которые подлежат экспертной оценке.

6. Важным этапом является определение согласованности мнений экспертов и достоверности экспертных оценок. Как меру согласованности экспертов можно принять коэффициент конкордации (W), рассчитываемый по формуле

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}M^2(Q^3 - Q) - M\sum_{\mu=1}^{M} T_\mu}, \qquad (4.7)$$

где S – среднеквадратичное отклонение; M – количество экспертов; Q – количество локальных показателей; T_μ – сумма экспертных оценок [81, с. 271].

Величина W меняется в пределах от 0 до 1. При $W = 0$ согласованность экспертов отсутствует. В этом случае следует изменить состав группы экспертов. При $W = 1$ согласованность экспертов полная. На практике можно установить требование, чтобы фактически полученное значение $W_ф$ было больше априори заданного значения $W_з$($W_ф > W_з$). Можно принять $W_з = 0{,}5$, т.е. при $W_ф > 0{,}5$ мнения экспертов в большей степени согласованы, чем не согласованы. При $W_ф < 0{,}5$ полученные оценки не достоверны. Если $W_ф \to 0$, то нужно изменить состав группы экспертов, если $W_ф \to W_з$, то возможно повторение процедуры экспертизы [81, с. 274].

Для более четкой оценки значимости коэффициента конкордации можно применить критерий Пирсона, который подчиняется χ^2 – распределению с числом степеней свободы (m-1) при наличии связанных рангов [191]. Результаты расчета показателей W, S и χ^2 целесообразно занести в соответствующую таблицу.

7. Расчет усредненных экспертных значений (a_{ij}) проводится по формуле

$$a_{ij} = \frac{\sum_{q=1}^{Q} \sum_{\mu=1}^{M} a_{ij\mu q}}{MQ}, \qquad (4.8)$$

Полученные результаты заносят в аналитическую таблицу, образец которой в общем виде приведен в табл. 4.1.

8. Применение экспертных оценок при выявлении значимости выбранных факторов конкурентоспособности в их общем воздействии на уровень КСП заключается в установлении рангов факторов (b_i). Для их определения предлагается использовать метод анализа иерархий Т. Саати [265, 240].

9. Расчет интегрированных факторных показателей (c_{ij}) производится по формуле

$$c_{ij} = a_{ij} * b_i, \qquad (4.9)$$

где b_i – ранг i-го фактора конкурентоспособности, отвечающий условию

$$\sum_{i=1}^{m} b_i = 1{,}00. \qquad (4.10)$$

Суммарная оценка C_j определяется по формуле

$$C_j = \sum_{i=1}^{m} c_{ij}. \qquad (4.11)$$

Таблица 4.1 – Матрица конкурентоспособности предприятий (сост. авт.) [1]

Фактор конкурентоспособности	Усредненная экспертная оценка (a_{ij})				Ранг фактора (b_i)	Интегрированный факторный показатель (c_{ij})			
	$П_1$	$П_2$	…	$П_n$		$П_1$	$П_2$	…	$П_n$
1.	a_{11}	a_{12}	…	a_{1n}	b_1	c_{11}	c_{12}	…	c_{1n}
2.	a_{21}	a_{22}	…	a_{2n}	b_2	c_{21}	c_{22}	…	c_{2n}
……..	…	…	…	…	…	…	…	…	…
m	a_{m1}	a_{m2}	…	a_{mn}	b_m	c_{m1}	c_{m2}	…	c_{mn}
Суммарная оценка	–	–	–	–	1,00	C_1	C_2	…	C_n
Коэффициент конкурентоспособности	–	–	–	–	–	$КК_1$	$КК_2$	…	$КК_n$

[1] $П_1 – П_n$ – предприятия-конкуренты.

10. Для расчета коэффициентов конкурентоспособности предприятий-конкурентов среди значений C_j выбирается максимальное (C_{max}). Предприятию, которому соответствует $\max\{C_j\} = C_{max}$, устанавливается значение коэффициента конкурентоспособности, равное 1. Для всех остальных предприятий коэффициент конкурентоспособности ($КК_j$) определяется по формуле

$$KK_j = \frac{C_j}{C_{max}}. \qquad (4.12)$$

11. Если полученное значение $КК_j < 1$ и это не соответствует заданным целям предприятия, проводящего данное исследование, то его руководству необхо-

димо принять решение о разработке комплекса мер, направленных на усиление конкурентных позиций товаропроизводителя на данном рынке.

Анализ полученных результатов позволяет сделать вывод о потенциале конкурентоспособности исследуемого предприятия по сравнению с его конкурентами. При необходимости потенциал конкурентоспособности можно повысить за счет улучшения значений отдельных факторов. Выбор приоритетных направлений должен проводиться в соответствии с аналитико-поисковой процедурой, алгоритм которой приведен на рис. 4.4. Для выявления зон «слабой конкуренции» рекомендуется построить диаграмму значимости [281, с. 105].

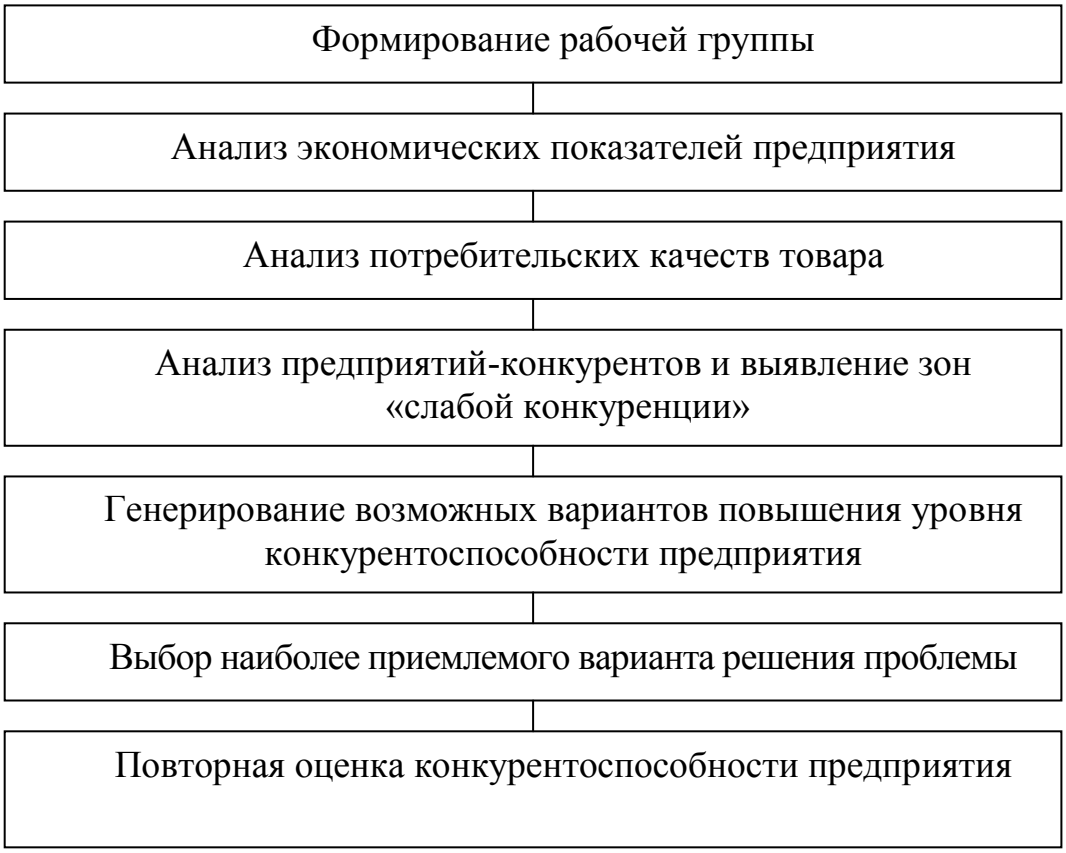


Рисунок 4.4 – Алгоритм обеспечения повышения конкурентоспособности предприятия

13. Для расчета потенциала конкурентоспособности предприятий необходимо рассчитать площади соответствующих параметрических многоугольников по формуле

$$S_j = \tfrac{1}{2}\sin\tfrac{360}{n}\left(c_{1j}c_{nj} + \sum_{i=1}^{n-1} c_{ij}c_{i+1\,j}\right), \qquad (4.13)$$

где S_j – площадь параметрического многоугольника j-го предприятия.

Предприятию, которому соответствует максимальное значение площади параметрического многоугольника $S_{\max} = \max\{S_j\}$, присваивается коэффициент конкурентоспособности, равный 1. Для других предприятий коэффициент конкурентоспособности $K\text{К}_j$ определяется отношением S_j к $S_{\max}$.

По значениям коэффициентов конкурентоспособности можно проранжировать предприятия-конкуренты (4.14) и таким образом выявить их конкурентные позиции:

$$R_{j(k)} = k \Leftrightarrow j(k) = arg \max_{\substack{1\le j\le m \\ j\ne j(1),\ldots,j(k-1)}} \frac{S_j}{\max\limits_j\{S_j\}}, \qquad (4.14)$$

где $j(k)$ – номер j-го предприятия, имеющего k-й ранг, $k = \overline{1,m}$.

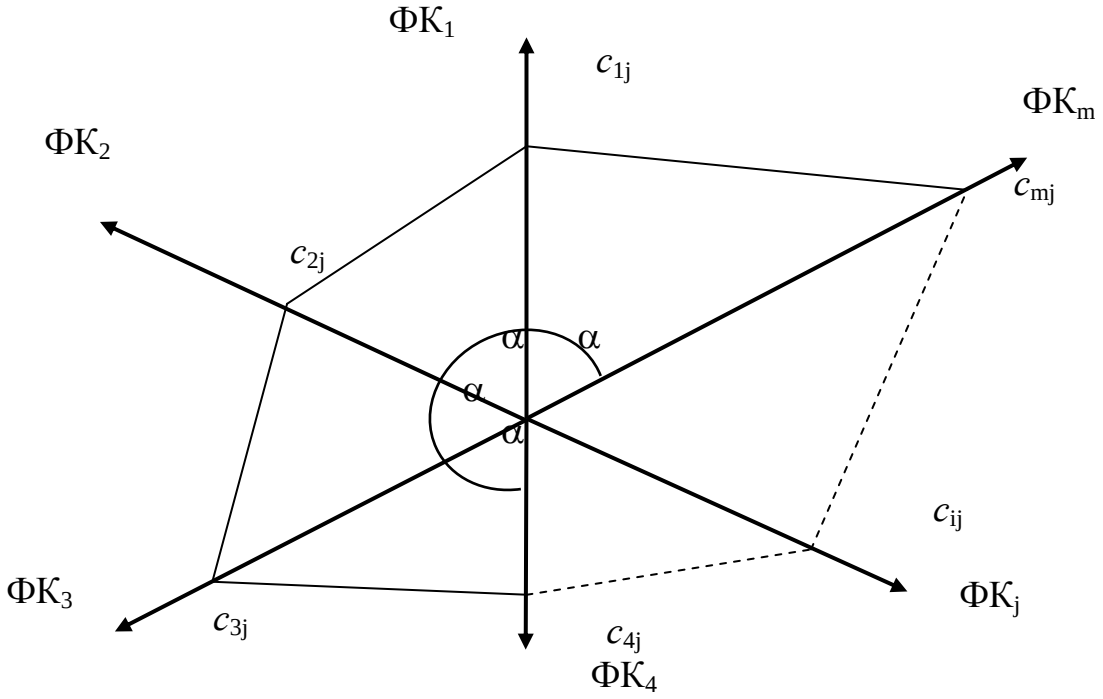


Рисунок 4.5 – Построение параметрического многоугольника конкурентоспособности j-го предприятия

Рассмотрим применение авторской методики на примере оценки потенциала конкурентоспособности предприятий дорожного машиностроения, разрабаты-

вающих и производящих автогудронаторы и автобитумовозы. Такая оценка включает 7 позиций.

1) По согласованию с руководством ОАО «Иркутский завод дорожного машиностроения» (ОАО «ИЗДМ») в качестве основных конкурирующих предприятий были выбраны ЗАО «Бецема» машиностроительный завод (ЗАО «Бецема»), ОАО «Грабовский завод спецавтомобилей» (ОАО «ГрАЗ»), ОАО «Курганский завод дорожного машиностроения» (ОАО «Кургандормаш») [216, 222, 224, 227].

2) Определены экспертные оценки локальных показателей предприятий (приложение Д). Поскольку необходимая информация с предприятия ОАО «Кургандормаш» отсутствовала, то оно было исключено из дальнейших расчетов.

3) Уровень согласованности мнений экспертов-специалистов был оценен на основе коэффициента конкордации. Полученное численное значение его (0,88) позволяет считать, что эксперты имеют высокую степень согласованности.

4) Для определения ранга факторов конкурентоспособности был применен метод анализа иерархий (МАИ) Т. Саати, заключающийся в специальной процедуре определения элементов w_1–w_5 матрицы попарных сравнений с последующим расчетом векторов приоритетов [21, 265]. Для этого выполнено следующее: а) осуществлена декомпозиция задачи и ее представление в иерархической форме (рис. 4.6); б) избрана шкала относительной важности факторов конкурентоспособности (табл. 4.2) с учетом [21, с. 29–30]; в) проведена экспертная оценка силы влияния факторов на конкурентоспособность предприятия (w_1–w_5) и сформирована матрица [S_f 5×5] размерностью 5×5 по числу факторов конкурентоспособности (табл. 4.3); г) рассчитан собственный вектор A и векторы приоритетов (табл. 4.4).

Таблица 4.2 – Шкала относительной важности факторов конкурентоспособности

Интенсивность относительной важности	Характеристика фактора
1	Равное значение
2	Промежуточное значение
3	Умеренное преимущество
4	Промежуточное значение
5	Существенное преимущество

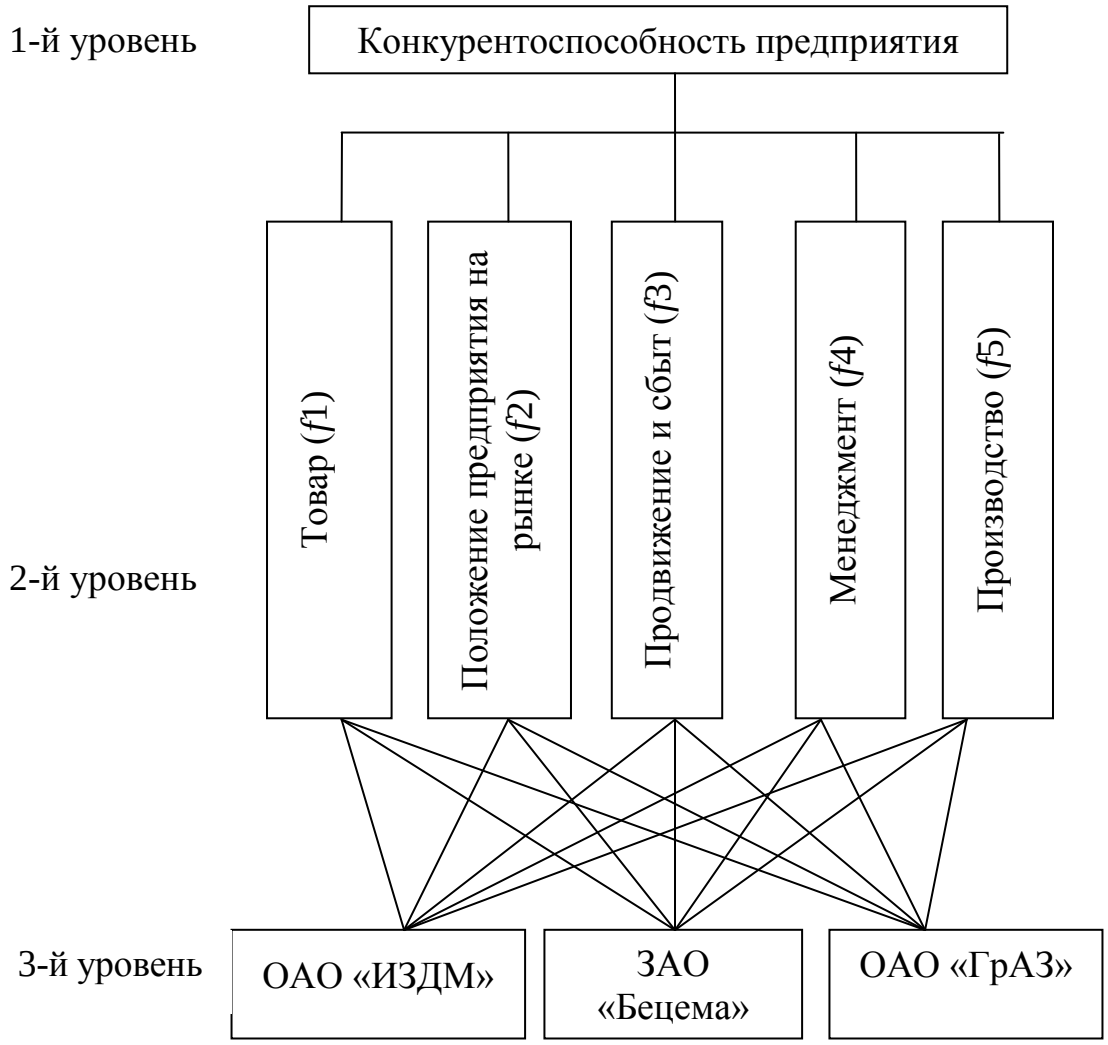


Рисунок 4.6 – Декомпозиция задачи в иерархию

Таблица 4.3 – Матрица попарных сравнений (расчетная)

Фактор конкурентоспособности	$ФК_1$	$ФК_2$	$ФК_3$	$ФК_4$	$ФК_5$
$ФК_1$ – товар	1	5	1/3	1/3	2
$ФК_2$ – положение предприятия на рынке	1/5	1	1/3	1/2	2
$ФК_3$ – продвижение товара и сбыт	3	3	1	1/3	4
$ФК_4$ – менеджмент	3	2	3	1	5
$ФК_5$ – производство товара	1/2	1/2	1/4	1/5	1

Итак, с помощью метода анализа иерархий автором был рассчитан ранг факторов конкурентоспособности (векторы приоритетов): 0,166; 0,095; 0,269; 0,402; 0,068.

Таблица 4.4 – Результаты расчета векторов

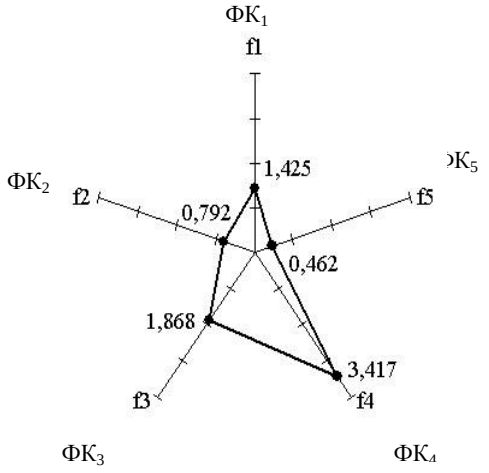
Фактор конкурентоспособности	Приоритетный вектор		Нормативный вектор приоритетов	
	Расчетная формула	Числовые значения	Расчетная формула	Числовые значения
ФК$_1$	$a_1 = \sqrt[5]{\frac{w_1}{w_1} \times \frac{w_1}{w_2} \times \frac{w_1}{w_3} \times \frac{w_1}{w_4} \times \frac{w_1}{w_5}}$	1,017	$b_1 = \frac{a_1}{A}$	0,166
ФК$_2$	$a_2 = \sqrt[5]{\frac{w_2}{w_1} \times \frac{w_2}{w_2} \times \frac{w_2}{w_3} \times \frac{w_2}{w_4} \times \frac{w_2}{w_5}}$	0,581	$b_2 = \frac{a_2}{A}$	0,095
ФК$_3$	$a_3 = \sqrt[5]{\frac{w_3}{w_1} \times \frac{w_3}{w_2} \times \frac{w_3}{w_3} \times \frac{w_3}{w_4} \times \frac{w_3}{w_5}}$	1,643	$b_3 = \frac{a_3}{A}$	0,269
ФК$_4$	$a_4 = \sqrt[5]{\frac{w_4}{w_1} \times \frac{w_4}{w_2} \times \frac{w_4}{w_3} \times \frac{w_4}{w_4} \times \frac{w_4}{w_5}}$	2,460	$b_4 = \frac{a_4}{A}$	0,402
ФК$_5$	$a_5 = \sqrt[5]{\frac{w_5}{w_1} \times \frac{w_5}{w_2} \times \frac{w_5}{w_3} \times \frac{w_5}{w_4} \times \frac{w_5}{w_5}}$	0,416	$b_5 = \frac{a_5}{A}$	0,068
Всего	$A = \sum_{i=1}^{5} a_i$	A = 6,117		1,000

5) Составлена расчетная матрица конкурентоспособности предприятий (табл. 4.5). Как идеальное избрано гипотетическое предприятие, имеющее максимальные оценки по каждому фактору конкурентоспособности и соответственно максимальный потенциал конкурентоспособности. Расчет коэффициентов конкурентоспособности позволил установить следующие их значения: ОАО «ИЗДМ» – 0,796; ЗАО «Бецема» – 0,681; ОАО «ГрАЗ» – 0,488.

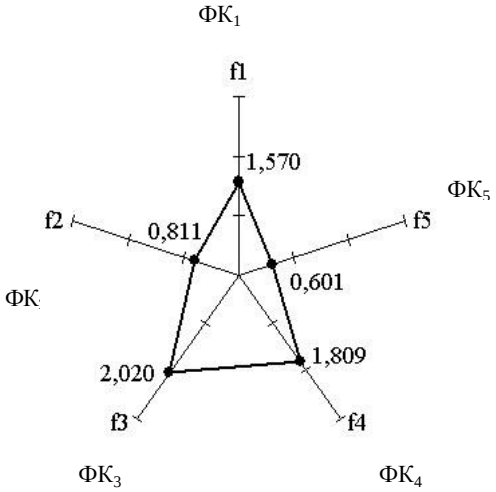
6) Построены пятиугольники конкурентоспособности каждого предприятия-конкурента (рис. 4.7), рассчитаны их площади, а также коэффициенты конкурентоспособности, характеризующие ранги товаропроизводителей на конкретном рынке. Полученные результаты оценки потенциала конкурентоспособности предприятий идентичны независимо от способа (аналитического или графического) их расчета.

Таблица 4.5 – Матрица конкурентоспособности и рангов предприятий дорожного машиностроения

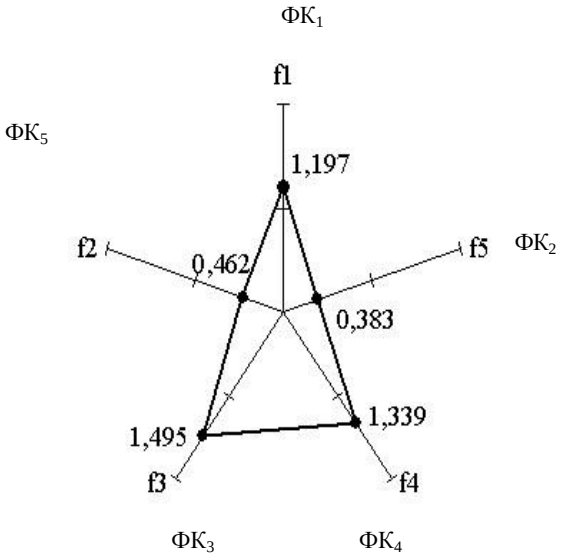
Фактор конкурентоспо-собности	Усредненная экспертная оценка предприятия				Ранг факто-ра	Интегрированный факторный показатель предприятия			
	ОАО «ИЗДМ»	ЗАО «Бецема»	ОАО «ГрАЗ»	Гипоте-тическое предпр.		ОАО «ИЗДМ»	ЗАО «Бецема»	ОАО «ГрАЗ»	Гипоте-тическое предпр.
1. Товар	8,583	9,458	7,208	10,000	0,166	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 товара 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
Коэффициент конкурентоспособности						0,796	0,681	0,488	1,000
Площадь параметрического пятиугольника конкурентоспособности						1,425	1,090	0,535	2,387
Ранг предприятия на рынке						2	3	4	1



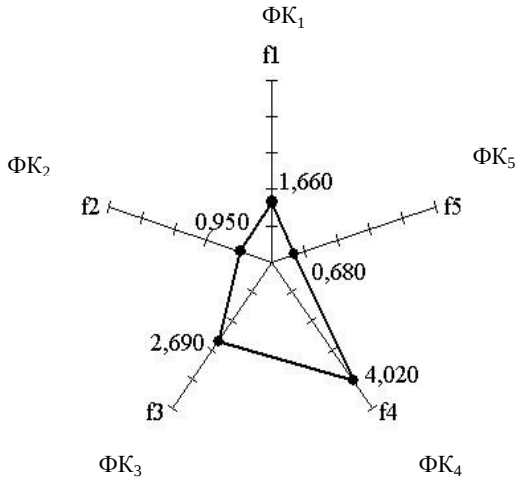
а)



б)



в)



г)

Рисунок 4.7 – Пятиугольник конкурентоспособности предприятий:
а – ОАО «ИЗДМ»; *б* – ЗАО «Бецема»; *в* – ОАО «ГрАЗ»;
г – гипотетическое предприятие

Как показывает сравнительный анализ результатов расчетов в ходе применения данных методов, полученные оценки совпадают. При этом трудоемкость

вычисления площадей параметрических многоугольников с помощью графического метода компенсируется наглядностью графической интерпретации. Использование персонального компьютера полностью устраняет все неудобства и трудности расчетов.

7) Согласно полученным результатам собственных оценок потенциала конкурентоспособности руководители предприятий могут принимать конкретные меры, способствующие улучшению деятельности по отдельным направлениям, на конкретных участках. Усилия должны быть направлены на исследование рынков сбыта, поиск новых форм сотрудничества с конкурентами и поставщиками, улучшение качества продукции и снижение затрат, поиск рыночных ниш, каналов сбыта, моделей и видов продукции, организацию эффективной системы продвижения, формирование новых ценностных ориентиров. Модели поведения современных руководителей должны быть адекватны условиям хозяйствования.

Предложенная методика оценки потенциала конкурентоспособности, по мнению автора, позволяет разработать подходы для более обоснованного выбора стратегии адаптации предприятия, создать условия для объективной оценки конкурентных преимуществ товаропроизводителя на внешнем и внутреннем рынках сбыта и реальных возможностей оптимального их использования в практической деятельности.

4.3 Методика оценки финансового потенциала предприятия при формировании системы адаптационного менеджмента

На современном этапе финансовое состояние предприятий промышленности выступает важнейшей характеристикой их надежности, устойчивости, деловой активности. В условиях транзитивной экономики финансы приобретают первостепенное значение: от них зависит необходимость проведения финансового анализа для оценки текущего и перспективного финансового состояния предприятия, оценки количественных и качественных его характеристик, определения основных тенденций изменений. Пользователи финансовой информации заинтересованы в трех ее типах: это сведения о деятельности предприятия в прошлом, в будущем и информация о текущем его состоянии. Поэтому важным является по-

лучение значений ряда ключевых показателей, характеризующих эффективность финансовой, производственно-сбытовой, маркетинговой, инновационной, кадровой, инвестиционной деятельности промышленного предприятия. С целью учета влияния внешней среды на результаты функционирования предприятия используют соответствующий современный методический инструментарий, который позволяет это реализовать.

Фактор конкуренции для всех субъектов рынка имеет принудительный характер, вследствие чего предприятия под угрозой вытеснения с рынка должны постоянно уделять внимание управлению адаптацией и конкурентоспособностью, для поддержания высокого уровня которой необходимы инвестиции. Это требует обеспечения не только прочного финансового состояния предприятия, но и высокого уровня финансового потенциала, характеризующего его способность финансировать комплекс адаптационных мер в соответствии с выбранной стратегией адаптации.

По нашему мнению данный показатель возможно и целесообразно использовать как один из локальных критериев стратегической модели адаптации предприятия к стохастическим изменениям бизнес-среды. Разработанной теории для решения подобных сложных вопросов не существует, поэтому на практике все зависит от таланта и опыта менеджеров высшего звена управления, которые используют существующие методики детерминированного анализа.

Изучение мировой практики финансово-хозяйственной деятельности позволило вывить наличие нескольких десятков финансовых показателей, что, безусловно, затрудняет их практическое применение [41, 53, 145, 163, 191, 205, 241, 300, 335]. Кроме того, каждый из них сам по себе не является достаточно информативным. Это актуализирует задачу интеграции инструментов финансового управления и определяет необходимость объединения финансовых показателей в группе. Как показывает проведенный целенаправленный анализ литературных источников, в отечественной и зарубежной практике наблюдается тенденция агрегирования различных финансовых показателей [21, 53, 58, 250, 256, 281, 334].

В специальной литературе описаны методики комплексной оценки финансового состояния предприятия, в основе которых лежит объединение отдельных или всех локальных финансовых показателей в единый. Частота использования каждой из 10 проанализированных групп финансовых коэффициентов определялась их удельным весом в общем количестве (44) проанализированных методик анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Установлено, что наиболее распространенными являются системы финансового анализа, которые состоят из 6 групп финансовых коэффициентов (25 %), 5 групп (20,46 %), 3 групп (15,91 %). Анализ частоты применения финансовых коэффициентов показал, что наибольшее распространение получили показатели ликвидности (платежеспособности) – 87 %, финансовых результатов (рентабельности) – 87 %, деловой активности – 80 %, финансовой устойчивости – 73 % по сравнению с показателями рыночной активности – 27 %, имущественного положения – 20 %, оборачиваемости денежных средств – 7 %.

Таким образом, как подтверждает проведенный анализ методик оценки финансового состояния предприятий, среди их авторов не существует определенной согласованности как по совокупности локальных оценочных финансовых коэффициентов, так и по перечню групп, в которые они были объединены.

Обзор публикаций отечественных и зарубежных ученых показал, что основное внимание они обращали на группировку известных финансовых коэффициентов, и прежде всего с целью анализа финансового состояния предприятия по отдельным направлениям [53, 67, 144, 300]. Но в условиях рынка сфера использования финансовых коэффициентов достаточно обширна, что требует новых подходов к их объединению (табл. 4.6).

Экономисты О.В. Андрейчиков и А.Н. Андрейчикова, основываясь на применении теории нечетких множеств, предложили методику выбора лучшего предприятия с целью предоставления ему кредита [21, с. 163–167].

Таблица 4.6 – Определение особенностей использования интегрированного финансового показателя

Автор	Цель использования	Пользователь информации	Особенности расчета показателя	Элемент наполнения
Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н.	Принятие решения о предоставлении кредита	Кредитный отдел коммерческого банка	Применение элементов теории нечетких множеств; довольно ограничена совокупность финансовых коэффициентов, выбранных в качестве критериев	Обоснование расширения совокупности анализируемых финансовых коэффициентов
Бригхем Ю., Гапенски Л.	Разработка стратегий маркетинга предприятия на основе анализа таблицы «Du Pont Chart»	Служба маркетинга предприятия	Разделение финансовых коэффициентов на 5 групп с последующим расчетом показателя «коэффициент доходности сбыта»	Необходимость использования метода «свертки» коэффициентов
Бланк И.А.	Оценка конкурентоспособности предприятия	Служба маркетинга предприятия, акционеры, инвесторы	Оценка ограниченной совокупности локальных финансовых коэффициентов для определения одного из нескольких показателей оценки конкурентоспособности	Необходимость применения метода «свертки» финансовых коэффициентов согласно современным меняющимся условиям внешней среды
Недосекин А.О.	Получение принципиально нового класса методов комплексного финансового анализа предприятия	Финансовые системы корпораций и фондового рынка	Нечеткая оценка финансовых результатов	Создание нечетко-множественных методов оценки бизнеса на этапе стратегического планирования предприятия
Галицкая С. В., Лещева В.Б.	Оценка инвестиционной привлекательности предприятия	Инвесторы, акционеры, Фонд имущества региона	Группировка финансовых коэффициентов с помощью матричных или интегральных методов	Необходимость методов «свертки» финансовых коэффициентов для отражения влияния неопределенности бизнес-среды на результаты функционирования предприятий
Турманидзе Т.У., Федоровский В.А.	Комплексная оценка финансового состояния предприятия	Руководство предприятия, акционеры	Все известные финансовые коэффициенты группируются методом получения среднеарифметической величины в пределах каждой группы показателей	Необходимость применения современного метода «свертки» ограниченной совокупности финансовых коэффициентов

Экономисты Ю. Бригхем и Л. Гапенски рассмотрели 15 финансовых показателей, с помощью которых строятся уравнение «Du Pont» и усовершенствованная таблица «Du Pont Chart» [53, с. 127–132]. Это дает возможность раскрыть основные факторы, от которых зависит величина прибыли на собственный капитал, и проанализировать способы улучшения функционирования предприятий в условиях неопределенной бизнес-среды.

В последнее время делается попытка объединить разнонаправленные финансовые коэффициенты в единый показатель в целях решения различных проблем. Практический интерес представляют те работы, в которых предлагается система критериев для своевременного выявления признаков банкротства предприятия [145, с. 139–140; 163, с. 410–411].

М. Бендиков и Е. Джамай считают целесообразным проводить комплексную оценку финансового состояния предприятия по единому показателю, используя для его определения метод «свертки» всей совокупности финансовых показателей в виде среднеарифметического их значения. Такой подход создает предпосылки для экспресс-диагностики финансового состояния предприятия и принятия решений по управлению его финансами [41]. Итак, анализ полученной первичной и вторичной информации по исследуемой проблеме позволил выявить следующее:

– в современных условиях высокой неопределенности бизнес-среды актуализируется проблема выбора системы финансовых показателей для решения новых задач в области стратегического планирования адаптации, инвестирования, кредитования и т.п.;

– расчет финансовых коэффициентов не должен быть самоцелью, а увеличение их количества не исключает необходимости исследования реального состояния на предприятии;

– необходимость объединения финансовых коэффициентов в группу обусловлена тем, что ни один финансовый показатель не несет достаточной экономической информации, требующейся для принятия определенных управленческих решений;

– чрезмерное количество финансовых коэффициентов усложняет процедуру анализа, ведет к риску при их неверном выборе вследствие отсутствия четкой их принадлежности к конкретной группе показателей, обусловливает неадекватность восприятия экономического содержания процессов, которые происходят на предприятии, по причине многовариантности формул расчета одних и тех же отдельных финансовых показателей (особенно это касается показателей рентабельности);

– наиболее важной целью оценки финансовых коэффициентов предприятия является анализ его финансового состояния, требующий принятия соответствующих тактических решений в сфере экономической деятельности (получение кредита, инвестирование, управление активами, задолженностью, расходами и ресурсами);

– методология анализа финансового состояния предприятия, которая была присуща централизованной системе управления и плановой экономике, неприемлема в современных условиях развития рыночных отношений в стране;

– увеличение количества пользователей вторичной финансовой информации (финансовых коэффициентов), которая помогает им принимать обоснованные деловые решения в будущем, требует поиска новых подходов к формированию обобщенного финансового показателя;

– основными недостатками существующих подходов к формированию комплексного финансового показателя методом «свертки» являются: отсутствие учета функциональной зависимости между внешней и внутренней средой предприятия, субъективные представления о целях синтеза при формировании комплексного финансового показателя. В этих условиях целесообразно использование современного математического аппарата.

Это обусловливает необходимость определить экономическую категорию «финансовый потенциал предприятия», выбрать методику его оценки в условиях неопределенности бизнес-среды, выявить сферы практического использования этого показателя.

Финансовый потенциал (ФП) – это комплексный показатель, характеризующий способность предприятия профинансировать выбранный комплекс адаптационных мероприятий, что соответствует выбранной стратегии адаптации и делает его важным инструментом финансовой диагностики, которая проводится в рамках бизнес-диагностики предприятия.

Весьма перспективным является применение элементов и понятий теории нечетких множеств к формированию комплексного показателя финансового потенциала промышленного предприятия. Как показал проведенный анализ литературных источников по теории нечетких множеств, ее элементы успешно используются при принятии решений в условиях неопределенности. Основатель теории, профессор Калифорнийского университета Л. Заде, в середине 60-х годов XX века предусматривал широкое прикладное значение своей концепции нечеткой логики, согласно которой стало возможным оперировать суждениями «частичная правда» или «неполная правда», в отличие от четкой классической булевой логики [113]. Первые попытки использования элементов теории нечетких множеств в финансовой сфере показали преимущество данного подхода, который позволяет получать количественные данные в сложных ситуациях на основе экспертных оценок [204]. Согласно математической теории Л. Заде [113], все оценки субъекта (финансовые показатели предприятия) и ограничения, с которыми он работает (нормативные или предельные значения финансовых показателей), являются нечеткими. Любая ситуация, требующая принятия решений, содержит, как правило, большое количество неопределенностей (3 класса): 1 – «неопределенность природы» (факторы неизвестны); 2 – «неопределенность противника» (действия партнеров, конкурентов и др.), что невозможно полностью учесть или спрогнозировать; 3 – «неопределенность желаний», то есть целей исследователя, которые невозможно описать с помощью одного показателя (оценки). Свести такие задачи с неопределенностями к точно поставленным математическим задачам невозможно в принципе, поскольку необходимо любым способом «снять» неопределенность, то есть вывести определенные гипотезы. Но, как считают ученые, никакой математический анализ не может обеспечить получение точного результата выбора альтернатив в услови-

ях неопределенности. Следовательно, целесообразно отказаться от какого-либо четкого описания в задачах принятия решений, особенно в тех ситуациях, когда определяющими являются скорее не количественные, а качественные характеристики, например уровень рентабельности (высокий, не очень высокий, низкий). При анализе финансового состояния предприятия в условиях неопределенности бизнес-среды лучше всего применять в качестве способа описания финансовых показателей теорию нечетких множеств с использованием функций принадлежности.

При динамичной внешней среде аппарат теории нечетких множеств сейчас находит широкое применение для решения прикладных задач в сфере кредитования, инвестирования экономики, маркетинга [21, 202, 204]. Это дает основание считать перспективным и целесообразным использование теории нечетких множеств при решении отдельных проблем адаптации предприятий.

Рассмотрим основные элементы теории нечетких множеств. Предположим, что U – полное множество, содержащее все объекты некоторого класса; F – нечеткое подмножество множества U, которое определяется через функцию принадлежности $F = \mu_F(K) \in [0,1]$ и отображает все элементы K множества U на множестве действительных чисел отрезка [0,1], указывающих степень принадлежности каждого элемента нечеткого подмножества (далее множества) F; $F \in U$, $F = \{F_j\}$, F_j – нечеткая оценка j-го объекта исследования, $F_j = \mu_{F_j}(K_j)$, $F_j = \{\mu_{F_j}(K_{ij})/K_{ij}\}$.

Оценка функции принадлежности по j-му критерию определяется по формуле

$$F_j = \mu_{F_j}(K_j) = \mu_{F_j}(K_{j1})/K_{j1}\,\mathrm{U}\ldots\mathrm{U}V\mu_{F_j}(K_{ji})/K_{ji}\,\mathrm{U}\ldots\mathrm{U}\mu_{F_j}(K_{jn})/K_{jn}\ , \quad (4.15)$$

где K_{ji} – значение j-го локального финансового показателя i-го предприятия; знак «/» – обозначение свойства принадлежности μ_F элементу, записанному за символом [21, с. 153–154, 164–167].

Применим теорию нечетких множеств для формализации интегрированной оценки показателя, характеризующего финансовый потенциал предприятия, которая является одним из критериев при построении стратегической матрицы адаптации.

Рассмотрим математическую постановку задачи определения ФП – интегрированной оценки показателя финансового потенциала для каждого предприятия. Пусть имеется совокупность предприятий $A = \{a_i\}, \quad i = \overline{1, n}$ и множество критериев оценки $K = \{K_j\}, \ j = \overline{1, m}$. *Критерии оценки* – локальные финансовые показатели (коэффициенты) – определяют некоторые понятия, а оценки альтернатив представляют собой степень соответствия этим понятиям. Оценки предприятий по каждому *j*-му критерию представлены нечеткими множествами F_j (4.15).

Правило свертывания имеет вид

$$\mu_B(K_{ji}) = \min \mu_{Fj}(K_{ji}), \tag{4.16}$$

где *B* – пересечение нечетких множеств, которое определяется по формуле

$$B = F_1 \text{ I } F_2 \text{ I K I } F_m. \tag{4.17}$$

Значение показателя $\Phi\Pi_i$ определяется по формуле

$$\Phi\Pi_i = \min \mu_{Bj}(K_{ji}). \tag{4.18}$$

Таким образом, реализация предложенного подхода позволяет формализовать и численно оценить один из критериев стратегической модели адаптации предприятия.

Решение данной задачи проводится в несколько этапов.

1. Выбор и формирование совокупности оценочных локальных финансовых показателей (K_j).

2. Численная оценка финансовых показателей – критериев оценки (K_{ji}) по ряду анализируемых промышленных предприятий.

3. Построение экспертами функции принадлежности по каждому критерию оценки.

4. Численная оценка функций принадлежности по каждому критерию оценки.

5. Осуществление операции свертывания.

6. Определение численных значений показателей финансового потенциала каждого предприятия.

7. Интерпретация полученных результатов.

Рассмотрим применение данной методики на конкретном примере. Исходя из поставленной цели, на основе обработки оценок экспертов – специалистов в области финансового менеджмента, уровень согласованности мнений которых был оценен и определен как достаточно высокий, в качестве оценочных критериев из всей совокупности финансовых показателей (более 40 коэффициентов) были избраны те, которые относятся к основным группам ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности, а именно: коэффициенты общей ликвидности (K_1), автономии (K_2), маневренности (K_3), оборачиваемости собственного капитала (K_4), фондоотдачи (K_5), рентабельности активов (K_6), рентабельности продаж (K_7), финансовой независимости (K_8), валовой рентабельности продаж (K_9), обеспеченности собственными оборотными средствами (K_{10}) (табл. 4.7).

Автор считает, что каждая ситуация при анализе может потребовать подсчета лишь нескольких финансовых коэффициентов. На это указывают ученые А. Уэлш Глен и Г. Шорт Дэниел, заметившие, что «... существует несколько коэффициентов или процентных соотношений, которые часто используются, поскольку подходят для многих случаев. Общепризнанным подходом является расчет определенных общеупотребимых коэффициентов» [43].

В методике априори не были учтены показатели, характеризующие имущественное положение, поскольку они информативны только в динамике в рамках конкретной сферы экономической деятельности.

На основе данных бухгалтерской отчетности за год (форма № 1 – «Баланс» и форма № 2 – «Отчет о финансовых результатах») были рассчитаны числовые

значения 10 финансовых показателей (коэффициентов) по ряду промышленных предприятий Иркутской области за 2010–2011 гг. (Приложение Ж).

Таблица 4.7 – Характеристика основных финансовых показателей

Показатель (коэффициент)	Формула расчета	Экономический смысл показателя
1. Общая ликвидность (K_1)	*Текущие активы* / *Текущие пассивы*	Способность оплатить в срок краткосрочные обязательства, используя имеющиеся в наличии текущие активы
2. Автономия (K_2)	*Реальный собственный капитал* (чистые активы) / *Активы* (источники средств организации)	Степень независимости от внешних источников финансирования
3. Маневренность (K_3)	*Собственные оборотные средства* / *Собственный капитал + Долгосрочные заемные Средства*	Степень мобильности использования собственных средств
4. Оборачиваемость собственного капитала (K_4)	*Выручка от реализации (объем реализации)* / *Величина стоимости собственного капитала*	Скорость оборота собственного капитала
5. Фондоотдача (K_5)	*Среднемесячная выручка* / *Стоимость внеоборотного капитала*	Эффективность внеоборотного капитала
6. Рентабельность активов (K_6)	*Чистая прибыль* / *Величина стоимости активов*	Способность активов компании порождать прибыль
7. Рентабельность продаж (K_7)	*Прибыль от реализации продукции* / *Величина выручки от реализации*	Эффективность (прибыльность) сбыта
8. Финансовая зависимость (финансовая активность) (K_8)	*Заемный капитал* / *Собственный капитал*	Величина заемных средств, приходящихся на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы
9. Рентабельность продукции (валовая рентабельность продаж) (K_9)	*Валовая прибыль* / *Величина выручки от реализации*	Эффективность производства продукции
10. Обеспеченность запасов собственными оборотными средствами (K_{10})	*Собственные оборотные средства* / *Запасы*	Наличие собственных источников финансирования материальных оборотных активов

Расчетные и нормативные значения финансовых показателей – критериев качества финансового потенциала предприятий приведены в табл. 4.8.

Таблица 4.8 – Расчетные и нормативные значения финансовых показателей предприятий (на конец периода)

Финансовый показатель	Расчетное значение показателя для предприятия				Нормативное значение
	a_1	a_2	a_3	a_4	
K_1	2,160	0,891	1,004	2,251	$\geq 2,0$
K_2	0,761	0,945	0,523	0,730	$\geq 0,5$
K_3	0,361	0,197	0,176	0,412	$\geq 0,5$
K_4	1,182	0,349	0,915	0,452	Рост
K_5	1,843	0,436	0,915	4,171	Рост
K_6	0,000	0,000	0,000	0,132	Рост
K_7	0,000	0,000	0,000	0,074	Рост
K_8	0,319	0,059	0,971	0,312	$\leq 1,0$
K_9	0,132	0,299	0,000	0,174	Рост
K_{10}	0,269	0,911	0,846	0,151	<0,8

Сравнение полученных абсолютных показателей с целью анализа не является информативным в полной мере. Для устранения этого недостатка применим математический аппарат теории нечетких множеств для обработки полученной информации. Учитывая специфику деятельности отечественных предприятий, из дальнейшего анализа следует изъять показатели рентабельности, которые рассчитывают на основе показателя прибыли: это K_6, K_7, K_{10}, а также K_3 ($K_3 < 0$).

С помощью экспертов – специалистов в сфере финансов построим функции принадлежности в рамках имеющейся информации, которые соответствуют понятиям: $K_1 = 2,5$ – «лучший коэффициент общей ликвидности»; $K_2 = 1$ – «лучший коэффициент автономии»; $K_4 = 3$ – «лучший коэффициент оборачиваемости собственного капитала»; $K_5 = 5,0$ – «лучший коэффициент фондоотдачи»; $K_8 < 1,0$ – «желаемый коэффициент независимости», $K_{10} = 0,25 \div 0,8$ – «желаемый коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами».

На рис. 4.8 показаны значения функций принадлежности, соответствующие выбранным критериям для каждого предприятия. Нечеткие множества для рассмотренных критериев K_1, K_2, K_4, K_5, K_8, K_{10} имеют следующий вид:

$$F_1 = 0,96/2,16 \cup 0,40/0,89 \cup 0,44/1,00 \cup 1,00/2,25;$$
$$F_2 = 0,80/0,76 \cup 1,00/0,95 \cup 0,55/0,52 \cup 0,77/0,73;$$

F_4=0,39/1,18 U 0,12/0,35 U 0,31/0,95 U 0,82/2,45;
F_5=0,41/1,84 U 0,09/0,44 U 0,20/0,92 U 0,93/4,17;
F_8=0,18/0,32 U 1,00/0,06 U 0,06/0,94 U 0,19/0,37;
F_{10}=0,56/0,27 U 0,17/0,91 U 0,18/0,85 U 1,00/0,15.

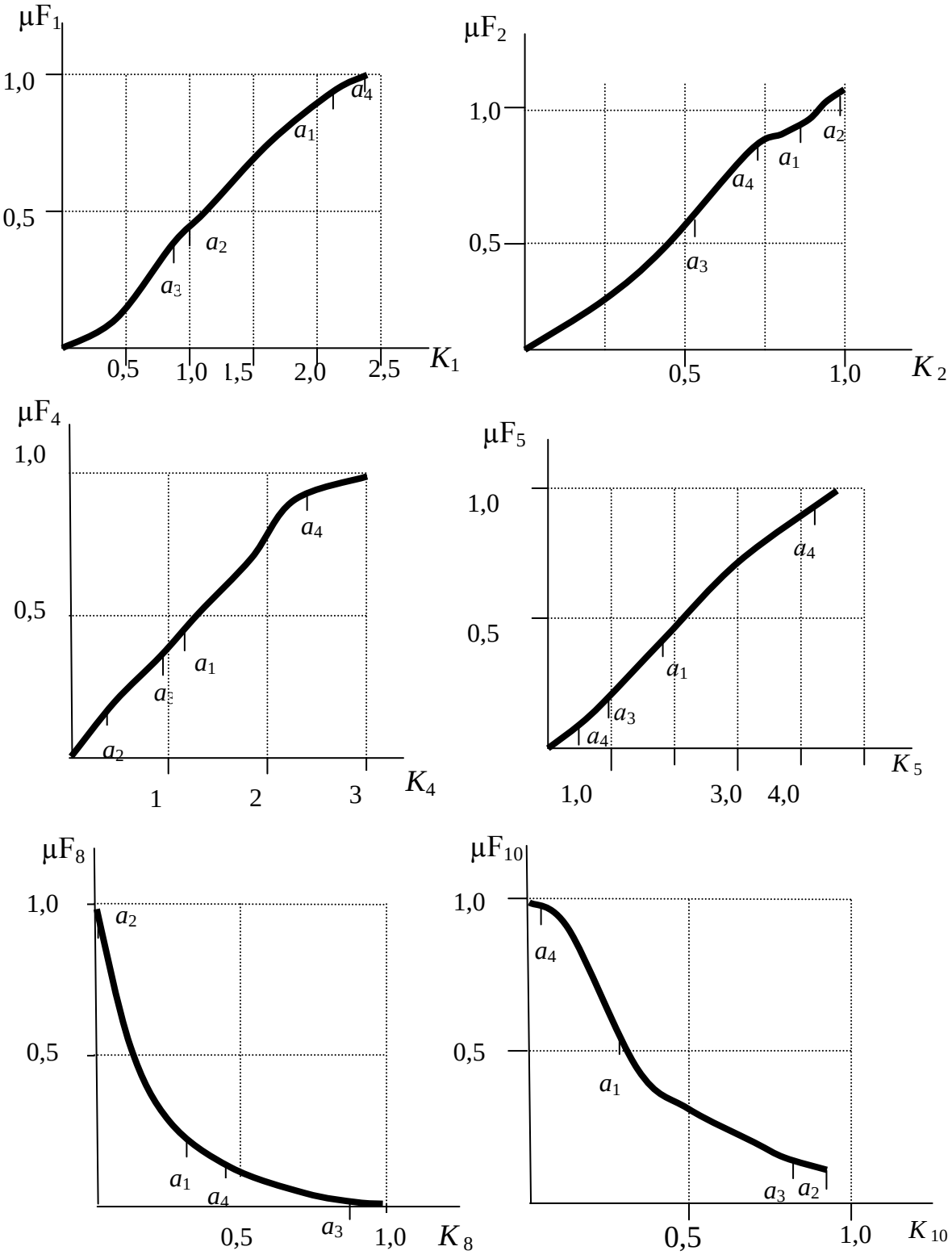


Рисунок 4.8 – Функции принадлежности финансовых показателей

Пересечение нечетких множеств определено так:

$$B=F_1 \text{I}\ F_2 \text{I}\ F_4 \text{I}\ F_5 \text{I}\ F_8 \text{I}\ F_{10}, \tag{4.19}$$

$$B=\{\min\{0,96;\ 0,80;\ 0,39;\ 0,41;\ 0,18;\ 0,56\}$$

$$\min\{0,40;\ 1,00;\ 0,12;\ 0,09;\ 1,00;\ 0,17\}$$

$$\min\{0,44;\ 0,55;\ 0,31;\ 0,20;\ 0,06;\ 0,18\}$$

$$\min\{1,00;\ 0,77;\ 0,82;\ 0,93;\ 0,19;\ 1,00\}\}.$$

Показатель финансового потенциала каждого предприятия имеет следующие значения:

$$\text{ФП}_1 = \mu_B(K_{j1}) = 0,18; \qquad \text{ФП}_3 = \mu_B(K_{j3}) = 0,06;$$

$$\text{ФП}_2 = \mu_B(K_{j2}) = 0,09; \qquad \text{ФП}_4 = \mu_B(K_{j4}) = 0,19.$$

Таким образом, получены числовые значения интегрированного показателя финансового потенциала (ФП) по каждому предприятию: ООО «АНХК» – 0,19; ОАО «ИЗДМ» – 0,18; ОАО «СХП» – 0,09; ОАО «ААТЗ» – 0,06.

С целью обоснования достоверности предложенного подхода к оценке интегрированного показателя финансового потенциала сопоставим результаты, полученные при использовании данного метода, с результатами оценки рейтинга предприятий, рассчитанными по следующим формулам соответственно:

$$R_i^I = \sqrt{\sum_{j=1}^{n} d_j X_{ij}^2}\ , \tag{4.20}$$

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 [47, с. 63];

$$R_i^{II} = \sqrt{\sum_{j=1}^{n} d_j \left(\frac{X_{ij}}{\max X_{ij}} \right)^2}\ . \tag{4.21}$$

Расчет R_i^{II} основан на применении матричного метода [163, с. 64]. Анализ показывает, что данные методы имеют ряд недостатков, которые известны и описаны в работах [300, 335] и др.

Для простоты расчетов примем весовые коэффициенты равными единице. Результаты расчетов, полученных с применением различных формул, и соответственно подходов приведены в таблице 4.9.

Анализ данных таблицы показывает, что результаты ранжирования предприятий с помощью всех методов, кроме первого, совпадают. Расхождение результатов, полученных с использованием аддитивной модели, обусловлено тем, что данный метод не делает различий между максимальными и минимальными показателями. Следовательно, можно утверждать, что метод, основанный на применении аппарата теории нечетких множеств, может быть использован для получения интегрированной оценки финансового потенциала, которая является вторым критерием для построения стратегической модели адаптации.

Таблица 4.9 – Сравнительный анализ результатов расчета обобщенного показателя финансового потенциала предприятий

Метод и модель расчета	Предприятие			
	ОАО «ИЗДМ»	ОАО «СХП»	ОАО «ААТЗ»	ООО «АНХК»
1. 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 (ФП)	0,18	0,09	0,06	0,19
Ранг предприятия	2	3	4	1

В условиях рыночной экономики активно растет спрос кредиторов, акционеров, топ-менеджеров, аналитиков, инвесторов, в том числе зарубежных, на вторичную финансовую информацию, которая дает им возможность оценить тенденции изменения финансового состояния промышленных предприятий, их финансовые возможности, проанализировать перспективы их адаптации. Это требует использования современных методик финансового анализа, которые строятся на но-

вых методических подходах к получению интегрированной оценки показателя финансового потенциала предприятия. Сфера практического применения таких методик постоянно расширяется в силу необходимости принятия: а) научно-обоснованных инвестиционных решений – по оценке инвестиционной привлекательности предприятия; б) экономических решений – по корректировке показателя "деловая репутация" в составе нематериальных активов на значение показателя "финансовый потенциал", что, по мнению автора, усилит роль и значимость нематериальных активов для аналитиков, инвесторов, банкиров, акционеров; в) финансовых решений, принимаемых коммерческими банками, – по оценке финансовой привлекательности альтернативных предприятий-заемщиков; г) стратегических рыночных решений – по оценке потенциала конкурентоспособности предприятия, его стратегических единиц бизнеса; д) стратегических адаптационных решений – по построению стратегической модели адаптации.

Выводы по четвертой главе

1. Главной движущей силой рыночной экономики является конкуренция товаропроизводителей. Рыночная конкуренция – это объективная закономерность товарного производства, выражающаяся в борьбе товаропроизводителей за экономически выгодные условия производства и реализации товаров с целью удовлетворения потребностей потребителей, получения наибольших прибылей и укрепления своих рыночных позиций.

Конкурентные отношения характеризуются двойственно: это и постоянное соперничество на рынках сбыта, и необходимость конкурировать, что лежит в основе развития экономики. Двойственная сущность конкуренции находит свое проявление в важнейшей характеристике – конкурентоспособности. Ввиду того, что один из критериев адаптации предприятий – это уровень потенциала их конкурентоспособности, необходимо оценить факторы, влияющие на каждый из них, сформулировать основные понятия и определения, отработать соответствующий понятийный аппарат и методический инструментарий.

2. В работе определено, что, несмотря на прямую взаимосвязь и взаимозависимость, категории КСП и КСТ отличаются по своему экономическому есте-

ству и идентифицировать их методологически неправильно. Конкурентоспособность предприятий – более широкая системная категория, включающая конкурентоспособность товара как подсистему. Производство промышленными предприятиями изделий различается экономическими показателями затрат, результатов, отдачи ресурсов за один и тот же календарный период, особенно в динамике. Поэтому экономические показатели каждого предприятия являются усредненными и производными от показателей изготовления конкретных видов изделий. В таких условиях наряду с традиционным понятием "конкурентоспособность товара" используется связанное с ним понятие "конкурентоспособность предприятия". Это обобщающий, итоговый показатель устойчивой деятельности предприятия, который отображает результаты действий и усилий различных производственных, обслуживающих и управленческих звеньев.

3. Анализ существующих методов определения и оценки потенциала конкурентоспособности предприятия показал, что каждый из них не отражает всей глубины исследуемой категории. Это обусловило необходимость сформулировать основные требования к методике оценки потенциала конкурентоспособности предприятия: комплексность оценки – учет параметров предприятия по всем функциональным сферам, включая эффективность производственного процесса, устойчивость и перспективность предприятия; наличие интегрированного показателя потенциала конкурентоспособности; доступность, непрерывность и сопоставимость информации, используемой при оценке потенциала конкурентоспособности. С учетом этих требований была разработана методика интегрированной оценки потенциала конкурентоспособности предприятия с применением элементов метода анализа иерархий, что позволило провести количественное сопоставление факторов, определяющих конкурентоспособность, и рассчитать интегрированный показатель оценки потенциала конкурентоспособности. Это дает возможность управлять конкурентоспособностью предприятий, что является весьма актуальной проблемой.

4. В условиях рыночной экономики активно растет спрос на вторичную финансовую информацию со стороны кредиторов, акционеров, топ-менеджеров,

аналитиков, инвесторов. Это позволяет им определить тенденции финансового состояния промышленных предприятий, оценить их финансовое положение, возможности адаптации. Авторская методика оценки потенциала конкурентоспособности предприятия, который является одним из критериев стратегической модели адаптации, 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.

5. Теорией финансового анализа выработаны десятки финансовых коэффициентов, но реальная практика требует их группировки в единый показатель, и прежде всего с целью его использования в качестве критерия оценки инвестиционной привлекательности предприятия. Однако в современных условиях неопределенности бизнес-среды меняются подходы как к методам определения обобщенного финансового показателя, так и к сферам его практического применения. В связи с этим важное практическое значение приобретает разработка широкого круга теоретических вопросов, в числе которых определение понятия «финансовый потенциал предприятия», использование элементов аппарата теории нечетких множеств в расчете этого показателя, выявление и обоснование новых сфер его применения в экономической деятельности предприятий, коммерческих банков, институциональных инвесторов и т.д.

6. Адаптивные способности предприятия (компетенции) необходимо оценивать с помощью интегрированных показателей потенциала конкурентоспособности и финансового потенциала. Апробация разработанной авторской методики на примере ряда предприятий обрабатывающей промышленности подтвердила возможность ее практического использования для построения стратегической модели адаптации в процессе формирования системы адаптационного менеджмента предприятия.

5 ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

5.1 Методические положения по формированию бизнес-плана адаптации предприятия

Основу эффективного планирования адаптации составляет ряд принципов, которых необходимо придерживаться:

– системный подход, требующий комплексного изучения процесса адаптации как единого целого с позиций системного анализа и означающий учет взаимосвязей всех элементов системы адаптации;

– преемственность планов адаптации, требующая определенной последовательности их выполнения, адресности планов, работы по планированию того персонала, который будет воплощать в жизнь разработанные планы адаптации;

– согласованность планов, определяющая соблюдение принципов современных решений;

– лаконичность планов и их сосредоточенность на главных факторах внешней среды и основных аспектах деятельности предприятия.

Необходимым атрибутом стабильной деятельности предприятия в изменчивых условиях становится бизнес-план адаптации. Он дает возможность представить весь комплекс задач по адаптации и сам бизнес в виде конкретных мероприятий, ориентированных на достижение первичной цели – приспособиться, выжить, адаптироваться с дальнейшим устойчивым развитием (вторичная цель).

Бизнес-план – это комплекс мероприятий по реализации стратегии адаптации предприятия. Как показывает зарубежный опыт, успехи в мире бизнеса решающим образом зависят от трех составляющих: понимания общего состояния дел, объективной оценки перспектив функционирования в будущем, планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Обеспечение жизнедеятельности предприятий, эффективности их функционирования в условиях неопределенности бизнес-среды, изменения сложившихся стереотипов в использовании методов и форм планирования и управления дея-

тельностью предприятий возможно только путем реализации комплекса мероприятий, способствующих эффективной адаптации субъектов хозяйствования.

Формирование рыночной среды, организация деятельности предприятий, создание конкурентоспособных товаропроизводителей в стране должны базироваться на разработке именно бизнес-планов адаптации.

Бизнес-план адаптации – это тщательно продуманный, четко структурированный рабочий документ управления процессом адаптации предприятия. Для вновь открывающихся предприятий бизнес-план разрабатывается в соответствии с общепринятой в международной экономической практике методикой ЮНИДО [230]. Для действующих предприятий целесообразно составлять бизнес-план по методике, описанной в работе [45]. Содержание и объем бизнес-плана адаптации зависят от ряда факторов, к которым можно отнести следующие: направление адаптации и ее видов, размер предприятия (для малого предприятия объем бизнес-плана достигает 10–20 страниц, для большого – 40–50); назначение (для внутрифирменного использования или для инвесторов, банков); период планирования (краткосрочный – до 1 года или средне- и долгосрочный – на несколько лет); полнота представления (укрупненный или детализированный, подробный); наличие необходимой маркетинговой информации; квалификация разработчиков и их практический опыт, наличие конкурентов; сложность производимой продукции.

Ценность бизнес-плана адаптации заключается в том, что он дает возможность определить степень жизнеспособности предприятия в условиях турбулентности экономики, содержит ориентиры и направления адаптации предприятий на перспективу.

Бизнес-план адаптации может составляться как для внешних целей – получения кредитных ресурсов, льгот и преференций, привлечения инвесторов, так и для внутренних – понимания общего состояния дел, объективной оценки перспектив функционирования в будущем, планирования процесса перехода из одного состояния в другое. В этой связи бизнес-план адаптации может быть составлен для различных заинтересованных лиц: руководителей предприятия, владельцев

бизнеса, представителей государственных и региональных органов власти, нынешних и потенциальных инвесторов и др.

Составление бизнес-плана адаптации требует определенного опыта, которого у современных руководителей предприятий, менеджеров, предпринимателей пока явно недостаточно. В связи с этим актуальной и важной является разработка методики составления бизнес-плана адаптации согласно стандартам, принятым в цивилизованных странах в условиях сегодняшних реалий управления процессом адаптации предприятий.

Бизнес-план адаптации состоит из ряда разделов, для каждого из которых характерна своя специфика. Как показал обзор литературных источников, примерные структуры бизнес-планов, которые рекомендуют С. Новиков, В. Шустов, В. Попов, Р. Маниловский, С. Головань, И. Липсиц, Р. Хизрич, М. Питерс, М. Терри и другие авторы, а также специалисты Департамента занятости Великобритании, эксперты ОАО РАО «ЕЭС России», Европейского Банка Реконструкции и Развития, ТАСИС, по своему содержанию имеют много общего [44-46, 80, 164, 251, 376]. В частности, это касается таких основных разделов бизнес-плана, как описание товара и рынка, план маркетинга и производства, организационный и финансовый планы. Согласно рекомендациям Американской школы управления, план коммерческой деятельности, или бизнес-план, должен включать следующие разделы: цели деятельности, описание бизнеса и товара, рынок, местонахождение, конкуренцию, управление, кадры, использование кредита и ожидаемый эффект от его использования.

Исходя из рекомендаций, приведенных в литературе, а также из собственного опыта, наиболее удачной автор считает структуру бизнес-плана адаптации, приведенную в таблице 5.1. Каждому предприятию свойственны присущие ему трудности адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, поэтому содержание конкретного бизнес-плана адаптации будет специфическим. Единство основных положений такого плана, направленных на формирование конкурентоспособного, привлекательного в финансовом отношении предприятия, нашло отражение в предлагаемой его структуре. Отличительным преимуществом данного

подхода к составлению бизнес-плана адаптации является его ориентация на современные условия экономики России: бизнес-план, составленный по международным стандартам, позволяет преодолеть определенные трудности, которые возникают у разработчиков этого документа по причине отсутствия отечественных формализованных методик.

Таблица 5.1 – Структура и содержание бизнес-плана адаптации

Название раздела	Содержание
1. Титульный лист	Название и адрес предприятия, имена и адреса учредителей, суть и стоимость проекта адаптации, ссылки на секретность, юридический статус предприятия, право собственности
2. Характеристика предприятия, его деятельности и направлений адаптации	Характеристика вида коммерческой деятельности предприятия, формулирование целей его деятельности и адаптации, особенности функционирования, избранные виды, типы, уровни, направления адаптации предприятия и его структурных подразделений
3. Продукция / услуги	Описание продукции / услуг, их свойств, отличительных особенностей. Адаптация цены продукции. Адаптация товарной политики
4. Рынки сбыта	Определение целевых рынков, изучение потребителей (спрос, мотивы покупательских предпочтений, неудовлетворенные потребности), отраслевые исследования (привлекательность отрасли, перспективы ее развития, динамика отраслевых показателей), исследование общих условий сбыта (технологические сдвиги в смежных отраслях, ключевые факторы успеха). SWOT - анализ деятельности предприятий-конкурентов. Выявление лидера. Оценка уровня конкурентоспособности товара и предприятия. Анализ конкурирующих предприятий
5. Тенденции развития отрасли	Характеристика спроса в отрасли, отраслевой системы снабжения и сбыта, тенденций ее развития. Оценка привлекательности отрасли
6. Маркетинг	Разработка стратегии адаптации и составление плана маркетинга, содержащего описание каналов сбыта, методов ценообразования и стимулирования продаж, организацию рекламной кампании и послепродажного обслуживания. Адаптация комплекса маркетинга
7. Производство	Раскрытие всех вопросов, связанных с адаптацией производства и выпуском конкурентоспособных товаров

Продолжение таблицы 5.1

Название раздела	Содержание
8. Менеджмент (организационный)	Характеристика руководства, структуры и команды управления. Квалификация персонала, заработная плата, управленческие ресурсы. Описание совершенствования организационной структуры управления, адаптации персонала
9. Оценка рисков и страхование	Описание возможных рисковых ситуаций, путей снижения уровня риска или его предотвращения (самострахование и страхование)
10. Финансовый план адаптации	Оценка финансового потенциала комплекса мероприятий по адаптации, разработка стратегии финансирования, календарный график ее реализации, программа инвестиций, источники дохода, календарный график финансирования, рентабельность инвестиций
11. Охрана окружающей среды	Соответствие проводимых мероприятий по адаптации экологическим стандартам, комплексу задач по охране среды обитания
12. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по адаптации	Влияние адаптационных мер на развитие экономики предприятий региона, оценка их социально-экономической эффективности, вклад работников и структурных подразделений в получение экономического эффекта адаптации, оценка качества функционирования системы адаптации
Дополнения	Любые вспомогательные документы, которые не помещены в основную часть бизнес-плана адаптации

С учетом накопленного опыта автором разработан алгоритм составления бизнес-плана адаптации, предложена схема логического его построения (рис. 5.1). 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.5.2).

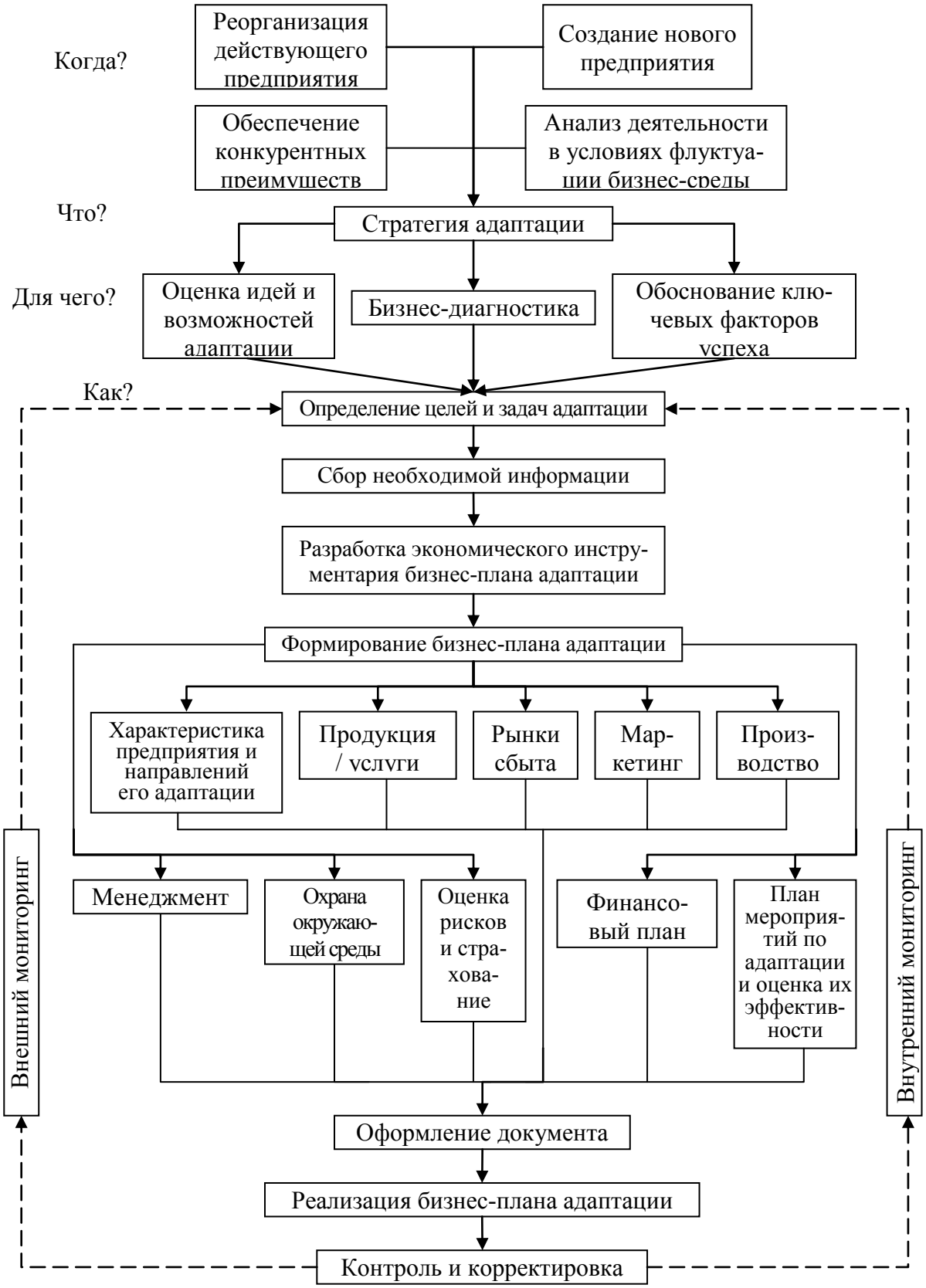


Рисунок 5.1 – Архитектоника процесса разработки бизнес-плана адаптации (сост. авт.)

Таблица 5.2 – 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

В оптимистическом сценарии бизнес-плана адаптации заложен устойчивый рост ключевых показателей деятельности, что позволит предприятию не только сохранить, но и укрепить занимаемые позиции на рынке.

Инерционный сценарий предполагает рост основных показателей при постоянной работе над оптимизацией всех параметров функционирования предприятия, что позволяет сохранить достигнутый уровень производства.

Согласно пессимистическому сценарию развития допускается возможность нарастания неблагоприятных тенденций. Бизнес-план, составленный по пессимистическому варианту необходим для осуществления постоянного контроля за динамикой ключевых показателей деятельности и проведения своевременной корректировки оперативных целей и действий, ведущих к их достижению.

К экономическому инструментарию бизнес-плана адаптации относятся 17 рабочих документов (табл. 5.3).

Как показал анализ литературных источников, вопросы составления плана маркетинга нашли довольно широкое отражение в зарубежной литературе. Конкретные методы составления плана, роль планирования в обеспечении успеха нового товара на рынке нашли освещение в работах [4, 233], рекомендации по общим проблемам планирования маркетинга представлены в [46, 156, 158, 173, 361, 365].

Однако для целей практического использования необходимо упорядочить перечень действий по составлению плана мероприятий по адаптации, как одного из главных разделов такого бизнес-плана. Автором разработана схема алгоритма процесса составления плана реализации комплекса адаптационных мероприятий (см. рис. 5.2).

Таблица 5.3 – Характеристика рабочих документов бизнес-плана

Номер рабочего документа	Название	Краткое содержание
1	Формирование целей и задач адаптации	Формулировка стратегической, поддерживающих и обеспечивающих целей
2	Тенденции развития отрасли	Характер спроса в отрасли, система снабжения и сбыта продукции отрасли, тенденции ее развития, привлекательность отрасли с точки зрения перспектив ее развития, динамика отраслевых показателей прибыльности, ключевые предпосылки успешного проведения операций в рамках отрасли
3	Характеристика предприятия, его деятельности и направлений адаптации	Описание направлений адаптации деятельности предприятия, генерального плана развития, особых преимуществ функционирования, организации менеджмента, персонала, производственных помещений, оборудования, сырья, производственного процесса, контрагентов, поставщиков
4	Характеристика (описание) продукции / услуги	Описание технических и экономических параметров, информация о патентной защите, фирменном стиле, упаковке, определение жизненного цикла товара, оценка уровня его конкурентоспособности. Необходимые мероприятия по адаптации мультиатрибутивной модели товара к нуждам потребителей
5	Рынки сбыта продукции / услуг	Выбор типа клиентурного рынка и его сегментация по одним или несколькими заданным критериями сегментации. Прогноз объемов продаж по каждому целевому рынку, сегменту
6	Показатели производственно-сбытовой деятельности предприятия	Пропорции и соотношения, темпы роста объемов реализации по регионам, рынкам, потребителям
7	Конкуренты и конкуренция	Описание действующих и потенциальных конкурентов, анализ показателей их деятельности, целей, стратегии маркетинга. SWOT-анализ конкурирующих предприятий, оценка уровня потенциала конкурентоспособности и финансового потенциала конкурентов
8	Позиция предприятия на рынке	Характеристика широты номенклатуры продукции, качества, ключевых факторов успеха, определение рыночной доли, имиджа, уровня конкурентоспособности предприятия, товара. SWOT-анализ деятельности предприятия. Перспективы функционирования на рынках сбыта, конкурентные факторы успеха

Продолжение таблицы 5.3

Номер рабочего документа	Название	Краткое содержание
9	Характеристика потребителей продукции / услуг предприятия	Действующие и потенциальные клиенты, мотивы спроса, покупательские предпочтения, рыночные ниши и рыночные окна. Формирование спроса и стимулирование потребителей, адаптация потребителей к продукции предприятия
10	Стратегия адаптации предприятия	Корпоративная стратегия адаптации, бизнес-стратегия адаптации, функциональные стратегии адаптации
11	Цена и ценообразование	Затраты и цены. Методы установления исходной цены товара. Способы формирования окончательной цены: скидки, зачеты, надбавки, дискриминация. Адаптация цены
12	Реклама	Виды рекламы, ее цели и направления адаптации. Формирование рекламного бюджета. Выбор каналов распространения рекламы. Оценка экономической и коммуникативной эффективности рекламных мероприятий, способствующих адаптации комплекса маркетинга предприятия к условиям конкурентной бизнес-среды
13	Продвижение	Выбор способов продвижения. Разработка проекта стимулирования продаж
14	Дистрибуция	Адаптация системы сбыта продукции / услуг. Адаптация каналов товародвижения, посредников. Адаптация торгового персонала
15	Менеджмент	Характеристика персонала предприятия. Направления адаптации персонала, менеджеров всех уровней и работников предприятия. Адаптация организационной структуры управления
16	Бюджет адаптационных мероприятий	Выбор метода планирования, формирования текущего бюджета. Стратегический контроль реализации мероприятий по адаптации
17	Финансовый план адаптации	Прогноз объемов и динамики движения наличности, расчет доходов и расходов, точки безубыточности (аналитический и графический), выбор внешних и внутренних источников финансирования, программа инвестиций (при необходимости) и календарный график ее реализации

Разработанный план адаптации должен удовлетворять следующим требованиям: содержать стратегию, обеспечивающую реализацию поставленных целей и задач адаптации; предусматривать рациональное распределение и использование всех видов экономических ресурсов предприятия; содержать описание выбранной организационной структуры, обеспечивающей последовательность плана, его гибкость и мобильность; отражать количественные ориентиры адаптации для обеспечения контроля.

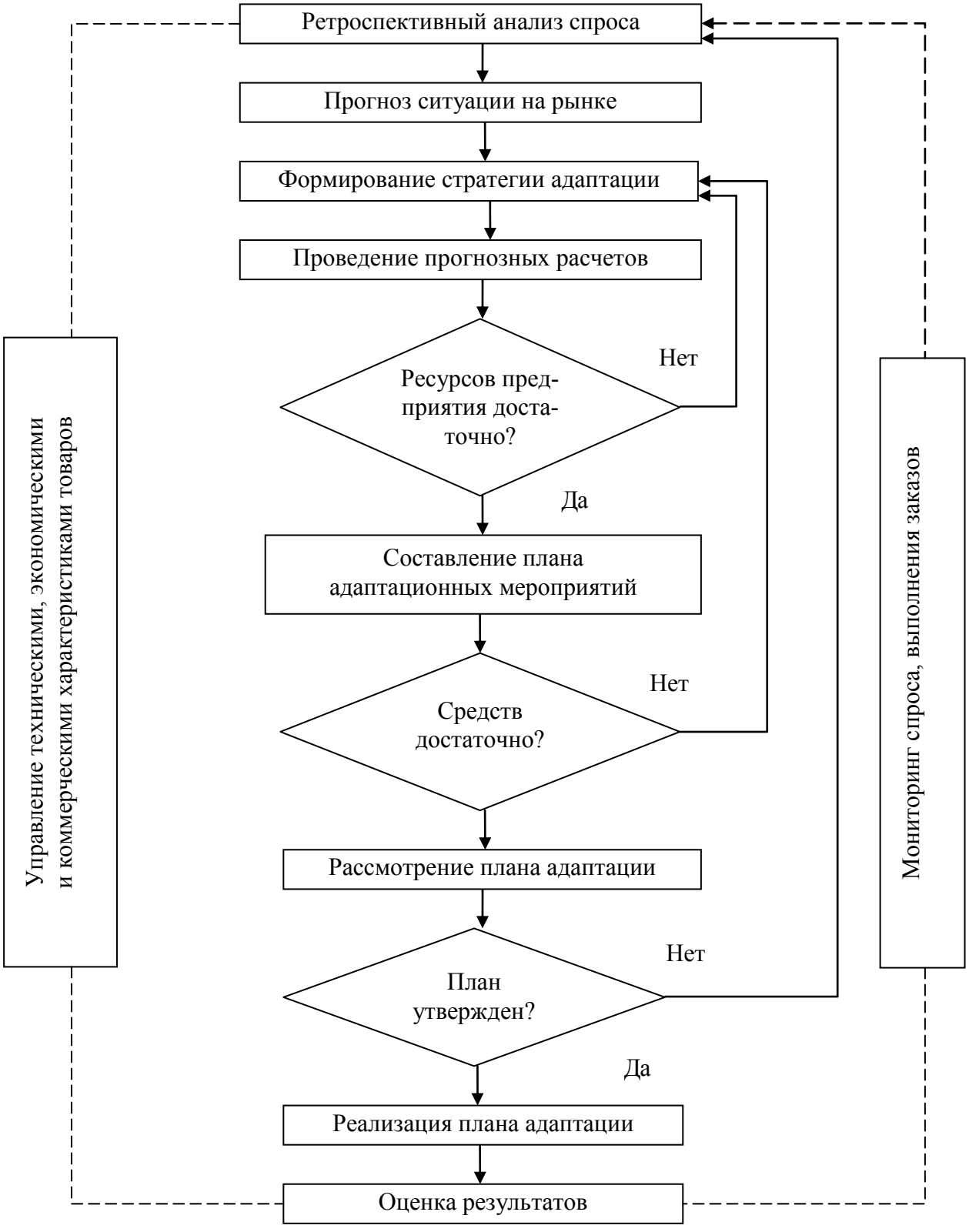


Рисунок 5.2 – Авторский алгоритм составления плана реализации комплекса адаптационных мероприятий

В заключительном разделе бизнес-плана адаптации необходимо дать оценку социально-экономической эффективности мероприятий по адаптации предприя-

тия. Это особенно актуально в условиях, когда различные структурные подразделения предприятия вносят в конечный результат адаптации неравномерный вклад.

Для усиления мотивации труда работников подразделений при реализации мероприятий по адаптации требуется разработать специальную методику, в которой, как показали опросы менеджеров, весьма заинтересованы предприятия.

5.2 Апробация и оценка экономической эффективности функционирования системы адаптационного менеджмента обрабатывающих предприятий

Неотъемлемой частью бизнес-планирования адаптации является оценка экономической эффективности реализации комплекса адаптационных мероприятий, что требует обеспечения рациональности затрат на адаптацию.

Следует отметить, что реализация системы мероприятий по адаптации всегда сопряжена с необходимостью определенных затрат. При этом предприятием могут быть использованы как внутренние, так и внешние источники финансирования таких затрат. Главным источником финансирования расходов на адаптацию предприятия является прирост экономического эффекта.

Оценка ресурсных возможностей реализации стратегии адаптации промышленного 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 ($\Delta З_{ИК}$); материальные ($\Delta З_{М}$), технические ($\Delta З_{Т}$), маркетинговые ($\Delta З_{сб}$) и затраты по подготовке / переподготовке кадров ($\Delta З_{П}$)) 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 устойчи-

вости 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:

$$\sum_{t=0}^{T} P_B = \frac{\Delta З_{ИК} \pm \Delta З_{М} \pm \Delta З_{Т} \pm \Delta З_{сб} \pm \Delta З_{П}}{Кс} < 0{,}7 \,, \qquad (5.1)$$

где K_c – собственные средства предприятия, руб.

Экономическое обоснование функционирования системы адаптации имеет три составляющие: 1) обеспечение рациональности затрат на адаптацию; 2) экономическая мотивация персонала в оперативной и эффективной реализации адаптационных мероприятий; 3) оценка качества функционирования организационно-экономической системы адаптации предприятий промышленности.

Чистый интегрированный приведенный эффект от реализации комплекса адаптационных мероприятий предлагается рассчитывать по формуле

$$Э_{инт.а} = \sum_{t=1}^{T_a} \frac{[(\Delta B_{at} + A_{at}) - (O_{at} + П_{at} + H_{at} + P_{at})]P_t}{(1+r+i)^t} - \sum_{j=1}^{m} \frac{K_{aj}}{(1+i)^j}, \qquad (5.2)$$

где ΔB_{at} – прирост выручки от реализации, полученной в t-м году адаптации, за счет внедрения комплекса адаптационных мероприятий; T_a – общий период внедрения комплекса адаптационных мероприятий; A_{at} – годовые амортизационные отчисления t-го года, обусловленные адаптационными мерами; O_{at}, $П_{at}$ – операционные и прочие текущие расходы t-го года в части адаптации соответственно; H_{at} – часть налоговых выплат в зависимости от ΔB_{at}; P_{at} – выплата банковских процентов за кредит в t-м году адаптации; r – ставка дисконтирования; K_{aj} – размер погашения кредита в j-м году; P_t – понижающий коэффициент t-го года (вероятность появления денежных поступлений); m – число лет

погашения кредита, $m \in T_a$; i – прогнозируемый среднегодовой уровень инфляции.

Чистый интегрированный приведенный эффект адаптации $Э_{инт.а}$, который выступает в виде экономического результата от внедрения комплекса мероприятий по адаптации, является чистой прибылью предприятия. Согласно нормативам, установленным для государственных предприятий законом, чистая прибыль предприятия распределяется в фонд потребления ($ФП_а$), фонд развития производства ($ФРП_а$), амортизационный фонд ($ФА_а$), резервный фонд ($ФР_а$), другие фонды ($ФП_а$). Для акционерных обществ чистая прибыль распределяется по направлениям и нормативам ее использования согласно учредительным документам обществ и закону. Создание резервного фонда в акционерном обществе обязательно, в него должно отчисляться не менее 5 % от годовой чистой прибыли до достижения фондом размера не менее 5 % от уставного капитала. Уставом акционерного общества может быть предусмотрен размер резервного фонда больше, чем 5 % от уставного капитала, и больший размер отчислений в него [1]. Основные направления распределения прибыли для государственных и акционерных предприятий по своему экономическому содержанию совпадают, что дает возможность определить общую схему использования чистой прибыли, в том числе той ее части, которая зависит от адаптации. Распределение чистого интегрированного приведенного эффекта адаптации можно осуществить по формуле

$$\begin{aligned} Э_{инт.а} &= ФП_а + ФРП_а + ФА_а + ФР_а + ФП_а = \\ &= Э_{инт.а} К_п + Э_{инт.а} К_{рп} + Э_{инт.а} К_р + Э_{инт.а} К_а + Э_{инт.а} К_{пр}, \end{aligned} \quad (5.3)$$

где $К_п$, $К_{рп}$, $К_р$, $К_а$, $К_{пр}$ – установленные на предприятии нормативы образования фонда потребления, фонда развития производства, резервного фонда, фонда амортизационного и прочих фондов соответственно.

Проведение мероприятий по адаптации предприятий должно подкрепляться экономической мотивацией работников предприятий в каждом структурном подразделении, участвующем в их реализации. Финансовую основу системы оплаты труда и премирования должен составлять тот экономический эффект, который

имеет место при внедрении комплекса адаптационных мероприятий. Схема распределения экономического эффекта от адаптации конкретного предприятия с учетом коэффициентов относительного участия по подразделениям (K_{yj}) и разновидностями адаптационных мероприятий (K_{yi}) приведена на рис. 5.3.

Обязательным требованием является хозрасчетная основа функционирования организационно-экономической системы адаптации, которая может реализовываться путем нормирования средств на оплату и стимулирование труда работников (при весьма значительных и постоянных задачах по адаптации) и / или использования подрядной формы. Эта форма применяется при нерегулярных, эпизодически возникающих адаптационных мероприятиях.

Вариантом подрядной формы организации и оплаты труда являются временные творческие коллективы. Здесь важна оценка вклада конкретных исполнителей в достижение запланированных результатов по адаптации и создание системы оплаты и стимулирования их труда с учетом частичного вклада каждого работника в такую работу. Этот механизм достаточно распространен на практике. Но в данном случае необходимо разработать методику, которая определяет механизм распределения фонда потребления с учетом относительного участия структурных подразделений и видов мер по адаптации.

Процесс адаптации достаточно сложен и включает комплекс разноплановых задач, которые могут входить в основные обязанности работников или быть дополнительными. В первом случае оплата труда определяется существующей на предприятии системой формирования и использования фонда потребления.

Во втором случае необходимо оценить долю каждого структурного подразделения и долю каждого вида задач комплекса адаптационных мероприятий в общем экономическом эффекте. Для этого требуется разработать систему методов и нормативов. Применение прямого метода весьма проблематично из-за того, что нередко сложно, а порой и невозможно выделить каждый вид мероприятий и рассчитать его долю в суммарном экономическом эффекте. Поэтому рекомендовать данный метод как основной для организации экономического обеспечения системы адаптации нецелесообразно.

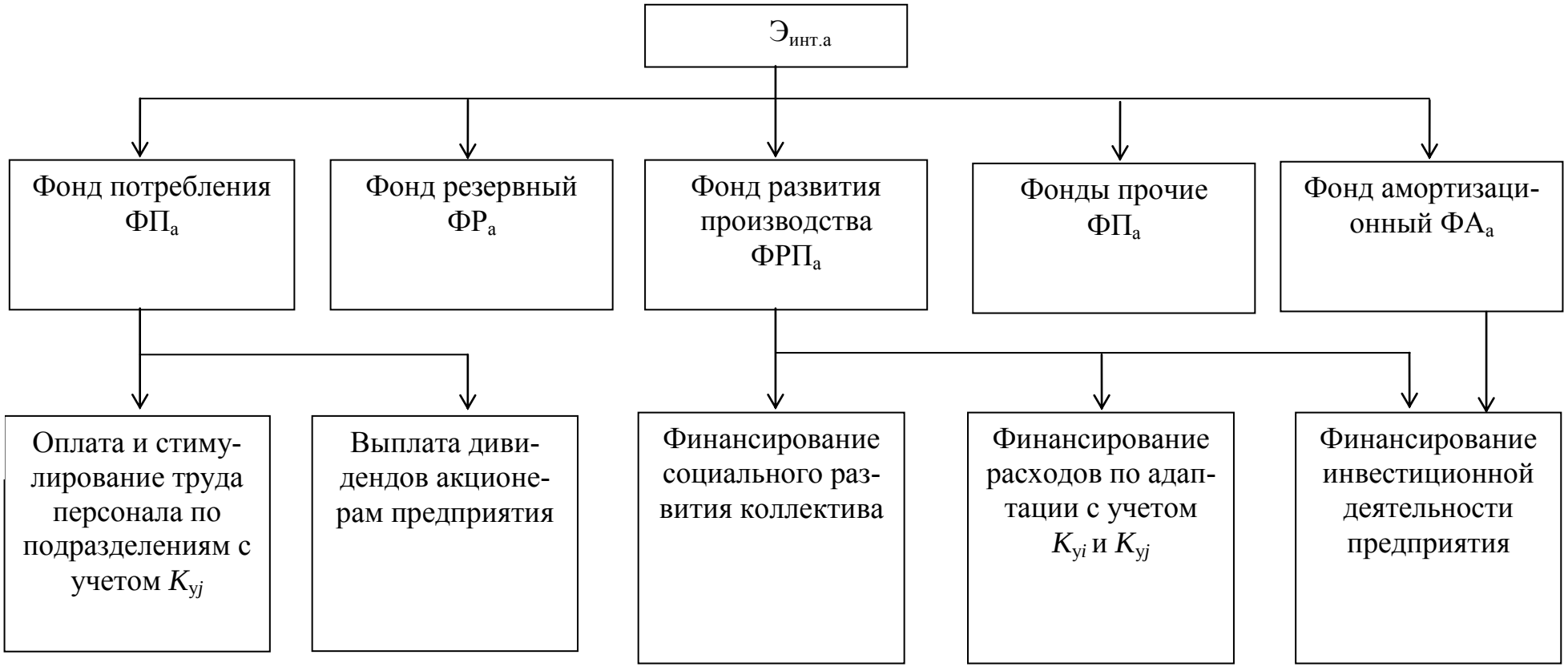


Рисунок 5.3 – Схема распределения экономического эффекта от адаптации предприятия

Использование методов, основанных на методическом инструментарии математической статистики, также ограничено на практике, поскольку требует высокой квалификации исполнителей и значительных трудозатрат для проведения широкого статистического исследования адаптационных процессов промышленных предприятий.

Экспертный метод для получения требуемых нормативов относительного участия в экономическом эффекте отдельных видов мероприятий наиболее приемлем для практического использования, поскольку к его преимуществам можно отнести простоту, низкую трудоемкость и обобщение практического опыта специалистов. Для реализации этого метода необходимо составить перечень мероприятий по адаптации каждого конкретного структурного подразделения, а также по каждому виду мероприятий экспертно оценить степень их влияния на суммарный эффект в виде весового коэффициента и составить шкалу оценок. Безусловно, часть дохода, которая зависит от конкретного вида мероприятий по адаптации, нужно рассматривать весьма условно. Однако такая шкала может быть применена как нормативная база при формировании внутрипроизводственных хозрасчетных отношений между коллективами исполнителей, участвующих в реализации комплекса адаптационных мероприятий.

Рассмотрим алгоритм, позволяющий реализовать данный подход в соответствии с выбранными этапами (рис. 5.4).

На начальном этапе составляют базовый перечень мероприятий по адаптации согласно выбранной стратегии адаптации промышленного предприятия и формируют рабочую матрицу соответствия каждого вида мероприятий его структурным подразделениям. Рабочая матрица служит основой для проведения дальнейших расчетов. С этой целью для каждого структурного подразделения по каждому виду адаптационных мероприятий проводят экспертную оценку по установленной (10-балльной) системе с последующим расчетом усредненной оценки.

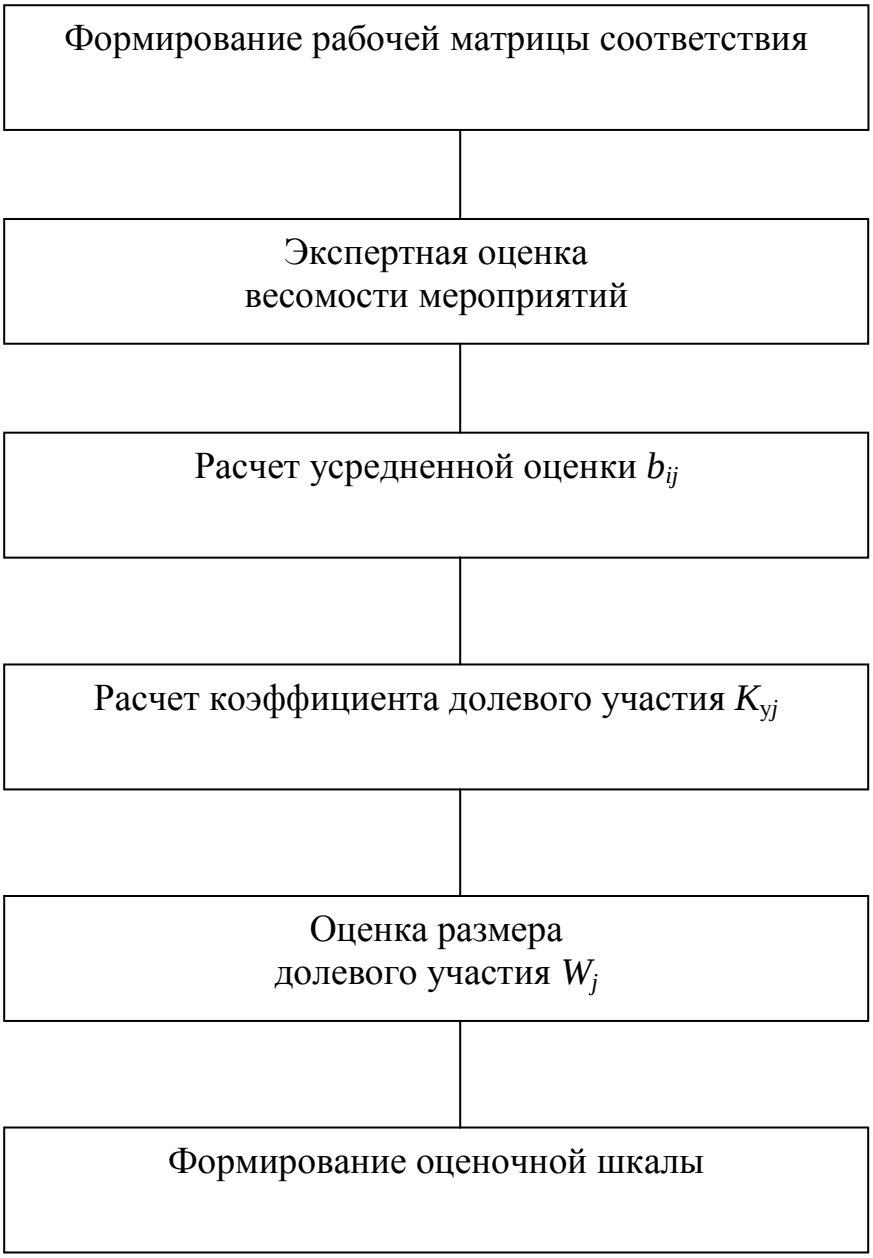


Рисунок 5.4 – Схема алгоритма формирования шкалы оценок

Данная матрица (рис. 5.4) составлена при непосредственном участии автора и топ-менеджеров ОАО «ЦРМЗ» (г. Братск). Наибольшее значение оценки должно соответствовать наиболее весомой задаче. Полученные усредненные оценки суммируются по каждому структурному подразделению.

Образец составления матрицы соответствия на примере реализации базовой стратегии роста ОАО «ЦРМЗ» – стратегии модернизации производства профильной продукции приведен в табл. 5.4.

Таблица 5.4 – Рабочая матрица соответствия (на примере ОАО «ЦРМЗ»)

Вид мероприятий по адаптации	Отдел маркетинга	Основное производство	Отдел поставок и логистики	Отдел информационных технологий	Финансовый отдел	Другие подразделения
1. Смена организационной структуры управления	+	+	+		+	
2. Изменение системы оплаты и стимулирования труда			+		+	
3. Подготовка и переподготовка кадров	+	+	+	+	+	+
4. Маркетинговые исследования	+			+		
5. Информационное обеспечение	+			+		+
6. Продвижение продукции	+					
7. Изменения в системе ТПП (технологической подготовки производства)		+				
8. Повышение эффективности управления	+		+		+	
9. Бизнес-план адаптации	+	+	+	+	+	+
10. Другие адаптационные меры	+				+	

Примечание: знак «+» означает наличие связи.

Долевое участие каждого структурного подразделения предприятия в формировании интегрированного экономического эффекта определяется по формуле

$$K_{yj} = \frac{\sum_{i=1}^{m} b_{ij}}{\sum_{j=1}^{n}\sum_{i=1}^{m} b_{ij}}, \qquad (5.3)$$

где K_{yj} – коэффициент относительного участия j-го структурного подразделения, $j = \overline{1,n}$; b_{ij} – усредненная экспертная оценка i-го вида задачи по адаптации по j-му структурному подразделению, $i = \overline{1,m}$; n – количество структурных подразделений предприятия, участвующих в реализации комплекса адаптационных мероприятий; m – количество видов мер по адаптации, запланированных на предприятии.

Численное значение показателя относительного участия *j*-го структурного подразделения (W_j) определяется по формуле

$$W_j = ФП_a \cdot K_{yj} = Э_{инт.a} \cdot K_n \cdot K_{yj}. \quad (5.4)$$

Тогда с учетом формулы (5.3) W_j равно:

$$W_j = Э_{инт.a} \cdot K_n \cdot \frac{\sum_{i=1}^{m} b_{ij}}{\sum_{j=1}^{n}\sum_{i=1}^{m} b_{ij}}. \quad (5.5)$$

Результаты расчета коэффициента K_{yj} и значение показателя W_j, характеризующего степень относительного участия каждого структурного подразделения при K_n = 0,025 и $Э_{инт.a}$= 6230,692 тыс. руб., приведены в табл. 5.5.

Возможный вариант построения шкалы оценок воздействия комплекса адаптационных мероприятий на показатель интегрированного экономического эффекта приведен в табл. 5.5.

Долевое участие каждого вида задач в формировании интегрированного экономического эффекта определяется по формуле

$$K_{yi} = \frac{\sum_{j=1}^{n} b_{ij}}{\sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{n} b_{ij}} \quad (5.6)$$

где K_{yi} – коэффициент относительного участия *i*-го вида мероприятия в адаптации.

Совокупность коэффициентов относительного участия по всем видам адаптационных мер формирует шкалу оценок. Численное значение размера относительного участия *i*-го вида мероприятия (*Wi*) определяется по формуле

$$W_i = ФП_a \cdot K_{yj} = Э_{инт.a} \cdot K_n \cdot K_{yi} \quad (5.7)$$

С учетом формулы (5.8) показатель W_i примет вид

$$W_i = Э_{инт.a} \cdot K_n \cdot \frac{\sum_{j=1}^{n} b_{ij}}{\sum_{i=1}^{m}\sum_{j=1}^{n} b_{ij}} \quad (5.8)$$

Таблица 5.5 – Результаты расчета коэффициентов и размера долевого участия отдельных структурных подразделений (на примере ОАО «ЦРМЗ»)

Вид адаптационного мероприятия	Отдел маркетинга				Основное производство				Финансовый отдел			
	Экспертная оценка			Усредненная экспертная оценка	Экспертная оценка			Усредненная экспертная оценка	Экспертная оценка			Усредненная экспертная оценка
	1	2	3		1	2	3		1	2	3	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*
1. Изменение организационной структуры управления	6	5	5	5,7	4	5	4	4,3	2	3	2	2,3
2. Изменения в системе оплаты и стимулирования труда	4	5	4	4,3	3	3	3	3,0	4	3	4	3,7
3. Подготовка и переподготовка кадров	4	3	4	3,7	4	4	4	4,0	4	4	3	3,7
4. Маркетинговые исследования	9	9	9	9,0	1	1	1	1,0	2	3	2	2,3
5. Информационное обеспечение	8	8	8	8,0	2	2	2	2,0	2	2	2	2,0
6. Продвижение продукции	10	10	10	10,0	1	1	1	1,0	3	2	2	2,3

Продолжение табл. 5.5

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*
7. Изменения в системе ТПП	1	1	1	1,0	8	8	8	8,0	4	3	3	3,3
8. Повышение эффектив-ности управления	3	3	4	3,3	3	3	3	3,0	3	3	3	3,0
9. Бизнес-план адаптации	10	10	10	10,0	2	2	2	2,0	4	3	4	3,7
10. Другие задачи по адаптации	4	5	5	4,7	1	1	1	1,0	1	1	2	1,3
Всего				59,7				29,3				27,6
Коэффициент долевого участия (K_{yj})	0,512				0,251				0,237			
Размер долевого участия (W_j), руб.	35888,81				17593,93				16612,59			

Удельный вес трех структурных подразделений в распределении суммы эффекта равен 45 % (экспертная оценка).

Анализ табл. 5.6 показывает, что, судя по средним оценкам, при реализации превентивной стратегии развития предприятия подготовка и переподготовка кадров определяет более 9 % эффекта, а тщательно подготовленный бизнес-план – 13,46 %. Универсальна не сама шкала оценок, а способ ее построения.

К факторам, которые влияют на шкалу и качество ее построения, принадлежат базовая стратегия предприятия и стратегия адаптации, уровень квалификации и специализации экспертов, их численность, принятая система балльной оценки. Как известно, широко распространена пятибалльная система, но конечные результаты будут более достоверными, если использовать, например, 100-балльную систему оценок. Применение современной вычислительной техники для обработки результатов опроса экспертов и расчета соответствующих показателей повышает оперативность формирования шкалы оценок и определения фонда стимулирования. Для оценки эффективности труда каждого сотрудника при внедрении мероприятий по адаптации рекомендовано использование авторской методики. Согласно ей определяется статус каждого работника, которому соответствует конкретное значение суммарного балла. Размер должностного оклада работника увеличивается на бонус, численное значение которого зависит от суммарного балла.

Заключительным этапом оценки социально-экономической эффективности адаптации промышленных предприятий к неопределенности бизнес-среды является оценка качества функционирования организационно-экономической системы адаптации. Обеспечение жизнедеятельности предприятий промышленности в условиях неопределенности бизнес-среды, изменения сложившихся стереотипов в использовании методов и форм планирования и управления деятельностью предприятий возможно только путем реализации комплекса экономически обоснованных мер, способствующих адаптации субъектов хозяйствования на рынке.

При исследовании подходов к оценке эффективности функционирования САМПОП установлено, что ученые-экономисты много внимания уделяют оценке эффективности по различным направлениям (рис. 5.5).

Таблица 5.6 – Формирование шкалы оценок воздействия комплекса мероприятий по адаптации на величину интегрированного экономического эффекта

Вид адаптационного мероприятия	Усредненная экспертная оценка по структурным подразделениям			Средняя оценка	Шкала оценок (K_{yi})	Размер долевого участия (W_i), руб.
	Отдел маркетинга	Основное производство	Финансовый отдел			
1. Изменение организационной структуры управления	5,7	4,3	2,3	4,10	0,1055	7395,06
2. Изменения в системе оплаты и стимулирования труда	4,3	3,0	3,7	3,67	0,0944	6617,00
3. Подготовка и переподготовка кадров	3,7	4,0	3,7	3,80	0,0978	6855,32
4. Маркетинговые исследования	9,0	1,0	2,3	4,10	0,1055	7395,06
5. Информационное обеспечение	8,0	2,0	2,0	4,00	0,1029	7212,81
6. Продвижение продукции	10,0	1,0	2,3	4,43	0,1141	7997,87
7. Изменения в системе ТПП	1,0	8,0	3,3	4,10	0,1055	7395,06
8. Повышение эффективности управления	3,3	3,0	3,0	3,10	0,0798	5593, 61
9. Бизнес-план адаптации	10,0	2,0	3,7	5,23	0,1346	9434,83
10. Другие задачи	4,7	1,0	1,3	2,33	0,0599	4198,71
Всего	59,7	29,3	27,6	38,87	1,0000	70095,33

Значение показателя «размер долевого участия» рассчитано по данным ОАО «ЦРМЗ» при нормативе K_n = 0,025 и $Э_{инт.а}$ = 6230,696 тыс. руб.



Рисунок. 5.5 – Схема классификации направлений оценки эффективности мероприятий по адаптации предприятий (сост. авт.)

Так, О.И. Амоша [17], Ю.В. Гусев [90], В.Я. Горфинкель и др. [343] предлагают меры по оценке эффективности функциональных сфер деятельности предприятия; А.И. Пушкарь – отдельных систем [250]; С. Дынчев – рекламной политики [104]; М.А. Спиридонов – инвестиционных проектов [80]; Л.В. Соколова – предприятия [281]; Б. Андерсон – управления организацией [19]; В.А. Федоровский – реструктуризации предприятия [314]; О.А. Дедов – механизма адаптации предприятия к рыночным условиям [94].

Системный подход к решению этой проблемы демонстрирует ученый О.А. Дедов, который главной целью проведенного им исследования определил «формирование подхода к построению оценки эффективности действия организационно-экономического механизма адаптации предприятия к рыночным условиям хозяйствования» [94]. Можно полностью согласиться с его методологическими выкладками относительно изменений начальных ориентиров в оценке эффективности, применения динамических моделей оценки, возможности наглядного отображения развития отдельных обобщенных показателей деятельности предприятий в плоскости времени, необходимости построения обобщенной интегрированной оценки. Значительным недостатком данного исследования является отсутствие рекомендаций, касающихся идентификации обобщенного показателя эффективности и выбора его верхнего предела.

Формирование концепции адаптации предприятия к неопределенности современной бизнес-среды потребовало разработки соответствующих методик, в том числе методики оценки качества функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия. В Национальном стандарте ГОСТ Р ИСО 9000-2008 качеством называется «степень соответствия совокупности присущих продукции, процессу или системе характеристик определенным требованиям» [86]. Под *синергетическим качеством функционирования системы адаптационного менеджмента* предприятия автором понимается соответствие совокупности свойств элементов этой системы определенным требованиям, определяющее степень приспособленности системы к достижению поставленных задач.

Предлагаемая методика оценки качества функционирования организационно-экономической системы адаптации исследует эффективность системы в следующих аспектах: во-первых, система адаптации имеет иерархическую модель функционирования, поэтому, анализируя уровни модели, рассчитывают численные значения показателей эффективности системы; во-вторых, эффективность системы адаптации выражается в степени соответствия фактических значений оценочных показателей системы оптимальным; в-третьих, определяется, насколько персонал структурных подразделений, осуществляющий мероприятия по адаптации, близок к реализации поставленных перед ними целей адаптации.

Оценка качества функционирования организационно-экономической системы адаптации предприятия на основе иерархической модели предполагает, прежде всего, разработку структуры этой модели, основанной на следующих принципах:

– полнота и комплексность отражения всех критериев функционирования системы адаптации;

– системность, которая заключается в достижении целей с учетом взаимосвязей между показателями модели, ее уровнями, что обуславливает достижение необходимого уровня качества функционирования данной системы;

– оптимальность, проявляющаяся в том, что выбранная совокупность показателей должна обеспечивать оценку качества функционирования системы адаптации предприятия;

– соответствие и удовлетворение требованиям необходимости и достаточности количества оценочных показателей, характеризующих качество функционирования системы адаптации;

– динамичность, предусматривающая возможность и целесообразность совершенствования как иерархической модели в целом, так и ее составляющей – шкалы оценок по мере накопления опыта работы и изменений рыночных условий хозяйствования.

Оценка качества функционирования САМПОП проводится поэтапно согласно схеме (рис. 5.6).

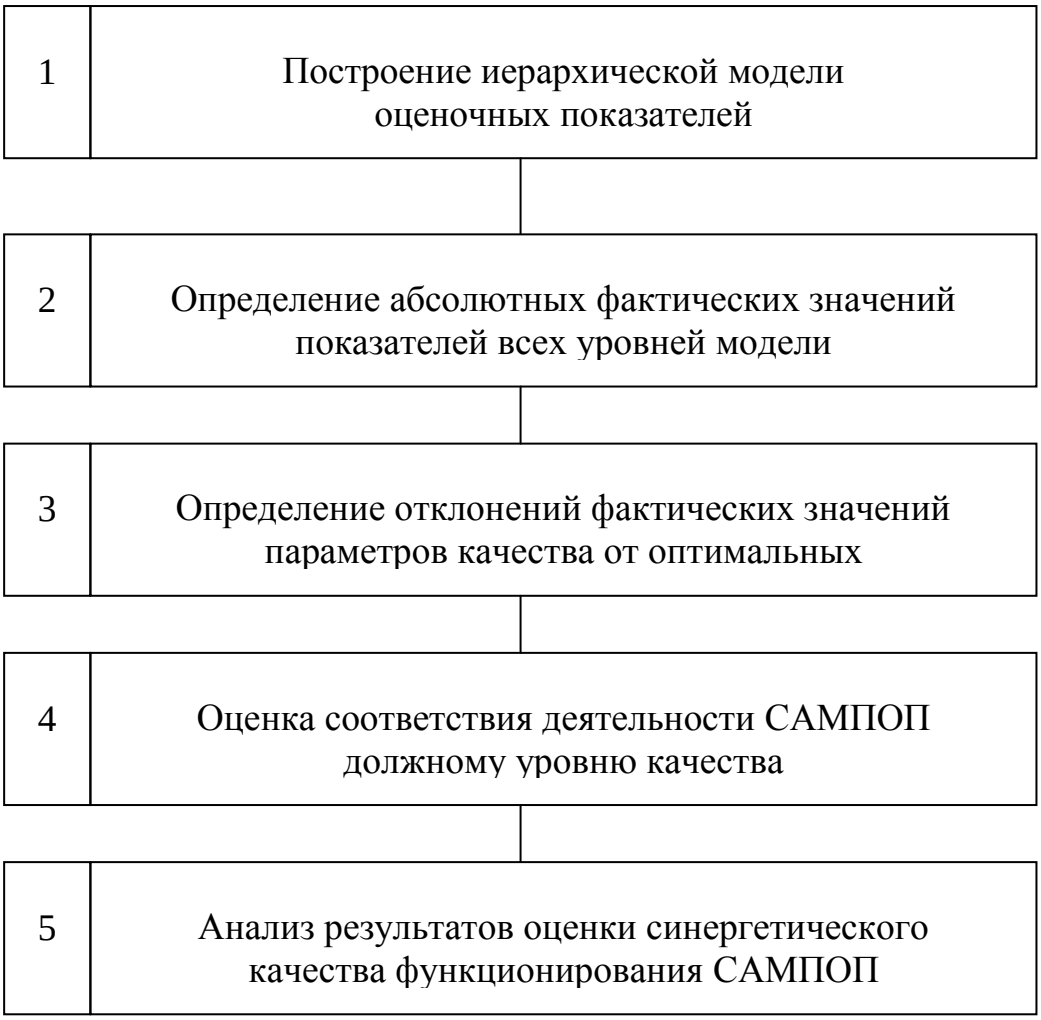


Рисунок. 5.6 – Схема последовательности оценки синергетического качества функционирования САМПОП

Методика оценки качества САМПОП основывается на иерархической модели, на разных уровнях которой рассчитывают абсолютные значения отдельных показателей (табл. 5.7).

Эти показатели используются для оценки комплексного показателя синергетического качества функционирования САМПОП – *QS*A, предложенного для усиления эффекта оценки качества.

Исходя из особенностей создания САМПОП, оценку синергетического качества ее функционирования предложено вести по комплексному показателю в виде следующей мультипликативной модели:

$$QSA = Q_{\bar{R}} \times Q_{KA}, \qquad (5.9)$$

Таблица 5.7 – Иерархическая модель оценки качества функционирования *САМПОП*

<table>
<tr><td colspan="4">Уровни иерархии</td></tr>
<tr><td>0-й</td><td>1-й</td><td>2-й</td><td>3-й</td></tr>
<tr><td>Показатели, характеризующие</td><td>Показатели
по группам</td><td>Показатели
по параметрам оценки</td><td>Комплексный
показатель</td></tr>
<tr><td>Факторы конкурентоспособности, в т.ч.:</td><td rowspan="6">Интегрированная оценка потенциала конкурентоспособности предприятия – КП</td><td rowspan="16">Оценка качества по коэффициенту адаптивности – $Q_{КА}$</td><td rowspan="17">Синергетическое качество функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия – QSA</td></tr>
<tr><td>1) товар</td></tr>
<tr><td>2) положение на рынке</td></tr>
<tr><td>3) продвижение и сбыт</td></tr>
<tr><td>4) менеджмент</td></tr>
<tr><td>5) производство</td></tr>
<tr><td>Финансовый потенциал, в т.ч.:</td><td rowspan="10">Интегрированная оценка финансового потенциала предприятия – ФП</td></tr>
<tr><td>6) коэффициент общей ликвидности</td></tr>
<tr><td>7) коэффициент автономии</td></tr>
<tr><td>8) коэффициент маневренности</td></tr>
<tr><td>9) коэффициент оборачиваемости собственного капитала</td></tr>
<tr><td>10) коэффициент фондоотдачи</td></tr>
<tr><td>11) рентабельность активов</td></tr>
<tr><td>12) рентабельность продаж</td></tr>
<tr><td>13) рентабельность продукции</td></tr>
<tr><td>14) коэффициент независимости</td></tr>
<tr><td>15) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами</td></tr>
<tr><td>изменение факторов конкурентоспособности по строкам 1 ÷ 5</td><td>Прирост значения – ΔКП</td><td rowspan="2">Оценка качества при целеориентированном векторе адаптивности – $Q_{\bar{R}}$</td></tr>
<tr><td>изменение финансового потенциала по строкам 6 ÷ 15</td><td>Прирост значения – ΔФП</td></tr>
</table>

где QSA – комплексный показатель синергетического качества функционирования САМПОП (Quality System Adaptation); $Q_{\overline{R}}$ – параметр оценки качества системы при целеориентированном векторе адаптации; Q_{KA} – параметр оценки качества системы по коэффициенту адаптивности.

Параметр оценки качества системы $Q_{\overline{R}}$ определяется по формуле

$$Q_{\overline{R}} = \frac{|1-(|\overline{R}_{опт}|-|\overline{R}_{ф}|)|}{\sqrt{2}}, \qquad (5.10)$$

где $|\overline{R}_{опт}|$, $|\overline{R}_{ф}|$ – оптимальное и фактическое значение длины целеориентированного вектора адаптивности предприятия соответственно.

Такой вид соотношение (5.10) имеет за счет нормирования на отрезке единичной длины.

Параметры $Q_{\overline{R}}$ определяются в соответствии с рис. 2.15 таким образом:

$$|\overline{R}_{опт}| = \Delta KK_{опт} \operatorname{cosec} \varphi_{опт}, \qquad (5.11)$$

$$|\overline{R}_{ф}| = \Delta KK_{ф} \operatorname{cosec} \varphi_{ф}, \qquad (5.12)$$

где $\Delta KK_{опт}$, $\Delta KK_{ф}$ – оптимальный (планируемый) и фактический прирост значения коэффициента конкурентоспособности предприятия соответственно; $\varphi_{опт}$, $\varphi_{ф}$ – угол наклона векторов $|\overline{R}_{опт}|$ и $|\overline{R}_{ф}|$ соответственно.

Параметр оценки качества системы Q_{KA} определяется по формуле

$$Q_{KA} = |1-(\Delta KA_{опт} - \Delta KA_{ф})|, \qquad (5.13)$$

где $\Delta KA_{опт}$, $\Delta KA_{ф}$ – соответственно оптимальное и фактическое значение прироста коэффициента адаптивности предприятия.

Для расчета $\Delta KA_{опт}$ используется выражение

$$\Delta KA_{опт} = -KA_0 + A(KK_0 + \Delta KK)^{\alpha} (ФП_0 + ctg\varphi \Delta KK)^{\beta}, \qquad (5.14)$$

где $\Delta KA_{опт}$ – расчетный оптимальный прирост коэффициента адаптивности, обеспечивающий «движение» предприятия по кратчайшему пути;

$КА_0, КК_0, ФП_0$ – базовые значения коэффициентов адаптивности, конкурентоспособности и финансового потенциала предприятия соответственно; $\Delta КК$ – плановый (сценарный при моделировании) прирост коэффициента конкурентоспособности предприятия;

$\Delta ФП$ – расчетный прирост коэффициента финансового потенциала предприятия; A, α, β – оценочные параметры модели; φ – угол наклона целеориентированного вектора адаптивности $\overline{R}$ (рис. 3.15).

Для оценки соответствия качества функционирования САМПОП должному уровню разработана шкала (табл. 5.8). Для ОАО «ЦРМЗ» характерна средняя оценка соответствия качества функционирования системы должному уровню.

Таблица 5.8 – Шкала абсолютных значений оценки комплексного показателя синергетического качества функционирования САМПОП

Значения показателя QSA	Градация шкалы, балл	Оценка соответствия качества функционирования системы должному уровню
1,00–0,82	10	Абсолютное соответствие
0,81–0,63	9–8	Высокое соответствие
0,62–0,36	7–6	Среднее соответствие
0,35–0,16	5–4	Низкое соответствие
Ниже 0,15	Ниже 3	Несоответствие

Применение данной методики на практике показывает, что возможна корректировка предложенной оценочной шкалы в период функционирования системы адаптационного менеджмента на конкретном предприятии.

Выводы по пятой главе

1. Результатом обобщения теоретических источников и анализа практического опыта бизнес-планирования на отечественных предприятиях стала разработка автором схемы архитектоники процесса и единого алгоритма составления бизнес-плана адаптации. Отличительными особенностями авторского варианта методики составления бизнес-плана по сравнению с существующими являются формализованный и системный подходы, наличие рабочих документов бизнес-

плана, оценка эффективности мероприятий по адаптации, соответствие как зарубежным стандартам, так и отечественным методикам планирования.

2. Создание алгоритма позволило значительно упростить процесс составления бизнес-плана адаптации и систематизировать многообразие концепций бизнес-планирования в соответствии с целями и задачами адаптации предприятий обрабатывающей промышленности.

3. Одним из главных источников финансирования расходов на адаптацию предприятия является прирост экономического эффекта. Экономическое обоснование функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия к изменяющимся условиям бизнес-среды связано с обеспечением рациональности затрат на адаптацию и экономическую мотивацию персонала в условиях оперативной и эффективной реализации адаптационных мероприятий.

4. Внедрение мероприятий по адаптации должно подкрепляться экономической мотивацией работников структурных подразделений, участвующих в данном процессе. Финансовую основу системы премирования составляет экономический эффект от реализации мероприятий по адаптации. Предложенная автором формула расчета чистого интегрированного приведенного эффекта позволяет определить экономический результат от реализации комплекса адаптационных мероприятий и распределить его между структурными подразделениями в зависимости от степени их участия в процессе адаптации. С этой целью разработан алгоритм формирования шкалы оценок, составлена рабочая матрица соответствия. Авторские разработки дают возможность рассчитать коэффициенты долевого участия структурных подразделений предприятия в адаптации и численно оценить размеры фондов их стимулирования.

5. Предложенная методика оценки синергетического качества функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия обрабатывающей промышленности является основой для принятия научно обоснованных управленческих решений, реализация которых на практике направлена на обеспечение финансовой устойчивости и конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в условиях высокой изменчивости внешней среды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стремительные изменения, происходящие во внешней среде, требуют от хозяйствующих субъектов изменения управленческой парадигмы, стратегической целевой ориентации, адекватной стратегической реакции, а также нестандартной диагностики влияния факторов внешней среды. Суть стратегического реагирования заключается в обеспечении эффективной адаптации предприятия к неопределенности внешнего окружения, способствующей решению проблем заинтересованных в деятельности предприятия субъектов рынка: потребителей, персонала, акционеров, конкурентов, государства и т.д.

В сложившихся условиях хозяйствования адаптация большинства российских обрабатывающих предприятий имеет место преимущественно при выпуске продукции, которую они могут производить исходя из своих производственных, технологических и технических возможностей; при разработке новых или модификации старых видов продукции на базе старых технологий; при ограниченности финансовых ресурсов, позволяющих, либо не позволяющих осуществлять необходимую реконструкцию, техническое перевооружение, модернизацию производства.

В целом, анализируя достигнутые результаты функционирования отечественных предприятий обрабатывающего сектора, можно констатировать, что до последнего времени их деятельность осуществлялась чаще за счет использования экстенсивных факторов без надлежащего сопровождения соответствующими адаптационными преобразованиями. Современная бизнес-среда крайне изменчива, поэтому приспособление предприятий-товаропроизводителей к изменениям требует разработки системы адаптационного менеджмента. С этой целью необходимо, прежде всего, исследовать теоретические подходы к адаптации, определить методологию и структуру соответствующей системы.

Результаты, полученные в диссертационной работе, позволяют сделать следующие выводы:

1. Выявление современных особенностей функционирования промышленных предприятий, основ их организационно-экономического, кадрового, информационного, финансового обеспечения позволило заключить, что в современных быстро меняющихся условиях рынка на предприятии необходимо постоянно решать вопрос адаптации работников, структурных подразделений, корпоративного менеджмента, комплекса маркетинга к неопределенности внешней среды. В современных условиях транзитивной экономики проблема адаптации – это объективная реальность, которая признана в научном мире и подлежит всестороннему, глубокому исследованию.

Несмотря на широкий спектр видов и направлений адаптации, установлено, что узловой проблемой национальной экономики является адаптация отечественных товаропроизводителей, способных выпускать конкурентоспособную продукцию и, следовательно, обеспечивать устойчивое конкурентное положение на внешних и внутренних рынках сбыта. Это важнейшая проблема, решение которой зависит от усилий государства и самих предприятий, которые должны адекватно и своевременно реагировать на воздействие меняющихся факторов внешней среды.

2. В результате обобщения рассмотренных теоретических подходов к адаптации стало возможным сформировать соответствующий понятийный аппарат. К основным элементам и понятиям теории адаптации хозяйствующих субъектов отнесены: внешняя среда, адаптация промышленного предприятия; вид, тип, цель, форма, потенциал, мера, критерий, портфель, направление, объект, субъект адаптации; адаптивность (организационный и кибернетический подходы), адаптивная зона и субзона адаптации; механизм управления адаптацией; организационно-экономическая система адаптации, целеориентированная стратегия адаптации; стратегическая матрица адаптации; условия эффективности адаптации; методологические основы исследования процесса адаптации; концептуальная и стратегическая модели адаптации предприятий обрабатывающей промышленности.

3. Последнее десятилетие характеризуется расширением предметной области адаптации. Анализ литературных источников позволил установить, что объ-

ектами адаптации являются предприятия, их персонал, политика, отрасли, виды экономической деятельности, технологии производства, организационные структуры управления, информационное обеспечение, функциональные и структурные подразделения, инструментарий маркетинга, потребители и др. Это дало основание для классификации существенных признаков адаптационного процесса промышленных предприятий.

Предложена и обоснована развернутая классификация основных элементов теории адаптации хозяйствующих субъектов, предусматривающая установление отношений иерархии между классификационными группами, что является отличительной чертой данной классификации и позволяет установить дефиниции и классифицировать существенные признаки адаптации промышленного предприятия. В качестве классификационных признаков избраны следующие: система адаптации; системный объект адаптации; вид, форма, тип, направление, субъект, предмет адаптации, управленческий профиль адаптации.

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. Это позволяет расширить понятийный инструментарий, используемый в исследовании методологии формирования системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности.

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

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.

4. Предпосылкой создания системы адаптационного менеджмента является формирование стратегии адаптации предприятия, представляющей собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение конкурентных преимуществ и укрепление позиций предприятия на внутреннем и внешнем рынках сбыта в условиях нестабильности рыночной среды. Теоретически обоснованная многоуровневая модель формирования стратегии адаптации промышленного предприятия позволяет совместить известные теоретические основы формирования стратегии предприятия и разработанные автором подходы к определению позиции предприятия в стратегическом адаптационном пространстве.

5. 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.

Исследование свойств системы адаптационного менеджмента предприятия (принадлежность к классу систем, которыми управляют; динамизм; интенсивность связей; наличие управляющего объекта, цели и объекта управления; параллельность выполняемых функций; стохастический характер связей элементов системы) позволило выявить ее основные подсистемы (элементы) (маркетинговую, организационно-плановую, инновационную) и поддерживающие (информационную, экономическую, логистическую, материально-техническую, финансовую, социально-психологическую, экологическую), а также определить ее структуру.

Применение синергетического подхода к изучению предприятия как открытой социально-экономической системы позволило рассмотреть новый тип синергизма, а именно синергизм адаптации предприятия, проявляющийся как следствие совместной адаптации функциональных сфер деятельности предприятия.

6. Определено, что многовариантный, разноплановый процесс адаптации предприятия недостаточно исследован, проблема его моделирования полностью не решена. Управление процессом адаптации предприятия реализуется через управление потенциалом конкурентоспособности и финансовым потенциалом.

Это обусловило необходимость разработки стратегической модели адаптации предприятия, основывающейся на оценке значений комплексного показателя – коэффициента адаптивности. Предложенная модель адаптации в виде матрицы «потенциал конкурентоспособности – финансовый потенциал» дает возможность отразить позицию каждого предприятия в стратегическом адаптационном пространстве, которая определяется целеориентированным 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 обрабатывающего предприятия.

7. Адаптация деятельности промышленных предприятий является одной из ключевых проблем развития региональной экономики. Проведенный анализ финансово-экономического положения обрабатывающих предприятий, динамики изменения основных социально-экономических показателей их деятельности позволил оценить возможности их адаптации к меняющейся внешней среде.

В результате проведенной бизнес-диагностики ряда ведущих предприятий-товаропроизводителей с целью оценки уровня 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 (недостаточно эффективный маркетинг, отсутствие системы стимулирования мер по адаптации и т. п.).

8. На современном этапе, характеризующемся усилением конкурентной борьбы, особую актуальность получило изучение резервов адаптации предприятий к изменениям бизнес-окружения. Полученные результаты позволили установить, что положение отечественных обрабатывающих предприятий на внутреннем рынке постепенно улучшается. Основными путями решения поставленной задачи выбраны повышение качества продукции и ее модификация, а также освоение новых каналов сбыта и новых форм сотрудничества с конкурентами на основе исследования рынков сбыта. Наиболее важными показателями, характеризующими

конкурентоспособность предприятия, являются качество и цена товара, система продвижения товара и технология его производства. Руководители предприятий постепенно приходят к осознанию того, что для обеспечения жизнеспособности в долгосрочной перспективе необходимо разрабатывать план адаптации и, принимая решения в сфере управления, руководствоваться им.

9. Ввиду того, что один из критериев адаптации предприятий – это потенциал их конкурентоспособности, необходимо оценить факторы, влияющие на него, сформулировать основные понятия и определения, отработать соответствующий понятийный аппарат и методический инструментарий. В работе определено, что, несмотря на прямую взаимосвязь и взаимозависимость, категории КСП и КСТ отличаются по своему экономическому естеству и идентифицировать их методологически неправильно.

10. Анализ существующих методов определения и оценки потенциала конкурентоспособности предприятия показал, что каждый из них не отражает всей глубины исследуемой категории. Это обусловило необходимость сформулировать основные требования к методике оценки конкурентоспособности предприятия: комплексность оценки – учет параметров предприятия по всем функциональным сферам, включая эффективность производственного процесса, устойчивость и перспективность предприятия; наличие интегрированного показателя конкурентоспособности; доступность и сопоставимость информации, используемой при оценке конкурентоспособности.

С учетом этих требований была разработана методика интегрированной оценки потенциала конкурентоспособности предприятия с применением элементов метода анализа иерархий, что позволило провести количественное сопоставление факторов, определяющих конкурентоспособность, и рассчитать интегрированный показатель оценки потенциала конкурентоспособности.

11. Авторская методика оценки потенциала конкурентоспособности предприятия, который является одним из критериев стратегической модели адаптации, не включала финансового фактора. Однако уровень финансового состояния предприятия определяет возможность реализации превентивной, активной или пас-

сивной стратегии адаптации. Результаты проведенного анализа иллюстрируют необходимость поиска метода оценки интегрированного показателя финансового потенциала – второго критерия стратегической модели адаптации предприятия.

12. Апробация разработанной авторской методики на примере ряда предприятий обрабатывающей промышленности подтвердила возможность ее практического использования как для построения стратегической модели адаптации, так и для расчета самостоятельного интегрированного показателя финансового потенциала предприятия.

Результатом обобщения теоретических источников и анализа практического опыта бизнес-планирования на отечественных предприятиях стала разработка автором схемы архитектоники процесса и единого алгоритма составления бизнес-плана адаптации. Отличительными особенностями предлагаемого варианта его составления являются высокая степень формализации, позволяющая конкретизировать перечень практических действий по адаптации предприятия, наличие альтернатив, оценка эффективности мероприятий по адаптации, соответствие как зарубежным стандартам, так и отечественным методикам планирования.

13. Одним из главных источников финансирования расходов на адаптацию предприятия является прирост экономического эффекта. Экономическое обоснование функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия обрабатывающей сферы связано с обеспечением рациональности затрат на адаптацию и экономическую мотивацию персонала в условиях оперативной и эффективной реализации адаптационных мероприятий.

14. Внедрение мероприятий по адаптации должно подкрепляться экономической мотивацией работников структурных подразделений, участвующих в данном процессе. Финансовую основу системы премирования составляет экономический эффект от реализации мероприятий по адаптации. Используемая в работе формула расчета чистого интегрированного приведенного эффекта позволяет определить экономический результат от реализации комплекса адаптационных мероприятий и распределить его между структурными подразделениями в зависимости от степени их участия в процессе адаптации. С этой целью разработан

алгоритм формирования шкалы оценок, составлена рабочая матрица соответствия.

15. Предложенная методика оценки синергетического качества функционирования системы адаптационного менеджмента предприятия обрабатывающей промышленности является основой для принятия научно обоснованных управленческих решений, реализация которых на практике направлена на укрепление конкурентных позиций предприятий в условиях неопределенности внешней среды и удовлетворение меняющихся запросов потребителей.

16. Проведенный анализ теории и практики адаптации промышленных предприятий к неопределенности современного бизнес-окружения позволил сделать вывод о том, что отсутствие должного внимания к рассмотренным в работе проблемам является главным недостатком теоретических моделей адаптации и основной причиной медленного, пассивного приспособления промышленных предприятий к неопределенности внешней среды. 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.

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон "Об акционерных обществах" (Об АО) от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 28.12.2010). – М. : Омега-Л, 2009. – 144 с.
2. Федеральный закон "О защите конкуренции" от 08 июля 2006 г. № 135-ФЗ (ред. от 29.11.2010). – М. : Омега-Л, 2012. – 80 с.
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» от 17 ноября 2008 г. № 1662-р (ред. от 08.08. 2009) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/fcp/rasp_2008_N1662_red_08.08.2009 (дата обращения: 03.12.2012)
4. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
5. Авдеенко, В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко. – М. : Экономика, 1995. – 208 с.
6. Аверьянов, А.Н. Система: философская категория и реальность / А.Н. Аверьянов. – М. : Мысль, 1976. – 188 с.
7. Аврамова, Е. Адаптация промышленных предприятий к рыночным условиям / Е. Аврамова, И. Гурков // Вопросы экономики. – 1996. – № 11. – С. 145–152.
8. Аганбегян, А.Г. О стратегии социально-экономического развития и направленности социальных реформ в России / А.Г. Аганбегян // Экономическая наука современной России. – 2003. – № 2. – С. 26–38.
9. Аганбегян, А.Г. Уроки кризиса: России нужна модернизация и инновационная экономика / А.Г. Аганбегян // ЭКО. – 2010. – № 2. – С. 34–60.
10. Агафонов, В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ / В.А. Агафонов. – М. : Наука, 1999.
11. Адаптация промышленных предприятий к научно-техническим новшествам / под ред. В.Н. Гончарова. – М. : Наука, 2002. – 132 с.
12. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2003. – 374 с.
13. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 208 с.
14. Акофф, Р. Акофф о менеджменте: пер. с англ. / Р. Акофф. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
15. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. / Р. Акофф. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.
16. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учеб.-метод. пособие. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 367 с.
17. Амоша, А.И. Каноны рынка и законы экономики. – Кн. 8: Экономическое проектирование / А.И. Амоша и др. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2005. – 548 с.

18. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие для вузов / под ред. П.П. Табурчака. – Ростов н/Д : Феникс, 2002. – 408 с.

19. Андерсон, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. / Б. Андерсон. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 272 с.

20. Андерсон, Б. Устойчивость адаптивных систем : пер. с англ. / Б. Андерсон, Р. Битмид, К. Джонсон. – М. : Мир, 1989. – 263 с.

21. Андрейчиков, А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 368 с.

22. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.

23. Ансофф, И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И.Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

24. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.

25. Ассэль, Г. Маркетинг: Принципы и стратегия / учебник для вузов / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА – М, 2001. – XII, 804 с.

26. Астахова, И. Повышение конкурентоспособности изделий / И. Астахова // Бизнес-Информ. – 2007. – № 21. – С. 71–74.

27. Ашманов, С.А. Введение в математическую экономику / С.А. Ашманов. – М. : Наука, 1984. – 296 с.

28. Бабкин, А.В. Реструктуризация и устойчивое развитие экономических систем / А.В. Бабкин. – СПб. : СПбГПУ, 2006. – 715 с.

29. Багиев, Г.Л., Маркетинг : учебник для вузов. / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М. : Экономика, 2001. – 717 с.

30. Багриновский, К.А. Прогнозные стратегии развития потенциала предприятия (модельный подход) / К.А. Багриновский, М.А. Бендиков, Е.Ю.Хрусталев // Проблемы прогнозирования. – 2000. – № 2. – С. 34–37.

31. Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 79 с.

32. Балабанова, Л. Как измерить конкурентоспособность / Л.Балабанова, В. Петухова // Торговля. – 2004. – № 1 (6). – С. 73–75.

33. Баликоев, В. З. Краткий курс экономической теории / В.З. Баликоев. – М. : Менеджер, 2007. – 321с.

34. Бараненко, С.П. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов. – М. : Центрполиграф, 2004. – 493 с.

35. Барановников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Барановников. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 700 с.

36. Бард, В. С. Инвестиционный потенциал Российской экономики / В. С. Бард, С. Н. Бузулуков, И. Н. Дрогобыцкий, С. Е. Щепетова. – М. : Экзамен, 2003. – 318 с.

37. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 238 с.

38. Бездудный, И.А. Финансовый менеджмент / И.А. Бездудный. – М. : Перспектива, 2003. – 210 с.

39. Беломестнов, В.Г. Управление потенциалом промышленного предприятия / В.Г. Беломестнов, М.М. Егоров // Российское предпринимательство. – 2011. – № 4 Вып. 2 (182). – с. 74-78.

40. Белоусов, Р.А. Управление экономикой : Словарь. Основные понятия и категории / Р.А. Белоусов, В.С. Захаров, А.А. Модин и др. – М. : Экономика, 1986. – 303 с.

41. Бендиков, М.А. Совершенствование диагностики финансового состояния промышленного предприятия / М.А. Бендиков, Е.В. Джамай // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 80–95.

42. Берд, П. Бизнес-план. Пошаговое руководство / П. Берд. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2007. – 204 с.

43. Бизнес: Оксфордский толковый словарь. Англо-русский. – М. : Весь мир, 1997. – 496 с.

44. Бизнес-план или как повысить доходность вашего предприятия / под ред. проф. Б. Плешкова, С. Новикова, В. Шустова. – М. : Анкил, 2008. – 32 с.

45. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: учеб. пособие / под ред. В.М. Попова. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 418 с.

46. Бизнес-план : методические материалы / под ред. Р.Г. Маниловского. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 80 с.

47. Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – Киев: Ника Центр, 2006. – 712 с.

48. Блауберг, И.В. Становление и сущность системного подхода / И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. – М. : Наука, 1973. – 270 с.

49. Блэк, Дж. Экономика: Толковый словарь: Англо-русский / Дж. Блэк. – М. : ИНФРА-М, Весь мир, 2000. – 840 с.

50. Блюмберг, В.А. Какое решение лучше? Метод расстановки приоритетов / В.А. Блюмберг, В.Ф. Глущенко. – Л.: Лениздат, 1992. – 160 с.

51. Борисов, А.Н. Принятие решений на основе нечетких моделей / А.Н. Борисов, О.А. Крумберг, И.П. Федоров. – Рига: Зинатне, 1990. – 184 с.

52. Боулдинг, К. Общая теория систем – скелет науки / К. Боулдинг; под ред. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. – М.: Прогресс, 1969. – 325 с.

53. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент: полный курс: в 2 т. / пер. с англ. / Ю. Бригхем, Л. Гапенски; под ред. В.В. Ковалева. – СПб. : Экономическая школа, 2007. – Т.1. – 497 с., Т.2. – 669 с.

54. Будник, М.Н. Адаптация промышленных предприятий к рыночным условиям хозяйствования : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.06.01 / Будник Марина Николаевна. – Харьков, 2002. – 20 с.

55. Бурлаков, М. Л. Формирование эффективной бизнес среды в условиях рыночной неопределенности : автореф. дис… канд. экон. наук: 08.00.05 / Бурлаков Михаил Леонидович. – М., 2007. – 28 с.

56. Бурук, А.Ф. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятий / А.Ф. Бурук // Проблемы развития предприятий и новых эконо-

мических структур в современных условиях : тез. докл. и сообщ. всеукраинской науч.-практ. конф. – Донецк : ИЭП НАН Украины. – 2004. – С. 300–302.

57. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование : учебник / М.И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 567 с.

58. Буцкая, И. Выбор системы показателей оценки финансового состояния предприятий / И. Буцкая // Бизнес Информ. – 2000. – №1. – С. 84–86.

59. Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – №2.

60. Вахрин, П. И. Организация и финансирование инвестиций. Практикум. / П.И. Вахрин. – М. : Маркетинг, 2007. – 343 с.

61. Венецкий, И.Г. Вариационные ряды и их характеристики / И.Г. Венецкий. – М. : Статистика, 1970. – 179 с.

62. Винер, Н. Я – математик : пер. с англ. / Н. Винер. – М. : Наука, 1964. – 356 с.

63. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М. : Экономистъ, 2006. – 296 с.

64. Влияние текущей экономической ситуации на объемы планируемых инвестиционных проектов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.vstu.ru (дата обращения: 11.07.2011).

65. Водачек, Л. Стратегия управления инновациями на предприятии : сокр. пер. со словацкого / Л. Водачек, О. Водачкова. – М. : Экономика, 1989. – 444 с.

66. Воронкова, А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А.Э. Воронкова. – Луганск: Восточноукраинский национальный университет им. В. Даля, 2004. – 320 с.

67. Ворст, И. Экономика фирмы: учеб. / пер. с датского / И. Ворст, П. Ревентлоу . – М: Высш. шк., 1994. – 272 с.

68. Ву, Т. З. Адаптация предприятия к изменениям внешней среды / Т.З. Ву // Бизнес Информ. – 1999. – № 3–4. – С. 104–108.

69. Гаврилова, В.В. Формирование портфеля стратегий предприятий: автореф. дис… канд. экон. наук: 08.00.05 / Гаврилова Виктория Вячеславовна. – Новосибирск, 1999. – 19 с.

70. Галицкая, С. В. Финансовый менеджмент. Финансовый анализ. Финансы предприятий / С.В. Галицкая. – М. : Эксмо, 2008. – 656 с.

71. Галуцких, Н.А. Проблемы повышения эффективности управления производством / Н.А. Галуцких // Бизнес Информ. – 2000. – № 11–12. – С. 62–63.

72. Галушко, А.В. Понятие и содержание процесса реструктуризации как средство адаптации предприятий к рыночным условиям хозяйствования / А.В. Галушко // Коммунальное хозяйство городов. – 2008. – №10. – С.335–339.

73. Гвишиани, Д.М. Материалистическая диалектика – философские основы системных исследований / Д.М. Гвишиани // Системные исследования. – М. : Наука, 1980. – С. 7–28.

74. Герасименко, В.В. Основы маркетинга / В.В. Герасименко. – М. : ТЕИС, 2000. – 142 с.

75. Герасимова, В. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия / В.Д. Герасимова. – М. : КноРус, 2011. – 360 с.

76. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 511 с.

77. Гиг, Дж. Ван. Прикладная общая теория систем : пер. с англ. / Дж. Ван Гиг. – Т. 1. – М. : Мир, 1981. – 336 с.

78. Глаголев С.Н. Развитие организационно-экономического механизма управления адаптацией промышленного предприятия: теория, оценка, практика : автореф. дис….д-ра экон. наук : 08.00.05 / Глаголев Сергей Николаевич. – Саратов, 2009. – 37 с.

79. Глин, Дж. Стратегия бизнеса : пер. с англ. / Дж. Глин. – Новосибирск : ИЭиОПП СО РАН, 1996. – 466 с.

80. Головань, С. И. Бизнес-планирование и инвестирование / С.И. Головань, М. А.Спиридонов. – М. : Феникс, 2009. – 368 с.

81. Голубков, Е.П. Основы маркетинга : учебник / Е.П. Голубков. – М. : ДИС, 1999. – 439 с.

82. Голубович, А.Д. Управление бизнесом : организационные структуры, персонал, внутренние коммуникации / А.Д. Голубович, А.Р. Ситнин, Б.Л. Хенкин– М. : Менатеп-Информ, 1995. – 125 с.

83. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент : тенденции, технологии, практика / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во Таганрогского техн. ун-та, 2002. – 179 с.

84. Гончар, К. Р. Инновационное поведение промышленности: разрабатывать нельзя заимствовать / К.Р. Гончар // Вопросы экономики. – 2009. – № 12. – С. 125 –141.

85. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших фирм США, Японии и стран Западной Европы / В.В. Гончаров. – М. : Международный науч.-иссл. ин-т проблем управления, 2006. – 573 с.

86. ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://protect.gost.ru (дата обращения: 05.02.2012)

87. Гринчель, Т.П. Планирование «жизненного цикла» промышленной продукции / Т.П. Гринчель. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1998. – 144 с.

88. Грушенко, В.И. Кризисное состояние предприятия : поиск причин и способов его преодоления / В.И. Грушенко, Л.В. Фомченкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 31–38.

89. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации / И.Б. Гурков. – 2-е изд. – М. : Дело, 2008. – 320 с.

90. Гусев, Ю.В. Стратегическое управление : учеб. пособие / Ю.В. Гусев. – Новосибирск : Изд-во НГАЭиУ, 1995. – 211 с.

91. Гэлбрейт, Дж.К. Новое индустриальное общество : пер. с англ. / Дж.К. Гэлбрейт. – М. : Прогресс, 1989. – 480 с.

92. Дедов, О. А. Управление экономической адаптацией промышленного предприятия к условиям рыночной среды : автореф. дис… д-ра экон. наук: 08.00.05 / Дедов Олег Анатольевич. – Ижевск, 2003. – 43 с.

93. Дедов, О.А. Управление крупным многопрофильным промышленным предприятием – от проблем к решению / О.А. Дедов // Проблемы региональной экономики. – 2010. – № 4. – С. 409–419.

94. Дедов, О.А. Управление экономической адаптацией промышленного предприятия : монография / О.А. Дедов. – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2002. – 226 с.

95. Дедов, А.Д. Организационно-экономический механизм адаптации сборочного производства к негативному воздействию внешней среды / А.Д. Дедов, А.М. Зинченко // Материалы междунар. конф. «Безопасность жизнедеятельности на пороге XXI века». – Алчевск : Международной академии наук экологической безопасности, ДГМИ, 1999. – С. 78–82.

96. Демидова, Л.Г. Стратегическое планирование: учеб. пособие / Л.Г. Демидова; под ред. А.Н. Петрова. – СПб. : Знание, 2004. – 200 с.

97. Деминг, У. Эдвард Новая экономика / У. Деминг. – М. : ЭКСМО, 2006. – 208 с.

98. Демьянов, А. А. Интегрированная система эффективного функционирования промышленных предприятий в условиях нестабильности экономики (теория и практика) : автореф. дис… д-ра экон. наук: 08.00.05 / Демьянов Анатолий Алексеевич. – М., 2011. – 42 с.

99. Дикань, В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий / В.Л. Дикань. – Харьков : Основа, 2005. – 159 с.

100. Диксон, П. Управление маркетингом : пер. с англ. / П. Диксон – М. : БИНОМ, 2007. – 560 с.

101. Добрынин, А.И. Устойчивость, устойчивое развитие, экономическая устойчивость, устойчивый экономический рост / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов // Реферативный сборник конкурсных проектов, получивших гранты на исследования в области фундаментальной экономики в 1999–2000 годах. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – С. 31–33.

102. Дорофеева, В.В. Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий / В.В. Дорофеева // Дискуссия. – 2013. – № 5. – С.62–67

103. 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

104. Дынчев, С.В. Концепция синтеза эффективной рекламной политики предприятия / С.В. Дынчев // Управление маркетинговым потенциалом предприятия. – Донецк : ДонНУ. – 2003. – № 2. – С. 109–120.

105. Дэниелс, Д.Д. Международный бизнес : внешняя среда и деловые операции : пер. с англ. / Д.Д. Дэниелс, Л.Х. Радеба. – 6-е изд. – М. : Дело, 1994. – 764с.

106. Евенко, Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США / Л.И. Евенко. – М. : Наука, 1983. – 350 с.

107. Ершова И. В. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий : автореф. дис. … д-ра экон. наук: 08.00.05 / Ершова Ирина Вадимовна. – Екатеринбург, 1999. –336 с.

108. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования : учеб. пособие / В.С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 199 с.

109. Забелин, П.В. Основы стратегического управления: учеб. пособие / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева – М. : Озон, 2001. – 195 с.

110. Забродский, В.А Адаптация экономических систем на основе управляемости / В.А. Забродский // Экономическая кибернетика. – 2000. – № 3/4. – С. 40–45.

111. Завгородняя, А. В. Маркетинг: методы и процедуры : учеб. пособие / А. В. Завгородняя. – М. : Центр, 2005. – 315 с.

112. Завьялов, П.С. Маркетинг в системах, рисунках, таблицах : учеб. пособие / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 496 с.

113. Заде, Л. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений / Л. Заде. – М. : Мир, 1976. – 165 с.

114. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием : учеб. пособие / Н.Л. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 491 с.

115. Занг, В.-Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории : пер. с англ. / В.-Б. Занг. – М. : Мир, 1999. – 335 с.

116. Заутер-Закс, С. Управление предприятием с ориентацией на окружающую среду / С. Заутер-Закс// Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 1. – С. 110–116.

117. Зинченко, А.М. Адаптация сборочного производства в переходный период / А.М. Зинченко // Проблемы развития предприятий региона в условиях рыночной экономики : сб. науч. тр. Восточноукр. гос. ун-та. – Луганск : ОАО «ЛОТ». – 1998. – С. 73–75.

118. Змановских, О. Обзор рынка готового бизнеса Иркутской области. [Электронный ресурс] / О. Змановских. – Режим доступа: http://expert.ru (дата обращения: 25.06.2011)

119. Золотогоров, В.Г. Экономика: Энциклопедический словарь / В.Г. Золотогоров. – 2-е изд., стереотип. – Минск : Книжный дом, 2004. – 720 с.

120. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент : Теория и практика / А.Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 416 с.

121. Зубарев, А.Е. Формирование адаптивного организационно-экономического механизма управления горнодобывающим предприятием / А.Е. Зубарев // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2011. – № 3 (22). – С. 147–156.

122. Зубкова, О.В. Системное управление промышленным предприятием: монография / О.В. Зубкова. – Челябинск: Изд-во Типография «Сити Принт», 2009.

123. Иерархические системы управления и их адаптация. – Новосибирск : ВЦ СО АН СССР, 1984. – 148 с.

124. Инвестиции в России. 2008: Стат.сб./ Росстат. – М., 2008.

125. Инвестиции в России. 2009: Стат. сб. / Росстат. – М., 2009.

126. Инвестиции в России. 2010: Стат. сб. / Росстат. – М., 2010.

127. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / под ред. Л.Н. Оголевой. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 463 с.

128. Иоффе, А. Д. Малое предпринимательство в России: состояние, проблемы, перспективы / Аналитический сборник / А. Д. Иоффе, В. Ш. Каганов, А. И. Мишин. – М. : Институт предпринимательства и инвестиций, 2008. – 160 с. / В.А. Ириков. – М. : МФТИ, 1997. – 579 с.

129. Кадзума, Татеиси. Вечный дух предпринимательства / Татеиси Кадзума. – Л. : Укрзакордонвизасервис, 1992. – 205 с.

130. Калабеков, И. Г. Российские реформы в цифрах и фактах / И.Г. Калабеков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : РУСАКИ, 2010. – 498 с.

131. Капица, С.П. Синергетика и прогнозы будущего / С.П. Капица , С.П. Курдюмов, Г.Г. Малинецкий. – М. : Наука, 1997. – 285 с.

132. Карлик, А.Е. Экономика предприятия : учебник / А.Е. Карлик, М.Л. Шухгальтер, Е.А. Горбашко. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 432 с.

133. Карлофф, Б. Деловая стратегия : пер. с англ. / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.

134. Карпов, А. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса / А. Карпов. – М. : Результат и качество, 2005. – 512 с.

135. Касаткин, Г. Инвестиционный климат в России: лучше не стало / Г. Касаткин // Рынок ценных бумаг. – 2000. – № 12.

136. Касти, Дж. Большие системы. Связность, сложность и катастрофы : пер. с англ. / Дж. Касти.– М. : Мир, 1982. – 216 с.

137. Клейнер, Г.Б. Системная парадигма и теория предприятия / Г.Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2002. – № 10. – С. 47–69.

138. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – М. : Дело, 2008. – 568 с.

139. Клейнер, Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г.Б. Клейнер. – М. : Наука, 2004. – 240 с.

140. Клиланд, Д. Системный анализ и целевое управление: пер. с англ. / Д. Клиланд, В. Кинг. – М. : Сов. радио, 1974. – 280 с.

141. Князева, Е.Н. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем / Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов. – М. : Наука, 1994. – 229 с.

142. Кобзев, В.В. Приложение микроэкономического анализа к задачам адаптации [Электронный ресурс] / В.В. Кобзев. – Режим доступа: http:// www.Aomai.ab.ru. (дата обращения: 11.04.2011)

143. Ковалёв, А.И. Анализ финансового состояния предприятия / А.И. Ковалёв. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2004. – 250 с.

144. Ковалёв, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалёв. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 560 с.

145. Ковалёва, В. Д. Моделирование финансово-экономической деятельности предприятия / В.Д. Ковалёва, И.В. Додонова. – М. : КноРус, 2011. – 280 с.

146. Козловский, В.А. Производственный менеджмент : учебник / В.А. Козловский, А.К. Казанцев, В.В. Кобзев; под ред. В.А. Козловского. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 574 с.

147. Козловский, В.А. Микроэкономические основы организации адаптивного производства : конспект лекций / В.А. Козловский, В.В. Кобзев, Н.Т. Савруков. – СПб. : Политехника, 1998. – 52 с.

148. Кокурин, Д.И. Инновационная деятельность / Д.И. Кокурин. – М. : Экзамен, 2011. – 327 с.

149. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с англ. / Т. Коно. – М. : Прогресс, 1987. – 389 с.

150. Корель Л.В., Комбаров В.Ю. Опыт адаптации промышленных предприятий к кризису. Итоги 2009 года // ЭКО. – 2010. – № 8. – С.126–135.

151. Корель Л.В., Комбаров В.Ю., Ермаханова С.А. Руководители промышленных предприятий о российской промышленной политике в условиях глобального финансового кризиса // ЭКО. – 2010. – № 4. – С. 89–99.

152. Корн, Г. Справочник по математике для научных работников и инженеров : пер. с англ. / Г. Корн, Т. Корн. – М. : Наука, 1973. – 832 с.

153. Корнаи, Я. Путь к свободной экономике : пер. с англ. / Я. Корнаи. – М. : Экономика, 1990. – 266 с.

154. Корректировка плана корпорации // Внутрифирменное планирование в США: сб. статей / пер. с англ. – М. : Прогресс, 1972. –С. 61–87.

155. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль: сокр. пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб. : Питер Ком, 2001. – 896 с.

156. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер: пер. с англ. Т. Виноградовой, Л. Царук / Ф. Котлер. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 216 с.

157. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок : пер. с англ. В. А. Гольдича и А. И. Оганесовой / Ф. Котлер. – М. : АСТ, 2000. – 272 с.

158. Кретинин, В.А. Система подготовки кадров, адаптированная к потребностям регионального рынка труда / В.А. Кретинин // Регионология. – 2003. – № 4. – С. 126–135.

159. Крылатков, П. П. Машиностроительное предприятие – методология и экономика целостности: монография / П. П. Крылатков. – Екатеринбург: УрФУ, 2011.

160. Курдюмов, С.П. Новое в синергетике: Взгляд в третье тысячелетие / С.П. Курдюмов, Г.Г. Малинецкий, Д.С. Чернавский. – М. : Наука, 2002. – 478 с.

161. Ландина, Т.В. Организационно-экономические механизмы адаптации предприятия к условиям рынка / Т.В. Ландина. – Киев : Наукова думка, 1994. – 150 с.

162. Лещева, В.Б. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов / В.Б. Лещева; под ред. проф. Н.П. Любушина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 471 с.

163. Липсиц, И.В. Экономический анализ реальных инвестиций / И.В. Липсиц. – М. : Магистр, 2007. – 384 с.

164. Лопатников, Л.И. Экономико-математический словарь : словарь современной экономической лексики / Л.И. Лопатников. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2003. – 520 с.

165. Лукичева, Л.И. Управление организацией : учеб. пособие / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2005. – 360 с.

166. Лунёв, В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой : учеб. пособие / В.Л. Лунёв. – М. : Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.

167. Львов, Д.С. Эффективное управление техническим развитием / Д.С. Львов. – М. : Экономика, 2000. – 255 с.

168. Лясковская, Е.А. Экономико-статистическое исследование потенциала устойчивости и процессов развития: предприятие, отрасль, регион / Е.А. Лясковская. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007.

169. Лямец, В.И. Системный анализ / В.И. Лямец, А.Д.Тевяшев. – Харьков : ХТУРЭ, 1998. – 252 с.

170. Макаров, В.Л. Справочник экономического инструментария / В.Л. Макаров, Н.Е. Христолюбова, Е.Г. Яковенко. – М. : Экономика, 2003. – 515 с.

171. Макаров, К.Г. Концепция адаптивного управления в экономических системах / К.Г. Макаров, С.А. Коновалова // Экономическая кибернетика. – 2001. – № 1/2. – С. 42–47.

172. Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.

173. Максимова, И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И.В. Максимова // Маркетинг. – 2006. – № 3. – С. 33–39.

174. Малаева, Т. Оценка конкурентоспособности фирмы / Т. Малаева // Бизнес Информ. – 1998. – № 17–18. – С. 115–118.

175. Малахова, Н.Б. Программа реструктуризации предприятий: технология ее разработки и внедрения / Н.Б. Малахова // Фондовый рынок. – 2000. – № 12. – С. 12 –17.

176. Маркетинг / под ред. А.Н. Романова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. – 558 с.

177. Маркидес К. Новая модель бизнеса. Стратегии безболезненных инноваций. – М. : Юрайт, 2010. – 295 с.

178. Маркова, В.Д. Бизнес-планирование: практическое пособие / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко. – Новосибирск : ЭКОР, 2004. – 479 с.

179. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Новосибирск : Сибирское соглашение, 2007. – 534 с.

180. Масааки, И. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества / И. Масааки. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 346 с.

181. Математика и кибернетика в экономике : словарь-справочник. – М. : Экономика, 1975. – 700 с.

182. Материалистическая диалектика : краткий очерк теории / П.Н. Федосеев, И.Т. Фролов, В.А. Лекторский и др. – М. : Политиздат, 1980. – 287 с.

183. Маторин, С.И. Анализ и моделирование бизнес-систем: системологическая объектно-ориентированная технология / С.И. Маторин; под ред. М.Ф. Бондаренко. – Харьков : ХНУРЭ, 2002. – 322 с.

184. Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент: учебник / В.Г. Медынский. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 336 с.

185. Мельникова, М.Н. Совершенствование оценки конкурентоспособности субъектов хозяйствования : автореф. дис. …канд. экон. наук: 08.00.05 / Мельникова Марина Николаевна. – Хабаровск, 1996. – 20 с.

186. Менеджмент и рынок: Германская модель : учебн. пособие / под ред. У. Рора, С. Долгова. – М. : БЕК, 1995. – 169 с.

187. Месарович, М. Теория иерархических многоуровневых систем / М. Месарович, Д. Мако, И. Такахара. – М. : Мир, 1973. – 344 с.

188. Мескон, М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

189. Методологические функции философских категорий : Межвуз. науч. сб. – Саратов : Изд-во Сарат. ун-та, 2009. – 149 с.

190. Методы исследований и организация экспериментов / под ред. К.П. Власова. – Харьков : Гуманитарный центр, 2002. – 256 с.

191. Милов, А.В. Адаптивные системы экономико-математической поддержки принятия решений / А.В. Милов // Экономическая кибернетика. – 2011. – № 3/4. – С. 46–50.

192. Мильнер, Б.З. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер , Л.И. Евенко, В.С. Раппопорт. – М. : Экономика, 1983. – 224 с.

193. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. / Г. Минцберг; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.

194. Минцберг, Г. Школы стратегий: пер с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.

195. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – М.: АльфаПресс, 2004. – 160 с.

196. Моисеева, Н.К. Международный маркетинг: учебник / Н.К. Моисеева, В.И. Черенков – СПб : Питер, 2009. – 688 с.

197. Моришима, М. Равновесие, устойчивость, рост (Многоотраслевой анализ): пер. с англ. / М. Моришима. – М. : Наука, 1972. – 280 с.

198. Морозов, Ю.П. Инновационный менеджмент: учеб. пособие для вузов / Ю.П. Морозов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 355 с.

199. Москвин, В.А. Кредитование инвестиционных проектов: Рекомендации для предприятий и коммерческих банков / В.А. Москвин. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 240 с.

200. Морочковская, И.Н. Управление процессами адаптации предпринимательской структуры к изменениям бизнес-среды : автореф. дис. …канд. экон. наук: 08.00.05 / Морочковская Ирина Николаевна. – М., 2007. – 22 с.

201. Недосекин, А.О. Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами [Электронный ресурс] / А.О. Недосекин // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №2. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/ press/afa/ 2000-2/08.shtml.

202. Нейман, Дж. Теория игр и экономическое поведение / Дж. Нейман, О. Моргенштерн. – М. : Наука, 1970. – 707 с.

203. Нечеткие множества в моделях управления и искусственного интеллекта / под ред. Д.А. Поспелова. – М. : Наука, 1986. – 312 с.

204. Никбахт, Е. Финансы / Е. Никбахт, А. Гропелли. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 354 с.

205. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 304 с.

206. О'Кифф, Дж. Бизнес-прорыв. Восемь стратегий достижения выдающихся практических результатов / Дж. О'Кифф. – М. : Эксмо, 2005. – 256 с.

207. О'Шонесси, Д. Конкурентный маркетинг: стратегический подход: пер. с англ. / Д. О'Шонесси. – СПб. : Питер, 2002. – 864 с.

208. Обермайер, М. Стратегий не бывает слишком много / М. Обермайер // Эксперт. – 2007. – № 2. – С. 32–34.

209. Овсянникова, И. Иркутская область на мировой арене [Электронный ресурс] / И. Овсянникова. – Режим доступа: http://www.pribaikal.ru/obl-events/article/2035.html (дата обращения: 18.09.2011).

210. Олехнович, Т.И. Конкурентные стратегии на мировых рынках: курс лекций / Т.И. Олехнович. – М. : Изд-во деловой и учебной литературы, 2005. – 256 с.

211. Основные тенденции и итоги социально-экономического развития за 2006-2010 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.budgetrf.ru/ (дата обращения: 10.05.2011).

212. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) / под ред. В.М. Власовой. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 496 с.

213. Официальный портал Иркутской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.irkobl.ru (дата обращения: 18.06.2011).

214. Официальный сайт «Бюджетная система РФ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.budgetrf.ru (дата обращения: 04.02.2012).

215. Официальный сайт ЗАО «Бецема» машиностроительный завод [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.becema.ru (дата обращения: 12.03.2012).

216. Официальный сайт Корпорации «Иркут» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.irkut.com (дата обращения: 11.03.2012).

217. Официальный сайт Министерства финансов РФ. Информационно-аналитический раздел. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.info.minfin.ru (дата обращения: 04.09.2011).

218. Официальный сайт Министерства экономического развития и торговли РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.economy.gov.ru (дата обращения: 04.09.2011).

219. Официальный сайт ОАО «Ангарский Электролизный химический комбинат» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.aecc.ru (дата обращения: 18.03.2012).

220. Официальный сайт ОАО «Восточно-Сибирский машиностроительный завод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vostsibmash.ru (дата обращения: 23.03.2011).

221. Официальный сайт ОАО «Грабовский завод спецавтомобилей» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tdgraz.ru (дата обращения: 17.03.2012).

222. Официальный сайт ОАО «Центральный ремонтно-механический завод» (БраЗМК) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.brazmk.ru (дата обращения: 15.03.2012).

223. Официальный сайт ОАО «Иркутский завод дорожных машин» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.izdm.ru (дата обращения: 18.03.2012).

224. Официальный сайт ОАО «Иркутский керамический завод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.irkz.ru (дата обращения: 18.03.2012).

225. Официальный сайт ОАО «Иркутсккабель» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.irkutskkabel.ru (дата обращения: 19.03.2012).

226. Официальный сайт ОАО «Курганский завод дорожных машин» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kzdm.ru (дата обращения: 18.03.2012).

227. Официальный сайт Территориальной федеральной службы государственной статистики по Иркутской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://irkutskstat.gks.ru/ (дата обращения: 08.10.2011).

228. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/ (дата обращения: 12.10.2011).

229. Официальный сайт ЮНИДО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.unido.org/ (дата обращения: 18.04.2012).

230. Парамонова, Т.Н. Расчет конкурентоспособности товара [Электронный ресурс] / Т.Н. Парамонова. – Режим доступа: http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle= 009014 (дата обращения: 11.06.2012).

231. Панов, А.И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов. – М. : Юнити, 2002. – 338 с.

232. Патсула, Питер Дж. Бизнес-план за 30 дней. Пошаговое руководство по успешному бизнес-планированию и началу собственного дела / Питер Дж. Патсула. – М. : Эксмо, 2008. – 512 с.

233. Петренко, В.Л. Технология адаптивного планирования в производственно-экономических системах / В.Л. Петренко. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2001. – 31 с.

234. Петренко, В.Л. Концепция и моделирование адаптивной системы управления проектами / В.Л. Петренко, В.И. Денисов. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2007. – 32 с.

235. Петров, В.К. Конкурентоспособность / В.К. Петров // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 1999. – № 4. – С. 4–11.

236. Пономаренко, В.С. Стратегическое управление предприятием / В.С. Пономаренко. – Харьков : Основа, 2009. – 620 с.

237. Попов, А.А. Основы инновационного менеджмента / А.А. Попов. – Оренбург : Дело, 2004. – 534 с.

238. Попов, С.А. Стратегическое управление / С.А. Попов. – Модуль 4. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 304 с.

239. Портер М. Конкурентные стратегии. Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 454 с.

240. Портер, М. Конкуренция: учеб. пособие; пер. с англ. / М. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.

241. Портер, М. Международная конкуренция: пер. с англ. / М. Портер; под ред. В.Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

242. Портфель конкуренции и управления финансами (Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего) / отв. ред. Ю.Б. Рубин. – М. : СОМИНТЭК, 1996. – 736 с.

243. Послание Президента РФ Федеральному собранию РФ от 12.11.2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://base.consultant.ru/ (дата обращения: 10.03.2011).

244. Почепцов, Г.Г. Стратегический анализ / Г.Г. Почепцов. – Киев : РИФ «Дзвін», 2004. – 334 с.

245. Проблемы методологии системного исследования / И.В. Блауберг, В.Н. Садовский, Е.Г. Юдин и др. – М. : Мысль, 1970. – 455 с.

246. Прогноз социально-экономического развития РФ на 2010–2014 гг. / Минэкономразвития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz (дата обращения: 13.05.2012).

247. Прокушев, Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник / Е.Ф. Прокушев. – 8-е изд. – М. : Дашков и К, 2011. – 500 с.

248. Промышленная логистика. Логистика – ориентированное управление организационно-экономической устойчивостью промышленных предприятий в рыночной среде / И.Н. Омельченко, А.А. Колобов, А.Ю. Ермаков, А.В. Киреев / под ред. А.А. Колобова. – М. : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1997. – 204 с.

249. Пушкарь, А.И. Адаптивные системы в экономике / А.И. Пушкарь // Экономическая кибернетика. – 2000. – № 5/6. – С. 30–39.

250. Рабочая книга по составлению бизнес-плана / пер. с англ.; под ред. М. Терри. – М. : [б.и.], 2003. – 159 с.

251. Разумовская, М.И. Адаптивное управление промышленными предприятиями черной металлургии Хабаровского края: монография / М.И. Разумовская, А.В. Дзюба, К.Е. Никитин– Владивосток : Изд-во ДВГУ, 2003. – 172 с.

252. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовской, Е.Б. Стародубцева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 479 с.

253. Ресурсный потенциал рынка: инновации, образование, информационная среда / под ред. А.И. Ковалева. – Омск : Изд-во ОмГТУ, 1994. – 398 с.

254. Решетникова, И.Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях: монография / И.Л. Решетникова. – Луганск : ВУГУ, 2002. – 270 с.

255. Решетникова, И.Л. Оценка финансовой устойчивости и рейтинга предприятия в условиях адаптации к рынку: метод. рекомендации / И.Л. Решетникова, А.Н. Ягоферов. – Луганск : ЛЦНТЭИ, 2003. – 28 с.

256. Родионова, Л.Н. Понятие конкурентоспособности в маркетинге / Л.Н. Родионова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 19–26.

257. Роль адаптации работника в адаптивном развитии предприятия на основе внедрения инноваций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.lawmix.ru/bux/28365 (дата обращения: 15.09.2012).

258. Российская промышленность на перепутье: Что мешает нашим фирмам стать конкурентоспособными // Вопросы экономики. – 2007. – № 3.

259. Российская промышленность на этапе роста: факторы конкурентоспособности фирм / под ред. К. Гончар, Б. Кузнецова. М.: Вершина, 2008. –480 с.

260. Россия в цифрах. 2010 : Крат.стат.сб./ Росстат. - М., 2010. – 558 с.

261. Рынок труда и денежные доходы населения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.budgetrf.ru/Publications/mert_new/ MERT_NEW (дата обращения: 15.02.2012).

262. Рюгг-Штюрм, Й. Новая системная теория и внутрифирменные изменения / Й. Рюгг-Штюрм // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5. – С. 72–78.

263. Саати, Т. Аналитическое планирование организации систем: пер. с англ. / Т. Саати, К. Кернис. – М. : Радио и связь, 1991. – 476 с.

264. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 315 с.

265. Салмон, Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон. – СПб. : Питер, 2004. – 304 с.

266. Самочкин, В.Н. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование / В.Н. Самочкин. – М. : Дело, 2002. – 376 с.

267. Селезнев, А. Стратегический инвестиционный контроль / А. Селезнев // Экономист. – 2008. – № 12. – С. 3–13.

268. Селезнев, А. Инфраструктура рынка и конкурентоспособность продукции / А. Селезнев // Экономист. – 2009. – № 2. – С. 9–24.

269. Системный анализ в экономике и организации производства / под общ. ред. С.А. Волуева, В.Н. Волковой. – Л. : Политехника, 1991. – 398 с.

270. Скобелев, В.Г. Адаптивное управление стратегией планирования / В.Г. Скобелев, С.Ф. Смеричевский // Менеджер. – 2000. – №3. –С. 18–23.

271. Скубенко, В.П. Условия и формы адаптации предприятий к рыночным отношениям / В.П. Скубенко. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2003. – 224 с.

272. Скурихин, В.И. Адаптивные системы управления машиностроительным производством / В.И. Скурихин, В.А. Забродский, Ю.В. Копейченко. – М. : Машиностроение, 1989. – 208 с.

273. Слепцова, Н.С. Модель адаптации промышленного предприятия в рыночной среде / Н.С. Слепцова // Вестник Оренбург. гос. ун-та. – 2005. – № 8. – С. 104–106.

274. Словарь иностранных слов / отв. ред. В.В. Бурцева, Н.М. Семенова. – 2-е изд., стер. – М. : Рус. яз. – Медиа, 2004. – 819 с.

275. Словарь современной экономической теории Макмиллана; общ. ред. Д.У. Пирса. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 608 с.

276. Слонов, Н. Управленческое решение – выбор системы / Н. Слонов // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 3. –С. 104–108.

277. Смирнов, Н.Н. Стратегический менеджмент / Н.Н. Смирнов. – СПб. : Питер, 2002. – 436 с.

278. Смирнов, Э.А. Стратегический менеджмент, ориентированный на бренд: учеб. пособие / Э.А. Смирнов. – М. : Феникс, 2004. – 320 с.

279. Советский энциклопедический словарь. – М. : Сов. энцикл., 1983. – 1600 с.

280. Соколова, Л.В. Адаптация предприятий к условиям рынка / Л.В. Соколова. – Харьков : ФОРТ, 2006. – 246 с.

281. Соловьев, Б.А. Управление маркетингом. Модуль 13. / Б.А. Соловьев. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.

282. Справочник директора предприятия / под ред. М.Г. Лапусты. 7-е изд., испр., измен. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 750 с.

283. Срагович, В.Г. Теория адаптивных систем / В.Г. Срагович. – М. : Наука, 1976. – 319 с.

284. Стерлин, А.Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях: опыт развития и новые явления / А.Р. Стерлин, И.В. Тулин. – М. : Наука, 1990. – 234 с.

285. Стиглер, Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс. Теория фирмы / Дж. Стиглер; под ред. В.М. Гальперина. – СПб. : Экономическая школа, 1995. – С. 299–328.

286. Стратегическое планирование и управление: учеб. пособие / под ред. А.Н. Петрова. 2-е изд. - СПб.: Знание, ГУЭФ, 2004. – 312 с.

287. Стратегия бизнеса. Аналитический справочник / под ред. Г.Б. Клейнера. – М. : Консэко, 1998. – 414 с.

288. Стратегия фирмы / под ред. А.П. Градова – СПб. : Специальная литература, 1990. – 589 с.

289. Сценарии развития Иркутской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.irkutskstat.gks.ru (дата обращения: 15.02.2012).

290. Татеиси, К. Вечный дух предпринимательства / К. Татеиси. – Л. : Укрзакордонвизасервис, 1992. – 205 с.

291. Татушкина, М.К. Практическая психология для экономистов и менеджеров: учеб. пособие для вузов / М.К. Татушкина. – СПб. : Дидактика Плюс, 2002. – 257 с.

292. Твисс, Б. Управление научно-техническими нововведениями: сокр. пер. с англ. / Б. Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.

293. Тис, Д. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен. Вестник СПУ. Сер. «Менеджмент». 2003. Вып. 4

294. Тичи, Н. Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций): сокр. пер. с англ. / Н. Тичи, М.-А. Деванна– М. : Экономика, 1990. – 203 с.

295. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер.с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2007. – 656 с.

296. Тоффлер, А. Футурошок / А. Тоффлер. – СПб. : Лань, 1997. – 464 с.

297. Траут, Дж. Траут о стратегии / Дж. Траут. – СПб. : Питер, 2006. – 280с.

298. Туркин, Ю. С. Теория систем. Ч. 1. Системы и обмен / Ю.С. Туркин.– М. : [б.и.], 1995. – 23 с.

299. Турманидзе, Т. У. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.У. Турманидзе. – М.: Экономика, 2011. – 480 с.

300. Уотермен, Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании : пер. с англ. / Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 1988. – 364 с.

301. Управление внешнеэкономической деятельностью хозяйствующих субъектов в России: учеб. пособие / под ред. Э.Э. Батизи. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 658 с.

302. Управление инвестициями: Т. 1 / В.В. Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро и др. – М. : Высшая школа, 1998. – 416 с.

303. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 716 с.

304. Управление организацией: энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 822 с.

305. Управление проектами: учеб. пособие для вузов / под общ. ред. И.И. Мазура. – М. : Экономика, 2001. – 547 с.

306. Управленческое консультирование: В 2 т. – М. : Интерэксперт, 2002. – Т. 1. – 319 с.

307. Урсул, А.Д. Природа информации. Философский очерк / А.Д. Урсул. – М. : Политиздат, 1968. – 288 с.

308. Уткин, Э.А. Цены. Ценообразование. Ценовая политика / Э.А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 2005. – 437 с.

309. Фалмер, Р.М. Энциклопедия современного управления : пер. с англ. / Р.М. Фалмер. – В 5 т. – М. : ВИПКэнерго, 1992. Т. 1. – 168 с.

310. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2007. – 263 с.

311. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Интел-синтез, 2000. – 640 с.

312. Федоренко, Н.П. О целях и стратегии социально-экономического развития России / Н.П. Федоренко // Экономика и математические методы. – 2003. – Т. 39. – № 2. – С. 3–13.

313. Федоровский, В.А. Аналитическая экономика современного предприятия / В.А. Федоровский. – Николаев : ЭОЛИС, 2006. – 104 с.

314. Федько, В.П. Основы маркетинга: учебник / В.П. Федько, Н.Г. Федько. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 384 с.

315. Фельдман, А.Б. Товары длительного пользования: планирование, моделирование, перспективы развития / А.Б. Фельдман. – М. : Прогресс, 1996. – 213с.

316. Философский энциклопедический словарь. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 576 с.

317. Финансовый менеджмент: теория и практика: учеб. пособие / под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Перспектива, 2001. – 656 с.

318. Финансы предприятий реального сектора экономики: платежи и расчеты за 2006–2010 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.budgetrf.ru/ (дата обращения: 15.05.2011).

319. Фостер, Р. Обновление производства. Атакующие выигрывают: пер. с англ. / Р. Фостер; под ред. В.И. Данилова-Данильяна. – М. : Прогресс, 1987. – 174с.

320. Хакен, Г. Синергетика: Иерархия неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах : пер. с англ. / Г. Хакен. – М. : Мир, 1985. – 423 с.

321. Ханалиев, Г.И. Развитие системы управления адаптацией предприятий автомобильного транспорта в условиях изменяющейся экономической среды (на материалах Чеченской республики) : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ханалиев Гелани Ибрагимович. – Ставрополь, 2006. – 18 с.

322. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 400 с.

323. Цветков, А.Н. Современный менеджмент: синтезирующие идеи: монография / А.Н. Цветков. – Спб. : СПбГИЭУ, 2011. – 146 с.

324. Цыганов, В.В. Адаптивные механизмы в отраслевом управлении / В.В. Цыганов. – М. : Наука, 1995. – 285 с.

325. Цыпкин, Я.З. Адаптация и обучение в автоматических системах / Я.З. Цыпкин. – М. : Наука, 1968. – 399 с.

326. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент : пер. с англ. / Р. Чейз, Н. Эквилайн, Р. Якобс. – 8-е изд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с.

327. Челахов, С.В. Адаптация рыночной конъюнктуры к особенностям динамики рынка / С.В. Челахов // Новое в экономической кибернетике. Управление маркетинговым потенциалом предприятия. – Донецк : ДонНУ, 2003. – № 2. – С. 37–46.

328. Чернавский, Д.С. Синергетика и информация (динамическая теория информации) / Д.С. Чернавский. – 2-изд., испр. и доп. – М. : Перспектива, 2004. – 288 с.

329. Черняк, В.З. Бизнес-планирование : учеб.- практ. пособие / В.З. Черняк, А.В. Черняк, И.В. Довдиенко. – М. : Изд-во РДЛ, 2000. – 232 с.

330. Черчмен, У. Введение в исследование операций / У. Черчмен , Р. Акофф, Л. Арноф. – М. : Наука, 1968. – 486 с.

331. Чумаченко, Н.Г. Теория управленческих решений: учеб. пособие для вузов / Н.Г. Чумаченко, Р.И. Заботина. – Киев : Вища шк., 2001. – 248 с.

332. Чупров, С.В. Организация адаптивного управления производственной системой / С.В. Чупров // Вестник Иркут. гос. техн. ун-та. – 2004. – № 3. – С. 41–45.

333. Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А.Д. Шеремет. – М.: Инфра-М, 2009. – 368 с.

334. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 176 с.

335. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М.Б. Шифрин. – СПб. : Питер, 2007. – 120 с.

336. Шуляк, П.Н. Финансы предприятия: учебник / Н.П. Шуляк. – М.: Издательский дом "Дашков и К°", 2009. – 624 с.

337. Шумпетер, Й. Теория экономического развития : пер. с нем. / Й Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.

338. Эванс, Дж. Маркетинг : пер. с англ. / Дж. Эванс, Б. Берман. – М. : Экономика, 1990. – 352 с.

339. Экланд, И. Элементы математической экономики: пер. с франц. / И. Экланд. – М. : Мир, 1983. – 248 с.

340. Экономика предприятия / под ред. В.Я. Хрипача [и др.]. – Минск : Экономпресс, 2000. – 460 с.

341. Экономика предприятия : учебник / под ред. А. И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 520 с.

342. Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 718 с.

343. Экономико-математический энциклопедический словарь; гл. ред. В.И. Данилов-Данильян. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 688 с.

344. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие / под ред. А.П. Градова. 3-е изд., испр. - СПб.: Спец. лит., 2000. - 589 с.

345. Энгельс, Ф. К. Марксу. Письмо от 23 августа 1867 г. / Ф. Энгельс. Соч. – 2-е изд. – Т. 31. – С. 275–276.

346. Энциклопедический словарь бизнеса: менеджмент, маркетинг, информатика / под общ. ред. М.И. Молдованова. – Киев : Техніка, 2003. – 856 с.

347. Эшби, У. Р. Введение в кибернетику / У.Р. Эшби. – М. : Иностр. лит., 1959. – 432 с.

348. Ясин, Е. Г. Структура российской экономики и структурная политика. Доклад к IX Международной научной конференции ГУ ВШЭ / Е.Г. Ясин. – М., 2008. – С. 35–40.

349. Яшева, Г.А. Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты / Г. А. Яшева // Практический маркетинг. – 2003. – № 8. – С. 6–12.

350. Ansoff, I. Strategies for Diversification / I. Ansoff // Harvard Business Review. – 1957. – September – October. – P. 114.

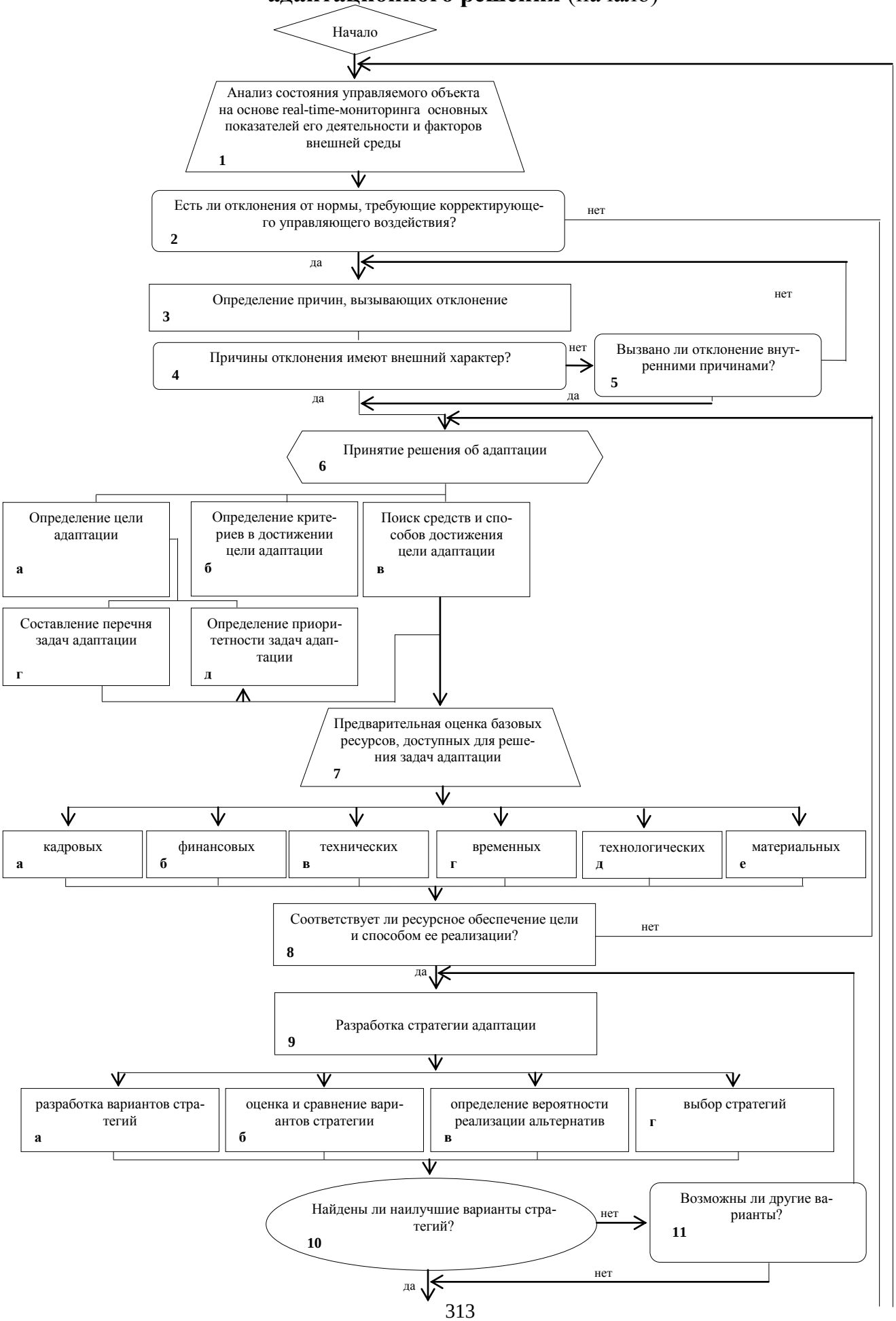
351. Beer, S. Diagnosing the system for organizations / S. Beer. – N.Y., etc: John Wileyi Sons, Ltd. 1985 – 152 p.

352. Can Russia Compete? Enhancing Productivity and Innovation in a Globalizing World / eds. R.M. Desai, I. Goldberg. Brookings Institution Press, 2008.

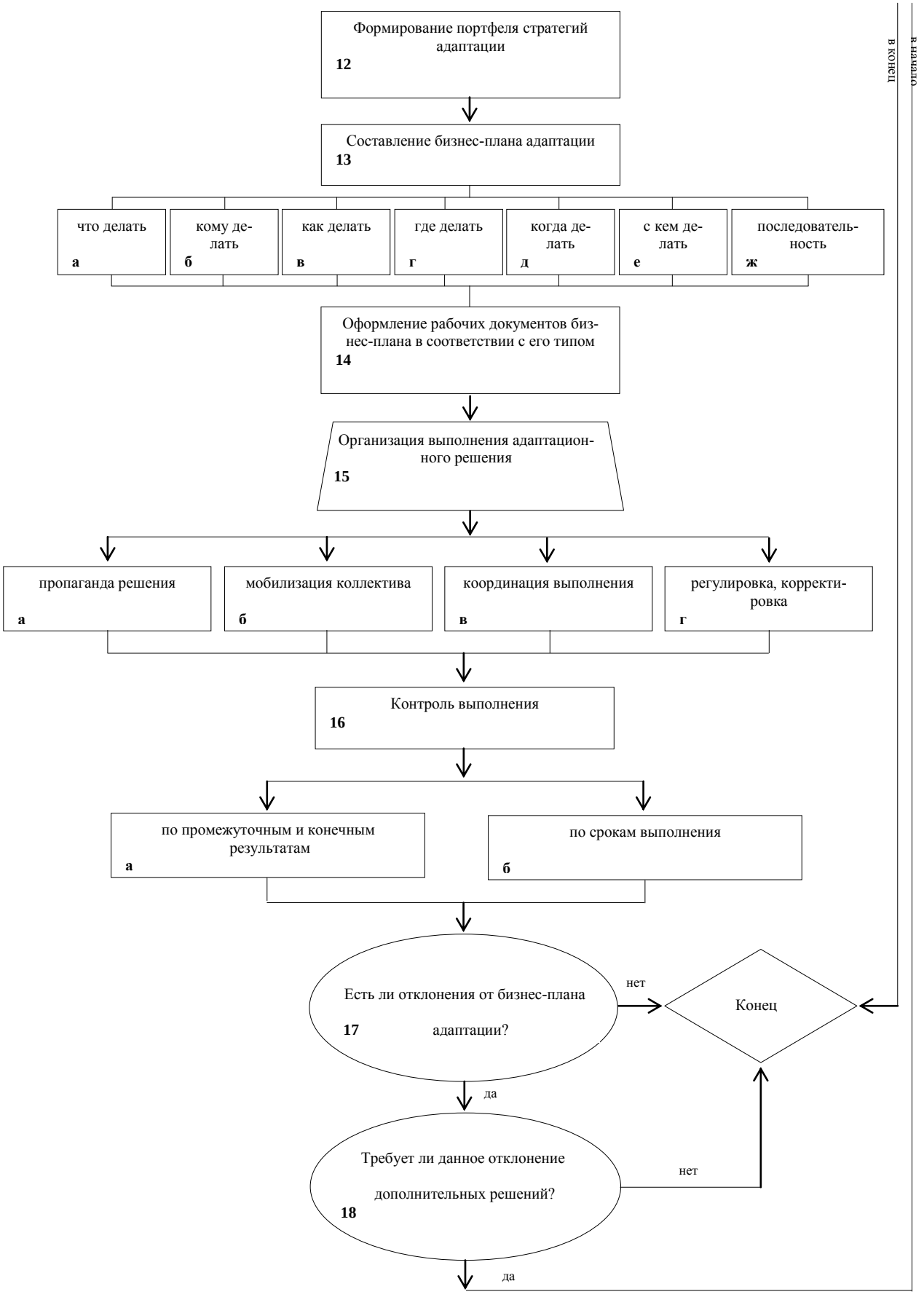
353. Cowen, S.S. Board of Direction as Strategy / S.S. Cowen, R.L. Osborn // Journal of General Managment. – 1993. – V.19. – № 2.
354. Cribbin, J. Leadership: Strategies for Organisational Effectiveness / J. Cribbin . – N.Y.: AMACOM, 1981.
355. Cyert, R. Theory of Firm: Past, Present and Future. An Interpretation / R.Cyert , C.S. Hedrick // Journal of Economic Literature. – 1972. – V.10. – № 2.
356. Demb, A. Corporate Board: Confronting the Paradoxes / A. Demb, F.F. Neubauer // Long Range Planning. – 1992. – V.25. – № 3.
357. Drucker, P.F. Managing in Turbulent Times / P.F. Drucker. – M.: Изд. Pan, 1980.
358. Goodman, P.S. Change in Organisation / P.S. Goodman. – N.Y., 1982.
359. Hamel, G. Competing for the Future / G.Hame, C. Prahalad. HBS Press, 1996.
360. Hisrich, R.D. Enterpreneaurship: Starting, Developing and managing a new enterprise / R.D. Hisrich, M.P. Peters. Homewood, Boston, Irwing, 1989.
361. Hopkins, D.S. The Market Plan / D.S. Hopkins // Journal of Marketing. – 2002. – № 44. – P. 19–25.
362. Jonson, G. Strategic Change and the Management Process / G. Jonson. – Oxford: Basil Blackwell, 1987.
363. Levitt, T. Exploit the Product Life Cycle / Theodore Levitt // Harvard Business Review. – 1965. – Vol. 43, November-December). – P. 81–94.
364. Montinho, L. Is your Company Planning Gains in Market Share? / L. Montinho // European Management Journal. – 1988. – № 3. – V. 6. – P. 209–214.
365. Paley, N. The Manager's Guide to Competitive Marketing Strategies / N. Paley . – N.Y., 1999.
366. Peters, M.P. The role of planning in the marketing of new products / M.P. Peters // Planning Review. – 1980. – November. – P. 24–27.
367. Pride, W. M. Marketing / W. M. Pride , O.C. Ferrell. – Boston: Houghton Mifflin Company, 2001.
368. Sefl, O. Principy adaptivity v technicke kybernetice / O. Sefl // Sb. Kybernetica a jeji veuzity. 1965. – № – P. 374.
369. Tropman J.E., Morningstar G. Enterprenerial Sysrem for 1990's. / N.Y. etc.: Quorum books, 1989.
370. Williamson, O.E. The Economic Institution of Capitalism / O.E. Williamson. – N.Y.: Free Press, 1985.
371. Wilson, R. Strategic Marketing Management / R. Wilson, C. Gilligan, D. Pearson. – Butterworth – Heinemann Ltd, 2003. – 644 p.
372. http://www.apn.ru/publications/article19384.htm.
373. http://www.baikalviza.ru/business_travel/irk_region.html.
374. http://www.kadis.ru/kodeks.phtml?kodeks=6.
375. http://www.pribaikal.ru/.
376. http://www.bizplan.ru/documents_2.html.
377. http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=408

Приложение А

Авторский алгоритм разработки, принятия и реализации адаптационного решения (начало)



Авторский алгоритм разработки, принятия и реализации адаптационного решения (окончание)



Приложение Б

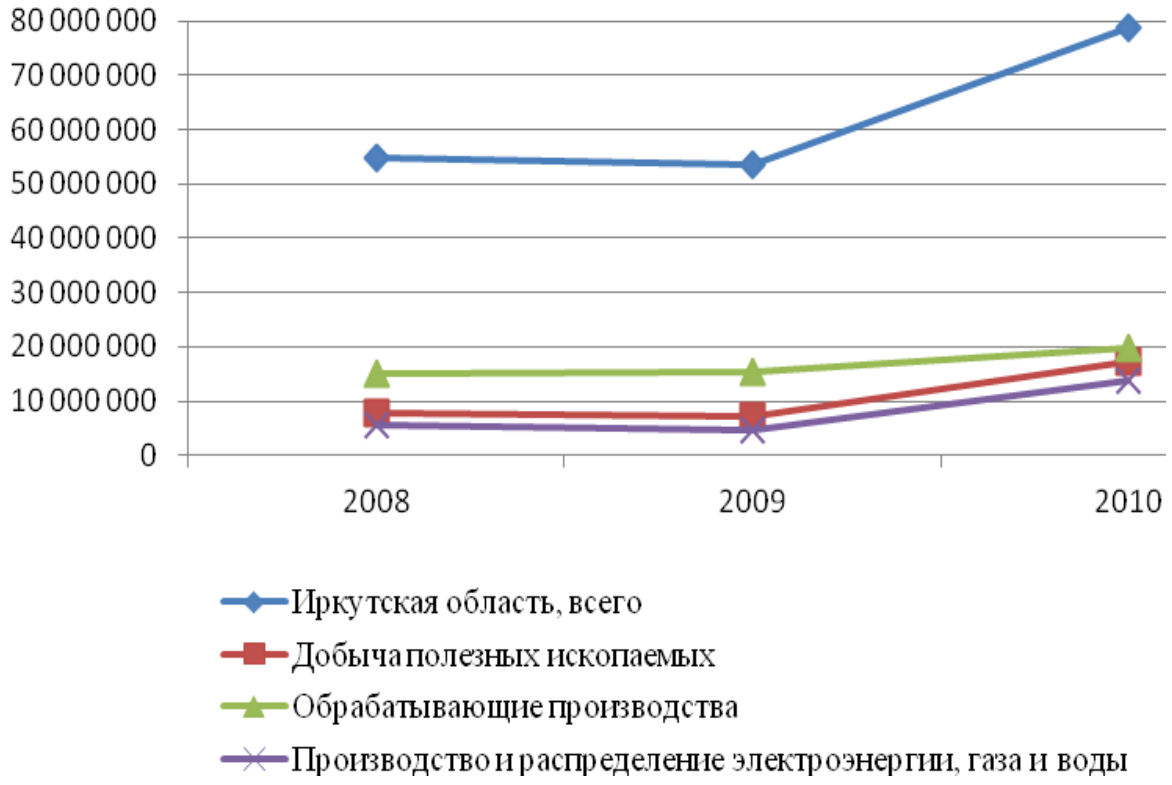
Основные показатели экономического и социального положения России за 1998-2011 гг. [49]

Показатели	Период													
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ВВП, млрд. руб.	2629,6	4823,2	7305,6	8943,6	10819,2	13208,2	17027,2	21609,8	26917,2	33247,5	41276,8	38786,4	44939,2	54369,1
Индекс промышленного производства (в % к предыдущему году)	95,2	108,9	108,7	102,9	103,1	108,9	108,0	105,1	106,3	106,8	100,6	90,7	108,2	102,9
Индекс потребительских цен на товары и услуги (к декабрю предыдущего года, в %)	184,4	136,5	120,2	118,6	115,1	112,0	111,7	110,9	109,0	111,9	113,3	108,8	108,8	108,2
Инвестиции в основной капитал, млрд. руб.	407,1	670,4	1165,2	1504,7	1762,4	2186,4	2865,0	3611,1	4730,0	6716,2	8781,6	7976,0	9151,4	10776,8
Уровень безработицы, %	н/д	н/д	12,6	11,1	9,8	11,4	9,8	9,2	8,5	7,5	8,5	8,3	7,5	6,6

Примечание: н/д − нет данных

Приложение В

Сальдированный финансовый результат деятельности организаций Иркутской области по видам деятельности, тыс. руб. [49]



Приложение Г

Анкета
«Эффективность маркетинговой деятельности предприятия» [350]

Анкета эффективности Вашего маркетинга разработана, чтобы помочь Вам оценить, насколько Ваше предприятие ориентировано на потребителя.

Основывайте ответы на собственной оценке эффективности Вашего маркетинга, а не на оценке, которую, как Вы надеетесь, дал бы Ваш потребитель. Отметьте ответ, который наиболее подходит Вашему предприятию.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Вопрос 1. Когда Вы в последний раз проводили исследования рынка, клиентов, их покупательной активности, Ваших конкурентов?

Ответы:

А. Несколько лет назад (до 5 лет) или никогда.

Б. Пару лет назад.

В. Недавно (в течение последних нескольких месяцев).

Вопрос 2. Как хорошо Вы знаете сбытовой и прибыльный потенциал различных сегментов рынка, клиентов, каналов сбыта, производимой продукции и др.?

Ответы:

А. Очень хорошо — мы проводим детальный анализ и исследования.

Б. Немного — есть информация по определенным вопросам.

В. Не знаем вообще.

Вопрос 3. Насколько эффективна Ваша маркетинговая информационная система в обеспечении высококачественными данными, помогающими быстро принимать решения, касающиеся маркетинга?

Ответы:

А. Очень эффективная информационная система, постоянно обновляемая и используемая. Создана электронная база данных.

Б. Довольно эффективная система — но иногда не достаточно быстрая, точная и полная для принятия решений. Информация в основном расположена на бумажных носителях.

В. Мы не имеем системы — собираем информацию нерегулярно и интуитивно. Отсутствует электронная база данных.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА

Вопрос 4. Вы разрабатываете различную продукцию и планы маркетинга для различных сегментов рынка?

Ответы:

А. Мы продаем продукцию любому, кто покупает. Сегменты четко не определены.

Б. Мы дифференцируем продукцию для различных сегментов рынка.

В. Мы создаем продукцию для целевых сегментов рынка и разрабатываем комплекс маркетинга для этих сегментов.

Вопрос 5. Определяете ли Вы стратегию позиционирования Ваших товаров на рынке?

Ответы:

А. Мы вообще не знаем, что это такое.

Б. Мы планируем позиционные преимущества и доводим их до целевых покупателей в рекламе, личной продаже и т.д.

В. Мы знаем наши позиционные преимущества.

ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА

Вопрос 6. Насколько эффективен Ваш маркетинг по сравнению с маркетингом Ваших конкурентов?

Ответы:

А. Наша маркетинговая деятельность значительно активнее, чем у конкурентов.

Б. Почти такая же, как и у наших конкурентов.

В. Наш маркетинг слабее, чем у конкурентов.

Вопрос 7. Как организована маркетинговая деятельность на Вашем предприятии?

Ответы:

А. У нас есть отдел маркетинга, который занимается сбытом.

Б. У нас нет отдела маркетинга, имеется отдел сбыта.

В. Есть отдел маркетинга, в состав которого входят структурные подразделения (бюро, сектор или исполнители по исследованию рынков, организации рекламы, выставок и др.).

Вопрос 8. В какой степени используется интернет-маркетинг на Вашем предприятии?

Ответы:

А. Мы не используем никаких ресурсов Интернета в своей маркетинговой деятельности.

Б. Мы используем Интернет для проведения маркетинговых исследований и рекламы. У нас создан свой веб-сайт.

В. Мы проводим маркетинговые исследования в Интернете, рекламную кампанию с использованием различных интернет-ресурсов (реклама на собственном веб-сайте, каталоги, баннеры, службы обмена баннерами и др.), а также электронную торговлю.

ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

Вопрос 9. Насколько широко применяется на Вашем предприятии стратегическое планирование?

Ответы:

А. Мы разрабатываем стратегический план маркетинга (по товарам — рынкам, по целевым сегментам), а также ежегодный план маркетинга.

Б. Мы разрабатываем ежегодный план маркетинга.

В. Мы мало или вообще не занимаемся планированием маркетинга.

Вопрос 10. Каково качество Вашей стратегии маркетинга?

Ответы:

А. Стратегия маркетинга ясно не определена.

Б. Стратегия просто дополняет нашу прошлую стратегию.

В. Стратегия ясно определена и хорошо аргументирована, с новыми идеями.

Вопрос 11. Каковы основные цели маркетинга?

Ответы:

А. Достичь краткосрочной прибыли и поддерживать наше текущее положение.

Б. Доминировать на рынке путем значительного увеличения нашей доли рынка и агрессивного роста.

В. Нет реальных стратегических долгосрочных целей — просто выживание.

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

Вопрос 12. Какова Ваша ценовая политика и насколько она эффективна?

Ответы:

А. Мы назначаем цены на основе своих затрат и средней прибыли.

Б. Мы устанавливаем цены на основе затрат, ориентируемся на цены конкурентов, но гибкой системы скидок не используем.

В. Мы определяем стратегию ценообразования, а также применяем гибкую систему ценообразования с использованием системы скидок, уровня цен для соответствующего сегмента, дополняющих товаров и др.

Вопрос 13. Насколько эффективна Ваша реклама?

Ответы:

А. Очень эффективна — после рекламной кампании возрастает объем продаж.

Б. Есть некоторый прогресс, но не достаточный.

В. Не эффективна. Никто эффективность рекламы не оценивает.

Вопрос 14. Насколько опытны и эффективны Ваши сбытовики?

Ответы:

А. Очень опытны, осваивают новые рынки сбыта.

Б. Достаточно опытные, работают с существующими клиентами, но не заинтересованы в нахождении новых.

В. Неопытные, работают не эффективно.

Вопрос 15. Какова Ваша товарная политика и насколько она эффективна?

Ответы:

А. Мы формируем товарный ассортимент на основе изучения потребностей покупателей, оценки внутренних ресурсов и внешних факторов (конкурентов, поставщиков).

Б. Мы планируем производственную программу на основе имеющихся производственных мощностей и закупленного сырья.

В. Мы стараемся обновлять ассортимент за счет внедрения товаров-новинок.

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ!

Составитель: Яшева Г.А.

Приложение Д

Анкета
«Самооценка деятельности предприятия»

Предприятие _____ Дата проведения опроса_____
(название предприятия)

1. Положение предприятия (во время опроса):
банкрот;
практически банкрот;
плохое;
среднее;
хорошее;
отличное;

2. Положение предприятия в _____ году по сравнению с _____ годом (динамика развития):
значительно ухудшилось;
ухудшилось;
не изменилось;
улучшилось;
значительно улучшилось;

3. Основные цели руководства:
сохранение трудового коллектива;
высокие заработки работников;
повышение стоимости активов компании;
поддержка репутации компании;
освоение зарубежных рынков;
укрепление позиций на отечественном рынке;
производство продукции мирового уровня;

4. Показатели уровня конкурентоспособности предприятия превышают показатели конкурентов:
по качеству товара;
по стоимости товара;
по эффективности сбыта;
по технологии производства;
по продвижению товара на рынок (реклама, личные продажи, скидки, взаиморасчеты);
по известности торговой марки;
5. Меры, предпринятые руководством для повышения результативности работы персонала:
улучшение качества продукции;
исследование рынков;
новые каналы сбыта;
новые формы работы с поставщиками;
модификация продукции;
обновление продукции;
новые формы сотрудничества с конкурентами;
снижение издержек;
изменение форм рекламы;
повышение расходов на рекламу;
приглашение консультантов.

Составитель: доцент Дорофеева В.В.

Приложение Е

Анкета «Факторы успеха обрабатывающего предприятия»

малого

Факторы успеха *среднего* предприятия _____

крупного (название предприятия)

Дата проведения опроса_____

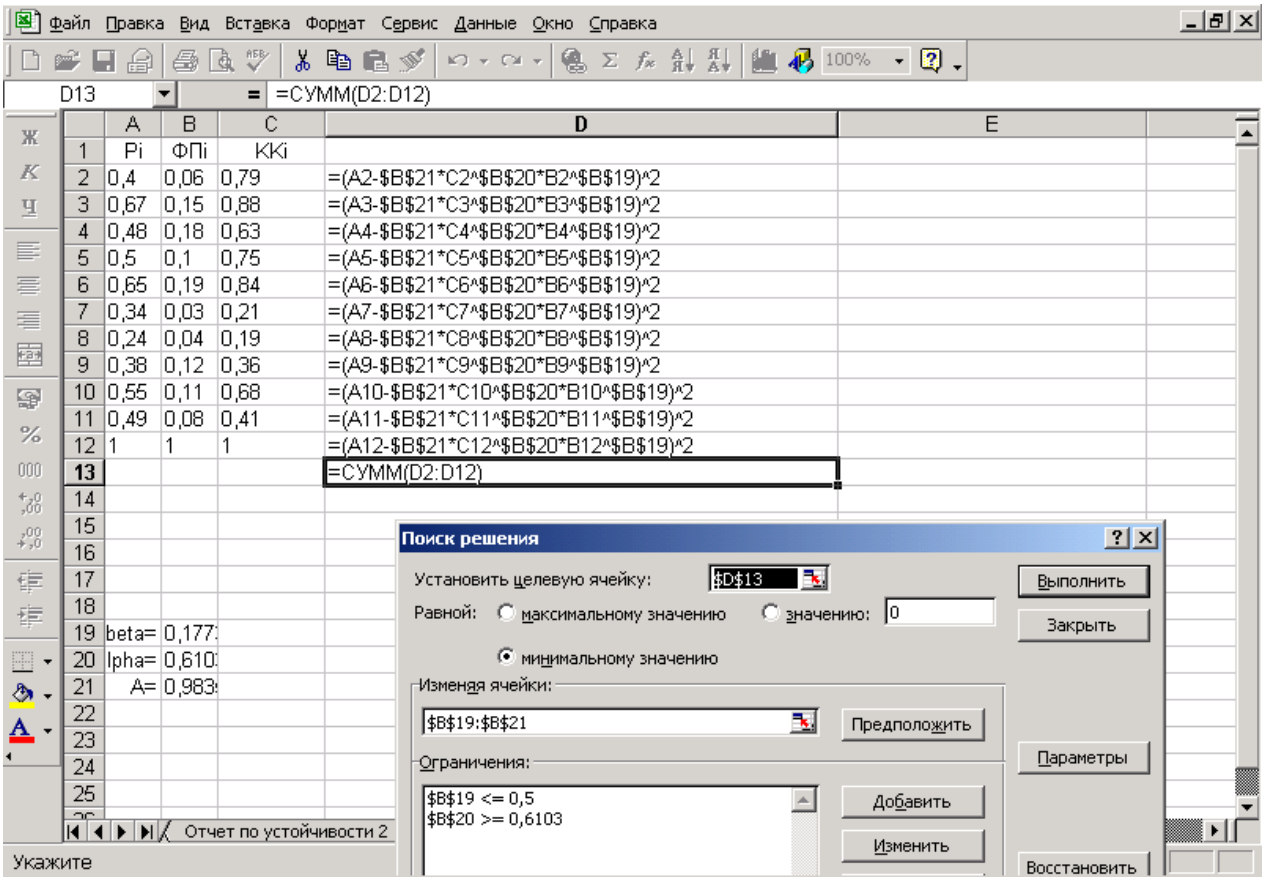
Наименование фактора	**201__ г.**		**201__ г.**	
	да	**нет**	**да**	**нет**
1. Товар				
1.1. Высокое качество вашего товара (услуги)				
1.2. Уникальные свойства товара (услуги)				
1.3. Популярная торговая марка				
1.4. Низкая себестоимость				
2. Цена				
2.1. Высокие цены				
2.2. Низкие цены				
2.3. Приемлемые цены				
2.4. Ценовые скидки				
3. Сбыт, распределение				
3.1. Высокое качество сервиса				
3.2. Торговые связи				
3.3. Широкий охват системы распределения				

4. Продвижение				
4.1. Эффективная реклама				
4.2. Личная продажа				
4.3. Продажа через Internet				
4.4. PR				
4.5. Стимулирование: – *сбыта*				
– *посредников*				
– *продавцов*				
– *покупателей*				
5. Маркетинг				
5.1. Стратегическое планирование				
5.2. Оперативное (тактическое) планирование				
5.3. Маркетинговые исследования				
в том числе:				
– *покупателей*				
– *конкурентов*				
– *рынка*				
– *внешней среды*				
5.4. Маркетинговая информационная система				
5.5. Анализ производственно-хозяйственной деятельности				
5.6. Маркетинговый аудит				
6. Управление персоналом				
6.1. Мотивация труда				
6.2. Адаптация персонала				

Составитель: доцент Дорофеева В.В.

Приложение Ж

Расчет параметров модели



	A	B	C	D	E
1	Pi	ФПi	KKi		
2	0,4	0,06	0,79	=(A2-B21*C2^B20*B2^B19)^2	
3	0,67	0,15	0,88	=(A3-B21*C3^B20*B3^B19)^2	
4	0,48	0,18	0,63	=(A4-B21*C4^B20*B4^B19)^2	
5	0,5	0,1	0,75	=(A5-B21*C5^B20*B5^B19)^2	
6	0,65	0,19	0,84	=(A6-B21*C6^B20*B6^B19)^2	
7	0,34	0,03	0,21	=(A7-B21*C7^B20*B7^B19)^2	
8	0,24	0,04	0,19	=(A8-B21*C8^B20*B8^B19)^2	
9	0,38	0,12	0,36	=(A9-B21*C9^B20*B9^B19)^2	
10	0,55	0,11	0,68	=(A10-B21*C10^B20*B10^B19)^2	
11	0,49	0,08	0,41	=(A11-B21*C11^B20*B11^B19)^2	
12	1	1	1	=(A12-B21*C12^B20*B12^B19)^2	
13				=СУММ(D2:D12)	
14					
15					
16					
17					
18					
19	beta=	0,177			
20	lpha=	0,610			
21	A=	0,983			
22					
23					
24					
25					

Приложение И

Результаты обработки оценок экспертов

Оценочный локальный показатель	Экспертная оценка, балл															
	ОАО «ИЗДМ»				ЗАО «Бецема»				ОАО «ГрАЗ»				ОАО «Кургандормаш»			
	Эксперт			Среднеарифметическая оценка	Эксперт			Среднеарифметическая оценка	Эксперт			Среднеарифметическая оценка	Эксперт			Среднеарифметическая оценка
	1	2	3		1	2	3		1	2	3		1	2	3	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*	*16*	*17*
1. Товар: качество	8	8	8	8,000	10	10	10	10,000	6	6	6	6,000	5	5	5	5,000
технические параметры	9	8	9	8,667	9	9	10	9,333	5	5	6	5,333	4	4	5	4,333
дизайн	7	8	7	7,333	10	10	9	9,667	6	5	5	5,333	5	4	5	4,667
гарантийный срок	10	10	10	10,000	10	10	10	10,000	8	7	8	7,667	8	8	8	8,000
надежность	9	10	9	9,333	9	9	10	9,333	8	8	7	7,667	7	8	7	7,333
средний срок службы	10	10	9	9,667	10	10	9	9,667	9	9	8	8,667	8	8	8	8,000
прейскурантная цена	7	8	7	7,333	8	8	8	8,000	10	9	10	9,667	9	8	9	8,667
степень известности продукции	8	9	8	8,333	10	10	9	9,667	7	7	8	7,333	6	5	6	5,667
Среднеарифметическая оценка				*8,583*				*9,458*				*7,208*				*6,458*
2. Положение предприятия на рынке: приверженность покупателей продукции	8	9	9	8,667	10	10	10	10,000	7	7	6	6,667	6	6	6	6,000
рыночная доля	8	8	8	8,000	10	10	9	9,667	5	4	5	4,667	н/д	н/д	н/д	–
качество послепродажного обслуживания	10	10	9	9,667	7	7	8	7,333	4	4	4	4,000	н/д	н/д	н/д	–
торговая марка	8	8	9	8,333	10	9	10	9,667	6	5	6	5,667	4	4	4	4,000
репутация руководства	10	9	10	9,667	7	7	8	7,333	5	5	4	4,667	5	5	4	4,667

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*	*16*	*17*
темп роста обслуживаемых сегментов рынка	6	6	6	6,000	9	9	8	8,667	6	5	5	5,333	4	5	4	4,333
Среднеарифметическая оценка				*8,333*				*8,533*				*4,867*				*4,222*
3. Продвижение товара и сбыт: эффективность каналов сбыта	7	7	7	7,000	8	8	9	8,333	5	5	5	5,000	5	6	5	5,333
реклама и паблик рилейшнз	6	6	7	6,333	8	9	9	8,667	5	4	5	4,667	5	5	6	5,333
стимулирование сбыта	7	7	7	7,000	5	6	5	5,333	6	5	6	5,667	н/д	н/д	н/д	–
формы оплаты	5	5	6	5,333	5	6	5	5,333	7	6	6	6,333	н/д	н/д	н/д	–
процент скидок	9	9	8	8,667	7	7	8	7,333	7	7	6	6,667	6	6	5	5,667
индивидуальные продажи	7	7	8	7,333	10	10	10	10,000	5	5	5	5,000	4	4	5	4,333
Среднеарифметическая оценка				*6,944*				*7,499*				*5,556*				*5,166*
4.Менеджмент: культура управления	9	9	9	9,000	8	8	9	8,333	8	8	9	8,333	н/д	н/д	н/д	–
функции управления	10	9	10	9,667	6	6	6	6,000	3	3	3	3,000	2	3	2	2,333
технологии управления	9	8	9	8,667	5	6	6	5,667	3	4	3	3,333	н/д	н/д	н/д	–
принципы управления	9	8	8	8,333	3	3	4	3,333	3	3	4	3,333	н/д	н/д	н/д	–
Среднеарифметическая оценка				*8,500*				*4,500*				*3,333*				–
5. Производство: технология	7	7	7	7,000	10	10	9	9,667	5	5	6	5,333	4	4	5	4,333
гибкость производства	6	7	6	6,333	8	8	9	8,333	6	6	7	6,333	6	5	6	5,667
гибкость стратегии	9	8	8	8,333	9	9	9	9,000	4	5	4	4,333	4	5	4	4,333
гибкость организационной структуры управления	7	6	7	6,667	8	9	8	8,333	6	5	6	5,667	6	5	5	5,333
экологичность	8	7	7	7,333	9	9	8	8,667	6	6	6	6,000	7	6	7	6,667
экономические показатели производства, в том числе: фондоотдача	6	7	6	6,333	8	9	8	8,333	6	5	5	5,333	5	5	6	5,333
фондовооруженность	7	7	7	7,000	10	9	10	9,667	7	6	7	6,667	7	7	7	7,000
уровень производительности труда	5	6	5	5,333	9	8	9	8,667	5	5	6	5,333	5	6	6	5,667
Среднеарифметическая оценка				*6,792*				*8,833*				*5,625*				*5,541*

Приложение К

Расчет финансовых показателей (коэффициентов)

Показатель (коэффициент)	Фактическое значение показателя							
	ОАО «ИЗДМ» a_1		ОАО «СХП» a_2		ОАО «ААТЗ» a_3		ООО «АНХК» a_4	
	на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода
1. Общая ликвидность	2,217	2,160	1,594	0,891	1,393	1,004	1,832	2,251
2. Автономия	0,751	0,761	0,859	0,945	0,599	0,523	0,731	0,730
3. Маневренность	0,352	0,361	0,071	0,197	-0,013	-0,176	0,290	0,412
4. Оборачиваемость собственного капитала	0,983	1,182	0,394	0,349	0,982	0,915	2,761	2,452
5. Фондоотдача	1,375	1,843	0,424	0,436	0,969	0,915	4,019	4,471
6. Рентабельность активов	0,105	0,000	0,000	0,000	0,059	0,000	0,139	0,132
7. Рентабельность продаж	0,135	0,000	0,000	0,000	0,059	0,000	0,068	0,074
8. Независимость	0,322	0,319	0,056	0,059	0,667	0,971	0,381	0,312
9. Рентабельности продукции	0,153	0,132	0,314	0,299	0,000	0,000	0,198	0,174
10. Обеспеченность собственными оборотными средствами	0,358	0,269	0,402	0,911	0,679	0,846	0,142	0,151

Приложение Л

Перечень мероприятий по адаптации ОАО «ЦРМЗ» на 2012-2014 гг.

1. Изменения во внутренней среде:

внедрение или изменение стандартов работы предприятия;

появление новых товаров, модификация имеющихся товаров, выявление особых характеристик товара или новых способов использования товаров;

статистические новости (стотысячная по счету покупка, тысячный клиент, продажи достигли уровня NNN и т.д.);

прием на работу ведущих специалистов, их повышение по службе, новые уровни их компетенции (повышение квалификации, стажировка, присвоение профессиональных или партнерских званий и т.п.), назначения, кадровые перемещения. Обучение сотрудников предприятия, повышение их профессионального уровня, получение сертификатов, дипломов, знаков отличия, других свидетельств роста их компетенции;

результаты исследований и тестов, экспертные заключения специалистов компании, сообщения о тенденции, оценки ситуации в отрасли.

2. Изменения в работе предприятия на освоенных рынках:

разработка или изменение важных стратегических документов, определяющих деятельность предприятия, изложение новых или текущих целей и стратегии предприятия, изменения в политике предприятия;

расширение сферы деятельности предприятия, появление новых бизнесов, участие в совместном бизнесе с другими производителями;

открытие новых филиалов, новых подразделений;

сертификация деятельности предприятия, получение лицензий, патентов, изобретений, регистрация товарных марок, другие события, свидетельствующие о росте нематериальных активов;

участие в конкурсах и тендерах;

заключение и выполнение крупных договоров;

выигрыши, достижения.

2. Изменения в отношениях с партнерами:

составление партнерского соглашения (с покупателем, генеральным заказчиком, подрядчиком);

изменение партнерского статуса, действия в рамках партнерского соглашения.

4. Изменения условий работы с клиентами:

появление нового типа услуг или усовершенствование способа предоставления существующих услуг, изменение условий обслуживания;

акции и особые мероприятия для клиентов, изменение условий работы предприятия с клиентами.

5. События с участием предприятия - мероприятия PR:

участие в мероприятиях отраслевого значения (выставки, конференции, семинары);

участие в мероприятиях регионального значения (программы сотрудничества с местными властями и региональными партнерами;

демонстрации товаров или услуг, презентации;

обнаружение внимания со стороны значимых субъектов (государственных организаций, местных властей, авторитетных должностных лиц, признанных специалистов, известных партнеров, СМИ);

реакция на общественно значимые события, а также сообщения в СМИ, связанные с деятельностью предприятия, официальное подтверждение или опровержение фактов и публикаций;

визиты, деловые встречи руководства предприятия с партнерами и представителями власти;

заявления и поздравления руководства предприятия, интервью с ведущими менеджерами по актуальным темам;

информация о достижениях клиентов предприятия;

юбилеи, торжества, награды, всевозможные знаки отличия предприятия и его сотрудников; неформальные мероприятия, спортивные и другие совместные акции с партнерами и конкурентами.