

Евсеева Светлана Анатольевна

**МЕТОДЫ АДАПТАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ К
МЕНЯЮЩИМСЯ УСЛОВИЯМ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ**

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2011

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет».

НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: заслуженный деятель науки РФ,
доктор экономических наук, профессор
Окороков Василий Романович

Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, заведующий кафедрой «Международные экономические отношения»

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ОППОНЕНТЫ: доктор экономических наук, профессор
Соколицын Александр Сергеевич

Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, профессор кафедры «Управление в социально-экономических системах»

доктор экономических наук, доцент

Волкова Ирина Олеговна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», заместитель директора Института проблем ценообразования и регулирования естественных монополий

ВЕДУЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: ФГБОУ ВПО «Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»

Защита состоится «21» июня 2012 г. в 14 часов на заседании диссертационного совета Д 212.229.23 при ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет» по адресу: 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д.29, III учебный корпус, ауд. 506.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет».

Автореферат разослан «__» _____ 2012 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор экономических наук, профессор

Сулоева С. Б.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. В сложном, динамично развивающемся мире каждое предприятие, чтобы обеспечить себе достойное место в будущем, стремится своевременно и гибко реагировать на происходящие перемены, адаптироваться и приспосабливаться к ним. Такое упреждающее поведение соответствует основным стратегическим задачам всех уровней организационной иерархии современных организаций. Глобализация в экономике, растущая интеграция в мире, ужесточение конкуренции на национальных и международных рынках, высокая интенсивность научно-технического и технологического процесса погружают предприятия в среду, которая требует от них все более глубокого прогнозирования и масштабного обновления основных сфер деятельности. В новых меняющихся условиях промышленные предприятия постоянно и неуклонно стремятся внедрить новые гибкие производственные системы, новейшие информационные и другие технологии, инновации в управлении производством и др.

Как показывают мировой опыт и исследования специалистов, главным средством, определяющим результаты и эффективность деятельности любой организации в условиях рыночной экономики, а, в конечном итоге, страны и общества в целом, является разработка и внедрение конкурентных стратегий. Развитие без разработки соответствующих стратегий, без использования научных методов неизбежно ведет к потере предприятиями конкурентоспособности.

В условиях меняющейся среды должны меняться и конкурентные стратегии, которые разрабатывают и осуществляют предприятия. Чем сильнее воздействие внешних и внутренних факторов, тем большие изменения потребуются в производственно-хозяйственной деятельности предприятий. Поэтому адаптация стратегий промышленных предприятий к меняющимся условиям окружающей среды становится особенно актуальной в современных условиях.

Проблемы разработки стратегий предприятий исследуются многими учеными, однако недостаточно изучена специфика формирования стратегий в условиях постоянно меняющейся окружающей среды.

Цель и задачи исследования. Целью диссертации является разработка методов адаптации стратегии промышленного предприятия к меняющимся условиям окружающей среды.

Достижение поставленной цели связано с решением следующих основных задач:

- выявить особенности окружающей среды деятельности промышленного предприятия в современных условиях и определить ее возможности и риски;
- разработать классификацию основных факторов окружающей среды предприятия,

оказывающих влияние на конечные результаты его деятельности, и обобщить требования к формированию гибкой стратегии в условиях меняющейся окружающей среды;

- сформулировать концепцию и определить принципы разработки и адаптации стратегии промышленного предприятия в условиях меняющейся окружающей среды;
- разработать алгоритм адаптации стратегии промышленного предприятия и провести его практическую апробацию в деятельности конкретного предприятия;
- обобщить методы, используемые в алгоритме адаптации, и предложить механизмы реализации стратегии предприятия в условиях меняющейся окружающей среды.

Объектом диссертационного исследования является промышленное предприятие, осуществляющее свою деятельность в условиях меняющейся окружающей среды.

Предметом диссертационного исследования являются управленческие отношения, возникающие в процессе формирования стратегий промышленного предприятия в условиях меняющейся окружающей среды.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили работы российских и зарубежных авторов, нормативно-правовые акты по вопросам стратегического управления предприятием. Решение поставленных задач осуществлялось с применением системного подхода, методов анализа и синтеза, экономико-математического моделирования, методов статистической обработки информации, экспертных оценок.

Научная новизна и основные результаты работы заключаются в следующем:

1. На основе анализа деятельности российских и зарубежных предприятий выявлены особенности окружающей среды деятельности промышленных предприятий, к которым относятся: наличие сложной системы отношений предприятия с другими хозяйствующими субъектами, обострение конкуренции, нарастающий поток постоянно меняющейся информации и создаваемых инноваций, высокая степень риска деятельности, необходимость постоянных изменений в управлении предприятиями в условиях меняющейся окружающей среды; определены возможности и риски окружающей среды.

2. Разработана классификация основных факторов окружающей среды предприятия, оказывающих влияние на конечные результаты его деятельности, по источникам возникновения влияния, и обобщены требования к формированию гибкой стратегии в условиях меняющейся окружающей среды: постоянный мониторинг изменений окружающей среды; учет сложной системы отношений предприятия с другими хозяйствующими субъектами; контроль за достоверностью информации, используемой в деятельности предприятия и др.

3. Сформулирована концепция и предложены принципы разработки и адаптации

стратегии промышленного предприятия в условиях меняющейся окружающей среды, основанные на ее гибкости.

4. Разработан алгоритм адаптации стратегии промышленного предприятия, позволяющий своевременно реагировать на изменение окружающей среды и учитывающий связь изменений факторов окружающей среды с результирующими показателями деятельности промышленного предприятия.

5. Обобщены методы, используемые в алгоритме адаптации, и предложены механизмы реализации стратегии предприятия в условиях меняющейся окружающей среды.

6. Проведена практическая апробация предложенного алгоритма адаптации стратегии на примере ООО «Полипласт».

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования заключается в развитии методов адаптации стратегии промышленного предприятия к меняющимся условиям окружающей среды.

Представленные разработки могут быть использованы в деятельности промышленных предприятий. При этом процесс формирования стратегии предприятия приобретает научно-обоснованный характер, что позволяет предприятиям принимать эффективные управленческие решения.

Материалы диссертации могут быть использованы в учебном процессе при подготовке бакалавров и магистров по направлениям «Экономика» и «Менеджмент».

Апробация и достоверность результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования были представлены автором и получили одобрение на шести международных научно-практических конференциях и семинарах СПбГПУ в 2008 – 2011 гг..

Результаты исследований, выполненных в диссертационной работе, нашли практическое применение в ООО «Полипласт», что подтверждено соответствующими документами о внедрении.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 12 научных работ общим объемом 2,94 п.л. (2,05 п.л. автора), в том числе 3 публикации в журналах «Научно-технические ведомости СПбГПУ»; «Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса», включенные в перечень ВАК.

Область исследования соответствует пунктам 1.1.1. «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности» и 1.1.13. «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов» Паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность).

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников (130 наименований) и 3 приложений. Она изложена на 148 страницах, содержит 12 таблиц, 12 рисунков.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. На основе анализа деятельности российских и зарубежных предприятий выявлены особенности окружающей среды деятельности промышленных предприятий, к которым относятся: наличие сложной системы отношений предприятия с другими хозяйствующими субъектами, обострение конкуренции, нарастающий поток постоянно меняющейся информации и создаваемых инноваций, высокая степень риска деятельности, необходимость постоянных изменений в управлении предприятиями в условиях меняющейся окружающей среды; определены возможности и риски окружающей среды.

Управление предприятиями в условиях меняющейся окружающей среды - процесс многогранный, сложный, включающий наряду с оперативной, текущей управленческой работой такие элементы, как исследование рынка, оценка возможных ситуаций, предвидение, прогнозирование и мониторинг. Промышленные предприятия должны учитывать не только известные, но и возможные события будущего, влияющие на их результативность деятельности.

Необходимо учитывать следующие особенности окружающей среды деятельности промышленных предприятий:

- Наличие сложной системы экономических, финансовых и организационных отношений предприятия с другими хозяйствующими субъектами в условиях меняющейся среды. Для нее характерно множество экономических субъектов, их отношений, причинно-следственных связей, динамичность функционирования экономики и т.п.

- Обострение конкуренции на рынке в условиях глобальной экономики. Увеличение количества конкурентов и повышение требований со стороны потребителей продукции ведет к обострению конкурентной борьбы в условиях глобальной экономики.

- Нарастающий поток постоянно меняющейся информации и инноваций. В условиях меняющейся окружающей среды соответственно изменяются и информация, и инновации. Их постоянно увеличивающийся объем усложняет процесс принятия решения ввиду роста неопределенности.

- Высокая степень риска деятельности предприятия в условиях меняющейся окружающей среды, поскольку сложно прогнозировать возможные последствия изменений.

- Необходимость постоянных изменений в управлении предприятиями в условиях меняющейся окружающей среды.

Выявленные особенности определяют необходимость разработки новой стратегии в условиях меняющейся окружающей среды.



Рис. 1. Основные возможности и угрозы деятельности промышленных предприятий

В процессе своей деятельности промышленные предприятия сталкиваются с различными возможностями и угрозами (рисками) (рис. 1). Неопределенность является источником как новых возможностей, так и потенциальных рисков. В этих условиях результаты деятельности предприятия могут быть различными, поэтому существует возможность неблагоприятных последствий.

В настоящее время для промышленных предприятий особое значение имеют как использование новых возможностей, так и предотвращение угроз, создаваемых глобализацией рынков, уровнем государственного регулирования, состоянием финансовой

системы, коррупцией, налоговой политикой, степенью совершенства законодательной базы, степенью защищенности внутреннего рынка, наличием определенных стандартов, конкурентоспособностью продукции, интеллектуальным и инновационным потенциалами.

2. Разработана классификация основных факторов окружающей среды предприятия, оказывающих влияние на конечные результаты его деятельности, по источникам возникновения влияния, и обобщены требования к формированию гибкой стратегии в условиях меняющейся окружающей среды: постоянный мониторинг изменений окружающей среды; учет сложной системы отношений предприятия с другими хозяйствующими субъектами; контроль за достоверностью информации, используемой в деятельности предприятия и др.

Окружающая среда постоянно оказывает воздействие на деятельность предприятия как позитивное, так и негативное, предоставляя новые возможности для развития или угрозы. Проблемы могут возникать внезапно и вопреки ожиданиям, а их решение – ставить новые задачи, не соответствующие прошлому опыту. Поэтому промышленное предприятие должно своевременно предпринимать действия, анализируя соответствующие факторы окружающей среды на основе информации, получаемой с помощью мониторинга. Роль информации заключается в раскрытии неопределенности и уменьшении рисков для предприятия.

В диссертации предложена классификация факторов окружающей среды, изменение которых оказывает влияние на деятельность предприятия, представленная в табл. 1. Окружающая среда по источникам возникновения влияния на промышленное предприятие делится на рыночную среду, ресурсную среду и институциональную среду. Состав факторов может меняться в зависимости от специфики предприятия.

Постоянно меняющаяся окружающая среда предприятий определяет необходимость разработки гибкой системы управления ими. Сталкиваясь с неопределенностью, можно попытаться получить дополнительную информацию и на ее основе проанализировать проблему, и используя полученные данные, разработать новую стратегию деятельности. Можно действовать в точном соответствии с прошлым опытом и сделать предположение о вероятности событий в условиях дефицита времени и информации. При этом нельзя забывать, что с течением времени возможно изменение ситуаций. Они могут так сильно преобразиться, что прежние критерии для принятия решения станут недействительными, и разработанная стратегия уже не будет являться рациональной. Поэтому принимаемые и реализуемые решения должны основываться на информации, объективно отражающей реальность.

Гибкость в управлении, способность и умение быстро перестраиваться, не упустить новые возможности, открываемые нововведениями и рынком, в настоящее время становятся

существенно важными для осуществления деловой активности предприятий в условиях меняющейся окружающей среды. Ориентация на потребительский спрос, проведение маркетинговых исследований, инновационная и рыночная политика стали основополагающими идеями современного управления предприятиями и разработки стратегий их деятельности.

Таблица 1. Меняющиеся факторы окружающей среды деятельности промышленного предприятия

Группа	Подгруппа	Фактор окружающей среды
Рыночная среда	Конкурентные факторы	Емкость и тенденции развития рынка
		Концентрация продаж в отрасли
		Товары импортного производства
		Товары-заменители
		Появление на рынке новых конкурентов
	Покупательские способности	Чувствительность покупателей к цене
		Объем и периодичность закупок покупателей
Предпочтения покупателей		
Ресурсная среда	Материальные	Стоимость и условия поставок ресурсов
		Структура поставщиков в разрезе отраслей и регионов
		Качественные характеристики ресурсов
		Надежность поставщиков
		Появление новых поставщиков
	Финансовые	Кредиторы
	Инвестиционные	Инвестиционные предпочтения
	Человеческие	Расходы на оплату труда
		Уровень квалификации и компетенций
	Информационные	Доступность информации
	Технологические	Доступность и безопасность технологий, оборудования
	Инновационные	Создание и применение всех видов инноваций
	Институциональная среда	Органы государственной власти
Методы и степень государственного регулирования		
Законодательство		Изменения в налоговом, экологическом и т.д.

В диссертации выделена система требований к формированию гибкой стратегии в условиях меняющейся окружающей среды, включающая: 1) постоянный мониторинг изменений окружающей среды; 2) учет сложной системы отношений предприятия с другими хозяйствующими субъектами; 3) контроль за достоверностью, достаточностью, своевременностью и обоснованностью информации, используемой в деятельности предприятия; 4) оценка угроз и возможностей деятельности предприятия в условиях меняющейся среды; 5) повышение конкурентоспособности предприятия на основе

инновационного потенциала; б) постоянное внесение упреждающих изменений в стратегию и политику деятельности в зависимости от внешних и внутренних условий.

При этом следует отметить, что государство также должно оказывать содействие развитию предпринимательской деятельности хозяйствующих субъектов. Только слаженные действия обеих сторон приведут к успеху предприятия и страну в целом.

3. Сформулирована концепция и определены принципы разработки и адаптации стратегии промышленного предприятия в условиях меняющейся окружающей среды, основанные на ее гибкости.

Современные предприятия вынуждены функционировать в условиях постоянно меняющихся факторов окружающей среды, поэтому разрабатываемые ими стратегии должны соответствовать новым условиям их деятельности. Для того чтобы выявлять изменения в окружающей среде деятельности предприятия, необходимо проводить постоянный мониторинг ее факторов. Основываясь на данных мониторинга, предприятия должны менять свои стратегии, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынках. Автору представляется, что стратегия предприятия должна предусматривать программу действий, направленную на достижение стратегических целей и выгодной конкурентной позиции промышленного предприятия с учетом ресурсного потенциала в условиях меняющейся окружающей среды. При этом изменения могут быть как адаптирующими к сложившейся ситуации, так и упреждающими, создавая новые условия деятельности. Концепция предполагает, что стратегия деятельности предприятия должна быть гибкой, т.е. меняться в соответствии с изменениями как внешней, так и внутренней среды. Стратегии должны отличаться в разных условиях деятельности (при благоприятных условиях – усиление позиций, а при неблагоприятных может быть стратегия сокращения). Для этого необходимо учитывать, как изменения факторов окружающей среды влияют на показатели деятельности предприятия. Следует заметить, что с одной стороны, принятие решения не следует откладывать, чтобы не опоздать и не проиграть конкурентную борьбу, а с другой, слишком рано не предпринимать действия, поскольку получая дополнительную информацию с течением времени, можно раскрыть неопределенность факторов окружающей среды. Адаптация основана на комбинации рационального и интуитивного подходов.

Прежде чем приступить к процессу разработки и адаптации стратегии промышленного предприятия в условиях меняющейся окружающей среды, следует определить, какими принципами необходимо руководствоваться.

В научной литературе данный вопрос недостаточно освещен. Во многих работах нет комплексного подхода к разработке принципов формирования и адаптации стратегии к меняющимся условиям окружающей среды.

Формирование и адаптация стратегии должны осуществляться на основе фундаментальных (общих) принципов. На наш взгляд, к ним относятся принцип системности, целостности, оптимальности, научности, комплексности, моделируемости, многовариантности и квалитетности.

В современных условиях для промышленных предприятий следует применять также и специфические принципы: 1) направленности на достижение стратегических целей предприятия; 2) иерархичной соподчиненности; 3) преемственности и накопления опыта; 4) ориентации на перспективы получения устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде с учетом запросов потребителей; 5) гибкости; 6) непрерывности; 7) приемлемости уровня риска; 8) технологического соответствия и инновационности; 9) социальной ориентированности; 10) релевантности; 11) своевременности реагирования; 12) дуального управления.

Состав предложенных в диссертации принципов наиболее полно характеризует методологические основы разработки и адаптации стратегии предприятия.

4. Разработан алгоритм адаптации стратегии промышленного предприятия, позволяющий своевременно реагировать на изменение окружающей среды и учитывающий связь изменений факторов окружающей среды с результирующими показателями деятельности промышленного предприятия.

Удовлетворяя критерию максимальной полезности (эффективности) деятельности предприятия, стратегия деятельности промышленного предприятия должна основываться на упреждающем принятии решения при изменении влияния факторов окружающей среды. В современных условиях хозяйствования основной стратегической целью предприятия является сохранение и повышение конкурентоспособности в условиях меняющейся окружающей среды, что в свою очередь может быть обеспечено максимальным значением полезности (эффективности) выбираемой стратегии деятельности.

В диссертации предлагается в качестве основы адаптации использовать алгоритм адаптации стратегии промышленного предприятия, представленный на рис.2. В рамках оценки окружающей среды осуществляются следующие действия: 1) определение факторов окружающей среды, влияющих на показатели его деятельности, методом экспертных оценок и убираются из рассмотрения незначительные факторы; 2) рассчитывается значимость оставшихся факторов окружающей среды методом анализа иерархий; 3) выделяются индикаторы, которые будут отслеживаться (например, темп роста емкости рынка, количество конкурентов, подробный перечень индикаторов представлен в диссертации) и диапазоны их изменений; 4) оценивается изменение индикатора каждого из выбранных факторов (критическое, допустимое, незначительное) и общее изменение с учетом

значимости.

$$D = \sum_{i=1}^n k_i d_i,$$

где: n- количество исследуемых факторов, k_i – значимость i-го фактора ($\sum_{i=1}^n k_i = 1$), d_i – величина индикатора, характеризующего i-й фактор (от 0 до 9). 5) принимается решение об изменении стратегии предприятия: D принимает критическое значение (6-9) – смена стратегии, допустимое значение (3-5,99) – корректировка стратегии путем изменения функциональных стратегий, незначительное (0-2,99) – остается существующая стратегия с незначительными изменениями.

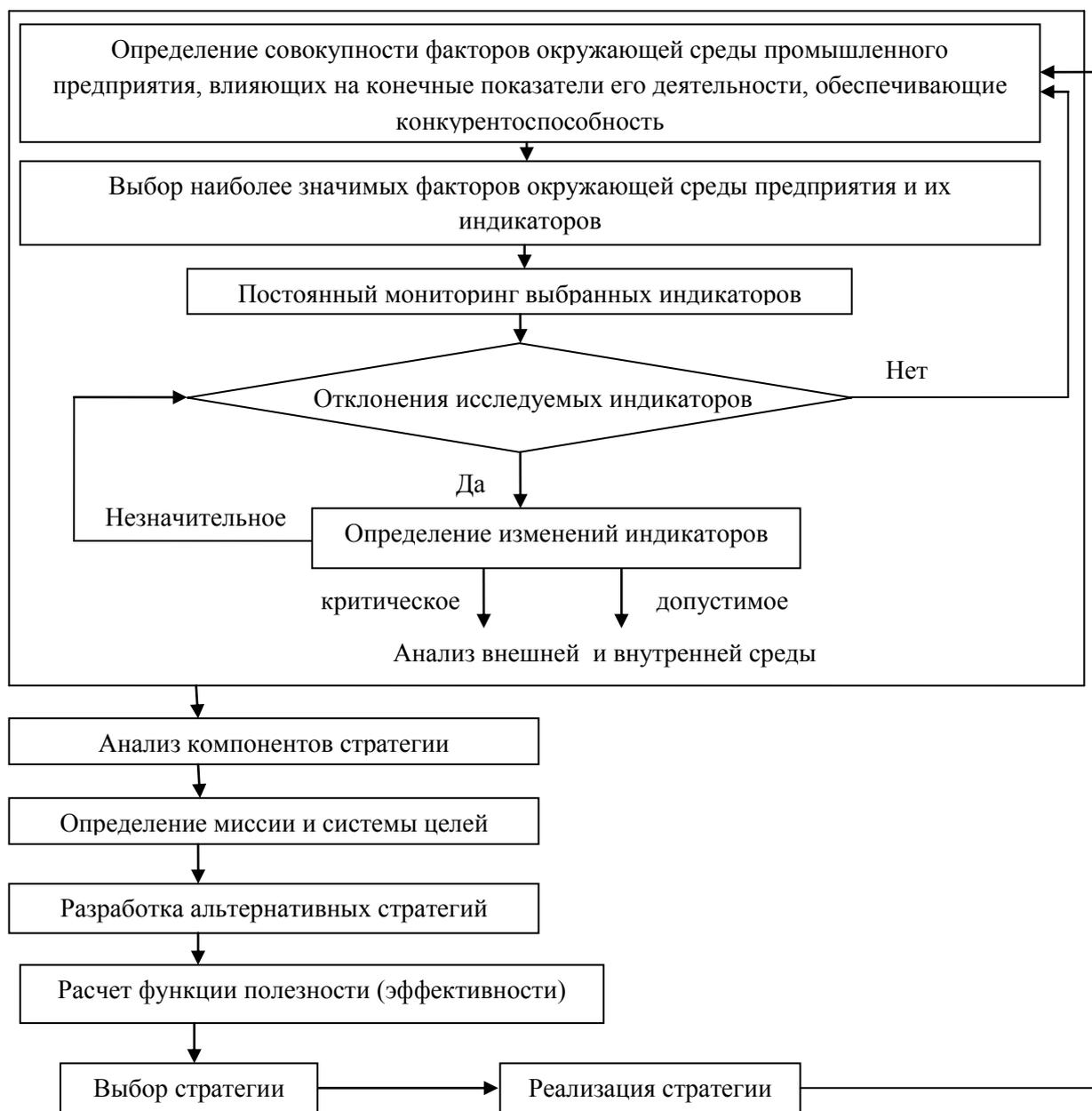


Рис. 2. Алгоритм адаптации стратегии промышленного предприятия к меняющимся условиям окружающей среды

Выбор стратегии деятельности предприятия, позволяющий увязать изменение факторов окружающей среды с принятием решения о пересмотре стратегии предприятия, состоит в: 1) анализе и изменении компонентов стратегии (табл. 2); 2) определении миссии и системы целей; в основе формирования миссии лежат основные компоненты стратегии; 3) определении показателей деятельности предприятия, которые учитываются при разработке стратегии (табл. 4); 4) разработке альтернативных стратегий предприятия, используя сценарный метод, и определение для каждой из них ожидаемых значений показателей деятельности; 5) принятии решения о выборе стратегии основывается на построении многомерной функции полезности (эффективности) для каждой стратегии:

$$u(x) = \sum_{i=1}^n k_i u_i(x_i), \quad (1)$$

где: x_i – фактическое значение фактора X_i ; u_i – функция полезности (эффективности) для фактора X_i ($0 \leq u_i \leq 1$); k_i – шкалирующая константа; u изменяется в диапазоне от 0 до 1, $0 < k_i < 1$; n – количество факторов. Выбирается стратегия с максимальным значением функции полезности. б) реализации стратегии.

Таблица 2. Необходимые компоненты стратегии предприятия

Компонент	Содержание
Продукты или услуги	Изменение продуктов или услуг, производимых предприятием. При этом достижение стратегических преимуществ основывается не только на конкурентоспособности самого материального продукта, но
Категории целевых потребителей	Изменение целевых потребителей предприятия.
Целевые рынки	Изменение географических регионов.
Технология	Выбор использования новейших или традиционных технологий.
Приоритеты выживания, роста и прибыльности	Изменение приоритетов выживания/поддержания существующего уровня прибыльности, или роста, высокой прибыльности и агрессивной конкуренции.
Философия	Выбор важнейших ценностей, этических принципов.
Конкурентные преимущества	Определение отличительных особенностей и стратегических преимуществ предприятия по сравнению с конкурентами.
Публичный имидж	Участие предприятия в решении внеэкономических проблем.
Отношение к работникам, занятым в компании	Управление персоналом с точки зрения достоинства, имеющего свою собственную человеческую ценность, или заменимого экономического ресурса.

Набор показателей может меняться в зависимости от сложившейся ситуации и отраслевой принадлежности предприятия. Для отбора показателей используется экспертный метод. В качестве факторов для построения многомерной функции полезности отбираются конечные показатели, которые характеризуют эффективность деятельности промышленного предприятия.

5. Обобщены методы, используемые в алгоритме адаптации, и предложены механизмы реализации адаптации в условиях меняющейся окружающей среды.

В диссертации выделены следующие методы адаптации: 1) изменение функциональных стратегий; 2) многовариантное планирование деятельности; 3) усиление конкурентных преимуществ посредством инноваций; 4) выявление резервов производства, использование элементов бережливого производства; 5) постоянный мониторинг факторов окружающей среды.

В зависимости от значений показателя D предлагается использовать различные методы адаптации стратегии (табл. 3).

Таблица 3. Выбор методов адаптации стратегии предприятия в зависимости от значения показателя D

Значение D	Критическое	Допустимое	Незначительное
Методы адаптации	Усиление конкурентных преимуществ посредством инноваций	Изменение функциональных стратегий	Последовательное планирование деятельности, выявление резервов производства, бережливое производство
	Постоянный мониторинг факторов окружающей среды		

После адаптации стратегии необходимо ее реализовать посредством определенных механизмов. Они включают нормативные, экономические, финансовые, организационные и мотивационные механизмы.

Механизмы реализации стратегии различаются в зависимости от того, какие индикаторы в окружающей среде изменились и, как результат, получаем измененные показатели деятельности новой стратегии предприятия (табл. 4).

Механизмы реализации выбранной стратегии на практике всегда представляют собой перечень конкретных действий, направленный на достижение определенных стратегических целей. Они формируются каждый раз при принятии управленческого решения и обязательно согласуются между собой на основе учета ограниченности ресурсов.

Таблица 4. Механизмы и методы реализации стратегии

Показатели деятельности предприятия	Механизмы	Методы по реализации стратегии
Выручка от реализации	Экономические, мотивационные	Рост (сокращение) производства, диверсификация, поиск новых рыночных ниш, обновление продукции, вознаграждение за привлечение новых покупателей
Вновь добавленная стоимость	Экономические, финансовые, мотивационные	Рост (сокращение) производства, диверсификация, поиск новых рыночных ниш, обновление продукции
Удовлетворенность покупателей	Экономические, организационные, мотивационные	Предоставление дополнительных услуг, сервисное и гарантийное обслуживание, повышения качества обслуживания персоналом, учет персональных требований, диверсификация, изменения в организационной структуре, обновление продукции
Конкурентоспособность продукции	Экономические	Поиск новых рыночных ниш, обновление продукции, совершенствование технологии, увеличение расходов на НИОКР, использование качественных ресурсов
Показатели рентабельности и ликвидности	Экономические, финансовые	Рост активов предприятия, диверсификация, поиск новых рыночных ниш, обновление продукции, совершенствование технологии, мотивация персонала, снижение издержек, увеличение оборачиваемости активов предприятия
Производительность труда	Нормативные, мотивационные	Совершенствование технологии, введение нормативов, система премирования, повышение профессиональных навыков

Показатели деятельности предприятия	Механизмы	Методы по реализации стратегии
Ритмичность производства	Организационные, мотивационные	Изменения в организационной структуре, совершенствование технологии, мотивация персонала, введение санкций за несоблюдение правил
Эффективность инновационной деятельности	Экономические, финансовые, организационные, мотивационные	Обновление продукции, совершенствование технологии, использование государственных субсидий и дотаций, изменения в организационной структуре, система стимулирования
Социальная ответственность	Финансовые, экономические	Увеличение расходов на социальные объекты, система занятости

6. Проведена практическая апробация предложенного алгоритма адаптации стратегии на примере ООО «Полипласт».

Общество с ограниченной ответственностью «Полипласт» было основано в апреле 1991 года в городе Пскове, оно является одной из самых надежных предприятий России. За двадцать лет работы ООО «Полипласт» произвело более 50 тысяч единиц различного технологического оборудования для гальванических цехов. Предприятие специализируется на проектировании и производстве современного гальванического оборудования с применением коррозионно-стойких полимерных материалов, а также очистных сооружений.

Для ООО «Полипласт» на основе экспертного метода были выявлены наиболее значимые факторы окружающей среды (рис. 3).

В результате выполненных расчетов $D=2,1$, что позволяет сделать вывод о корректировке функциональных стратегий.

Меняя значения факторов в формуле (1) для разных вариантов стратегий деятельности, получается совокупность значений функции полезности, из которых выбирается максимальное. Для ООО «Полипласт», используя сценарный подход, применялись следующие изменения стратегии: предусматривающие развитие интеллектуального потенциала или снижение издержек за счет смены поставщиков.



Рис. 3. Совокупность показателей, влияющих на адаптацию стратегии, на примере ООО «Полипласт»

В результате расчетов максимальное значение было получено для стратегии, предусматривающей развитие интеллектуального потенциала, позволяющей создавать инновации и расширять долю рынка.

Таким образом, любое промышленное предприятие, функционируя в меняющейся окружающей среде, должно менять стратегию своей деятельности. Разработанный алгоритм и совокупность методов адаптации, предложенных в диссертации, позволяют принимать соответствующие адаптационные решения.

В заключении приведены основные результаты диссертационного исследования и показано их значение для развития системы стратегического менеджмента на отечественных промышленных предприятиях с целью повышения их конкурентоспособности и эффективности функционирования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ:

1. Евсева, С.А. Принципы разработки конкурентной стратегии промышленного предприятия в условиях меняющейся среды [Текст] / С.А. Евсева // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки.– СПб.: Изд-во Политехн.

- ун-та, 2011. – 3 (125). – С. 112-115. (0,3 п.л. автора).
2. **Евсеева, С.А.** Оценка влияния факторов внешней среды на формирование конкурентной стратегии [Текст] / С.А. Евсеева // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки.– СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – 4 (127). – С. 174-177. (0,3 п.л. автора).
 3. **Евсеева, С.А.** Принципы и методы оценки совокупного потенциала промышленного предприятия малого и среднего бизнеса [Текст] / С.А. Евсеева, О.А. Евсеева // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – Волгоград, 2011. - №2 (15). – С. 72-76. (0,2 п.л. автора).
 4. **Евсеева, С.А.** Механизмы разработки конкурентной стратегии промышленного предприятия в условиях меняющейся среды [Текст] / С.А. Евсеева // XL Неделя науки СПбГПУ: материалы международной научно-практической конференции. Ч. XIV. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – С. 106-107. (0,06 п.л. автора).
 5. **Евсеева, С.А.** Понятие конкурентной стратегии промышленного предприятия [Текст] / С.А. Евсеева // Экономика, экология и общество России в 21-м столетии: сб. науч. тр. 13-й Междунар. науч.-практ. конф. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – С. 190-192. (0,12 п.л. автора).
 6. **Евсеева, С.А.** Разработка стратегии развития промышленного предприятия малого и среднего бизнеса в условиях меняющейся среды [Текст] / С.А. Евсеева, О.А. Евсеева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Научный журнал. - Москва, 2010. - № 12. – С. 182-185. (0,14 п.л. автора).
 7. **Евсеева, С.А.** Управление развитием предприятий малого и среднего бизнеса, действующих в условиях неопределенности [Текст] / С.А. Евсеева, О.А. Евсеева // Труды II международной научно-практической интернет-конференции «Молодежь. Наука. Инновации». - Пенза: Издательство Пензенского филиала РГУИТП, 2010 - 2011. – С. 77-80. (0,25 п.л. автора).
 8. **Евсеева, С.А.** Влияние факторов внешней среды на деятельность промышленных предприятий [Текст] / С.А. Евсеева // XXXIX Неделя Науки СПбГПУ: материалы международной научно-практической конференции. Ч. XIV. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2010. – С. 69-71. (0,06 п.л. автора).
 9. **Евсеева, С.А.** Факторы, влияющие на стратегию промышленного предприятия в условиях меняющейся среды [Текст] / С.А. Евсеева // Научная перспектива: научно-аналитический журнал. - Уфа, 2010. - №9. – С. 39-40. (0,17 п.л. автора).
 10. **Евсеева, С.А.** Стратегическое управление международной деятельностью предприятий малого и среднего бизнеса в условиях неопределенности [Текст] / С.А. Евсеева, О.А.

Евсеева // Проблемы экономики, финансов и управления производством: сб. науч. тр. / ГОУ ВПО «ИГХТУ». - Иваново, 2010. – С. 184-190. (0,29 п.л. автора).

11. **Евсеева, С.А.** Процесс разработки стратегии предприятия: этапы и принципы [Текст] / С.А. Евсеева // Экономика, экология и общество России в 21-м столетии: сб. науч. тр. 12-й Междунар. науч.-практ. конф. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2010. – С. 133-135. (0,1 п.л. автора).
12. **Евсеева, С.А.** Особенности управления предприятиями, действующими в условиях меняющейся среды [Текст] / С.А. Евсеева // XXXVIII Неделя Науки СПбГПУ: материалы международной научно-практической конференции. Ч. XIV. – СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2009. – С. 31-32. (0,06 п.л. автора).