

УДК 33**DOI: 10.34670/AR.2022.79.74.022****Организационное обеспечение реализации стратегий адаптации****Спиридонов Егор Николаевич**

Аспирант,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 80;
e-mail: Spiridonov901@mail.ru

Дмитриев Антон Геннадьевич

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 80;
e-mail: agdmitriev@gmail.com

Аннотация

Анализ внутренней среды предприятия требует мониторинга различных сторон его функционирования, которые трудно оценить обобщенным единым показателем. Управление предприятием характеризуется многовекторностью задач, что требует постоянного принятия управленческих хозяйствования. Предприятия машиностроительной отрасли в большей степени относятся к группе крупных или средних по размеру, что обуславливает большое количество факторов внешней и внутренней среды, которые влияют на их деятельность и развитие. Поэтому для принятия научно обоснованного управленческого решения специалисты менеджмента предлагают применять матрицу принятия решений, которое предоставит возможность из нескольких вариантов (сценариев, стратегий и др.) выбрать наиболее рациональный на основе автоматизированной системы управления. В предложенном к применению методическом подходе управления процессами адаптации промышленных предприятий к внешней среде проведения PEST-анализа условно разделен на пять этапов: первый-определение главных факторов, которые будут влиять на эффективность деятельности; второй, сбор и обработка информации по динамике и характеру изменения каждого фактора; третий, анализ значимости и степени влияния каждого фактора на деятельность предприятия; четвертый, составление сводной таблицы PEST-анализа; пятый, подготовка заключений по каждому фактору.

Для цитирования в научных исследованиях

Спиридонов Е.Н., Дмитриев А.Г. Организационное обеспечение реализации стратегий адаптации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 4А. С. 218-231. DOI: 10.34670/AR.2022.79.74.022

Ключевые слова

Адаптация, процесс, внешняя среда, промышленное предприятие, экономика.

Введение

Анализ внутренней среды предприятия требует мониторинга различных сторон его функционирования, которые трудно оценить обобщенным единым показателем.

По результатам проведенных исследований общий подход к процессу принятия и реализации управленческих решений приведен на рис. 1.

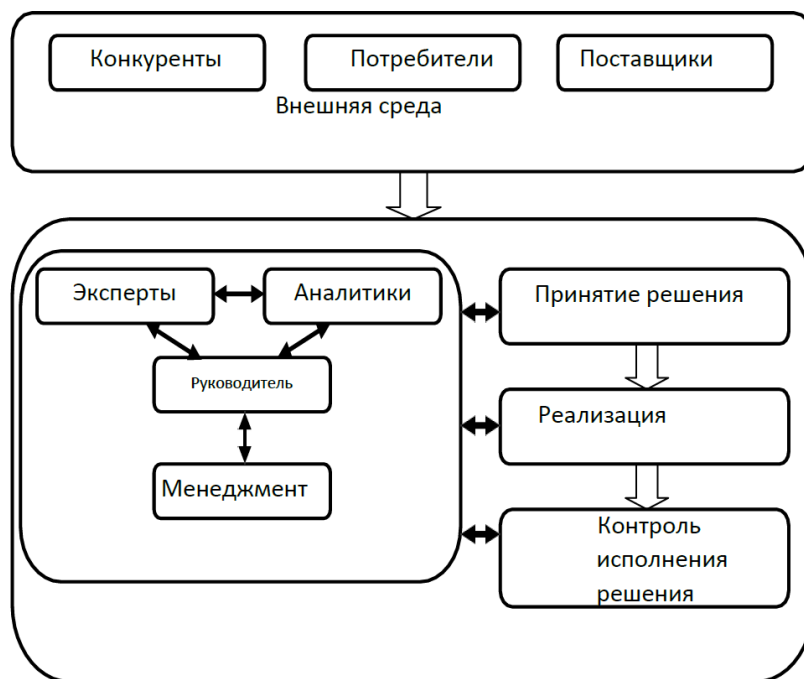


Рисунок 1 - Участники процесса принятия и реализации управленческих решений

Поэтому обоснован и применен ряд показателей согласно определенных блоков (первый раздел). Но стратегия предприятия формируется под влиянием внутренних и внешних факторов, что требует применения второй составляющей методического подхода для управления процессами адаптации промышленных предприятий к внешней среде – это PEST-анализ.

Сложность стратегического планирования развития предприятия на основе результатов PEST-анализа заключается в правильном прогнозировании влияния определенных факторов конкурентной среды на деятельность предприятия в течение 3-5 лет с учетом основных тенденций рынка. Именно качественная оценка влияния внешних факторов в долгосрочной перспективе и учета внутренних резервов дает возможность предприятию получить дополнительную прибыль. Для транснациональных корпораций или предприятий, осуществляющих свою деятельность в разных странах или рынках PEST-анализ желательно применять для каждого отдельного сегмента.

В предложенном к применению методическом подходе управления процессами адаптации промышленных предприятий к внешней среде проведения PEST-анализа условно разделен на пять этапов: первый-определение главных факторов, которые будут влиять на эффективность деятельности; второй, сбор и обработка информации по динамике и характеру изменения каждого фактора; третий, анализ значимости и степени влияния каждого фактора на деятельность предприятия; четвертый, составление сводной таблицы PEST-анализа; пятый, подготовка заключений по каждому фактору.

Основная часть

Объединение результатов PEST-анализа, стратегической модели анализа «5 сил» М. Портера и SWOT-анализа рассматривается в этой работе как концептуальная основа для разработки мер необходимых для адаптации промышленного предприятия к внешней среде. SWOT-анализ использует показатели двух предыдущих составляющих.

Мировой опыт применения SWOT-анализа доказывает, что его использование в сочетании с экспертными методами оценки степени влияния факторов при разработке стратегии развития предприятия и учет рисков предоставляет возможность проработки различных альтернативных вариантов стратегий в соответствии с тенденциями изменений окружающей среды.

Основные задачи применения SWOT-анализа для адаптации промышленных предприятий к условиям внешней среды следующие:

- 1) выявление сильных и слабых сторон рыночной системы, в которой функционирует предприятие;
- 2) выявление угроз со стороны внешней среды и собственных возможностей;
- 3) определение основных тенденций рынка и взаимосвязи между сильными и слабыми сторонами, с одной стороны, и возможностями и угрозами, с другой, что станет основой для принятия управленческих решений;
- 4) выбор стратегического набора для адаптации предприятия к условиям внешней среды.

В статье под стратегическим набором понимаем систему стратегий разного типа, которые разрабатывает предприятие на определенный интервал времени, отражающий специфику функционирования и развития предприятия, а также уровень его претендования на место и роль во внешней среде. Применение стратегического набора необходимо для заполнения «стратегического пробела» предприятия, чтобы обеспечить его адаптацию к условиям изменяющейся внешней среды, что требует соответствующей деятельности на всех уровнях управленческой иерархии. Для создания эффективного и выполнимого стратегического набора, каждую из его составляющих формулируют специалисты, которые находятся в тех подсистемах и подразделениях, которые будут адаптироваться на основе выбранных стратегий, что и обеспечивает эффективную координацию разнонаправленных стратегий.

В предложенном авторами методическом подходе применяются следующие требования к стратегическому набору: «ориентация на достижение взаимосвязанных целей; ясность содержания и понимание необходимости применения определенного набора (системы) стратегий; иерархический характер, поскольку можно выделить общую стратегию, продуктово-товарные стратегии отдельных подразделений, основные и обеспечивающие стратегии (ресурсные и функциональные) для каждой из скалярных цепей; надежность, которая предполагает его всестороннюю обоснованность, взвешенность; отражение хозяйственных процессов в их совокупности и взаимосвязи; гибкость и динамичность стратегического набора, то есть учета изменений в внешней и внутренней среде, что находит отражение в изменениях относительно приоритетов и содержания, а также, в случае необходимости, переход на резервные стратегии; баланс равновесия между приходными и расходными стратегиями, основными и компенсационными, резервными».

Оперативность корректировки стратегического набора для промышленного предприятия обеспечит его гибкость в соответствии с тенденциями изменений и собственного потенциала на основе координации разнонаправленных стратегий и выполнения действий, которые обусловлены стратегическими планами, разработанными для реализации стратегического

набора. Формирование стратегии адаптации промышленного предприятия на основе применения стратегического набора приведено на рис. 2. По результатам мониторинга (рис. 2) определяется квадрант, в котором находится субъект хозяйствования в настоящее время, что является основанием выбора конкретного стратегического набора для обеспечения адаптации предприятия в соответствии тенденций изменений, предусматривающий меры, направленные на уточнение конкретных стратегий на всех необходимых уровнях управленческой иерархии. Таким образом, выбор стратегического набора для адаптации промышленного предприятия и достижения его стратегических и тактических целей сводится к конкретизации комплекса мероприятий, которые необходимо реализовывать за определенный срок.

Управление процессами адаптации промышленного предприятия к тенденциям изменений и обеспечения достижения устойчивых конкурентных позиций на рынке необходимо реализовывать исходя из собственного потенциала и реально доступных ресурсов, что определяется с помощью анализа результатов деятельности, мониторинга внешней среды, а также на основе прогноза их изменения в будущем и учитывается в базовой стратегии.

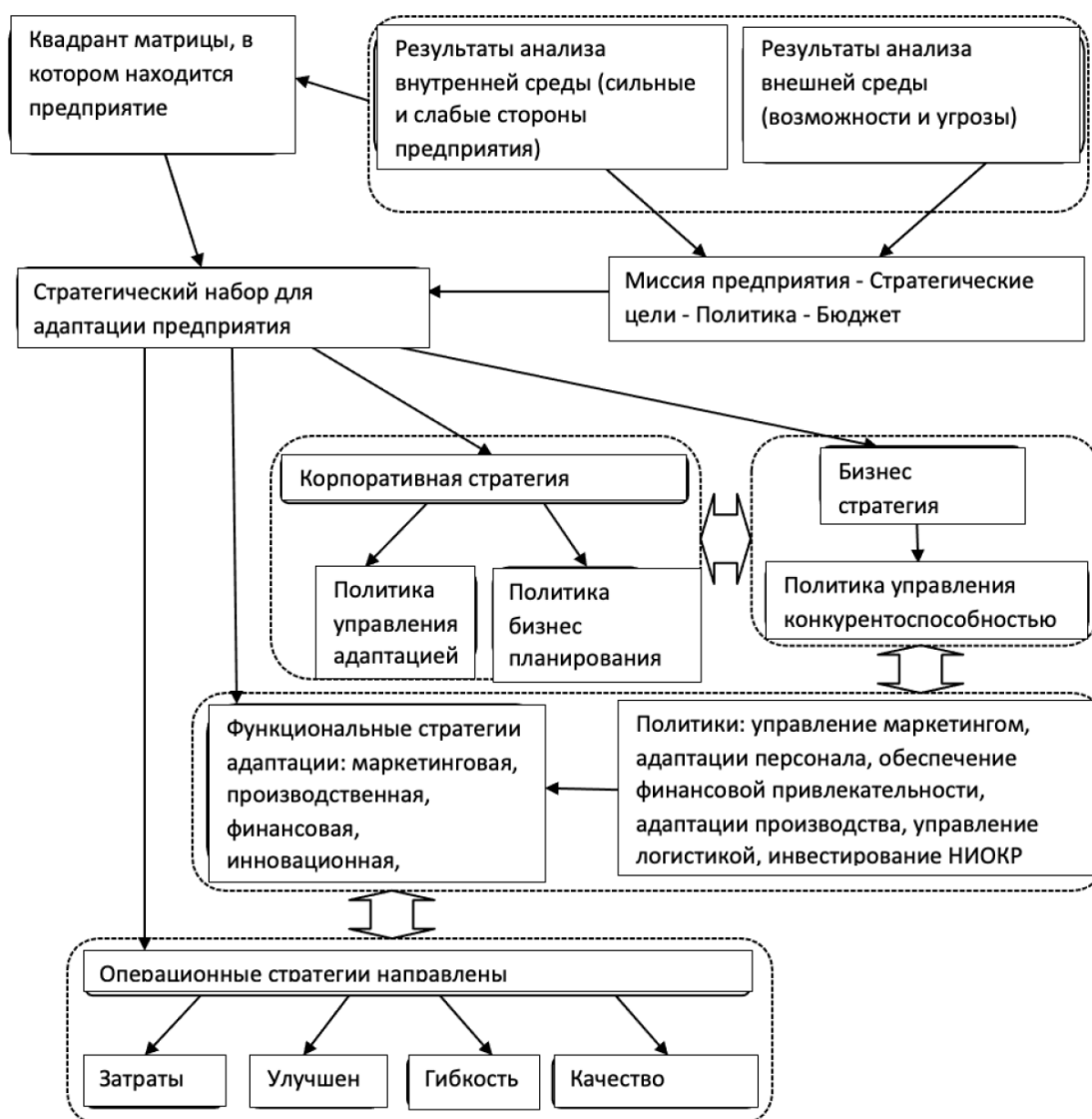


Рисунок 2 - Формирование стратегического базиса адаптации предприятия

Бизнес-стратегии (или стратегические концепции) разрабатываются отдельно для каждой бизнес-единицы предприятия, что является основой для формирования портфеля бизнеса, определение его структуры и принципов управления. Уточнение корпоративной/базовой стратегии и приоритетов развития предприятия осуществляется с учетом разработанных (обновленных) бизнес-стратегий с последующей детализацией мероприятий по реализации базовой стратегии. Такой подход дает возможность выбрать наиболее перспективные бизнес-стратегии на предприятии и согласовать их с другими стратегиями предприятия (базовая, функциональные и операционные).

В функциональной стратегии (табл. 1) конкретизируем мероприятия (план действий) для достижения специфических целей промышленного предприятия, которые определяются перед отдельными подразделениями и применяются для детализации базовой стратегии. Каждое структурное подразделение в соответствии с его назначением и спецификой деятельности разрабатывает собственные функциональные стратегии с учетом своего видения относительно достижения определенной цели предприятия.

Таблица 1 - Функциональные стратегии (уточнено авторами)

№	Сущность стратегии
1	Стратегия маркетинга обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой. Иницирует изменения во внутренней среде предприятия для его подстройки к тенденциям изменений в макроокружения.
2	Финансовая стратегия предусматривает формирование и использование финансовых ресурсов предприятия для реализации его базовой стратегии или развития новых перспективных направлений.
3	Инновационная стратегия направлена на поддержание конкурентоспособности предприятия на основе внедрение новых современных технологий, обеспечение инновационного процесса и развитие системы в целом.
4	Производственная стратегия направлена на разработку и реализацию основных направлений деятельности предприятия необходимых для выпуска продукции, что связано с основными составляющими этой стратегии: 1) планирование производства и контроль; 2) рост производительности труда; 3) человеческий фактор.
5	Социальная стратегия направляется на разработку программ (мероприятий) для обеспечения благоприятного микроклимата в коллективе, что будет способствовать повышению производительности труда, снижению текучести кадров и вмещает стратегию развития кадрового потенциала, совершенствование социальной инфраструктуры и улучшение условий труда, целевые социальные программы направлены на решение конкретных социальных проблем (задач).
6	Экологическая стратегия направлена на решение проблем в сфере экологии, что предполагает разработку мер, направленных на: рациональное использование ресурсов, ограничение объемов выбросов загрязняющих веществ, снижение объемов отходов и их повторное использование в производстве, производство безвредных продуктов.

Операционные стратегии применяются для решения основных двух задач-это эффективное управление ресурсами предприятия (экономия затрат) и обеспечение заявленных свойств производимого продукта к требованиям потребителя (качество, энергомичность, экологичность, удобство и т.д.).

Важно отметить, что все стратегии предприятия (базовая, бизнес, функциональные, операционные) находятся во взаимозависимости и должны разрабатываться во взаимосвязи (согласовано) между собой. Например, чтобы производственная стратегия была эффективной необходимо обеспечить ее четкое взаимодействие с бизнес-стратегией, то есть эти две стратегии

не должны разрабатываться изолированно друг от друга. За координацию и сбалансированность (согласованность) стратегий на предприятии отвечает служба маркетинга. На основе проведенного анализа показателей, которые предлагаются к применению современными специалистами при проведении анализа деятельности предприятий и имеющимися статистическими данными при выборе стратегического набора для реализации стратегии адаптации предприятия предлагается использовать три обобщающих показателя, которые будут характеризовать внешнее (ЗСмак и ЗСмик) и внутреннее (ВС) среду. ВС рассчитывается на основе анализа показателей основных блоков внутренней среды (формула 1).

$$BC = \frac{K_{\text{ФЛ}} + ДЗ + K_{\text{АЛ}} + K_{\text{ОФ}} + \text{ФО}}{5} \quad (1)$$

где, ВС-показатель, характеризующий готовность внутренней среды предприятия к изменениям внешней среды;

КФЛ-коэффициент финансового левериджа;

ДЗ – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

КАЛ – коэффициент абсолютной ликвидности;

КОФ-коэффициент пригодности основных фондов;

ФЛ-фондоотдача;

5-общее количество коэффициентов.

Результаты расчетов координат для построения трехмерной модели по оси Z приведены в табл. 2 на основе показателей внутренней среды предприятий машиностроения.

Таблица 2 - Приведены координаты внутренней среды предприятий для построения трехмерной модели (рассчитано авторами)

Название предприятия	Рассчитанные координаты по оси Z, года					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Завод «А»	0,61	0,54	0,49	0,63	0,74	0,58
Завод «В»	0,56	0,52	0,57	0,58	0,68	0,52
Завод «С»	0,70	0,80	0,60	0,59	0,62	0,66
Завод «D»	0,60	0,63	0,55	0,53	0,59	0,60
Завод «Е»	0,51	0,46	0,50	0,29	0,44	0,43
Завод «F»	0,66	0,75	0,60	0,45	0,49	0,58
Завод «G»	0,57	0,52	0,46	0,47	0,47	0,52

ЗСмак – влияние факторов внешней среды (макросреды) по показателям согласно групп PEST-анализа рассчитывается по формуле 2.

$$ЗСмак = P + E + S + T / 20 \quad (2)$$

где, НД-показатель, характеризующий влияние внешней среды (макросреды) на предприятие на основе показателей PEST-анализа (табл. 2) с учетом их значимости и степенью влиятельности;

P-показатели влияния политических факторов; E-показатели влияния экономических факторов; S-показатели влияния социальных факторов;

T-показатели влияния технологических факторов; 20-Общее количество показателей.

Результаты расчетов координат для построения трехмерной модели по оси X (макросреды) приведены в табл. 3 на основе экспертных оценок по годам: 2015 г. - 0,26;

2016 г. – 0,11; 2017 г. – 0,12; 2018 г. – 0,16; 2019 г. – 0,17; 2020 г. – 0,21. Предприятия функционируют в России поэтому принимаем для них единый коэффициент по результатам экспертных оценок по годам.

Таблица 3 - Приведены координаты для оси X (рассчитано авторами)

Название предприятия	Рассчитанные координаты по оси X, по годам						Комментарий
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Завод «А»	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	Значения по М. Портеру $0 < X \leq 0,1$ коэф.=0,25, $0,1 < X \leq 0,2$ коэф.=0,50, $0,2 < X \leq 0,3$ коэф.=0,75, $X > 0,3$ коэф.= 1,0
Завод «В»	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	
Завод «С»	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	
Завод «D»	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	
Завод «Е»	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	
Завод «F»	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	
Завод «G»	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75	

Зсмик – влияние факторов внешней среды (микросреда) по показателям стратегической модели анализа «5 сил» М. Портера рассчитывается по формуле 3.

Зсмик = значений параметров табл. 2 (3)

Зсмик рассчитывается как сумма значений параметров табл. 2 и по результатам экспертных оценок составляет: 2015 г. – 37 баллов, 2016 г. – 41 балл, 2017 г. – 40 баллов, 2018 г. – 39 баллов, 2019 г. – 41 балл, 2020 г. – 43 балла (суммарное максимальное количество баллов по модели «5 сил» М. Портера, которая применена, составляет 59). Исследуемые предприятия относятся к одной отрасли и поэтому для упрощения расчета предлагается принять для них единые координаты по оси Y согласно предложенной шкалы в комментариях табл. 4.

Таблица 4 - Приведены координаты для оси Y (рассчитано авторами)

Название предприятия	Рассчитанные координаты по оси Y, по годам						Комментарий
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Завод «А»	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	Значения по М. Портеру $1-15$ коэф.=0,25, $15 < Y \leq 30$ коэф.=0,50, $30 < Y \leq 45$ коэф.=0,75, $45 < Y \leq 59$ коэф.=1,0
Завод «В»	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
Завод «С»	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
Завод «D»	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
Завод «Е»	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
Завод «F»	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
Завод «G»	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	

Строим трехмерную модель для определения квадрантов, в которых будут находиться предприятия машиностроения после определения тенденций изменений внешней среды и анализ внутренней среды (рис. 3).

Трехмерную систему координат (рис. 3) предлагается построить следующим образом:

- ось Y показывает влияние факторов внешней среды (микросреда) по показателям стратегической модели анализа «5 сил» М. Портера (Зсмик);
- ось X отражает влияние факторов внешней среды (макросреда) по показателям согласно группе PEST-анализа (ЗСмак);
- ось Z характеризует внутреннее состояние предприятия на основе анализа показателей основных блоков внутренней среды (ВС).

Для обоснования использования шкалы интервалов будем использовать метод экспертных

оценок. Согласно определенному подходу для разделения шкалы в интервалы от 0 (min) до 1,0 (max) были привлечены эксперты, которым было предложено несколько вариантов:

1. Шкала с качественными показателями шкала Лайкерта, которая имеет количественную интерпретацию значений: 0 -0,25 – низкий уровень проявления; 0,25-0,50 – пониженный уровень проявления; 0,50-0,75 – средний уровень проявления; 0,75-1,0 – высокий уровень проявления.

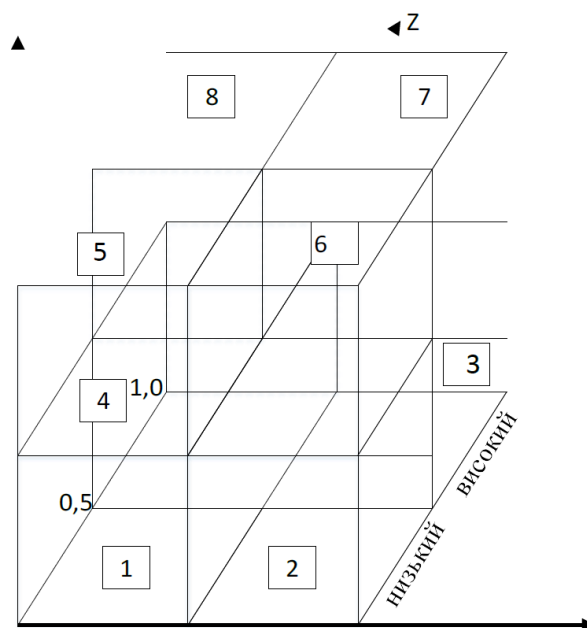


Рисунок 3 - Трехмерная матрица для формирования стратегического набора в процессе адаптации предприятия

2. Двухинтервальная шкала, которая имеет качественную интерпретацию 0-0,50-низкий; 0,50 – 1,0-высокий.

3. Шкала Харрингтона 0,-0,33; 0,33-0,66; 0,66-1,0.

Определение уровня значимости показателей. Предложено использовать один из методов экспертных оценок – метод ранговой корреляции, самый распространенный метод экспертных оценок.

Все необходимые этапы данного метода следующие: 1) наличие анкеты; 2) выбор группы экспертов для анкетирования; 3) проведение анкетирования; 4) анализ результатов анкетирования.

Формирование группы экспертов осуществлялось по следующей последовательности:

1) оценка уровня компетентности экспертов; 2) установление оптимального количества экспертов. Компетентность экспертов определялась путем самооценки. Каждый из потенциальных экспертов определял степень своей осведомленности. Обработка полученных данных по формуле дала возможность количественно оценить компетентность всех потенциальных экспертов. Средний уровень компетентности экспертов составил 3,7 (при максимальном уровне 5,0), что свидетельствует о достаточно высоком уровне информированности потенциальных экспертов и возможность использования всех экспертов в анкетировании.

Установление оптимального количества экспертов предлагается провести путем

определения максимальной и минимальной границ численности экспертов на основе двух условий: 1) высокой средней компетентности экспертов;

2) стабильности средней прогнозной характеристики.

Первое условие выполняется, когда максимальная численность экспертной группы (n_{max}) устанавливается с помощью неравенства. Для группы потенциальных экспертов, которая анализируется, максимальная численность экспертной группы составляет 8 человек. Второе условие – стабильность средней прогнозной характеристики – выполняется, если минимальная численность экспертной группы (n_{min}) исчисляется по формуле. По нашим расчетам $E = 0,2$, минимальная численность экспертной группы (n_{min}) соответственно составляет 5 человек. Поэтому численность группы (n) составляет 6 человек ($n_{min} \leq n \leq n_{max}$).

Проведение анкетирования происходило следующим образом. Эксперты распределяли показатели по рангам (от 1 до n) по степени уменьшения приоритетности.

Сумма квадратов отклонений вычислена по формуле и составляет 122 908.

Коэффициент конкордации рассчитано по формуле. Необходимым условием экспертной оценки является наличие согласованности мнения экспертов. Для такой оценки применяется коэффициент конкордации, который может изменяться от 0 (полное отсутствие согласованности) до 1 (100% согласованности).

Коэффициент конкордации равен 0,77778, то есть степень согласованности экспертов составляет 77,778%.

Расчетный статистический критерий χ^2 с $(n-1)$ степенью свободы определен по формуле. Он составляет 250,833. Необходимо, чтобы выполнялось условие: $m \times (n-1) \times W > \chi^2 (n-1)$, то есть полученное значение расчетного статистического критерия необходимо сравнить с его табличным значением $\chi^2_{0,05}$. Если рассчитанный критерий превышает табличное значение и коэффициент конкордации существенно отличается от 0, то согласованность мнений экспертов по важности каждого из оцениваемых показателей считается достаточным. Если критерий меньше табличного и коэффициент конкордации не существенно отличается от 0, то результатами итогового ранжирования пользоваться нельзя. В этом случае необходимо либо расширить группу экспертов, либо изменить их специализацию. Критерий значимости табличный $\chi^2(19)$ равна 30,1. При сравнении получено верное неравенство: $250,833 > 30,1$, что свидетельствует о достаточной согласованности мнений экспертов по важности каждого из оцениваемых показателей.

Для обеспечения адаптации предприятие должно действовать стратегически, разрабатывая и применяя стратегии разного типа в зависимости от его расположения в квадрантах: общие для всей организации в целом; общие конкурентные по отдельным бизнес-направлениям; продуктово-товарные для каждого из направлений деятельности организации (как по производству различных видов товаров, так и по предоставлению различных услуг); функциональные для каждой из функциональных подсистем предприятия; ресурсные для обеспечения достижения стратегических ориентиров общего, функционального и продуктово-товарного типов стратегий.

По результатам расчетов для построения трехмерной матрицы (рис. 3) используем данные табл. 2-табл. 4 предприятия, деятельность которых была проанализирована относятся к одной отрасли, поэтому координаты Z_{Cmax} (ось X) и Z_{Cmin} (ось Y), для апробации нашей методики, предлагаем условно принять как одинаковые для всех.

Рассмотрим подробно каждый квадрант, в который может попасть предприятия, особенности ему присущи и стратегию, которую лучше применить предприятию, которое

попало в определенный квадрант.

Первый квадрант-общий кризис предприятия необходимо немедленно запускать процессы бифуркации, разработать новую корпоративную стратегию и уточнить все остальные стратегии.

Второй квадрант – высокий уровень конкуренции требует уточнения бизнес-стратегии, но принимая во внимание низкий уровень потенциала предприятия необходимо совершенствование функционирования внутренних подсистем (функциональная стратегия) и рационального использования имеющихся ресурсов.

Для третьего квадранта характерно высокий уровень влияния внешней среды на предприятие при низком уровне его внутреннего потенциала, что требует пересмотра его бизнес стратегии, уточнению функциональной и операционной стратегий.

Для предприятий, которые расположились в четвертом квадранте при высоком влиянии факторов макросреды необходимо уточнить корпоративную стратегию, низкий уровень влияния микросреды не требует дополнительных усилий по бизнес-стратегии, но при низком уровне внутреннего потенциала необходимо значительно подправить функциональные и операционные стратегии.

Предприятия пятого квадранта имеют высокий уровень собственного потенциала и низкое влияние факторов внешней среды, что предоставляет дополнительные возможности для их развития и именно поэтому целесообразно пересмотреть корпоративную и бизнес стратегии.

Несмотря на высокое влияние факторов микроокружения предприятия шестого квадранта имеют возможность успешной конкурентной борьбы благодаря благоприятным условиям макроокружения и высокому уровню собственного потенциала.

Седьмой квадрант отличается высокими показателями по всем направлениям, что с одной стороны значительно усложняет хозяйствования, а с другой высокий собственный потенциал предприятия обеспечивает ему стабильность функционирования и предоставляет новые перспективы для развития.

Показатели восьмого квадранта определяют низкий уровень влияния микросреды на деятельность предприятия, а его собственный высокий потенциал позволяет опираться на высокое влияние макросреды и обеспечить стабильное развитие. Трехмерная модель состоит из восьми квадрантов, характеризующих состояния предприятия, приведенное в табл. 5.

Таблица 5 - Влияние факторов на деятельность предприятий по квадрантам

Квадрант	Характеристика ситуации
1	Общий кризис предприятия, необходимо запускать процессы бифуркации
2	Y-макроокружение: низкое воздействие факторов; Z-микроокружение: высокий уровень воздействия факторов; X-внутреннее состояние: низкий внутренний потенциал
3	Y-макроокружение: высокий уровень влияния факторов; Z-микроокружение: высокий уровень влияния факторов; X-внутреннее состояние: низкий внутренний потенциал
4	Y-макроокружение: высокий уровень влияния факторов; Z-микроокружение: низкий уровень влияния факторов; X-внутреннее состояние: низкий внутренний потенциал
5	Y-макроокружение: низкий уровень влияния факторов; Z-микроокружение: низкий уровень влияния факторов; X – внутреннее состояние: высокий уровень внутреннего потенциала
6	Y-макроокружение: низкий уровень влияния факторов; Z-микроокружение: высокий уровень влияния факторов; X – внутреннее состояние: высокий уровень внутреннего потенциала

Квадрант	Характеристика ситуации
7	Y-макроокружение: высокий уровень влияния факторов; Z-микроокружение: высокий уровень влияния факторов; X – внутреннее состояние: высокий уровень внутреннего потенциала
8	Y-макроокружение: высокий уровень влияния факторов; Z-микроокружение: низкий уровень влияния факторов; X – внутреннее состояние: высокий уровень внутреннего потенциала

Основные задачи, для предложенных к применению, авторами работы стратегий с учетом квадранта (табл. 5), в котором расположено исследуемое предприятие на основе результатов мониторинга, следующие:

- корпоративная (базовая) – уточнение существующей или разработка новой миссии, стратегических целей, политики, бюджета отвечает высшее руководство);
- бизнес – выработка требований к всех уровней бизнес-модели предприятия, с учетом его миссии, стратегических целей, политики, бюджета и тому подобное (отвечает высшее руководство и руководители подразделений);
- функциональные – обеспечение стратегического развития предприятия на основе его функциональных подсистем (отвечает высшее руководство, руководители подразделений, ведущие специалисты);
- операционные – адаптация к внешней среде и повышение конкурентоспособности предприятия на основе рационального использования его внутреннего потенциала и всех видов ресурсов (отвечает высшее руководство, руководители подразделений, ведущие специалисты).

Рассмотрим перемещение предприятий в квадрантах трехмерной матрицы на примере 2019 и 2020 годов рис. 4.

Название предприятий	Место предприятий в квадрантах с 2019 по 2020 годы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Завод «А»						2019	→	2020
Завод «В»						2019	→	2020
Завод «С»						2019	→	2020
Завод «D»						2019	→	2020
Завод «Е»		0	2019	→	2020			
Завод «F»	0	2019	→	→	→	→	→	2020
Завод «G»	0	2019	→	→	→	→	→	2020

Рисунок 4 - Перемещение предприятий в квадрантах трехмерной матрицы

Как видим из табл. 6. такие ведущие предприятия, как Завод «В», Завод «С», Завод «А» перешли с шестого до седьмого квадранта, что свидетельствует об улучшении их показателей внутреннего состояния предприятия. Значительный прорыв сделали такие предприятия, как Завод «F» и Завод «G» значительно изменив свои позиции переходом со второго до седьмого квадратов. Также улучшило свою позицию Завод «Е», переходом со второго квадранта к третьему.

При применении стратегического набора для адаптации предприятия, в зависимости от его расположения в квадрантах (рис. 3), предлагается применять стратегии, которые приведены в табл. 6

Таблица 6 - Стратегии для применения предприятием в зависимости от квадранта

Квадрант	Базовая стратегия	Функциональные стратегии	Комментарий
1	Базовая стратегия	Маркетинговая, Финансовая, Инновационная, Производственная, Экологическая	Бизнес стратегии формируют портфель бизнеса для уточнения базовой стратегии. Операционные стратегии направляются на максимально эффективную реализацию функциональных стратегий
2	Стратегия развития рынка	Маркетинговая, Финансовая	
3	Стратегия вертикальной интеграции	Маркетинговая, Финансовая, Производственная	
4	Стратегия концентрической диверсификации	Маркетинговая, Финансовая, Инновационная, Производственная	
5	Стратегия усиления позиции на рынке	Маркетинговая, Инновационная, Финансовая, Производственная	
6	Стратегия конгломеративной диверсификации	Маркетинговая, Финансовая, Инновационная, Производственная	
7	Стратегия горизонтальной диверсификации	Маркетинговая, Финансовая, Инновационная, Производственная	
8	Стратегия концентрической диверсификации	Маркетинговая, Финансовая, Инновационная, Производственная	

Заключение

Таким образом, на основе полученных результатов расчетов показателей внешней и внутренней среды Завода «С» в 2020 г. имеет следующие координаты $BC = 0,66$; $ЗС_{\text{мак}} = 0,75$; $ЗС_{\text{мик}} = 0,75$ – это 7 квадрант.

Получается, руководству Завода «С» необходимо запускать процессы адаптации согласно стратегическому набору для 7 квадранта-базовую стратегию горизонтальной диверсификации и др. стратегии, с ней связанные (табл. 5). Высокий уровень конкуренции требует уточнения бизнес-стратегий, рационального использования имеющихся ресурсов, оптимизация процессов производства, внедрение энергосберегающих технологий, уменьшения материалоемкости продукции, расширение ассортимента и развитие новых рынков сбыта (в том числе за рубежом), повышения стандартов качества продуктов и процессов, развитие филиалов, уменьшение эксплуатационных расходов и рост производительности. Высокий уровень собственного потенциала дает возможность развиваться и достичь определенной цели предприятия.

Библиография

1. Алиев Э.Г., Дмитриев А.Г. Структурные формы внедрения инноваций на промышленных предприятиях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11. № 1-1. С. 302-311. DOI 10.34670/AR.2021.23.58.034
2. Володин В.В., Дмитриев А.Г., Хабаров В.И. Исследование операционной деятельности организации // Научное обозрение. 2016. № 11. С. 218-221.

3. Гапоненко А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М., 2008. 400 с.
4. Голдобин Н.Д. Маркетинг знаний и инновационный педагогический процесс // Ярославский педагогический вестник. 2009. № 4. С. 130-134.
5. Гореликов К.А. и др. Знания как фактор производства на динамических рынках // Транспортное дело России. 2015. № 2. С. 29-30.
6. Померанцев Г.А., Дмитриев А.Г. Инновационная активность предприятия сложного технического комплекса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11. № 1-1. С. 160-169. DOI 10.34670/AR.2021.35.59.017
7. Померанцев Г.А., Дмитриев А.Г. Формирование модели автоматизации промышленного производства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11. № 6-1. С. 351-357. DOI 10.34670/AR.2021.84.52.048
8. Blanc B.L. Organizational devices for knowledge management: Proposal for a crossover perspective between knowledge sciences and communication sciences // VINE. 2012. № 42 (3/4). P. 382-395.
9. Borjigen C. Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies // Program. 2015. № 49 (3). P. 325-342.
10. Davenport T. Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998. 199 p.
11. Ilyashenko S.M. A role and task marketing of knowledge on the modern stage of economic development // Informacje i marketing w działalności organizacji. Bielsku-Białej, 2013. S. 205-215.
12. Illiashenko S.M. Knowledge management as a basis for innovative development of the company // Actual Problems of Economics. 2015. № 6 (168). P. 173-181.

Organizational support for the implementation of adaptation strategies

Egor N. Spiridonov

Postgraduate,
Moscow Finance and Industry University “Synergy”,
125190, 80, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: Spiridonov901@mail.ru

Anton G. Dmitriev

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Organizational Management,
Moscow Finance and Industry University “Synergy”,
125190, 80, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: agdmitriev@gmail.com

Abstract

Analysis of the internal environment of an enterprise requires monitoring of various aspects of its functioning, which are difficult to assess with a generalized single indicator. Enterprise management is characterized by a multi-vector nature of tasks, which requires the constant adoption of managerial management. The enterprises of the machine-building industry mostly belong to the group of large or medium-sized ones, which causes a large number of external and internal environmental factors that affect their activities and development. Therefore, in order to make a scientifically based management decision, management experts suggest using a decision matrix, which will provide an opportunity to choose the most rational one from several options (scenarios, strategies, etc.) based on an automated control system. In the proposed methodological approach for managing the processes of adaptation of industrial enterprises to the external environment, the PEST analysis is conditionally divided into five stages: the first is the identification of the main factors

that will affect the performance; second, the collection and processing of information on the dynamics and nature of changes in each factor; third, analysis of the significance and degree of influence of each factor on the activities of the enterprise; fourth, compiling a summary table of the PEST analysis; fifth, the preparation of conclusions on each factor.

For citation

Spiridonov E.N., Dmitriev A.G. (2022) Organizatsionnoe obespechenie realizatsii strategii adaptatsii [Organizational support for the implementation of adaptation strategies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (4A), pp. 218-231. DOI: 10.34670/AR.2022.79.74.022

Keywords

Adaptation, process, external environment, industrial enterprise, economics.

References

1. Aliev E.G., Dmitriev A.G. (2021) Strukturnye formy vnedreniya innovatsii na promyshlennykh predpriyatiyakh [Structural forms of innovation implementation in industrial enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (1A), pp. 302-311. DOI: 10.34670/AR.2021.23.58.034
2. Blanc B.L. (2012) Organizational devices for knowledge management: Proposal for a crossover perspective between knowledge sciences and communication sciences. *VINE*, 42 (3/4), pp. 382-395.
3. Borjigen C. (2015) Mass collaborative knowledge management: Towards the next generation of knowledge management studies. *Program*, 49 (3), pp. 325-342.
4. Davenport T. (1998) *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
5. Gaponenko A.L. (2008) *Upravlenie znaniyami. Kak prevratit' znaniya v kapital* [Knowledge management. How to turn knowledge into capital]. Moscow.
6. Goldobin N.D. (2009) Marketing znaniy i innovatsionnyi pedagogicheskii protsess [Knowledge Marketing and Innovative Pedagogical Process]. *Yaroslavskii pedagogicheskii vestnik* [Yaroslavl Pedagogical Bulletin], 4, pp. 130-134.
7. Gorelikov K.A. et al. (2015) Znaniya kak faktor proizvodstva na dinamicheskikh rynkakh [Knowledge as a factor of production in dynamic markets]. *Transportnoe delo Rossii* [Transport business of Russia], 2, pp. 29-30.
8. Illyashenko S.M. (2013) A role and task marketing of knowledge on the modern stage of economic development. In: *Informacje i marketing w działalności organizacji*. Bielsku-Białej.
9. Illiashenko S.M. (2015) Knowledge management as a basis for innovative development of the company. *Actual Problems of Economics*, 6 (168), pp. 173-181.
10. Pomerantsev G.A., Dmitriev A.G. (2021) Formirovanie modeli avtomatizatsii promyshlennogo proizvodstva [Formation of an industrial production automation model]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (6A), pp. 351-357. DOI: 10.34670/AR.2021.84.52.048
11. Pomerantsev G.A., Dmitriev A.G. (2021) Innovatsionnaya aktivnost' predpriyatiya slozhnogo tekhnicheskogo kompleksa [Innovative activity of the enterprise of difficult technical complex]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (1A), pp. 160-169. DOI: 10.34670/AR.2021.35.59.017
12. Volodin V.V., Dmitriev A.G., Khabarov V.I. (2016) Issledovanie operatsionnoi deyatel'nosti organizatsii [The study of the operating activities of the organization]. *Nauchnoe obozrenie* [Scientific review], 11, pp. 218-221.