

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись \_\_\_\_\_ инициалы, фамилия  
6 . 06 . 2016  
число                      месяц                      год

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема: Разработка адаптивных методов управления малым предприятием (на примере общества с ограниченной ответственностью «Техно-Трейд», г. Пенза))

Автор работы \_\_\_\_\_ А.В. Белов  
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.03.02 «Менеджмент»  
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-120238-2016 Группа МЕН 44  
(номер группы)

Руководитель работы \_\_\_\_\_ 1.06.16 к.э.н., доцент О.А. Сазыкина  
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология \_\_\_\_\_ 1.06.16 О.А. Сазыкина  
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента \_\_\_\_\_ 1.06.16 О.А. Сазыкина  
по проблеме исследования

Управленческие решения и их \_\_\_\_\_ 1.06.16 О.А. Сазыкина  
обоснование в рамках изучаемой проблемы

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ 1.06.16 О.А. Сазыкина

ПЕНЗА 2016

## **АННОТАЦИЯ**

на выпускную квалификационную работу Белова Александра Валерьевича на тему: Разработка адаптивных методов управления малым предприятием (на примере общества с ограниченной ответственностью «Техно-Трейд», г. Пенза).

Во введении обоснована актуальность темы, степень разработанности проблемы отечественными и зарубежными учеными, определены цель и задачи исследования, уточнены объект и предмет исследования, обоснована практическая значимость исследования.

В первой главе работы рассмотрены теоретические и методические основы использования адаптивных методов управления развитием малого предприятия.

Во второй главе дана оценка финансового состояния предприятия и степени готовности предприятия к использованию адаптивных методов управления, а также представлены результаты SWOT-анализа.

В третьей главе предложены рекомендации по развитию адаптивных методов управления в ООО "Техно Трейд".

В заключении представлены основные выводы и рекомендации.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	7
1.1. Сущность и основные формы управления предпринимательскими структурами.....	7
1.2. Подходы и принципы адаптивного управления организационным развитием малого предприятия .....	13
1.3. Методические подходы к исследованию особенностей адаптивного управления организационным развитием малого предприятия .....	16
2. АНАЛИЗ АДАПТИВНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ООО "ТЕХНО ТРЕЙД" .....	25
2.1. Оценка финансового состояния предприятия.....	25
2.2. Оценка степени готовности предприятия к использованию методов адаптивного управления.....	40
2.3. SWOT-анализ ООО "Техно Трейд" .....	47
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ АДАПТИВНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ООО "ТЕХНО ТРЕЙД".....	52
3.1. Разработка модели системы использования адаптивных методов управления малым предприятием.....	52
3.2. Выбор стратегии развития малого предприятия на основе использования адаптивных методов управления .....	55
3.3. Оценка эффективности стратегии развития малого предприятия.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	78
Приложение 1. Лист оценки степени готовности предприятия к использованию методов адаптивного управления.....	83

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Одним из направлений развития экономической реформы, подъема экономической активности и создания новых рабочих мест является развитие малого и среднего бизнеса. Роль малого бизнеса в странах с развитой рыночной экономикой чрезвычайно велика: на его долю приходится от 20 до 60% валового национального продукта и до 90-95% численности всех предприятий. Развитие малого бизнеса является фактором формирования конкурентной среды на рынке товаров и услуг для населения. В кризисных ситуациях важной чертой поведения малых предприятий является гибкость, быстрота реагирования на изменение условий. Это позволяет им легче, чем крупным предприятиям адаптироваться к условиям кризиса, сглаживая его последствия для национальной экономики. Именно малый бизнес становится важным резервом создания мобильных рабочих мест, инвестиции частных накоплений в экономику, эффективного использования временно высвобождающихся резервов - производственных площадей и оборудования.

Положение малых предпринимателей в нынешних условиях не улучшается, а скорее ухудшается. В последние годы мы не видим динамичного развития малого и среднего бизнеса как в прошлое десятилетие.

«В нем только официально занято более 17 млн чел., из которых в сфере индивидуальной предпринимательской деятельности занято 5,4 млн чел. (30,6 %), на предприятиях занято 12,4 млн чел. (69,4 %). Доля МСБ в ВВП составляет 20%»<sup>1</sup>. Более того, за последнее время были приняты нормативно-правовые акты, направленные на увеличение фискальной и не фискальной нагрузки на малый бизнес, вводятся новые административные барьеры. Это только усугубляет положение малого бизнеса, особенно в кризис.

В России, как и в большинстве, промышленно развитых стран мира, малые и средние предприятия выступают сегодня как устоявшиеся

---

<sup>1</sup> Российская газета. Электронный ресурс: режим доступа <http://rg.ru/2015/04/14/dola.html>

организационно-хозяйственные формы, во многом определяющие прогресс экономических преобразований и ускорение реформ. В рамках малых и средних предприятий осуществляется интеграция возможностей промышленного и финансового потенциала, обеспечиваются возможности по концентрации инвестиций в значимые проекты, управление инновациями и развитием.

В этой связи актуальным становится вопрос анализа существующих методов создания и управления такими предприятиями, ориентированными на работу с реальным производством, а также формирование перспективных подходов к выработке управленческих решений в таких структурах.

Степень разработанности проблемы. К числу зарубежных ученых, заложивших научные основы теорий рыночной конкуренции и стратегического управления предпринимательской структурой, а также отражающих эволюцию ее развития, относятся М. Портер<sup>2</sup>, И. Ансофф<sup>3</sup>, Р. Грант<sup>4</sup>, Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель<sup>5</sup>, Р. А. Томпсон<sup>6</sup> и др.

Проблемы конкурентоспособности и стратегического менеджмента применительно к современным условиям предпринимательства находятся в центре внимания российских ученых Баринов В.А., Харченко В.Л.<sup>7</sup>, Басовского Л.Е.<sup>8</sup>, Виханского О.С.<sup>9</sup>, Марковой В.Д., Кузнецовой С.А.<sup>10,11</sup>, Зайцева Л.Г., Соколовой М.И.<sup>12</sup>, Литвака Б.Г.<sup>13</sup>, Фомичева А.Н.<sup>14</sup>

---

<sup>2</sup> Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

<sup>3</sup> Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Издательство: Питер, 2011.

<sup>4</sup> Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.

<sup>5</sup> Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента - ("Сколково") / М.: Альпина Пабли., 2013.

<sup>6</sup> Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник. – М.: Вильямс, 2015. – 592 с.

<sup>7</sup> Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.

<sup>8</sup> Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 256 с.

<sup>9</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник - 6-е изд. (ГРИФ) /М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

<sup>10</sup> Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие - ("Справочники "ИНФРА-М") / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.

<sup>11</sup> Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие. М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 288 с.

<sup>12</sup> Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 528 с.

<sup>13</sup> Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2014. – 507 с.

<sup>14</sup> Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

Цель выпускной квалификационной работы является разработка адаптивных методов управления предприятием на базе информационных стандартов как условие совершенствования системы управления предприятия.

Основные задачи исследования:

- рассмотреть подходы и принципы адаптивного управления организационным развитием малого предприятия
- раскрыть сущность и методические подходы к исследованию особенностей адаптивного управления организационным развитием малого предприятия;
- рассмотреть методы управления предприятием;
- дать оценку финансового состояния ООО «Техно Трейд»;
- оценить степень готовности предприятия к использованию адаптивных методов управления;
- провести SWOT-анализ;
- разработать модель системы использования адаптивных методов управления развитием малого предприятия;
- выбрать стратегию развития малого предприятия на основе использования адаптивных методов управления его развитием;
- оценить эффективность стратегии развития малого предприятия.

Предметом настоящего исследования являются адаптивные методы управления малым предприятием.

Объектом исследования является предприятие малого бизнеса ООО «ТехноТрейд». ООО «ТехноТрейд» ведет торгово-закупочную деятельность.

Практическая значимость.

- создание механизма совершенствования управления деятельностью ООО «Техно Трейд»,
- развитие адаптационных возможностей ООО «ТехноТрейд»,
- разработке практических рекомендаций по использованию адаптивных методов управления ООО «Техно Трейд».

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Сущность и основные формы управления предпринимательскими структурами

По мнению Хуат Тхи Фьонг Зунг «процесс управления предпринимательской структурой как адаптивной самоорганизующейся системой значительно усложняется нелинейностью протекающих в ней процессов и ее поведения, обусловленных влиянием человеческого (субъективного) фактора, неопределенностью и сложной предсказуемостью реакции на управляющее воздействие»<sup>15</sup>.

Как отмечают ученые<sup>16</sup>, «управление предпринимательской структурой включает в себя:

1. определение стратегической цели (целей) развития предпринимательской структуры и путей ее достижения с одновременным формированием дерева целей;

2. поддержание движения системы по заданной траектории посредством регулирования. Таким образом, управляющая подсистема предпринимательской структуры состоит из модуля определения целей и модуля регулирования (регулятора)».

По мнению А.М. Ковалева<sup>17</sup>, «можно выделить следующие основные формы управления предпринимательской структурой:

1. Административное (программное) управление.
2. Регулирование.

---

<sup>15</sup> Хуат Тхи Фьонг Зунг. Механизмы управления малого и среднего предприятия в кризисной ситуации [Текст] / Хуат Тхи Фьонг Зунг // Транспортное дело России. - 2011, № 12, С.178-182.

<sup>16</sup> Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений [Текст]: Учебник. – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 396 с.

<sup>17</sup> Ковалев А.М. Сущность, функции и классификации инструментов и методов менеджмента предприятий [Текст] // Прикладные экономические исследования. - №2 (6).- 2015. – С. 14-20

3. Саморегулирование.

4. Самоуправление.

5. Адаптивное управление».

Административное управление представляет собой передачу управляющего воздействия в форме односторонних приказов, распоряжений, указаний. Данная форма управления, по мнению ученых, должна использоваться крайне редко, в кризисных, форс-мажорных ситуациях, когда предпринимательская структура не может адекватно среагировать на происходящие изменения.

Регулирование является формой управления, при которой параметры функционирования и развития предприятия удерживаются на заданной траектории на основе принципа обратной связи по критическим значениям параметров или по отклонениям.

Саморегулирование представляет собой форму управления предпринимательской структурой, когда предприятие самостоятельно реагирует на воздействия внешней среды с целью установления и поддержания заданного режима функционирования и траектории развития.

Применение данной саморегулирования требует четкого детерминированного моделирования поведения предприятия, что не всегда соответствует реальным условиям функционирования предпринимательских структур.

Самоуправление рассматривается как форма управления предпринимательской структурой, при котором основные функции управления осуществляет сама предпринимательская структура без внешнего вмешательства. Объектом самоуправления является персонал (работники), субъектом - также персонал.

При наличии самоуправления деятельность подразделений и исполнителей на предприятии регламентируется только по основным направлениям, то есть задаются определенные ориентиры для развития, выражающиеся в конкретных показателях деятельности мылах предприятий



(уровень доходности, доля рынка, капитализация, оборот, объемы выпуска и др.).

Как отмечает А.Л. Ключенков<sup>18</sup>, «адаптивные методы управления - это методы управления предпринимательскими структурами, предполагающие возможность и способность предприятия изменять параметры и структуру регулятора и управляющей подсистемы в целом в зависимости от изменения внутренних параметров объекта управления или внешней среды (возмущений), а также от изменений стратегических целей.

По мнению Г.В. Бушмелевой<sup>19</sup>, «адаптивные методы управления подразумевает постепенное изменение средних значений параметров функционирования (состояния) или/и усредненных свойств предпринимательской структуры как динамической самоорганизующейся системы в стохастической среде функционирования с целью развития и достижения заданного состояния. Применительно к предпринимательским структурам можно сказать, что самоорганизация является формой, используемой при реализации адаптивных методов управления предприятием, в чем выражается гармонизация и взаимодействие данных процессов».

«Целью использования адаптивных методов управления предприятием является обеспечение экономической безопасности предприятия посредством повышения эффективности использования ресурсов, обеспечения баланса интересов с субъектами внешней среды, укрепления или сохранения его рыночных позиций для обеспечения конкурентоспособности продукции. Укрупненная схема использования адаптивных методов управления предприятием приведена на рис. 1.1»<sup>20</sup>.

На схеме, предложенной Л.А. Филипковской, «согласно содержательному и формализованному описанию системы адаптивного управления блок формирования адаптивного решения включает преобразование информации о

<sup>18</sup> Ключенков А.Л. Реализация адаптивного метода в одной задаче оптимального управления [Текст] // Процессы управления и устойчивость. 2015. Т. 2. № 1. С. 53-58.ф

<sup>19</sup> Бушмелева Г.В. Адаптивное управление промышленными предприятиями в конкурентной среде [Текст]. Автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н. Ижевск, 2009. С.15-16

<sup>20</sup> Филипковская Л.А. Интеллектуальные модели в адаптивном управлении экономическими системами // Бизнесинформ. – 2011. – №8. – С. 216-219.

деятельности предприятия, ее оценивания относительно плановых показателей и анализ состояния производственного процесса в целом».



Рис. 1. Схема использования адаптивных методов управления предприятием

«Адаптация предприятия к изменениям во внешней среде может быть параметрической и структурной»<sup>21</sup>.

Параметрическая адаптация предполагает изменение параметров внутренних систем предприятия, например, освоение производства новой продукции или новой технологии, изменение рынков сбыта или ценовой политики предприятия.

Структурная адаптация предусматривает изменение самой структуры внутренней системы предприятия, появление новых внутренних систем, реорганизацию или ликвидацию существующих.

<sup>21</sup> Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: Монография / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко.– К.: Либра, 2003.– 280 с.

Бушмелева Г.В.<sup>22</sup> предлагает рассматривать «логику исследования адаптивного управления в виде четырех частей (рис. 1.2). Каждая часть структуры адаптивной системы имеет свою цель и задачи, выполняет свои функции, технологию, но существуют общие процедурные правила, объединяющие каждый элемент в систему. Методология и процесс принятия и исполнения решения формируют управленческую деятельность, а структура и инструментарий - механизм реализации управления».

Первая часть, по мнению Г.В. Бушмелевой, «методология адаптивного управления, интегрирует теорию, экономические категории, законы и принципы, методы, функции, технологию в некоторую целостную систему, которая реализуется через механизм управления».



Рис. 1.2 Логика исследования адаптивного управления

<sup>22</sup> Бушмелева Г.В. Адаптивное управление промышленным предприятием в конкурентной среде: Монография.–Екатеринбург: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2008.

При этом, как отмечает автор модели, «цель адаптивного управления заключается в поиске наиболее эффективных вариантов принятия и исполнения решения, направленных на функционирование и развитие предприятий в конкурентной среде».

По мнению ряда отечественных ученых, «использование адаптивных методов управления синтезирует все виды концепций. При моделировании процессов использования адаптивных методов управления предлагается следующая структура» (рис. 1.3).

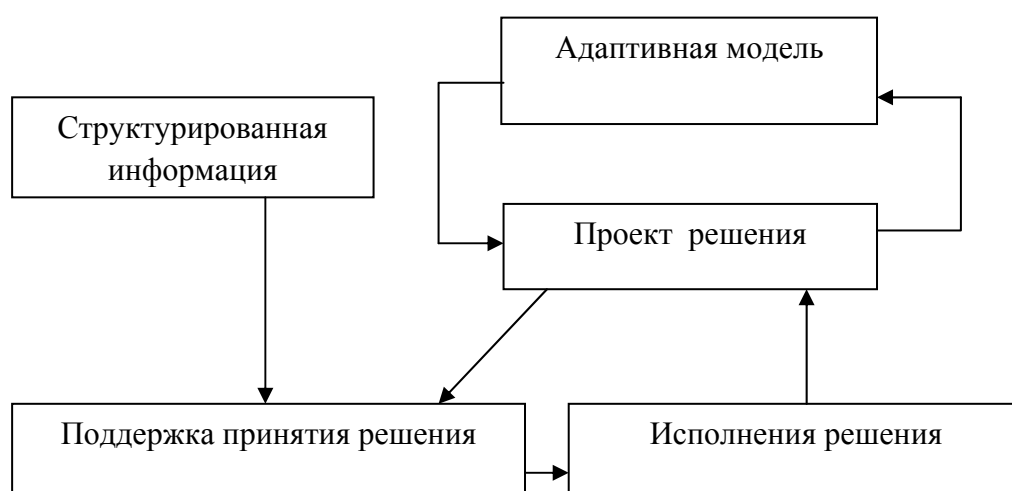


Рис. 1.3 Схема процесса использования адаптивных методов управления

Для использования адаптивных методов управления малым предприятиям необходим информационный обмен, который обеспечивает сопровождение управленческих решений.

«Механизм реализации адаптивного управления малым предприятием в конкурентной среде», как отмечает В.В. Дудчак<sup>23</sup>, «является составной частью адаптивного управления предприятием, обеспечивающий целенаправленное воздействие на факторы, от состояния которых зависит конкурентоспособность предприятия. Механизм адаптивного управления малым предприятием в

<sup>23</sup> Дудчак В.В. Теоретико-методологические аспекты формирования системы адаптивного управления промышленным предприятием [Текст]. Диссертация на соискание ученой степени д.э.н. Ростов-на-Дону, 2009. С.70-79

конкурентной среде представляет собой совокупность принципов, инструментов и технологий принятия и исполнения управленческих решений. Реализуется посредством мониторингов принятия и исполнения решения на основе управленческих показателей».

Таким образом, использование адаптивных методов управления малыми предприятиями можно представить в широком и узком смысле.

В узком смысле, использование адаптивных методов управления малыми предприятиями представляет собой «особый вид управления предприятиями, находящимися в состоянии, колеблющемся от устойчивого экономического равновесия до его потери, требующем изменений элементов системы управления с целью гибкого приспособления к быстро изменяющимся средам».

В широком смысле, использование адаптивных методов управления малыми предприятиями рассматривается как «управленческая деятельность, представленная в виде взаимосвязанного комплекса воздействий на объекты управления, нацеленных на поддержание конкурентоспособности с помощью механизма управления инновационными процессами (мониторингом принятия и исполнения решения), когда желательное состояние системы определяется на основе предшествующего процесса управления (т. е. на основе накопления опыта), посредством наблюдения за управленческими показателями».

Следует отметить, что результатом применения адаптивных методов управления является повышение конкурентоспособности предприятия.

## **1.2. Подходы и принципы адаптивного управления организационным развитием малого предприятия**

По мнению Я. Радченко, «адаптивное управление подразумевает адаптацию не только всей системы в целом, но и возможность приспособления отдельных структурных параметров и элементов системы (предприятия) к

новым условиям среды»<sup>24</sup>. Для достижения этих целей система адаптивного управления ориентируется на применение в процессе управления основных принципов.

Одни авторы выделяют такие принципы использования адаптивных методов управления малыми, как: «полезность; целостность и полнота; соответствие; компенсация; развитие; преемственность; эффективность; сбалансированность; устойчивость; социальность; обучение; адаптация; дифференциация»;<sup>25</sup> другие - следующие принципы: «вариативность, прозрачность, информационное обеспечение, устойчивость и адаптивность, иерархичность, рефлексивность, демократизация и гуманизация, эффективность»<sup>26</sup>.

Эти принципы в какой-то степени пересекаются с принципами бухгалтерского учета. В связи с этим, представляется оптимальным перечень следующих принципов при использовании адаптивных методов управления малыми предприятиями.

1. Сбалансированность и согласованность планов управления предприятием, принятие сбалансированных управленческих решений.

Основную роль в реализации системы адаптивных методов управления играет сбалансированное управленческое решение, представляющее собой окончательное решение о стратегии действий, направленных на устранение разногласий, в результате воздействия среды, которые возникли на предприятии. Управленческие решения вырабатываются на основе анализа сфер деятельности предприятия, используя поддержку принятия решения в виде подготовленной информации и оформленной в форме проекта решения.

2. Информационная обеспеченность или обеспечение организационного взаимодействия внутри предприятия, максимальная информатизация системы при использовании адаптивных методов управления малыми предприятиями.

---

<sup>24</sup> Радченко Я. Классификация видов управления // Проблемы теории и практики управления. . – № 4. С.12

<sup>25</sup> Дудчак В.В. Теоретико-методологические аспекты формирования системы адаптивного управления промышленным предприятием. Диссертация на соискание ученой степени д.э.н. Ростов-на-Дону, 2009. С.70-79

<sup>26</sup> Бушмелева Г.В. Адаптивное управление промышленными предприятиями в конкурентной среде. Автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н. Ижевск, 2009. С.15-16

Функционирование и развитие современного предприятия базируется на информационной системе, являющейся основным обеспечением реализации адаптивных методов управления. Информационная система позволяет создать информационные потоки и объединить их в единое информационное пространство, на базе которого собственники предприятия, топ-менеджмент, менеджеры всех уровней и другие пользователи могут строить сценарии развития.

3. Эффективность или мотивация, учет, контроль и анализ при использовании адаптивных методов управления малыми предприятиями.

4. Адаптивность и устойчивость, гибкая организационная структура малых предприятий при использовании адаптивных методов управления.

Многие авторы относят к основным свойствам адаптивности, прежде всего, устойчивость и гибкость. Под устойчивостью понимается «способность системы (предприятия) эффективно функционировать в условиях внешних воздействий и внутренних возмущений»; в то время как под гибкостью - «свойство предприятия переходить в результате воздействия факторов внешней и внутренней среды из одного работоспособного состояния в другое с минимальными затратами ресурсов и времени»<sup>27</sup>.

Следовательно, следует согласиться с мнением А.В. Харитоновой<sup>28</sup> о том, что «стратегическая устойчивость предприятия, представляет собой результат его способности создавать, развивать и сохранять длительное время конкурентные преимущества на рынке потребителей в условиях изменений внешней среды и включает в себя элементы экономической (финансовой), технологической, организационной, рыночной и кадровой устойчивости, позволяющие поддерживать должный уровень ликвидности, платежеспособности и рентабельности предприятия».

---

<sup>27</sup> Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. – М.: Дело, 2013. С.90-100

<sup>28</sup> Харитонова А.В. Взаимосвязь адаптации и адаптивного управления [Текст] // Управление в социальных и экономических системах. - 2011. - №11.

5. Развитие или интеграция исследовательских, управленческих и учебных аспектов при использовании адаптивных методов управления малыми предприятиями.

6. Системная организация инноваций, инновационное управление при использовании адаптивных методов управления малыми предприятиями. В условиях рыночной экономики и неустойчивого развития наиболее эффективным, а также инновационным видом адаптивного управления следует считать процессный подход к управлению, т.е. управление бизнес-процессами на предприятии. Актуальность такого управления соответствует теории и практике управления в быстро изменяющихся условиях и при этом появляется возможность оценить деятельность системы адаптивного управления в целом, дифференцируя элементы адаптивной системы по сферам деятельности, процедурам управления и по этапам принятия решения.

«Организационно-экономический механизм адаптации в конкурентной среде является составной частью системы адаптивного управления предприятием; он обеспечивает интеграцию функций и инструментов адаптации, а также целенаправленное воздействие на факторы, от состояния которых зависит конкурентоспособность предприятия»<sup>29</sup>.

### **1.3. Методические подходы к исследованию особенностей адаптивного управления организационным развитием малого предприятия**

Рассмотрим особенности выбора стратегии развития предприятия, нацеленной на адаптацию к рыночным условиям хозяйствования и на преодоление кризисных явлений. В современной литературе, посвященной стратегическому менеджменту, большинство авторов<sup>30, 31, 32, 33</sup> предлагает следующую схему выбора стратегии развития предприятия.

---

<sup>29</sup> Взаимосвязь адаптации и адаптивного управления Харитонов А.В. 2011.

<sup>30</sup> Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. Стратегический менеджмент на предприятии: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 246 с.



На первом этапе определяется стратегическое положение предприятия: анализируется внешняя и внутренняя среда функционирования предприятия, определяются благоприятные и неблагоприятные для развития предприятия факторы внешней среды, а также сильные и слабые стороны его внутренней среды.

Наиболее распространенными и апробированными методами анализа стратегического положения предприятия являются: SWOT-анализ, STEP-анализ (анализ сфер макросреды: социальной, технической, экономической, политической), анализ «поля сил» по Ансоффу<sup>34</sup>, выделение конкурентных сил по Портеру, сравнение темпов роста и доли рынка - матрица BCG, метод анализа эволюции - модель Hofer/Schendel, анализ отраслевой привлекательности - модель Shell/DPM, сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности - модель GE/McKinsey<sup>35</sup>.

Целью мониторинга внутренней среды предприятия является информационная поддержка принятия и исполнения управленческих решений по изучаемому предприятию.

Для достижения поставленной цели – мониторинга предприятия решаются следующие задачи: «непрерывное наблюдение за состоянием деятельности предприятия и получение оперативной информации о нем; объединение информационных потоков, формируемых различными отделами предприятия, участвующими в мониторинге; своевременное выявление изменений, происходящих внутри предприятия, и факторов, вызвавших их; предупреждение негативных тенденций, ведущих к формированию и развитию очагов напряженности; осуществление краткосрочного прогнозирования развития важнейших процессов на предприятии; анализ наблюдаемой ситуации, обобщение и формирование оценки ситуации для своевременного

---

<sup>31</sup> Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 288 с.

<sup>32</sup> Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 528 с.

<sup>33</sup> Казакова Н.А., Александрова А.В., Курашова С.А., Кондрашева Н.Н. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.

<sup>34</sup> Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Издательство: Питер, 2011.

<sup>35</sup> Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии. – Пенза: ПГУАС, 2013.

принятия решения по планированию и осуществлению эффективных мероприятий; подготовка рекомендаций, направленных на преодоление негативных и поддержку позитивных тенденций, доведение их до сведения менеджеров и органов управления; контроль за исполнением решений»<sup>36</sup>.

Предметом мониторинга предприятия можно считать конкретные изменения в рамках изучаемой системы. Это означает, что важным является не только анализ отдельных количественных показателей, измерение состояния деятельности предприятия, его соответствие целям управления через определенные промежутки времени, но и сама динамика, выделяемая в итоге сравнения происходящих изменений.

Основными методами наблюдения мониторинга предприятия являются следующие: изучение документов; изучение статистических показателей деятельности; изучение публикаций средств массовой информации о деятельности; маркетинговые исследования; изучение отдельных типичных случаев; проведение экспертиз.

Каждый из этих методов имеет как достоинства, так и недостатки. Поэтому наиболее значимые результаты даёт мониторинг предприятия, проводимый с помощью нескольких методов. В конкретных видах мониторинга предприятия возможно применение и других методов наблюдения. Но именно перечисленные выше являются общепринятыми и способными обеспечить выполнение требований репрезентативности мониторинга деятельности предприятия.

В задачу же мониторинга предприятия входит не только фиксация и выяснение причин отклонения фактического состояния от нормативного (планового), но и всесторонний анализ самого нормативного состояния как итога работы участников процессов принятия решений, а самое главное, и наблюдение за конкурентной и внутренней средой.

---

<sup>36</sup> Бушмелева Г. В., Система поддержки принятия и исполнения решения: основные понятия, цели, задачи, функции, структура // Автоматизация и современные технологии.– 2009 . –№ 1.

Все элементы мониторинга деятельности малого предприятия как процесса можно объединить в определенную систему (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Система показателей мониторинга деятельности малого предприятия

Субъекты	Объекты	Функции управления	Действия
Владелец Менеджер Потребители Координатор	Производство Маркетинг Финансы Работа с персоналом Инвестиции Качество  Инновации	Планирование	Сбор данных Анализ информации Идентификация проблем Формирование целей и задач деятельности Определение объектов Определение критериев Разработка вариантов
		Организация	Выбор вариантов Принятие решений Выработка действий
		Контроль	Оценка действий
		Регулирование	Принятие управленческих решений в соответствии конкретной ситуацией и их реализация

На втором этапе на основе результатов анализа стратегического положения предприятия разрабатывается долгосрочный прогноз развития предприятия. «При этом предусматриваются различные варианты развития: как при преобладании неблагоприятных факторов развития (пессимистический прогноз), так и при преобладании благоприятных факторов развития (оптимистический прогноз). Определяется также наиболее вероятный прогнозный вариант развития предприятия. В современной литературе представлен достаточно широкий спектр методов прогнозирования развития предприятий на долгосрочную перспективу. Все они достаточно известны и апробированы на практике»<sup>37</sup>.

На третьем этапе в рамках наиболее вероятного прогноза разрабатываются различные сценарии развития предприятия. При этом, если

<sup>37</sup> Зяблицкая Н.В. Оценка адаптационного потенциала предприятий нефтегазовой отрасли : монография. – Нижневартовск : Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2011. – 163 с.

это необходимо, уточняются миссия и цели хозяйственной деятельности предприятия. Определяются критерии эффективности развития предприятия (доля на рынке, объем продаж, размер прибыли, уровень удельных затрат, доходность акций и т.п.). На данном же этапе определяются возможные направления тактических мероприятий. Наиболее распространенным способом уточнения целей и задач, стоящих перед предприятием, является «дерево целей».

На четвертом этапе на основе выбранных критериев эффективности функционирования предприятия определяется оптимальный сценарий его развития.

На пятом этапе формируется стратегический план развития предприятия, в основе которого находится оптимальный сценарий его развития, разработанный на предыдущем этапе.

Рассмотрим особенности первого этапа разработки адаптационной стратегии развития предприятия: анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия.

Неудовлетворительное состояние большинства малых предприятий России обусловлено высокой скоростью изменений факторов внешней среды при значительном отставании темпов соответствующих изменений факторов внутренней среды предприятий. В этих условиях при анализе внешней среды актуальным является не только определение благоприятных и неблагоприятных для развития предприятия факторов, но прежде всего устранение информационной неопределенности в представлениях руководства предприятия об этой среде.

Во-вторых, анализ внутренней среды предприятия, помимо выявления его сильных и слабых сторон в сложных социально-экономических условиях, предполагает соотношение сложившегося состояния предприятия с тем его «идеальным образом», который соответствует новым условиям хозяйствования.

Данная проблема заключается в задаче реструктуризации системы управления предприятием: «если существующая структура системы для

достижения системных целей требует затрат, несовместимых с ее существованием, данную структуру следует изменить»<sup>38</sup>.

Второй этап выбора адаптационной стратегии развития предприятия - выбор направления и средств реструктуризации. Для достижения уровня нормативной адаптивности менеджменту предприятия необходимо решать двойственную задачу: обеспечить дееспособность предприятия на краткосрочный период (для аккумуляции ресурсов на покрытие адаптационных затрат) и восстановить эффективное функционирование предприятия в новых условиях на долгосрочную перспективу.

Данная задача определяет особенности выбора направления и средств реструктуризации, а именно: реструктуризация должна носить комплексный, системный характер. Задачи краткосрочного характера не должны противоречить долгосрочным задачам.

На третьем этапе выбора адаптивной стратегии развития предприятия определяются различные сценарии (варианты) развития предприятий.

Обобщение опыта реструктуризации зарубежных<sup>39</sup> и российских<sup>40</sup> предприятий в современной экономической литературе позволяет выделить несколько типичных сценариев реструктуризации, в частности: интеграция малых предприятий в более крупные промышленные структуры, концентрация производства в рамках существующей структуры, диверсификация, сокращение производственных мощностей в соответствии с существующим объемом производства.

На четвертом этапе разрабатывается прогноз результатов реструктуризации предприятия. При этом следует отметить, что прогнозирование реструктуризации на начальном этапе ее осуществления требует более ограниченного набора методов, чем в условиях стабильного развития предприятия.

---

<sup>38</sup> Ровенский Ю.А. О методах антикризисной поддержки предприятий на этапе формирования промышленной политики // Социально-гуманитарные знания. – 1999. – № 1. – С. 155–158.

<sup>39</sup> Хуат Тхи Фыонг Зунг. Модель и алгоритм повышения адаптивности бизнес-субъектов транспортного рынка к внешней среде [Текст] / А.Т. Романова, Хуат Тхи Фыонг Зунг // Транспортное дело России. – 2015, № 1, С. 3.

<sup>40</sup> Устинов А. Стратегия развития фирмы // Управление персоналом. – 2013. - №6. – с. 10-14.ф

На пятом этапе выбора адаптивной стратегии разрабатывается долгосрочный план развития предприятия.

В своих работах такие специалисты в области стратегического управления, как Виханский О.С., Наумов А.И.<sup>41</sup> Кивачук В.С.<sup>42</sup>, отмечают, что «наиболее предпочтительным в условиях комплексной реструктуризации предприятия подходом к стратегическому планированию является программно-целевой подход».

Основы данного подхода заложил в своих работах И. Ансофф. Суть его в следующем. «На этапе планирования четко формулируется ряд целей предприятия. Сформулированные цели ранжируются по степени значимости результатов, получаемых при их достижении. Для каждой цели составляется детальная программа ее достижения. В результате предприятие получает своеобразный программный комплекс, ориентированный в целом на решение некоторой глобальной задачи предприятия, в частности реструктуризации».

Для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка (табл. 1.2) следует использовать матрицу И. Ансоффа, которая представляет собой квадрат, сформированный по двум осям<sup>43</sup>:

- горизонтальная ось матрицы - продукты компании, которые подразделяются на старые (существующие) и новые;
- вертикальная ось матрицы - рынки компании, которые так же подразделяются на старые (существующие) и новые.

Кроме этого, следует отметить, что в процессе адаптации особое значение приобретает системность функций управления, под которой понимается не только взаимосогласованность между собой таких функций, как планирование, организация, контроль и мотивация, но и соответствие оперативной реализации данных функций стратегическому плану развития предприятия.

---

<sup>41</sup> Райская Н.Н. Факторы промышленного роста России / Н.Н. Райская, Я.В. Сергиенко, А.А. Френкель // Вопр. статистики. – 2010. – № 7. – С. 33–36.

<sup>42</sup> Клейнер Г.Б. Эффективность мезоэкономических систем переходного периода // Пробл. теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С. 35–40.

<sup>43</sup> Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.

Надо сказать, что четкое достижение приоритетов адаптивной стратегии обеспечивает не только стабильное функционирование компаний, но и способствует движению вперед и выходу на новый качественный уровень своего развития.

Таблица 1.2

Матрица Ансоффа (товар—рынок)

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	<p>Совершенствование деятельности</p> <p><b>Альтернативы интенсивного роста:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>развитие первичного спроса</i> путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара;</li> <li>• <i>увеличение доли рынка</i> за счет привлечения покупателей посредством активных маркетинговых мероприятий;</li> <li>• <i>приобретение рынков</i> путем слияния или поглощения фирм-конкурентов;</li> <li>• <i>защита своего положения на рынке</i> посредством развития функционального маркетинга;</li> <li>• <i>рационализация рынка</i> — фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.</li> </ul>	<p>Стратегия развития рынка – поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров</p> <p><b>Альтернативные варианты реализации стратегии:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>освоение новых сегментов</i> на том же рынке;</li> <li>• <i>выход на новые рынки</i> внутри страны и в других странах.</li> </ul>
Новый товар	<p>Товарная экспансия — стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж</p> <p><b>Альтернативные варианты реализации стратегии:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>добавление потребительских характеристик товара;</i></li> <li>• <i>расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции</i></li> </ul>	<p>Диверсификация</p> <p><b>Разработка новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков.</b></p>

Таким образом, результаты теоретических и методических исследований адаптивных методов управления предприятиями позволяют сделать следующие выводы:

1) Выявлено, что использование адаптивных методов управления малыми предприятиями представляет собой управленческую деятельность как взаимосвязанный комплекс воздействий на объекты управления, нацеленных на поддержание конкурентоспособности с помощью механизма управления инновационными процессами (мониторингом принятия и исполнения решения), когда желательное состояние системы определяется на основе предшествующего процесса управления (т. е. на основе накопления опыта), посредством наблюдения за управленческими показателями. Результатом адаптивного управления является повышение конкурентоспособности малого предприятия.

2) Определено, что по мере использования в практике деятельности предприятий адаптивных методов управления сформировались устойчивые принципы, в частности: принцип вариативности решений, прозрачности, информационной обеспеченности, устойчивости и адаптивности, иерархичности, демократизации и гуманизации, эффективности управления.

3) Обосновано использование методических подходов к исследованию деятельности предприятия с целью принятия решения об использовании адаптивных методов управления для стратегического развития предприятия, которые включают в себя ряд этапов, в частности: анализ внутренней среды предприятия, оценка его финансового положения, оценка степени готовности предприятия к использованию методов адаптивного управления, SWOT-анализ.



## **2. АНАЛИЗ АДАПТИВНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ООО "ТЕХНО ТРЕЙД"**

### **2.1. Оценка финансового состояния предприятия**

ООО "ТехноТрейд" ведет торгово-закупочную деятельность. Схемы покупки и продажи выглядят следующим образом. Договором поставки предусмотрена обязанность продавца по доставке товара по указанному в договоре адресу получателя. Доставка товара осуществляется автомобильным транспортом. Право собственности на товар переходит от поставщика к организации в момент передачи товара получателю. По условиям договора поставки стоимость доставки указывается отдельно. Приобретенный товар поставляется организацией покупателю по указанному им адресу. Право собственности на товар переходит от организации к покупателю в момент передачи товара указанному в договоре получателю. Доставка товара получателю осуществляется автомобильным транспортом стороннего перевозчика. Стоимость доставки включается в стоимость товара.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, указание на его местонахождение, а также штампы, бланки со своим наименованием, зарегистрированный в установленном порядке фирменный знак.

Целью деятельности общества является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли за счет осуществления следующих видов деятельности:

- оптовая и розничная торговля всеми видами товаров;
- организация сети торговых предприятий;
- оказание складских услуг, доставка, сортировка и упаковка грузов;
- оказание транспортных услуг, в том числе доставка грузов различными видами транспорта, а также международные перевозки, оказание услуг таможенного брокера и перевозчика;

- осуществление рекламной деятельности;
- осуществление торгово-закупочной и посреднической деятельности;
- иные виды деятельности, не запрещенные законодательством.

Управление предприятием осуществляется на основе правильного сочетания единоначалия, коллегиальности в обсуждении и решении всех вопросов по руководству деятельностью предприятия.

Структура управления в ООО "ТехноТрейд" является по своему типу линейно-функциональной (рис. 2.1), в этом случае линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Эта структура имеет высокую норму управляемости, так как небольшое число сотрудников подчиняется одному руководителю, при этом высока эффективность труда благодаря более тесному контакту между руководителем и подчиненным. В качестве преимуществ линейно-функциональных структур, как правило, отмечают:

- стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления;
- высокую производственную реакцию компании, так как она построена на узкой специализации производства и узкой квалификации специалистов.

Исполнительным органом общества является Директор, осуществляющий текущее руководство его деятельностью.

Основные показатели деятельности ООО "ТехноТрейд" за 2014-2015 гг. представлены в табл. 2.1.



Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «Техно-Трейд»

Таблица 2.1

Основные показатели деятельности ООО "ТехноТрейд" за 2014-2015 гг.

Показатели	Годы		Изменение (+,-)	Темп изменения, %
	2014	2015		
1	2	3	4	5
1. Выручка от продажи продукции, тыс.руб.	150870	157080	+6210	104,1
2. Себестоимость продажи продукции, тыс.руб.	127692	141986	+14294	111,2
3. Прибыль от продаж, тыс.руб.	23178	15094	-8084	57,7
4. Чистая прибыль, тыс.руб.	8668	39993	+31325	4,6 раза
5. Среднесписочная численность работников, чел.	23	28	+5	121,7
6. Расходы на оплату труда, тыс.руб.	3805	5139	+1334	135,1
7. Производительность труда, тыс.руб.	6559,57	5610,00	-949,57	85,5
8. Среднемесячная заработная плата, руб.	13786	15295	+1509	110,9

По данным табл. 2.1 можно отметить, что объем реализации продукции предприятия в стоимостном выражении за 2015 г. возрос на 6210 тыс.руб. или на 4,1%. Себестоимость реализации продукции повысилась на 14294 тыс.руб. или на 11,2%, вследствие чего прибыль от продаж предприятия уменьшилась

на 8493 тыс.руб. или на 42,3%. В 2015 г. предприятие получило прибыль от деятельности в размере 39993 тыс.руб., тогда как в 2014 г. предприятие работало менее прибыльно (8668 тыс.руб.). Численность работников предприятия за 2015 г. увеличилась на 5 чел. и составила 28 чел., соответственно увеличились расходы на оплату труда работников предприятия (на 1334 тыс.руб. или на 35,1%). Производительность труда работников предприятия за 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 949,57 тыс.руб. или на 14,5%. Уровень среднемесячной заработной платы одного работника ООО «ТехноТрейд» повысился за год на 1509 руб. или на 10,9% и составил 15295 руб.

Финансовое состояние предприятия и его устойчивость в значительной степени зависят от того, каким имуществом располагает предприятие, а какие активы вложен капитал, какой доход они ему приносят.

Каждая статья актива баланса имеет свои источники финансирования. Источником финансирования внеоборотных активов, как правило, является собственный капитал. Оборотные активы образуются как за счет собственного капитала, так и за счет краткосрочных заемных средств (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Оценка состава активов ООО «ТехноТрейд» за 2014-2015 гг., тыс.руб.

Разделы баланса	Годы		Изменение (+,-)	Темп изменения, %
	2014	2015		
I. Внеоборотные активы				
1. Основные средства	69689	70190	+501	100,7
2. Незавершенное строительство	360	70	-290	19,4
3. Долгосрочные финансовые вложения	8882	8882		100,0
4. Отложенные налоговые активы	1803	1808	+5	100,3
5. Прочие внеоборотные активы	4093	5169	+1076	126,3
Итого	84827	86119	+1292	101,5
II. Оборотные активы				
1. Запасы	53362	51644	-1718	96,8
2. НДС	831	280	-551	33,7
3. Дебиторская задолженность	8710	17032	+8322	195,5
4. Денежные средства	7685	6687	-998	87,0
Итого	70588	75643	+5055	107,2
Баланс	155415	161762	+6347	104,1

По данным табл. 2.2 имущество предприятия за 2015 г. увеличилось на 6347 тыс.руб. или на 4,1% и на конец года составило 161762 тыс.руб.

Активы предприятия состоят из внеоборотных активов (86119 тыс.руб.) и оборотных активов (75643 тыс.руб.). В 2015 г. произошло увеличение общей стоимости внеоборотных активов, которые на конец года составили 86119 тыс.руб., что на 1292 тыс.руб. или на 1,5% больше показателя 2014 г. Увеличение суммы внеоборотных активов было обусловлено ростом суммы основных средств, отложенных налоговых активов и прочих внеоборотных активов. За 2015 г. сумма оборотных активов увеличилась на 5055 тыс.руб. или на 7,2% и составила 75643 тыс.руб. Рост суммы оборотных активов предприятия был связан с увеличением дебиторской задолженности. Рассмотрим структуру активов ООО «ТехноТрейд» за 2014-2015 гг. в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Оценка структуры активов ООО «ТехноТрейд» за 2014-2015 гг., %

Разделы баланса	Годы		Изменение (+,-)
	2014	2015	
1. Внеоборотные активы			
1. Основные средства	44,84	43,39	-1,45
2. Незавершенное строительство	0,23	0,04	-0,19
3. Долгосрочные финансовые вложения	5,72	5,49	-0,23
4. Отложенные налоговые активы	1,16	1,12	-0,04
5. Прочие внеоборотные активы	2,63	3,20	+0,57
Итого	54,58	53,24	-1,34
II. Оборотные активы			
1. Запасы	34,34	31,93	-2,41
2. НДС	0,53	0,17	-0,36
3. Дебиторская задолженность	5,61	10,53	+4,92
4. Денежные средства	4,94	4,13	-0,81
Итого	45,42	46,76	+1,34
Баланс	100,00	100,00	-

По данным табл. 2.3 в структуре активов ООО «ТехноТрейд» преобладающее место занимают внеоборотные активы (53,24%). В 2015 г. доля оборотных активов увеличилась – изменение составило 1,34 процентных пункта, а их удельный вес составил 46,76% в структуре активов. Снижению доли внеоборотных средств предприятия в структуре баланса наибольшим образом способствовало уменьшение доли основных средств (на 1,45

процентных пункта). Рост доли оборотных активов в структуре баланса был обеспечен увеличением доли дебиторской задолженности (на 4,92 процентных пункта). Оценка состава и динамики пассивов (собственного и заемного капитала) ООО «ТехноТрейд» за 2014-2015 гг. приведена в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Оценка состава пассивов ООО «ТехноТрейд» за 2014-2015 гг., тыс.руб.

Разделы баланса	Годы		Изменение (+,-)	Темп изменения, %
	2014	2015		
III. Капитал и резервы				
1. Уставный капитал	13828	13828	-	100,0
2. Добавочный капитал	84288	70795	-13493	84,0
3. Резервный капитал	2074	2074	-	100,0
4. Нераспределенная прибыль	-8283	44318	+52601	-
Итого	91907	131015	+39108	142,6
IV. Долгосрочные обязательства				
1. Отложенные обязательства	2505	1850	-655	73,9
2. Прочие обязательства	40998	10062	-30936	24,5
Итого	43503	11912	-31591	27,4
V. Краткосрочные обязательства				
1. Кредиторская задолженность	19668	18342	-1326	93,3
2. Задолженность перед участниками	314	471	+157	150,0
3. Доходы будущих периодов	23	22	-1	95,7
Итого	20005	18835	-1170	94,2
Баланс	155415	161762	+6347	104,1

По данным табл. 2.4 можно отметить, что увеличение суммы собственного капитала предприятия было обеспечено ростом суммы нераспределенной прибыли за 2015 г. на 52601 тыс.руб. За период 2014-2015 гг. у ООО «ТехноТрейд» сумма уставного и резервного капитала не изменилась и составила 13828 и 2074 тыс.руб. соответственно. Сумма добавочного капитала уменьшилась на 13493 тыс.руб. или на 16%.

Долгосрочные обязательства предприятия были представлены отложенными налоговыми обязательствами, сумма которых снизилась за 2015 г. на 655 тыс.руб. или на 26,1% и составила 1850 тыс.руб. и прочими

долгосрочными обязательствами, сумма которых снизилась на 30936 тыс.руб. или на 75,5% и составила 10062 тыс.руб.

Краткосрочные обязательства предприятия были представлены кредиторской задолженностью, задолженностью перед участниками по выплате доходов и доходами будущих периодов. Сумма краткосрочных заемных средств предприятия за 2015 г. уменьшилась на 1170 тыс.руб. или на 5,8%) и составила 188356 тыс.руб.

Рассмотрим структуру пассивов предприятия за 2014-2015 гг. в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Оценка структуры пассивов ООО «ТехноТрейд» за 2014-2015 гг., %

Разделы баланса	Годы		Изменение (+,-)
	2014	2015	
III. Капитал и резервы			
1. Уставный капитал	8,90	8,55	-0,35
2. Добавочный капитал	54,23	43,76	-10,47
3. Резервный капитал	1,33	1,28	-0,05
4. Нераспределенная прибыль	-5,32	27,40	+32,72
Итого	59,14	80,99	+21,85
IV. Долгосрочные обязательства			
1. Отложенные обязательства	1,61	1,14	-0,47
2. Прочие обязательства	26,38	6,22	-20,16
Итого	27,99	7,36	-20,63
V. Краткосрочные обязательства			
1. Кредиторская задолженность	12,66	11,34	-1,32
2. Задолженность перед участниками	0,20	0,29	+0,09
3. Доходы будущих периодов	0,01	0,02	+0,01
Итого	12,87	11,65	-1,22
Баланс	100,00	100,00	-

По данным табл. 2.5 можно отметить, что доля собственного капитала ООО «ТехноТрейд» в структуре баланса составила в 2015г. 80,99%, увеличившись на 21,85 процентных пункта по сравнению с показателем 2014г.

В собственном капитале предприятия основную часть занимает добавочный капитал, доля которого за 2015 г. уменьшилась на 10,47 процентных пункта и составила 43,76%. В 2015 г. доля нераспределенной

прибыли предприятия составила 27,40%, тогда как в 2014 г. она составляла (-5,32%). Доли уставного и резервного капитала уменьшились на 0,35 и 0,05 процентных пункта и составили 8,55 и 1,28% соответственно.

Доля долгосрочных обязательств предприятия за 2015 г. уменьшилась на 20,63 процентных пункта за счет уменьшения доли отложенных налоговых обязательств (на 0,47 процентных пункта) и прочих долгосрочных обязательств (на 20,16 процентных пункта) и составила 7,36%.

Доля краткосрочных обязательств предприятия в структуре баланса составила в 2015 г. 11,65%, уменьшившись на 1,22 процентных пункта по сравнению с показателем 2014 г. Доля кредиторской задолженности как основной составляющей заемных средств предприятия уменьшилась за период на 1,32 процентных пункта и составила на конец 2015 г. 11,34%. Доля задолженности перед участниками по выплате доходов повысилась на 0,09 процентных пункта и составила 0,29%. Доля доходов будущих периодов увеличилась на 0,01 процентных пункта и составила на конец 2015 г. 0,02%.

Между статьями актива и пассива баланса ООО «ТехноТрейд» существует неразрывная взаимосвязь. Каждая статья актива баланса имеет свои источники финансирования в пассиве, например, источником финансирования долгосрочных активов, как правило, является собственный капитал и долгосрочные заемные средства. Собственный чистый оборотный капитал может быть рассчитан, во-первых, как разность между всеми собственными ресурсами предприятия и внеоборотными активами, во-вторых, как разность между всеми оборотными средствами и всей задолженностью (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Собственные оборотные средства ООО «ТехноТрейд» за 2014-2015 гг.,

тыс.руб.

Показатели	Годы		Изменение (+,-)	Темп изменения, %
	2014	2015		
1.Собственный капитал	91907 84827	131015 86119	+39108	142,6 101,5
2.Внеоборотные активы	7080	44896	+1292	В 6,3 раза
3.Собственные оборотные средства			+37816	



По данным табл. 2.6 можно отметить, что в 2014-2015 гг. собственные оборотные средства предприятия увеличились на 37816 тыс.руб. или в 6,3 раза, что было связано с тем, что сумма собственного капитала предприятия была больше суммы его внеоборотных активов, причем наблюдается тенденция превышения темпа роста собственных средств по сравнению с темпом роста внеоборотных активов. Расчеты типа финансовой устойчивости предприятия сводятся в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Тип финансового состояния ООО «ТехноТрейд» за 2014-2015 гг., тыс.руб.

Показатели	Годы		Изменение (+,-)
	2014	2015	
1.Общая величина запасов	53362	51644	-1718
2.Наличие собственных оборотных средств	7080	44896	+37816
3.Наличие собственных и долгосрочных заемных средств	50583	56808	+6225
4.Наличие общей величины источников формирования запасов и затрат	50583	56808	+6225
5.Излишек (+) или недостаток (-) собственных средств	-46282	-6748	+39534
6.Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных средств	-2779	+5164	+7943
7.Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат	-2779	+5164	+7943
8.Тип финансовой устойчивости	IV	II	

Данные табл. 2.7 показывают, что предприятие в 2014 г. было в кризисном положении, когда сумма запасов и затрат не обеспечивалась источниками их финансирования, тогда как в 2015 г. предприятие обладало нормальной устойчивостью. Необходимо отметить значительное увеличение у предприятия собственных оборотных средств, что и определило тип его финансовой ситуации.

Устойчивое финансовое состояние предприятия является необходимым условием эффективной деятельности предприятия, так как от обеспеченности и оптимальности использования финансовых ресурсов зависят своевременность и полнота погашения его обязательств поставщикам, банковским учреждениям,

бюджету и внебюджетным фондам, работникам и др. При анализе финансовой устойчивости ООО «ТехноТрейд» также используются абсолютные коэффициенты финансовой устойчивости, приведенные в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Показатели финансовой устойчивости ООО «ТехноТрейд» за 2014-2015 гг.

Показатели	Годы		Изменение (+,-)
	2014	2015	
1. Коэффициент автономии	0,59	0,81	+0,22
2. Коэффициент финансирования	1,45	4,26	+2,81
3. Коэффициент маневренности собственного капитала	0,08	0,34	+0,26
4. Коэффициент финансовой устойчивости	0,87	0,88	+0,01
5. Коэффициент структуры долгосрочных вложений	0,51	0,14	-0,37

Коэффициент автономии = Собственный капитал / Активы

$K_f = \text{Собственный капитал} / \text{Заемный капитал}$

$K_{мс} = \text{Собственные оборотные средства} / \text{Собственный капитал}$

$K_{фу} = \text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные кредиты и займы}$

Валюта баланса

$K_{сдв} = \text{Долгосрочные обязательства} / \text{Внеоборотные активы}$

Коэффициент автономии (независимости, концентрации собственного капитала) характеризует долю владельцев предприятия в общей сумме средств, авансированных в его деятельность. В 2015 г. его значение составляло 0,81 пункта (норматив более 0,5), что показывало 81% доли участников предприятия, причем за рассматриваемый период 2014-2015 гг. показатель увеличился на 22%. Увеличение значения данного коэффициента показывает возрастающую устойчивость, стабильность и независимость предприятия от внешних инвесторов.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала (финансирования) показывает величину заемных средств, приходящихся на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия. В 2015

г. на рубль заемных средств приходилось 4,26 руб. собственного капитала, что на 2,81 руб. больше показателя 2014 г. (норматив равен 1).

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности ООО «ТехноТрейд», т.е. вложена в оборотные средства, а какая часть капитализована. Значение данного показателя может существенно изменяться в зависимости от вида деятельности предприятия и структуры его активов, в том числе оборотных активов. В данном случае, наблюдается тенденция к росту показателя (на 0,26 пункта), на конец 2015 г. его значение составило 0,34 пункта (норматив равен 0,5). Коэффициент финансовой устойчивости показывает долю долгосрочных источников финансирования в валюте баланса. В данном случае, наблюдается рост показателя за 2014-2015 гг. с 87% до 88%, что является положительным фактором и также показывает увеличение собственного капитала предприятия (норматив более 50%).

Коэффициент структуры долгосрочных вложений показывает, какая часть основных средств и других внеоборотных активов профинансирована за счет долгосрочных заемных источников. В данном случае, за 2014-2015 гг. значение показателя уменьшилось на 0,37 пункта и составило 0,14 пункта (норматив как можно меньше).

Одним из главных условий нормальной деятельности предприятия является обеспеченность денежными средствами, оценить которую позволяет анализ денежных потоков, основная задача анализа заключается в выявлении причин недостатка (избытка) денежных средств, определении источников их поступлений и направлений использования. При анализе потоки денежных средств рассматриваются по трем видам деятельности: основная, инвестиционная и финансовая. Такое деление позволяет определить, каков удельный вес доходов, полученных от каждой из видов деятельности. Подобный анализ помогает оценить перспективы деятельности предприятия. Основная деятельность - это деятельность предприятия, приносящая ему основные доходы, а также прочие виды деятельности, не связанные с

инвестициями и финансами. Ниже приведены основные направления притока и оттока денежных средств по основной деятельности предприятия (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Основные направления притока и оттока денежных средств ООО

«ТехноТрейд» по основной деятельности

Приток	Отток
1 .Выручка от продажи продукции, работ, услуг	1 .Платежи по счетам поставщиков на оплату приобретенных товаров, работ и услуг
2.Прочие поступления (возврат сумм от поставщиков; сумм, выданных подотчетным лицам)	2.Выплата заработной платы
	3.Выплата дивидендов и процентов
	4.Расчеты с бюджетом по налогам и сборам
	5.Расчеты с внебюджетными фондами
	6.Прочие расходы (проценты по кредиту)

Поскольку основная деятельность является главным источником прибыли, она должна являться основным источником денежных средств.

Сведения о движении денежных средств, связанных с инвестиционной деятельностью отражают расходы на приобретение ресурсов, которые создадут в будущем приток денежных средств и получение прибыли. В 2014 г. предприятие осуществляло операции по купле-продаже объектов основных средств и ценных бумаг.

Финансовая деятельность – это деятельность, результатом которой являются изменения в размере и составе собственного капитала и заемных средств предприятия. Считается, что предприятие осуществляет финансовую деятельность, если оно получает ресурсы от учредителей, возвращает ресурсы учредителям (выплата дивидендов), берет ссуды у кредиторов и выплачивает суммы, полученные в качестве ссуды. Информация о движении денежных средств, связанных с финансовой деятельностью позволяет прогнозировать будущий объем денежных средств, на который будут иметь права поставщики капитала предприятия.

Необходимо отметить, что на предприятии в 2014-2015 гг. не осуществлялись операции по финансовой деятельности.

Состав и динамику денежных средств ООО «ТехноТрейд» по данным баланса представим в табл. 2.10.

Таблица 2.10

Состав и динамика денежных средств ООО «ТехноТрейд» за 2014-2015 гг., тыс.руб.

Показатели	Годы		Изменение (+,-)	Темп изменения, %
	2014	2015		
Денежные средства, всего	7685	6687	-998	87,0
В том числе:				
-касса	54	51	-3	94,4
-расчетный счет	2289	2250	-39	98,3
-прочие денежные средства	5342	4386	-956	82,1

Данные табл. 2.10 показывают, что сумма денежных средств предприятия составила на конец 2015 г. 6687 тыс.руб., уменьшившись по сравнению с 2014 г. на 998 тыс.руб. или на 13%. В 2015 г. денежные средства предприятия состояли из средств в кассе (51 тыс.руб.), средств на расчетном счете (2250 тыс.руб.) и прочих денежных средств (4386 тыс.руб.). Уменьшение суммы денежных средств за год обусловлено уменьшением средств в кассе (на 3 тыс.руб. или на 5,6%>), средств на расчетном счете (на 39 тыс.руб. или на 1,7%) и прочих денежных средств (на 956 тыс.руб. или на 17,9%).

Данные табл. 2.11 показывают, что чистый денежный поток за анализируемый период варьирует, за 2015 г. в целом по предприятию он увеличился. В 2014 г. на долю выручки от продаж в общей сумме поступивших денежных средств приходилось 99,34%, в 2015 г. она снизилась до 98,26%) вследствие увеличения прочих поступлений, среди которых можно отметить суммы, выданные в подотчет, в размере 3286 тыс.руб., что на 2084 тыс.руб. больше показателя за 2014 г.

Доля направленных денежных средств на оплату приобретенных товаров, работ, услуг за 2015 г. также снизилась на 1,95 процентных пункта и составила 40,88% на конец года. За год наблюдается уменьшение направленных денежных средств на оплату труда (на 7911 тыс.руб.), на расчеты по налогам и

сборам (на 9489 тыс.руб.), на выплату дивидендов и процентов (на 35 тыс.руб.), на прочие выплаты (на 806 тыс.руб.).

Таблица 2.11

Движение денежных средств ООО «ТехноТрейд» за 2014-2015 гг.

Показатели	2014 г.		2015 г.		Изменение (+г)	
	сумма тыс.руб.	уд.вес %	сумма тыс.руб.	уд.вес %	сумма тыс.руб.	уд.вес %
Остаток денежных средств на начало периода	11091	-	7685	-	-3406	-
<b>Денежные потоки по операционной деятельности</b>						
Поступило денежных средств: -	180891	100,00	188743	100,00	+7852	-1,08
выручка от продажи товаров -	179689	99,34	185457	98,26	+5768	+1,08
прочие поступления	1202	0,66	3286	1,74	+2084	
Направлено денежных средств: -	177011	100,00	202048	100,00	+25037	-1,95
-на оплату товаров -на оплату	75811	42,83	82607	40,88	+6796	+0,73
труда	45510	25,71	53421	26,44	+7911	
-на выплату дивидендов, процентов	604	0,34	639	0,32	+35	-0,02
-на расчеты по налогам и сборам	52588	29,71	62077	30,72	+9489	+1,01
-прочие выплаты	2498	1,41	3304	1,64	+806	+0,23
Сумма чистого денежного потока от операционной деятельности	3880	-	-13305	-	-17185	-
<b>Денежные потоки по инвестиционной деятельности</b>						
Поступило средств от продажи объектов основных средств и ценных бумаг	14869	-	32496		+17627	
Направлено средств от продажи объектов основных средств и ценных бумаг	22155	-	20189		-1966	
Сумма чистого денежного потока от инвестиционной деятельности	-7286	-	12307	-	+19593	-
<b>Денежные потоки в целом по</b>			<b>предприятию</b>			
Всего поступило	195760	-	221239	-	+25479	-
Всего направлено	199166	-	222237	-	+23071	-
Сумма чистого денежного потока	-3406	-	-998	-	+2408	-
Остаток денежных средств на конец отчетного периода	7685	-	6687	-	-998	-

За 2015 г. произошел приток денежных средств ООО «ТехноТрейд» по инвестиционной деятельности, в то время как в 2014 г. наблюдался отток средств по данному виду деятельности.

Следует отметить, за 2014-2015 гг. ООО «ТехноТрейд» осуществляло только операционную и инвестиционную деятельность.

Отрицательным моментом в движении денежных средств ООО «ТехноТрейд» является превышение оттока совокупных средств над притоком, а это является обязательным фактором для финансовой стабильности предприятия. При анализе эффективности использования денежных средств ООО «ТехноТрейд» необходимо рассчитать их оборачиваемость за 2014-2015 гг. (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Оборачиваемость денежных средств ООО «ТехноТрейд» за 2014-2015 гг.

Показатели	Годы		Изменение (+,-)	Темп изменения, %
	2014	2015		
1. Выручка от продаж, тыс.руб.	150870	157080	+6210	104,1
2. Денежные средства, тыс.руб.	7685	6687	-998	87,0
3. Время оборота денежных средств, дней	18,34	15,33	-3,01	83,6
4. Коэффициент оборачиваемости денежных средств, оборотов	19,63	23,48	+3,85	119,6

Данные табл. 2.12 показывают, что значение коэффициента оборачиваемости денежных средств предприятия достаточно высокое (23,48 пункта), это связано с тем, что руководство предприятия старается в полном объеме использовать имеющиеся в кассе и на счету денежные средства, чтобы погасить кредиторскую задолженность и приобрести новый товар, оно руководствуется принципом «Деньги должны делать деньги».

Итак, за 2015 г. по сравнению с 2014 г. наблюдается ускорение оборачиваемости денежных средств предприятия (на 3,01 дней или на 3,85 раза), что является положительным фактором в организации управления денежной наличностью предприятия. В 2014-2015 гг. предприятию не требовалось дополнительных денежных средств, однако, наблюдается их недостаток для текущей деятельности в размере 998 тыс.руб. на конец 2015 г.

За 2015 г. произошел приток денежных средств ООО «ТехноТрейд» по инвестиционной деятельности, в то время как в 2014 г. наблюдался отток средств по данному виду деятельности.

Можно охарактеризовать текущую ликвидность баланса ООО «ТехноТрейд» за 2014-2015 гг. как недостаточно ликвидную.

## **2.2. Оценка степени готовности предприятия к использованию методов адаптивного управления**

Степень готовности предприятия ООО «Техно-Трейд» к адаптации зависит от системы адаптивного управления, которую можно оценить путем параметризации. «Под параметризацией модели адаптивного управления понимается оценка измерения изменчивости модели адаптивного управления».

Следует отметить, что «оценка качественного состояния параметров позволяет варьировать параметры построения внутренней и конкурентной среды организации и адекватно реагировать на запросы потребителей, а также определять содержание мероприятий по модификации стратегии предприятия с целью повышения уровня его конкурентоспособности».

Проблемой, связанной с эффективностью управления предприятием, является выполнение принятых решений. До 40% всех управленческих решений, принятых в ООО «Техно-Трейд», не достигают своих целей по причине отсутствия поддержки исполнения решения. Состояние экономической устойчивости предприятия зависит от принятого и исполненного управленческого решения. В связи с этим в работе предлагается оценивать реализованное решение по параметризации модели адаптивного управления предприятием. Оценка и контроль решения проводится в рамках мониторинга исполнения решения. Система контроля за исполнением решения должна отслеживать качество управленческих решений, которое зависит от устойчивости к сбою ситуаций, от человеческого фактора, от организации принятого решения и др. факторов. В связи с этим, предлагается использовать



синергетический подход в разрабатываемой системе, т. е. отслеживать следующие элементы: сферы деятельности, процедуры управления, этапы принятия решения. Сферы деятельности – это вид работ и услуг, предусмотренных уставом предприятия, т.е. это является объектом, вокруг которого производятся все действия. Процедуры управления – это определенный порядок выполнения комплекса управленческих операций: создание организационной структуры предприятия; передача менеджерами прав в процессе принятия решения своим подчиненным; обмен информацией; воздействие на работников в целях достижения высокой эффективности. Этапы принятия решения – это основной механизм адаптивного управления предприятием.

Все вышеперечисленные элементы влияют на исполнение решения и являются составляющими системы управления.

Обозначив элементы сфер деятельности малого предприятия ООО «Техно-Трейд» через  $X$ , элементы процедур управления через  $Y$ , а элементы этапов принятия решения через  $Z$ , можно дать оценку степени воздействия элементов друг на друга.

Параметр адаптивной модели управления ( $\mathcal{E}$ ) рассчитаем по формуле:

$$\mathcal{E}=a*X+b*Y+c*Z, \quad (2.1)$$

где  $X$  – комплексный показатель эффективности составляющей сферы деятельности;

$Y$ – комплексный показатель эффективности составляющей процедуры управления;

$Z$ – комплексный показатель эффективности структурной составляющей этапов принятия решения;

$a, b, c$  – весовые показатели, которые в сумме равны 1.

Весовой коэффициент отражает значимость данной составляющей в сравнении с другой составляющей с учетом факторов влияния.

Анализ проблем, возникающих в системе управления предприятием ООО «Техно-Трейд», показал, что факторами влияния на его состояние являются факторы внутренней и конкурентной среды (табл. 2.13, столбец 1). Элементами составляющей X будут объекты (табл. 2.13, столбец 2):

- X1 - маркетинг;
- X2- производство;
- X3-финансы;
- X4-работа с персоналом;
- X5- инвестиции;
- X6-качество;
- X7-инновации;
- X8-логистика.

Элементами составляющей Y являются процедуры управления (табл. 2.13, столбец 5):

- Y1-организационная структура;
- Y2-коммуникации;
- Y3-делегирование полномочий и ответственности;
- Y4-система мотивации.

Элементами составляющей Z являются этапы принятия решения (табл. 2.13, столбец 8):

- Z1- цель;
- Z2-исследование проблем;
- Z3-выработка альтернативы;
- Z4 –принятие решения.

Экспертным методом (на основе интервьюирования руководителя ООО «Техно-Трейд» был установлен вес каждого элемента составляющей (табл. 2.13, столбец 3, 6, 9), исходя из принципа влияния фактора на каждый элемент составляющей. Среднеарифметический коэффициент влияния по всем элементам составляющей в разрезе каждого фактора показан в табл. 2.13

(столбец 4, 7, 10). Коэффициент важности по каждой составляющей рассчитан как сумма коэффициентов по каждому фактору влияния.

Весовой показатель значимости  $a$  рассчитан по формуле:

$$a = \frac{K1}{\sum_{j=1}^m K2}, \quad (2.1)$$

где  $m$ - количество факторов влияния;

$K1$ - среднеарифметический коэффициент по составляющей  $X$ ;

$K2$ - среднеарифметический коэффициент по составляющей  $Y$ .

Аналогично рассчитан весовой коэффициент составляющей  $Y$  ( $b$ ),  $Z$  ( $c$ ). Для оценки компонентов ( $X$ ,  $Y$ ,  $Z$ ) разработаны критерии и шкалы баллов. Баллы установлены от 0-5, где 0-отсутствие данного элемента в системе, а 5 – наиболее успешный и правильно отработанный элемент системы адаптивного управления.

Результаты экспертной оценки степени готовности предприятия к использованию методов адаптивного управления отразим в табл. 2.14.

На основании таблиц 2.13 и 2.14 рассчитаем параметр готовности к использованию адаптивной модели управления:

$$\Xi = a \cdot X + b \cdot Y + c \cdot Z;$$

где  $a = 0,22$ ,  $b = 0,34$ ,  $c = 0,44$ ;

$$X = 29, Y = 16, Z = 15.$$

$$\text{Тогда } \Xi = 0,22 \cdot 29 + 0,34 \cdot 16 + 0,44 \cdot 15 = 3,74 + 2,38 + 4,4 = 18,42.$$

Из приведенной формулы оценки адаптивной модели управления видно, что учтены все элементы слагаемых общей эффективности. Наименьшая слагаемая – 2,38, поэтому менеджеру необходимо провести управленческий анализ элементов процедуры управления и при организации системы контроля за исполнением решений, внести существенные изменения в систему управления.

Таблица 2.13

## Оценка весовых коэффициентов

Факторы влияния	Элементы составляющей сферы деятельности (X)	Вес элемента составляющей сферы деятельности	Среднеарифметический коэффициент по всем элементам составляющей объекты (K1)	Элементы составляющей процедуры управления (Y)	Вес элемента составляющей процедуры управления (Z)	Среднеарифметический коэффициент по всем элементам составляющей процедуры управления (K2)	Элементы составляющей этапы принятия решения	Вес элемента составляющей этапы принятия решения	Среднеарифметический коэффициент по всем элементам составляющей этапы принятия решения (K3)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Конкурентной среды	Маркетинг	0,8	0,43	Организационная структура	0,2	0,55	Цель	1	1
	Производство	0,5		Коммуникация	0,8		Проблемы	1	
	Финансы	0,3		Делегирование полномочий	0,7		Альтернативы	1	
	Работа с персоналом	0,2		Мотивация	0,5		Решения	1	
	Инвестиции	0,9							
	Качество	0,2							
	Инновации	0,2							
	Логистика	0,3							

Окончание табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Внутренней среды	Маркетинг	0,2	0.58	Организационная структура	1	1	Цель	1	1
	Производство	0,5		Коммуникация	1		Проблемы	1	
	Финансы	0,7		Делегирование полномочий	1		Альтернативы	1	
	Работа с персоналом	0,8		Мотивация	1		Решения	1	
	Инвестиции	0,1							
	Качество	0,8							
	Инновации	0,8							
	Логистика	0,7							
Коэффициент важности			1.01			1,55			2
Весовой коэффициент значимости			0.22			0,34			0,44

Таблица 2.14

Оценка степени готовности предприятия к использованию методов адаптивного управления

Компоненты системы управления	Баллы						Итого
	0	1	2	3	4	5	
<b>Бизнес-процессы (X)</b>							
Маркетинг				+			3
Производство					+		4
Финансы					+		4
Работа с персоналом					+		4
Инвестиции				+			3
Качество					+		4
Инновации				+			3
Логистика					+		4
Итого							29
<b>Процедуры управления (Y)</b>							
Организационная структура					+		4
Коммуникация					+		4
Делегирование полномочий					+		4
Мотивация					+		4
Итого							16
<b>Этапы принятия решения (Z)</b>							
Цели					+		4
Проблемы				+			3
Альтернативы					+		4
Решение					+		4
Итого							15

Таким образом, параметр позволяет оценить готовность предприятия к использованию адаптивной модели управления, и как следствие дать оценку исполнения решения по всем составляющим, учитывающим взаимодействие эффективности трех элементов системы управления (сферы деятельности, процедуры управления, этапов принятия решения), позволяющий осуществить контроль за реализацией управленческого решения и разработку дальнейших мероприятий по корректировке действий.

### 2.3. SWOT-анализ ООО "ТехноТрейд"

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ. SWOT-анализ - это наиболее простой и доступный метод, позволяющий проинтегрировать различные аспекты внешней и внутренней среды и способный реально помочь в выборе оптимальной стратегии.

В работе проанализированы факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на ООО "ТехноТрейд". Как установлено, сильными сторонами выступают: уровень учетной политики, качество материальной базы, широкий ассортимент товаров, хорошая репутация предприятия на рынке.

Слабые стороны предприятия - это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. К слабым сторонам можно отнести недостаток финансирования, низкий уровень сервиса, финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.), финансы как состояние текущего баланса, инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов.

Рыночные угрозы - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие ООО "ТехноТрейд". Возможными угрозами можно считать изменение уровня цен, рост темпов инфляции, рост налогов и пошлин, рост безработицы, ужесточение законодательства, появление новых фирм - конкурентов на рынке, изменение вкусов покупателей.

Рыночные возможности - это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. К возможностям ООО "ТехноТрейд" отнесены: предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей, снижение налогов и пошлин, появление новых поставщиков, ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня

доходов населения. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Таблица 2.14

Определение сильных и слабых сторон ООО "ТехноТрейд"

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия, хорошая репутация на рынке	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Финансы	Качественная материальная база, высокий уровень учетной политики	Высокие издержки производства, доступность капитала затруднена
3. Инновации		Инновации отсутствуют или очень редко применяются
4. Маркетинг	Доступный уровень цен, эффективность рекламы, репутация предприятия, ассортимент предлагаемых товаров	Невысокая квалификация обслуживающего персонала, неэффективность применяемой модели сбыта, низкий уровень сервиса.

Таблица 2.15

Определение рыночных возможностей и угроз предприятия

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок	достаточно большое количество предприятий, предлагающих аналогичную продукцию
2. Экономические факторы		Уровень инфляции может возрасти, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства, неустойчивый курс рубля
3. Политические факторы	уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности	уровень коррумпированности власти
4. Социально - культурные факторы	традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей	

Для сопоставления возможностей предприятия условиям рынка применяется матрица SWOT-анализа (табл. 2.16).



## Матрица SWOT-анализа ООО «Техно-Трейд»

	Возможности	УГРОЗЫ
	<p>1. Появление новой розничной сети</p> <p>2. Уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности.</p> <p>3. Традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей</p>	<p>1. Достаточно большое количество предприятий, предлагающих аналогичную продукцию</p> <p>2. Появление крупного конкурента</p> <p>3. Уровень инфляции может возрасти, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства, неустойчивый курс рубля.</p> <p>4. Уровень коррумпированности власти</p>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1. Высокое качество продукции</p> <p>2. Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия, хорошая репутация на рынке.</p> <p>3. Качественная материальная база, высокий уровень учетной политики</p> <p>4. Доступный уровень цен, эффективность рекламы, широкий ассортимент предлагаемых товаров</p>	<p>1. Как воспользоваться возможностями</p> <p>Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве продукции</p>	<p>2. За счет чего можно снизить угрозы</p> <p>Удержать покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве продукции</p>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <p>1. Высокая себестоимость продукции</p> <p>2. Инновации отсутствуют или очень редко применяются</p> <p>3. Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия</p> <p>4. Невысокая квалификация обслуживающего персонала, неэффективность применяемой модели сбыта, низкий уровень сервиса</p>	<p>3. Что может помешать воспользоваться возможностями</p> <p>Новая сеть может отказаться от закупок продукции, так как оптовые цены выше, чем у конкурентов</p>	<p>4. Самые большие опасности для фирмы</p> <p>Появившийся конкурент может предложить рынку аналогичную продукцию, по более низким ценам</p>

Заполнив такую матрицу, можно увидеть результат:

- определены основные направления развития предприятия;
- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса.

Поэтому руководству ООО "ТехноТрейд" можно рекомендовать:

"СИБ": Выявление новых поставщиков, совершенствование учетной политики, грамотный расчет налогов, улучшение качества материальной базы, рост спроса на товары и услуги, предоставляемые ООО "ТехноТрейд".

"СИУ": Совершенствование уровня менеджмента ослабит угрозы изменения роста налогов и пошлин, широкий ассортимент товаров и хорошая репутация предприятия на рынке позволит привлечь покупателей.

"СЛВ": Совершенствование управления, финансовой политики и учета, повышение уровня сервиса, внедрение инноваций в работу предприятия.

"СЛУ": Отсутствие возможности получать кредиты изменится в случае совершенствования финансового учета, снижения налогов, уровня цен и темпов инфляции.

Результаты исследования деятельности ООО «Техно-Трейд» позволяют сделать следующие выводы:

1) Оценка финансового состояния ООО «Техно-Трейд» показала, что:

- объем реализации продукции предприятия в стоимостном выражении за 2015 г. возрос на 6210 тыс.руб. или на 4,1%. Себестоимость реализации продукции повысилась на 14294 тыс.руб. или на 11,2%, вследствие чего прибыль от продаж предприятия уменьшилась на 8493 тыс.руб. или на 42,3%;

- предприятие в 2014 г. было в кризисном положении, когда сумма запасов и затрат не обеспечивалась источниками их финансирования, тогда как в 2015 г. предприятие обладало нормальной устойчивостью. Необходимо отметить значительное увеличение у предприятия собственных оборотных средств, что и определило тип его финансовой ситуации;

- за 2015 г. по сравнению с 2014 г. наблюдается ускорение оборачиваемости денежных средств предприятия (на 3,01 дней или на 3,85

раза), что является положительным фактором в организации управления денежной наличностью предприятия. В 2014-2015 гг. предприятию не требовалось дополнительных денежных средств, однако, наблюдается их недостаток для текущей деятельности в размере 998 тыс.руб. на конец 2015 г. За 2015 г. произошел приток денежных средств ООО «ТехноТрейд» по инвестиционной деятельности, в то время как в 2014 г. наблюдался отток средств по данному виду деятельности. В целом, можно охарактеризовать текущую ликвидность баланса ООО «ТехноТрейд» за 2014-2015 гг. как недостаточно ликвидную.

2) Оценена степень готовности предприятия к использованию методов адаптивного управления, что позволило выявить наименьшую слагаемую системы управления, а именно процедуры управления оценены в 2,38, что говорит о том, что руководителю ООО «Техно-Трейд» необходимо провести управленческий анализ элементов процедуры управления и при организации системы контроля за исполнением решений, на основе чего внести существенные изменения в систему управления.

3) На основе SWOT-анализа, а именно выявленных сильных (высокое качество продукции, высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия, хорошая репутация на рынке, доступный уровень цен, широкий ассортимент предлагаемых товаров и др.) и слабых (высокая себестоимость продукции, отсутствие инноваций, низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия, невысокая квалификация обслуживающего персонала и др.) сторон предприятия, возможностей (появление новой розничной сети, традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей) и угроз (достаточно большое количество предприятий, предлагающих аналогичную продукцию, появление крупного конкурента, рост уровня инфляции, снижение уровня доходов населения, налоговая политика государства и др.) внешней среды, определены возможные варианты развития дальнейшей деятельности предприятия ООО «Техно-Трейд».

### **3.1. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ АДАПТИВНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ООО "ТЕХНО ТРЕЙД"**

#### **3.1. Разработка модели системы использования адаптивных методов управления малым предприятием**

Каждое малое предприятие имеет в настоящее время набор достаточно типичных проблем своей деятельности:

- падение объемов и рентабельности продаж;
- потеря традиционных рынков сбыта продукции и затруднения в поиске новых;
- недостаточная согласованность в действиях высшего звена управления;
- отсутствие четко выраженных направлений развития предприятия в долгосрочной перспективе;
- недостаточность заделов для производства новой продукции или оказания новых услуг с использованием инновационных технологий.

Однако даже в такой ситуации малое предприятие не только может решить данные проблемы своими силами, но и повысить эффективность своей работы минимально на 10-20% за счет внутренних резервов.

Заметим, что для ускорения процесса разработки программы реструктуризации деятельности малым предприятиям, несмотря на то, что это может стоить больших вложений, целесообразно привлекать специализированные консультационные фирмы. В этом случае основным направлением совместной работы руководства предприятия и консультантов является не аудит финансового состояния предприятия, а проработка перспектив ее развития за счет активизации и использования внутреннего потенциала. В частности, могут быть совместно решены такие задачи, как:

- формулировка долгосрочных и среднесрочных целей развития малого предприятия;
- оценка стартового состояния малого предприятия;

- выявление ключевых проблем, возникающих на пути продвижения к цели стратегического развития;
- выявление стратегии и тактики достижения целей с выделением первоочередных задач;
- фиксация рекомендуемых изменений на предприятии, которые необходимы для повышения эффективности его функционирования и развития, и в первую очередь - создание эффективной системы управления.

Итак, можно определить ключевые направления поиска резервов повышения эффективности деятельности ООО «Техно-Трейд» на основе использования адаптивных методов управления:

- формирование механизма активного развития на предприятии;
- постановка процессов расширения хозяйственной самостоятельности структурных единиц предприятия;
- постановка финансового планирования;
- постановка систем маркетинга и стимулирования сбыта;
- внедрение системы управления затратами;
- расстановка инвестиционных приоритетов предприятия (в т.ч. рассмотрение инновационных предложений);
- упорядочение делопроизводства и документооборота;
- стимулирование персонала на инновационную деятельность;
- мероприятия по созданию команды единомышленников.

Для того чтобы процесс адаптации предприятия к динамично трансформирующимся условиям окружающей среды был целенаправленным, им необходимо управлять. В условиях быстро меняющейся ситуации, как за пределами предприятия, так и внутри требуется особый подход к организации системы внутрифирменного управления субъектами хозяйственной деятельности, что обусловлено существующей для них необходимостью гибко реагировать на перемены и адаптироваться к ним с целью предотвращения кризисной ситуации и продолжения успешного функционирования. Данный

подход представляет собой механизм адаптивного управления и можно сказать, что если адаптация – модель поведения предприятия в рыночных условиях, то адаптивное управление – метод (способ) реализации данной модели поведения.

Система использования адаптивных методов управления ООО «Техно-Трейд», как показал обзор теоретических источников и результаты проведенных исследований, может быть представлена «в виде двух основных частей – методологии адаптивного управления и организационно-экономического механизма адаптации» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель системы использования адаптивных методов управления организационным развитием предприятия ООО «Техно-Трейд»

Цель использования системы адаптивных методов управления малым предприятием заключается в поиске наиболее эффективных вариантов принятия и исполнения сбалансированного управленческого решения,

направленного на создание механизма адаптации развития предприятий в конкурентной среде.

Задачами использования адаптивных методов управления является реализация цели адаптации развития малого предприятия на основе формирования методологии и создания организационно-экономического механизма адаптации предприятий, разработки теоретических и практических механизмов реализации управления по стабилизации положения предприятия в конкурентной среде, с использованием адаптивной модели.

Соответственно, объектом адаптивных методов управления является предприятие, а предметом - отношения, явления и состояния, которые возникают в процессе функционирования и управления предприятием. В качестве явления и состояния могут выступать цели и ресурсы, т.е. то, насколько оправданы цели и эффективно используются ресурсы для достижения поставленных целей.

Результат использования адаптивных методов управления направлен на принятие решений в части направлений адаптации и, следовательно, продуктом использования адаптивных методов управления является информация, используемая в управлении предприятием для формирования адекватных мер по адаптации предприятия в рыночной среде.

### **3.2. Выбор стратегии развития малого предприятия на основе использования адаптивных методов управления**

Развитие конкуренции и устойчивый рост корпоративной конкурентоспособности российских предприятий стали сегодня элементом стратегии национального развития на ближайшую и среднесрочную перспективу. При этом существует четкое понимание необходимости и целесообразности применения стратегического подхода, направленного на создание системных предпосылок устойчивого роста национальной конкурентоспособности основных производительных секторов экономики, как

на корпоративном, так и на государственном уровнях управления,. Однако в практике менеджмента проблематика разработки и реализации конкурентных стратегий находится скорее на этапе научного осмысления и исследования, нежели на стадии практического внедрения и использования.

«Актуальность разработки и реализации конкурентных стратегий отечественными предприятиями как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде, являются следующие изменения:

- присоединение в 2012 году России к ВТО, означающее выход на рынок России значительного числа средних и малых иностранных производителей (большинство крупных производителей уже достаточно основательно закрепились на российском рынке) и, соответственно, резкая интенсификация конкурентных процессов на внутреннем рынке;
- недостаточный уровень развития конкурентной среды в основных отраслях промышленности страны, не обеспечивающий будущего приоритета деятельности национальных производителей на внутреннем рынке;
- асимметричность в доступе к основным предпринимательским ресурсам российских и иностранных производителей, имеющих производство в России, осуществление российскими промышленными предприятиями хозяйственной деятельности в условиях ведения бизнеса, в значительной степени дискриминационных для отечественных производителей;
- недостаточный уровень развития научного обеспечения процессов разработки и реализации мероприятий конкурентной стратегии, охватывающий только ту ее часть, которая направлена на использование уже имеющихся конкурентных преимуществ предприятия, без учета необходимости обоснования системной деятельности по формированию конкурентных преимуществ;



– недостаточная разработанность инструментов оценки и прогнозирования экономической эффективности мероприятий конкурентной борьбы».

Результатом подобной ситуации является фактическое отсутствие реальных мероприятий по реализации конкурентной стратегии у большинства российских предприятий, особенно малых. Под конкурентной стратегией предприятия нередко понимают отдельные меры функционального характера, не имеющие прямой связи с масштабами и экономической эффективностью конкурентной деятельности предприятия на рынке. В то же время иностранные производители, предпринимающие попытки организации производства на российском рынке, активно используют основные положения и принципы стратегического подхода, обеспечивающие непрерывное воспроизводство и реализацию конкурентных преимуществ.

В работе разработаны цели, задачи и содержание конкурентной стратегии современного малого предприятия (рис. 3.2).

Видно, что основным методом учета фактора конкуренции в системе факторов повышения эффективности хозяйственной деятельности малых предприятий является стратегический подход. Суть этого подхода состоит в реализации действий стратегического характера в направлениях формирования и использования конкурентных преимуществ предприятия. Такой подход позволяет реализовать целенаправленную конкурентную стратегию, понимаемую как последовательность целенаправленных действий по формированию, актуализации и экономически эффективному использованию конкурентной компетенции предприятия как системы его конкурентных преимуществ.

Рост экономической эффективности деятельности предприятия в ходе реализации конкурентной стратегии достигается за счет интенсификации использования резервов в следующих направлениях:



Рис. 3.2. Основные направления, цели и задачи конкурентной стратегии современного предприятия

– более быстрое в сравнении с конкурентами воспроизводство конкурентных преимуществ, обладающее планомерным поступательным характером и устойчивостью и позволяющее непрерывно генерировать новации в части конкурентоспособности продукции и предприятия;

– целенаправленное использование имеющихся и воспроизводимых конкурентных преимуществ в отношении основных целевых сегментов, имеющих значение в ходе конкурентной борьбы: лояльная клиентская база предприятия, лояльная клиентская база его конкурентов, рациональные потребители, случайные/единовременные потребители.

Конкурентная стратегия предприятия также может быть охарактеризована посредством применения системного подхода и характеризуется наличием иерархии, включающей цели конкурентной стратегии, задачи (обеспечивающие детализацию и последовательное достижение целей) и метод (применяемые для решения конкретных задач в управленческой практике конкурентной борьбы) (рис. 3.3).

Данный подход предусматривает рассмотрение конкурентной стратегии предприятия в качестве структурного элемента общей деловой стратегии субъекта конкуренции, подразумевающей разработку и реализацию мероприятий стратегического характера в деятельности на целевых рынках сбыта продукции. Целесообразность разработки и реализации мероприятий непосредственно конкурентной стратегии определяется возможностью извлечения дополнительного эффекта и системного увеличения эффективности производственной деятельности за счет превышения валовой прибыли, извлекаемой при осуществлении планового объема транзакций, имеющих статус конкурентных над общей стоимостью воспроизводственных затрат, обеспечивающих актуализацию и развитие системы конкурентных преимуществ, формирующих конкурентный потенциал предприятия.

Подобная постановка вопроса требует формализации стратегического замысла в следующих комплексах задач:

– обеспечение развития наиболее перспективных в коммерческом плане конкурентных преимуществ (продукции и предприятия);

– апробация и коммерческое использование имеющихся и воспроизводимых конкурентных преимуществ в операционной деятельности предприятия.



Рис. 3.3. Конкурентная стратегия предприятия как система взаимосвязанных целей, задач, результатов и методов

Решение этих задач призвано обеспечить достижение следующих результатов:

- воспроизводство конкурентных преимуществ отдельных видов и товарных групп продукции, продаваемых предприятием, а также всего предприятия, как хозяйствующего субъекта;

- рост валовой прибыльности основной операционной активности предприятия на конкурентных рынках за счет эффективной коммерциализации накапливаемых конкурентных преимуществ в отношении конкурентных групп потребителей с последующим ростом основных факторов первого порядка, определяющих экономическую эффективность транзакций в конкурентной борьбе (количество, стоимость и рентабельность);

- рост экономической эффективности деятельности предприятия, скорректированной на фактические воспроизводственные затраты в отношении конкурентного потенциала хозяйствующего субъекта.

Необходимо отметить специфику формирования итоговых показателей экономического эффекта в отношении мероприятий, составляющих суть конкурентной стратегии предприятия, которая состоит в расчете следующих показателей:

- на первом этапе расчета может быть рассчитан эффект от реализации мероприятий, обеспечивающих использование имеющихся конкурентных преимуществ;

- обязательной является корректировка полученного эффекта на стоимость мероприятий воспроизводственного характера, обеспечивающих непосредственно формирование конкурентного потенциала предприятия. Нужно отметить, что в ранее изданных трудах второй этап практически игнорировался, поскольку необходимость воспроизводства конкурентных преимуществ не рассматривалась в виде базиса конкурентной стратегии предприятия.

«Процесс разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия характеризуется следующими особенностями» (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Процесс разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия ООО «Техно-Трейд»

Примечания к рис. 3.4:

Итерации управленческого процесса:

- 1 – постановка технического задания и организация мониторинга рыночной конъюнктуры;
- 2 – осуществление постоянных и дискретных мониторинговых процедур;
- 3 – формирование массива мониторинговых данных за период;
- 4 – отбор и обработка мониторинговых данных, формирование массива мониторинговой информации для целей анализа;
- 5 – формирование массива данных для разработки конкурентной стратегии;
- 6 – планирование и реализация мероприятий в части формирования и актуализации конкурентного потенциала предприятия;
- 7 – использование информации об имеющемся конкурентном потенциале предприятия в планировании мероприятий непосредственно конкурентной борьбы;
- 8 – актуализация информации о состоянии конкурентного потенциала предприятия для целей разработки конкурентной стратегии предприятия;
- 9 – планирование мероприятий в части конкурентной борьбы (использования конкурентного потенциала предприятия в отношении целевых групп потребителей, используемых в качестве объектов конкурентной борьбы);
- 10 – реализация мероприятий конкурентной борьбы на рынке важнейшего вида продукции;
- 11 – контроль результативности и экономической эффективности мероприятий конкурентной борьбы, оценка конкурентоспособности продукции и предприятия на основе количественных методов.

Из рис. 3.4 видно, что «процесс разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия носит циклический характер и характеризуется системностью, комплексностью и внутренней логикой, а также взаимосвязью и взаимозависимостью его элементов».

Система методов разработки и реализации мероприятий конкурентной стратегии предприятия ООО «Техно-Трейд» приведено в табл. 3.1.

В рамках методологии разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия целесообразно рассматривать методы мониторинга рыночной конъюнктуры и уровня конкуренции, методы анализа конкуренции и конкурентоспособности, методы планирования мероприятий по формированию и реализации конкурентного потенциала предприятия в конкурентной борьбе, методы контроля экономической эффективности разработки и реализации конкурентной стратегии.

Система методов разработки и реализации мероприятий конкурентной  
стратегии предприятий

Этап разработки и реализации конкурентной стратегии	Методы
1	2
Мониторинг рыночной конъюнктуры/	1. Мониторинг рынка с точки зрения транзакционного подхода, выделение и получение основных характеристик конкурентного сегмента 2. Мониторинг конкурентов (конкурентная активность, конкурентный потенциал, конкурентные замыслы), бенчмаркинг, внедрение специализированной мониторинговой информационной модели 3. Мониторинг конкурентной среды (характеристика направлений поисковой и инновационной конкурентной активности производителей, их усилий в направлении недобросовестной конкуренции и антиконкурентных действий) 4. Исследование особенностей модели потребительского выбора и уровня его конкурентности 4.1. Рынки B2B – выделение ключевых клиентов, составление профиля клиента, внедрение систем класса CRM/ERP 4.2. Рынки B2C – маркетинговые исследования модели потребительского выбора физических лиц (опросы по случайной и концентрированной выборке, hall-тесты, эксперименты по оценке качества и маркетинговых воздействий производителей, панели домохозяйств, наблюдения в торговых точках, дневничковые исследования)
Анализ конкуренции и конкурентоспособности, моделирование	1. Количественные методы анализа конкуренции, оценки конкурентоспособности продукции и предприятия 2. Экспертные методы анализа конкуренции, оценки конкурентоспособности продукции и предприятия 3. Моделирование процессов конкуренции, конкурентоспособности продукции и предприятия
Планирование мероприятий по формированию конкурентного потенциала предприятия	1. Краудсорсинг 2. Методы повышения операционной эффективности производства (контроль качества выпускаемой продукции, методы управления качеством: стандарты ИСО, концепция TQM, стратегия «шесть сигм», сбалансированная система показателей BSC, функционально-стоимостной анализ показателей «цена/качество», система логистики «точно в срок» контроль фальсификации продукции в каналах товародвижения), 3. Методы разработки и реализации инвестиционных проектов в части модернизации производственной базы 4. Планирование стратегических сдвигов, методы инновационного менеджмента продукции и процессов 5. Покупка нематериальных активов, копирование образцов продукции и бизнес-процессов конкурентов, реинжиниринг 6. Разработка и реализация планов программ НИОКР в части продукции и процессов предприятия



1	2
Планирование мероприятий по использованию конкурентного потенциала предприятия	1. Вывод на рынок модификаций/инноваций товарной линейки 2. Дисконтные программы, накопительные программы, программы скидок 3. Клубы потребителей, консьюмеризм 4. Мероприятия продвижения (временного увеличения ценности конкретного товарного предложения в глазах потребителя в торговых точках) 5. Освоение новых каналов и форматов маркетинговых коммуникаций/каналов продаж/каналов товародвижения, повышение представленности продукции в действующих 6. Программы лояльности и позиционирования 7. Стратегические альянсы
Контроль экономической эффективности конкурентной стратегии	1. Бюджетирование мероприятий и программ стратегии 2. Управленческий учет результативности мероприятий и программ конкурентной стратегии 3. Методы маркетингового контроля сбытовой деятельности предприятия 3. Оценка и анализ экономической эффективности реализации отдельных мероприятий, программ и конкурентной стратегии в целом 4. Факторный анализ резервов роста конкурентоспособности предприятия

Методика разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия предусматривает реализацию следующих этапов:

1) определение и количественный анализ рынков сбыта, для которых разрабатывается стратегия в разрезе их основных количественных характеристик (объем рынка в натуральном и стоимостном выражении, структура рынка и доли основных игроков, валовая прибыль участников рынка);

2) детализация структуры рынка по критерию лояльности клиентской базы (выделение в доле каждого игрока рынка сегментов лояльной ему клиентской базы, представителей лояльной базы предприятий конкурентов, рациональных и разовых покупателей), агрегированная количественная оценка масштабов и прибыльности деятельности по каждому сегменту:

– характеристика структуры продаж и соответствующей прибыли каждого значимого игрока рынка по указанным сегментам;

– сводная оценка каждого сегмента конкурентного рынка, дифференцированного по степени значимости его участников в конкурентной борьбе (критерием выступает размер валовой прибыли, извлекаемой участниками рынка);

3) характеристика моделей потребительского поведения в каждом из выделенных сегментов и перспектив их модификации в ходе реализации мероприятий конкурентной стратегии;

4) определение текущей и перспективной структуры продаж продукции предприятия, реализующего конкурентную стратегию:

– без реализации мероприятий по формированию конкурентных преимуществ;

– с реализацией мероприятий по формированию конкурентных преимуществ;

– прогноз прироста продаж и валовой прибыли в случае реализации мероприятий по формированию конкурентных преимуществ;

5) разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ и обеспечение ее взаимосвязи и взаимозависимости с общей миссией и бизнес-стратегией предприятия:

– постановка целей стратегии формирования конкурентных преимуществ: продукции, предприятия;

– детализация целей до комплексов задач формирования конкурентных преимуществ: в отношении продукции, в отношении предприятия;

– детализация задач до уровня мероприятий, расчет потребности в ресурсах для реализации каждого мероприятия;

– прогноз экономического эффекта от создания конкурентных преимуществ;

6) разработка стратегии использования конкурентных преимуществ и обеспечение ее взаимосвязи и взаимозависимости с общей миссией и бизнес-стратегией предприятия:

– разработка целей стратегии использования конкурентных преимуществ на действующих и перспективных рынках сбыта продукции предприятия;

– детализация целей до уровня комплексов задач в отношении сегментов рынка, дифференцированных по уровню конкурентности потребительского поведения;

– детализация задач до уровня мероприятий, расчет потребности в ресурсах для реализации каждого мероприятия;

– прогноз экономического эффекта от мероприятий по реализации конкурентных преимуществ;

7) уточнение бюджетов мероприятий стратегий формирования и использования конкурентных преимуществ;

8) прогноз экономической эффективности реализации конкурентной стратегии предприятия.

В соответствии с матрицей Ансоффа, рассмотренной в параграфе 1.1. выпускной квалификационной работы, возможны следующие стратегии развития предприятия:

**1. Стратегия проникновения на рынок (старый продукт - старый рынок)** Увеличение проникновения на рынок - это простая и наиболее очевидная стратегия для большинства компаний. Они уже присутствуют на рынке, их главная цель - увеличить продажи. Основным инструментом здесь выступает повышение конкурентоспособности продуктов, поэтому главное внимание в этой стратегии должно быть направлено на повышение эффективности бизнес-процессов, за счет чего можно увеличить как потребление продуктов существующими потребителями, так и привлечение новых клиентов. Возможными источниками роста могут быть:

- увеличение доли рынка;
- увеличение частоты использования продукта (в т.ч. за счет программ лояльности);
- увеличение количества использования продукта;

– открытие новых сфер применения продукта для существующих потребителей.

## **2. Стратегия расширения рынка (старый продукт - новый рынок).**

Эта стратегия является вторым возможным решением, в рамках которого компании пытаются адаптировать свои существующие продукты для новых рынков. Для этого необходимо определить новых потенциальных потребителей существующих продуктов. Компании, чьи компетенции в области маркетинга достаточно эффективны, чтобы быть ключевой движущей силой развития, могут успешно пойти этим путем за счет:

- географического расширения рынка;
- использования новых каналов дистрибуции;
- поиска новых сегментов рынка, которые пока не являются потребителями этой товарной группы.

## **3. Стратегия развития продукта (новый продукт - старый рынок).**

Третьим возможным путем роста является предложение на существующем рынке продуктов, имеющих характеристики, обновленные таким образом чтобы улучшить их соответствие рынку. Этот путь наиболее предпочтителен для тех компаний, чьи ключевые компетенции лежат в области технологий и технического развития. Возможности для роста основываются на:

- добавление новых свойств продукта или продукта с повышенным качеством, в т.ч. репозиционирование продуктов;
- расширение продуктовой линейки (в т.ч. за счет новых вариантов предложения существующих продуктов);
- разработка нового поколения продуктов;
- разработка принципиально новых продуктов.

## **4. Стратегия диверсификации (новый продукт - новый рынок).**

Последняя из возможных стратегий является наиболее рискованной для компании, т.к. подразумевает выход на принципиально новую территорию для нее. Ее выбор оправдан в случаях, когда:

- компания не видит возможностей достижения своих целей, оставаясь в рамках первых трех стратегий;
- новое направление деятельности обещает быть намного прибыльнее, чем развитие существующих;
- когда имеющейся информации недостаточно, чтобы быть уверенным в стабильности существующего бизнеса;
- развитие нового направления не требует серьезных инвестиций.

Для ООО «Техно-Трейд» в настоящее время наиболее перспективной может быть комбинация мероприятий в рамках стратегии проникновения на рынок и стратегии расширения рынка.

### **3.3. Оценка эффективности стратегии развития малого предприятия**

Экономическая эффективность реализации мероприятий конкурентной стратегии представляет собой прирост экономической эффективности основной деятельности предприятия, обеспеченный опережающим ростом прибыли от реализации дополнительных объемов продукции в условиях конкуренции над ростом затрат на реализацию указанных мероприятий. Алгоритм расчета, позволяющий формализовать шаги прогноза эффективности мероприятий конкурентной стратегии предприятия, приведен на рис. 3.5.

Расчет общего экономического эффекта от разработки и реализации мероприятий конкурентной стратегии предприятия включает в себя следующие этапы:

- 1) расчет затрат на разработку и реализацию мероприятий конкурентной борьбы (стратегии использования конкурентного потенциала предприятия);
- 2) расчет прироста валовой прибыли от реализации продукции, товаров, работ, услуг предприятия по основному виду деятельности за счет увеличения количества, объема и рентабельности вложений в целевых группах потребителей;

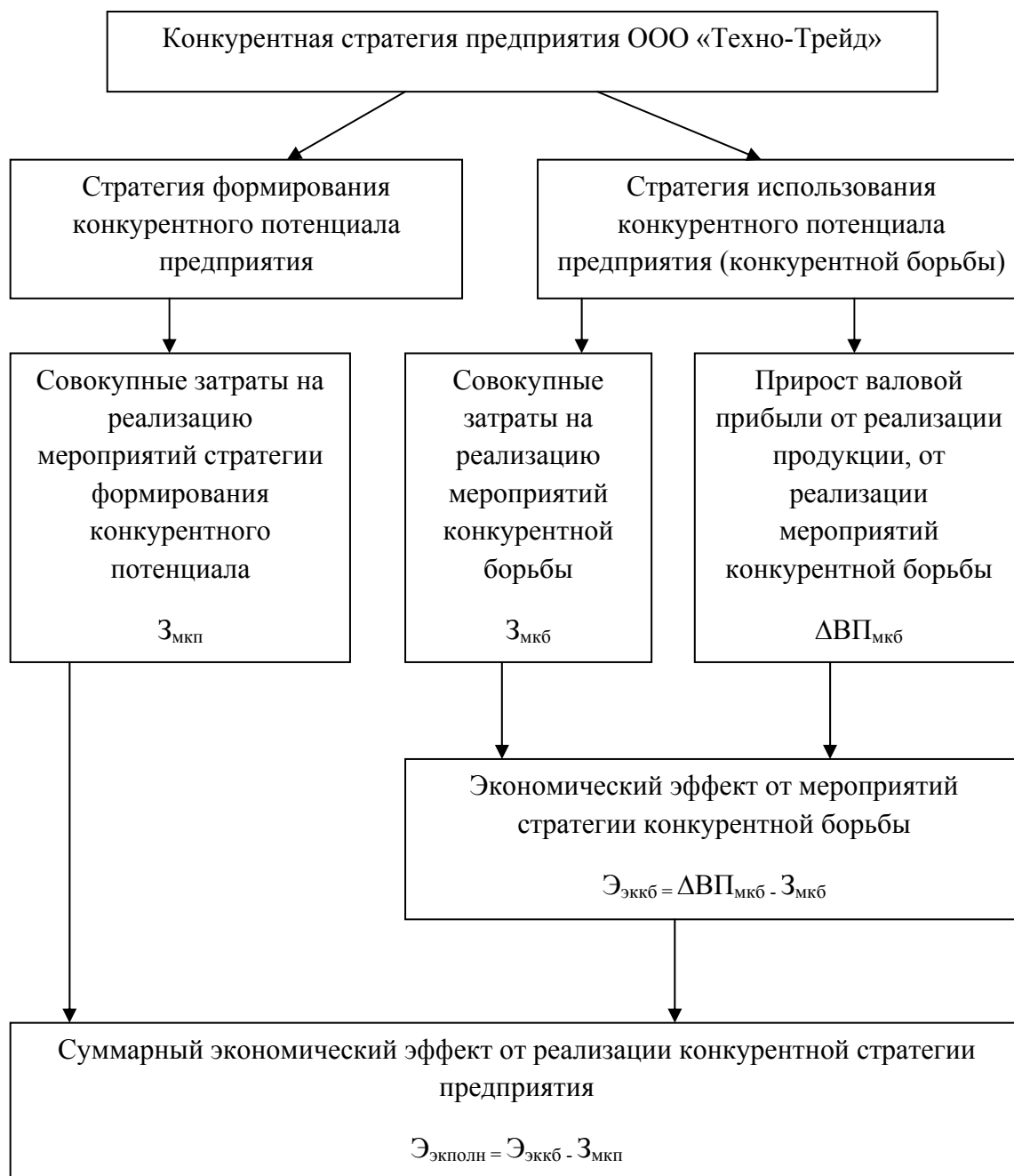


Рис. 3.5. Алгоритм формирования экономического эффекта в ходе разработки и реализации мероприятий конкурентной стратегии предприятия

3) расчет экономического эффекта от разработки и реализации мероприятий конкурентной борьбы, определяемого как разница прироста валовой прибыли по транзакциям целевых групп потребителей и затрат на разработку и реализацию мероприятий конкурентной борьбы;

4) расчет затрат на разработку и реализацию мероприятий по созданию и развитию конкурентного потенциала предприятия;

5) расчет общего экономического эффекта от разработки и реализации мероприятий конкурентной стратегии предприятия, определяемого как разница между экономическим эффектом от мероприятий конкурентной борьбы и затратами на воспроизводство конкурентного потенциала предприятия.

Руководство ООО «Техно-Трейд» решило выделить определенный объем средств на реализацию мероприятий, направленных стратегическое развитие деятельности предприятия:

1) Совокупные затраты на реализацию мероприятий стратегии формирования конкурентного потенциала -  $Z_{\text{мкп}}$  в размере 100000 руб. (табл. 3.2).

Таблица 3.2.

Детализация затрат на реализацию мероприятий стратегии формирования конкурентного потенциала

Мероприятие	Затраты на 2016 г., руб.
Обучение взаимодействию с внешними стейкхолдерами - потребителями	50000
Проведение корпоративных тренингов с целью повышения лояльности сотрудников	50000
Итого	100000

2) Совокупные затраты на реализацию мероприятий конкурентной борьбы -  $Z_{\text{мкб}}$  в размере 50000руб. (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Детализация затрат на реализацию мероприятий конкурентной борьбы

Мероприятие	Затраты на 2016 г., руб.
Реклама на пензенском телевизионном канале	30000
Рекламные листки	5000
Разработка корпоративного сайта	15000
Итого:	50000

Можно предположить, что прирост валовой прибыли от реализации продукции, от реализации мероприятий конкурентной борьбы -  $\Delta ВП_{\text{МКБ}}$  составит 2% от чистой прибыли за 2015 год, а именно 799 860 руб.

Таким образом, экономический эффект от мероприятий стратегии конкурентной борьбы, рассчитанный по формуле 1:

$$\mathcal{E}_{\text{ЭККБ}} = \Delta ВП_{\text{МКБ}} - \mathcal{Z}_{\text{МКБ}} \quad (3.1)$$

составит 749860 руб.

Суммарный экономический эффект от реализации конкурентной стратегии предприятия, рассчитываемый по формуле 2:

$$\mathcal{E}_{\text{ЭКОЛН}} = \mathcal{E}_{\text{ЭККБ}} - \mathcal{Z}_{\text{МКП}} \quad (3.2)$$

может составить 649860 руб., что в целом свидетельствует о целесообразности реализации предложенных стратегий и мероприятий.

На основе проведенных исследований разработаны рекомендации по использованию методов адаптивного управления, в частности:

1) Разработана система использования адаптивных методов управления ООО «Техно-Трейд», представленная в виде двух основных частей – методологии адаптивного управления и организационно-экономического механизма адаптации, цель реализации которой заключается в поиске наиболее эффективных вариантов принятия и исполнения сбалансированного управленческого решения, направленного на создание механизма адаптации развития предприятий в конкурентной среде.

2) На основе обзора подходов к адаптивному управлению организационным развитием предприятия осуществлен выбор стратегии развития малого предприятия. Для ООО «Техно-Трейд» в настоящее время наиболее перспективной может быть комбинация мероприятий в рамках



стратегии проникновения на рынок и стратегии расширения рынка. Эти мероприятия будут включать в себя:

- в рамках стратегии проникновения на рынок:

а) повышение эффективности бизнес-процессов,  
б) увеличение потребления продуктов как существующими потребителями, так и привлечение новых клиентов;

в) увеличение частоты использования продукта (в т.ч. за счет программ лояльности);

г) открытие новых сфер применения продукта для существующих потребителей.

- в рамках стратегии расширения рынка:

а) определение новых потенциальных потребителей существующих продуктов;

б) географическое расширение рынка;

в) использования новых каналов дистрибуции.

3) Дана оценка эффективности предложенных стратегий развития предприятия, а именно конкретных мероприятий: обучение взаимодействию с внешними стейкхолдерами-потребителями; проведение корпоративных тренингов с целью повышения лояльности сотрудников; реклама на пензенском телевизионном канале; рекламные листки; разработка корпоративного сайта.

Суммарный экономический эффект от реализации конкурентной стратегии предприятия составит 649860 руб., что свидетельствует об обоснованности и целесообразности предложенных мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследований, проведенных в рамках выпускной квалификационной работы, позволили сделать следующие выводы:

1) Выявлено, что адаптивные методы управления малыми предприятиями представляют собой управленческую деятельность, включающую комплекс воздействий на объекты управления, нацеленных на поддержание конкурентоспособности с помощью механизма управления инновационными процессами (мониторингом принятия и исполнения решения), когда желательное состояние системы определяется на основе предшествующего процесса управления (т. е. на основе накопления опыта), посредством наблюдения за управленческими показателями. Результатом адаптивного управления является повышение конкурентоспособности предприятия.

2) Определено, что по мере использования в практике деятельности предприятий адаптивных методов управления сформировались устойчивые принципы, в частности: вариативности решений, прозрачности, информационной обеспеченности, устойчивости и адаптивности, принцип иерархичности, демократизации и гуманизации, эффективности управления.

3) Обосновано использование методических подходов к исследованию деятельности предприятия с целью принятия решения об использовании адаптивных методов управления для стратегического развития малого предприятия, которые включают в себя ряд этапов, в частности: анализ внутренней среды предприятия, оценка его финансового положения, оценка степени готовности предприятия к использованию методов адаптивного управления, SWOT-анализ.

4) Оценка финансового состояния ООО «Техно-Трейд» показала, что:

- объем реализации продукции предприятия в стоимостном выражении за 2015 г. возрос на 6210 тыс.руб. или на 4,1%. Себестоимость реализации продукции повысилась на 14294 тыс.руб. или на 11,2%, вследствие чего прибыль от продаж предприятия уменьшилась на 8493 тыс.руб. или на 42,3%;

- предприятие в 2014 г. было в кризисном положении, когда сумма запасов и затрат не обеспечивалась источниками их финансирования, тогда как в 2015 г. предприятие обладало нормальной устойчивостью. Необходимо отметить значительное увеличение у предприятия собственных оборотных средств, что и определило тип его финансовой ситуации;

- за 2015 г. по сравнению с 2014 г. наблюдается ускорение оборачиваемости денежных средств предприятия (на 3,01 дней или на 3,85 раза), что является положительным фактором в организации управления денежной наличностью предприятия. В 2014-2015 гг. предприятию не требовалось дополнительных денежных средств, однако, наблюдается их недостаток для текущей деятельности в размере 998 тыс.руб. на конец 2015 г. За 2015 г. произошел приток денежных средств ООО «ТехноТрейд» по инвестиционной деятельности, в то время как в 2014 г. наблюдался отток средств по данному виду деятельности. В целом, можно охарактеризовать текущую ликвидность баланса ООО «ТехноТрейд» за 2014-2015 гг. как недостаточно ликвидную.

5) Оценена степень готовности предприятия к использованию методов адаптивного управления, что позволило выявить наименьшую слагаемую системы управления, а именно процедуры управления оценены в 2,38, что говорит о том, что руководителю ООО «Техно-Трейд» необходимо провести управленческий анализ элементов процедуры управления и при организации системы контроля за исполнением решений, на основе чего внести существенные изменения в систему управления.

6) На основе SWOT-анализа, а именно выявленных сильных (высокое качество продукции, высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия, хорошая репутация на рынке, доступный уровень цен, широкий ассортимент предлагаемых товаров и др.) и слабых (высокая себестоимость продукции, отсутствие инноваций, низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия, невысокая квалификация обслуживающего персонала и др.) сторон предприятия, возможностей

(появление новой розничной сети, традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей) и угроз (достаточно большое количество предприятий, предлагающих аналогичную продукцию, появление крупного конкурента, рост уровня инфляции, снижение уровня доходов населения, налоговая политика государства и др.) внешней среды, определены возможные варианты развития дальнейшей деятельности предприятия ООО «Техно-Трейд».

7) Разработана система адаптивных методов управления ООО «Техно-Трейд», цель реализации которой заключается в поиске наиболее эффективных вариантов принятия и исполнения сбалансированного управленческого решения, направленного на создание механизма адаптации развития предприятий в конкурентной среде.

8) На основе обзора подходов к использованию адаптивных методов управления развитием малого предприятия осуществлен выбор стратегии его развития. Для ООО «Техно-Трейд» в настоящее время наиболее перспективной может быть комбинация мероприятий в рамках стратегии проникновения на рынок и стратегии расширения рынка. Эти мероприятия будут включать в себя:

- в рамках стратегии проникновения на рынок:

а) повышение эффективности бизнес-процессов,

б) увеличение потребления продуктов как существующими потребителями, так и привлечение новых клиентов;

в) увеличение частоты использования продукта (в т.ч. за счет программ лояльности);

г) открытие новых сфер применения продукта для существующих потребителей.

- в рамках стратегии расширения рынка:

а) определение новых потенциальных потребителей существующих продуктов;

б) географическое расширение рынка;

в) использования новых каналов дистрибуции.

9) Дана оценка эффективности предложенных стратегий развития предприятия, а именно реализации конкретных мероприятий:

- обучение взаимодействию с внешними стейкхолдерами-потребителями;
- проведение корпоративных тренингов с целью повышения лояльности сотрудников;
- реклама на пензенском телевизионном канале;
- рекламные листки;
- разработка корпоративного сайта.

Суммарный экономический эффект от реализации конкурентной стратегии предприятия составит 649860 руб., что свидетельствует об обоснованности и целесообразности предложенных мероприятий.

В целом, разработанные в рамках ВКР рекомендации будут способствовать повышению конкурентоспособности ООО «Техно-Трейд».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений [Текст]: Учебник. – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 396 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент [Текст]. – Издательство: Питер, 2011.
3. Атакищева И.В. Основные особенности структурно-лингвистического метода управления выбором стратегий и программ обучения для адаптивных обучающих систем [Текст]. В сборнике: Актуальные проблемы науки на современном этапе развития Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. 2015. С. 58-61.
4. Багриновский К.А. О методах адаптивного управления в переходной экономике [Электронный ресурс]: режим доступа [www.socionet.ru](http://www.socionet.ru)
5. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.
6. Бушмелева Г.В. Адаптивное управление промышленными предприятиями в конкурентной среде [Текст]. Автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н. Ижевск, 2009. С.15-16
7. Веснин В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебник. – М.: Проспект, 2015.
8. Харитоновна А.В. Взаимосвязь адаптации и адаптивного управления [Текст] // Управление в социальных и экономических системах. - 2011. - №11.
9. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент [Текст]: Учебник - 6-е изд. (ГРИФ) /М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
10. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
11. Горбатова Л.В. Учет по международным стандартам [Текст]. М.. фонд развития бухгалтерского учета. 2012,с.45-50

12. Грант Р. Современный стратегический анализ [Текст]. – СПб.: Питер, 2012.
13. Гринько Т.В. Концепция адаптивного управления инновационным развитием промышленного предприятия [Текст] // Проблемы теории и практики управления. – 2015. - №6.
14. Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебное пособие. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2016. – 190 с.
15. Диксит А.К., Нейлбафф Б. Дж. Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни [Текст], М: Вильямс, 2014. - 480с.
16. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 254 с.
17. Дудчак В.В. Теоретико-методологические аспекты формирования системы адаптивного управления промышленным предприятием [Текст]. Диссертация на соискание ученой степени д.э.н. Ростов-на-Дону, 2009. С.70-79
18. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 528 с.
19. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2015. – 375 с.
20. Зяблицкая Н.В. Оценка адаптационного потенциала предприятий нефтегазовой отрасли: монография [Текст]. – Нижневартовск : Изд-во Нижневарт. гуманитар. ун-та, 2011. – 163 с.
21. Казакова Н.А., Александрова А.В., Курашова С.А., Кондрашева Н.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
22. Камаева А.А., Поздеев В.Л. Адаптивные методы прогнозного анализа в управлении предприятием [Текст]. В сборнике: Направления совершенствования формирования учетно-аналитической информации в условиях решения современных проблем национальной экономики. Материалы

Международной научно-практической конференции. Под редакцией Насретдинова И.Т.. 2014. С. 68-71.

23. Клейнер Г.Б. Эффективность мезоэкономических систем переходного периода [Текст] // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С. 35–40.

24. Клюенков А.Л. Реализация адаптивного метода в одной задаче оптимального управления [Текст] // Процессы управления и устойчивость. 2015. Т. 2. № 1. С. 53-58.

25. Ковалев А.М. Сущность, функции и классификации инструментов и методов менеджмента предприятий [Текст] // Прикладные экономические исследования. - №2 (6).- 2015. – С. 14-20

26. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебное пособие. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 176 с.

27. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 208 с.

28. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2014. – 507 с.

29. Ляско А.К. Стратегический менеджмент [Текст]: Современный учебник. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 488 с.

30. Мальсагов И.А. Методическое развитие стратегического управления учета и анализа в организации [Текст] // Инновационное развитие экономики. 2013. № 6 (17).с. 169-174.

31. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития [Текст]: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт, 2016. – 361 с.

32. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент [Текст]. Курс лекций: Учебное пособие. М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 288 с.

33. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений [Текст]: Справочное пособие - ("Справочники "ИНФРА-М") / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.



34. Мелешин К.Ю. Методика организации комплексного мониторинга угроз экономической безопасности социально-экономических систем в рамках механизма адаптивного управления [Текст] // Стратегический менеджмент. – 2014. - №4.
35. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Текст] - ("Сколково") / М.: Альпина Пабли., 2013.
36. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст]. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
37. Портер М. Международная конкуренция [Текст]. / Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 2010. – 205 с.
38. Портер М., Прахалад С., Самплер Дж. Курс МВА по стратегическому менеджменту [Текст], М: Альпина, серия Portable МВА, 2011. – 588 с.
39. Радченко Я. Классификация видов управления [Текст] // Проблемы теории и практики управления. . – № 4. С.12
40. Райская Н.Н. Факторы промышленного роста России [Текст] / Н.Н. Райская, Я.В. Сергиенко, А.А. Френкель // Вопр. статистики. – 2010. – № 7. – С. 33–36.
41. Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум [Текст]. – Пенза: ПГУАС, 2012.
42. Ровенский Ю.А. О методах антикризисной поддержки предприятий на этапе формирования промышленной политики [Текст] // Социально-гуманитарные знания. – 1999. – № 1. – С. 155–158.
43. Романов Е.В. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 160 с.
44. Савченко А.Б. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебное пособие. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 228 с.
45. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии [Текст]. – Пенза: ПГУАС, 2013.

46. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.
47. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование [Текст]. – М.: Дело, 2013. С.90-100
48. Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. Стратегический менеджмент на предприятии [Текст]: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 246 с.
49. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2015. – 333 с.
50. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации [Текст]. Учебник. – М.: Вильямс, 2015. – 592 с.
51. Устинов А. Стратегия развития фирмы [Текст] // Управление персоналом. – 2013. - №6. – с. 10-14.
52. Филипковская Л.А. Интеллектуальные модели в адаптивном управлении экономическими системами [Текст] // Бизнесинформ. – 2011. – №8. – С. 216-219.
53. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.
54. Хуат Тхи Фыонг Зунг. Механизмы управления малого и среднего предприятия в кризисной ситуации [Текст] / Хуат Тхи Фыонг Зунг // Транспортное дело России, 2011, № 12, С.178-182.
55. Хуат Тхи Фыонг Зунг. Модель и алгоритм повышения адаптивности бизнес-субъектов транспортного рынка к внешней среде [Текст] / А.Т. Романова, Хуат Тхи Фыонг Зунг // Транспортное дело России. – 2015, № 1, С. 3-6.
56. Эфендиев Б.А. Разработка и функционирование адаптивных систем управления организацией [Текст] // Российское предпринимательство. — 2008. — № 11 Вып. 1 (122). — с. 21-25.

Лист оценки степени готовности предприятия к использованию методов  
адаптивного управления

Уважаемый эксперт!

Прошу Вас оценить компоненты системы управления ООО «Техно-Трейд» по пятибалльной шкале.

Результаты исследования будут использованы при разработке рекомендаций по развитию адаптивных методов управления.

Заранее спасибо.

Компоненты системы управления	Баллы						Итого
	0	1	2	3	4	5	
<b>Бизнес-процессы (X)</b>							
Маркетинг							
Производство							
Финансы							
Работа с персоналом							
Инвестиции							
Качество							
Инновации							
Логистика							
Итого							
<b>Процедуры управления (Y)</b>							
Организационная структура							
Коммуникация							
Делегирование полномочий							
Мотивация							
Итого							
<b>Этапы принятия решения (Z)</b>							
Цели							
Проблемы							
Альтернативы							
Решение							
Итого							

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 56 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«    » \_\_\_\_\_ 2016 г.

\_\_\_\_\_

*(подпись автора работы)*

\_\_\_\_\_ А.В. Белов \_\_\_\_\_

*(Ф.И.О.)*