

На предприятиях ракетно-космической промышленности должны организовываться фокус-группы для идентификации рисков и для последующей выработки предложений по устранению или смягчению рисков. Предприятия ракетно-космической промышленности должны использовать удобные методы оценки рисков (например, подходящие разновидности матрицы рисков), должны способствовать беспрепятственному движению информации о имеющихся рисках внутри предприятия, должны осуществлять перманентный мониторинг за изменениями в рисках.

Таким образом, правильно выстроенная структура процесса управления рисками в соответствии с международными стандартами и координация действий всех подразделений и сотрудников сможет поднять качество продукции российских ракетно-космических промышленных предприятий и в дальнейшем сократить число провальных миссий.

#### Библиографические ссылки

1. ГОСТ Р ИСО 17666–2006. Менеджмент риска. Космические системы / Научно-исследовательский

центр контроля и диагностики технических систем. М. : Стандартинформ, 2006.

2. ISO 17666:2003. Space systems – Risk management / International Organization for Standardization. Geneva. 2003.

3. Reuven Dar, Sergio Guarro, Jim Rose. Risk Management Best Practices. The Aerospace corporation Nasa, 2004.

#### References

1. *GOST R ISO 17666-2006 Menedzhment riska. Kosmicheskiye sistemy* [State Standard R ISO 17666-2006 Risk Management. Space systems]. Moscow, Standartinform Publ., 2006.

2. International Organization for Standardization. ISO 17666:2003 Space systems – Risk management. Geneva. Switzerland. 2003.

3. Reuven Dar, Sergio Guarro, Jim Rose. Risk Management Best Practices. The Aerospace corporation Nasa. 2004.

© Товстоношенко В. Н., 2014

УДК 005.591.6+338.46:339

### АДАПТИВНО-ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ С УЧЕТОМ ДРАЙВ-ФАКТОРОВ БИЗНЕС-СРЕДЫ

А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова

Торгово-экономический институт Сибирского федерального университета  
Российская Федерация, 660075, г. Красноярск, ул. Л. Прушинской, 2  
E-mail: elenasvo@mail.ru

*Показана необходимость и возможность внедрения адаптивно-инновационного управления в деятельность предпринимательских структур. Проанализированы факторы бизнес-среды Красноярского края, г. Красноярск на основе статистической и аналитической информации. Предложен разработанный организационно-экономический механизм адаптивно инновационного управления на основе формирования адаптационного поведения предпринимательской структуры, модель взаимосвязей и взаимозависимостей потенциалов развития предпринимательских структур с выделением доминирующего инновационного потенциала. Рассмотрена возможность расчета интеграционного потенциала развития организации на основе частных показателей.*

*Ключевые слова: адаптивное управление, адаптивное поведение, потенциал развития, инновационный потенциал, предпринимательские структуры.*

### ADAPTIVE AND INNOVATIVE MANAGEMENT ENTERPRISE STRUCTURES IN THE VIEW OF BUSINESS ENVIRONMENT DRIVE FACTOR

A. N. Chaplina, E. A. Gerasimova

Institute of Economics and Trade, Siberian Federal University  
2, L. Prushinskaya str., Krasnoyarsk, 660075, Russian Federation  
E-mail: elenasvo@mail.ru

*The given article shows the necessity and possibility of implementing adaptive - innovative management business organizations activities. The factors of business environment of Krasnoyarsk region, Krasnoyarsk on the basis of statistical and analytical information are studied. Developed organizational and economic mechanism of adaptive-innovation management through the development of adaptive behavior of business structure is proposed. The relationship and interdependence of development potentials of business structures with the release of the dominant innovation capacity is modeled. The possibility of calculating the integration potential of the organization on the basis of specific indicators is studied.*

*Keywords: adaptive management, adaptive behavior, development potential, innovative ability, entrepreneurial structure.*

Инновационная ориентированность предпринимательских структур (ПС) становится характерной особенностью их стратегического поведения в современной экономике России. Приоритет развития инновационной привлекательности организаций определен в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г. и в программах реализации в отдельных регионах России, в частности, в «Стратегии–2020» Красноярского края [1; 2]. Это предопределяет диверсификацию системы менеджмента организаций предпринимательского типа. Приоритет отдается в пользу инновационного менеджмента как типа современного управления в условиях неопределенности бизнес-среды, обеспечивающего создание и коммерциализацию разного рода инноваций. При этом доминирующим драйв-фактором, определяющим современную особенность отечественной бизнес-среды, является вхождение России в ВТО.

Вступление России в ВТО – это, прежде всего, стабильность условий работы на внешних рынках, снижение барьеров в торговле, а также возможность участия России в формировании правил международного экономического сотрудничества [3]. Многие годы (с 1993 г.) аббревиатура ВТО была для россиян чем-то далеким и недостижимым, тайным кодом, к которому нам всем хотелось приобщиться. Приобретенная сегодня возможность определяет необходимость формирования адекватных систем менеджмента, которые позволят принимать разноуровневые (стратегические, тактические) управленческие решения для удовлетворения потребностей населения страны (регионов) в качественных товарах и услугах разного рода.

При этом основные преимущества членства России в ВТО для торгового бизнеса следующие: во-первых, очевидная выгода для потребителя – это снижение стоимости жизни за счет снижения торговых барьеров, что способствует росту торговли, приводит к повышению как государственных, так и личных доходов; во-вторых, преимущества от присоединения к ВТО получают экспортно ориентированные предприятия; в-третьих, развитие торговли ведет в долгосрочной перспективе к повышению занятости (приток капитала в страну, в частности в форме прямых иностранных инвестиций, создает дополнительные рабочие места и повышает благосостояние населения в целом); в-четвертых, у правительства появляется больше возможностей защищать себя от действий лоббистских групп, так как все российские регулирующие органы будут обязаны публиковать проекты правовых актов,

а российские граждане и компании получают возможность направлять предложения по этим проектам (принцип открытости ВТО); в-пятых, торговая система ВТО помогает беспрепятственному осуществлению торговли и обеспечивает страны конструктивным и справедливым механизмом для разрешения споров по торговым вопросам, тем самым создавая и укрепляя международную стабильность и сотрудничество.

Таким образом, развитие интеграционных процессов в экономике и взаимосвязей между территориями открывают перспективы роста объемов предоставления услуг и делают этот сектор весьма привлекательным для инвестиций и приложения предпринимательской активности. Очевидно, выйти на данный рынок и закрепить на нем свои позиции смогут те предприятия, услуги которых будут соответствовать мировым стандартам качества и обладать высокой ценностью для потребителей, выгодой от ее приобретения. Это обуславливает необходимость и возможность повышения эффективности, качества деятельности и менеджмента предприятия, которое предлагает на рынке не только услугу, а качество своей деятельности. Данная позиция определяет систему целей предприятия и выдвигает ряд особых требований к управлению, которое должно учитывать близость к потребителю, изменения предпочтений, особую роль человеческого фактора, важность информационной поддержки услуг и др. и обладать адаптивными свойствами и критериями, обеспечивающими достижение этих целей.

Красноярский край в течение всего 2012 г. занимал первое место среди субъектов Сибирского федерального округа по обороту розничной торговли, обогнав Новосибирскую область [4]. В 2012 г. оборот розничной торговли по краю составил 428,3 млрд руб., индекс физического объема составил 112,1 %; для сравнения, оборот Новосибирской области составил 393,4 млрд руб., Кемеровской области – 311,5 млрд руб., Омской области – 262,1 млрд руб. Оборот розничной торговли по МФО в 2012 г. составил 2 309,3 млрд руб., индекс физического объема к соответствующему периоду предыдущего года составил 106,1 %. Увеличение оборота влияет и на рост оборота розничной торговли на душу населения, в 2012 г. он составил 150,9 тыс. руб. на человека, это на 18,3 % больше, чем в 2011 г. (127,6 тыс. руб.), что свидетельствует об увеличении доходов и платежеспособности населения. При этом сложилась и определенная структура оборота в Красноярском крае в 2012 году. Большую часть

в структуре розничного оборота занимают индивидуальные предприниматели, реализующие товары вне рынков и ярмарок, их доля составляет 41,9 % (2010 г. – 46,3 %; 2011 г. – 45,5 %); малые предприятия (включая микропредприятия) составляют 26,5 % (2010 г. – 24,2 %; 2011 г. – 25,6 %); крупные организации и субъекты среднего предпринимательства занимают около 28,1 % в структуре розничного товарооборота (2010 г. – 22,3 %; 2011 г. – 23,8 %); реализация продукции на ярмарках и розничных рынках составляет 3,5 % (2010 г. – 7,2 %; 2011 г. – 5,1 %). В 2012 г. в структуре оборота розничной торговли удельный вес пищевых продуктов, включая напитки и табачные изделия, составил 41,9 %, непродовольственных товаров – 58,1 % (в 2011 г. – 43,7 и 56,3 % соответственно).

Сфера торговли является значимой бюджетобразующей отраслью Красноярского края, занятость населения в данной отрасли от общего количества занятых в экономике составляет более 16 %. Следует отметить, что с каждым годом все больше товаров в крае реализуется через торговые сети, так как сети являются одним из крупных и современных сегментов рынка, что соответствует стратегии развития торговли. Оборот торговых сетей в 2012 г. составляет 14,3 % от общего оборота розничной торговли в Красноярском крае (в 2011 г. – 12,1 %). В 2012 г. оборот розничных торговых сетей составил 61,6 млрд руб., индекс физического объема составил 126,8 % в сравнении с аналогичным периодом прошлого года (45,9 млрд руб.).

На Красноярском рынке представлены крупные региональные, федеральные и транснациональные торговые сети, с их развитием формируется и развивается современный рынок товаров и услуг, создаются условия для конкуренции, за счет чего оказывается влияние на формирование ценовой политики торговых предприятий, развивается культура торговли, что очень важно в условиях вхождения России в ВТО. Одними из крупных торговых сетей в крае являются региональные сети, которые занимают лидирующее место на рынке, развиваются и являются сильными конкурентами (сеть универсамов «Командор», сеть универсамов «Красный Яр», сеть универсамов «Каравай», SPAR, сеть магазинов «Красноярский хлеб»). При этом активно развиваются собственные сети производителей края, такие как лавка «Полезные продукты», мясная лавка «Премьер», «Чистые луга». На красноярском рынке также представлены федеральные и транснациональные сети, которые сегодня тоже привлекают местных производителей по реализации их продукции через свою сеть («О'кей», «Леруа Мерлен», «Метро Кэш энд Кэрри» и др.).

В определенном смысле XXI в. можно было бы назвать веком российского менеджмента. Это определяет возможность и необходимость в условиях современной экономики использования интеграции современных подходов, принципов и инструментов, методов адаптивного управления предприятиями сферы услуг. Большинство отечественных предприятий сферы услуг, не имеющих налаженной системы адаптив-

ного управления, оказались неспособны адекватно и осознанно реагировать на постоянно изменяющиеся условия внешней среды в силу неразвитости основных его элементов: механизма управления, процесса управления, структуры управления и компетенций менеджера.

Повышение качества адаптивного менеджмента становится невозможным без управленческих и организационных инноваций, а переход к нужному равновесию предприятия требует приспособления к изменяющейся внешней среде на основе адаптивных компетенций менеджеров. Сегодня недостаточно применения прошлого портфеля знаний для построения адаптивных бизнес-моделей деятельности и менеджмента и получения с их помощью надежных прогнозов стратегического поведения предприятия и инструментов развития адаптивных компетенций. Поэтому в условиях инновационного развития торгового бизнеса и предпринимательства сферы услуг актуализируется именно адаптивный менеджмент, который рассматривается как тип современного управления и должен базироваться на интеграции диверсификации и системного подхода, программ инноваций.

Адаптивное управление, на наш взгляд, – это управление социально-экономической системой (организацией, предпринимательской структурой), которое опирается на человеческие ресурсы как основу организации, ориентирует бизнес-процессы на запросы потребителей, своевременно реагирует и проводит в организации современные организационные изменения, отвечающие вызову со стороны факторов турбулентной бизнес-среды и позволяющие добиваться реализации стратегического поведения, конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, создавая доминирующую культуру и адаптивные компетенции готовности к изменениям (рис. 1).

Для достижения конкурентных преимуществ, а следовательно, и определенного уровня конкурентоспособности организации, необходимо формировать и развивать потенциал предприятия как объекта управления и экономических исследований. Концептуальным положением здесь выступает причинно-следственная связь трех доминант: стратегическое поведение – инновационный потенциал – конкурентоспособность. Источником формирования потенциала предприятия являются ресурсы, которые, как правило, представлены материальными и нематериальными активами [4; 5]. При этом ресурсы предприятия (состав, которых известен в рамках расширенного воспроизводства) характеризуют качественный состав определенных средств. Соответственно, количество ресурсов означает величину запаса этих средств. Ресурсы, таким образом, являются количественной мерой определенных качеств – качественных составляющих потенциала предприятия. При этом потенциал, в свою очередь, характеризует степень возможностей, дееспособности ресурсов.

Потенциал предприятия – многомерное системное логическое образование, структура которого опреде-

ляется тремя принципиальными измерениями, каждое из которых соответствует определенной группе факторов, обуславливающих, в свою очередь, весь спектр ее деятельности: функциональным – основными видами функциональной деятельности; организационным – формами организации (управления) основных видов функциональной деятельности; ресурсным – ресурсами, необходимыми для организации и осуществления функциональной деятельности. Ресурсный потенциал предприятия как объекта управления представляется его интеграционным потенциалом. Интеграционный потенциал как системное образование порождает, таким образом, синергический эффект, характер проявления которого определяется степенью увлечения каждым последующим потенциалом возможности (ценности) предыдущего.

Стратегический успех предприятий зависит от множества факторов, для характеристики которых используют как финансовые показатели, так и нефинансовые (репутация у потребителей, эффективность внутренних бизнес-процессов, компетенции персонала, способность адаптации к внешней среде, знаниевые преимущества и др.), которые имеют не меньшее значение. Они могут на ранних фазах развития предприятия сигнализировать о возможных рисках, связанных с влиянием неблагоприятных факторов, угрозы от которых не улавливают еще финансовые, и считать как возможности, так и угрозы турбулентной внешней среды, проектируя при этом адекватные механизмы управления их устойчивым развитием.

В управленческой парадигме XXI в. понятие «адаптивный потенциал» стало концептуальным феноменом процесса адаптации субъектов рынка, оно развертывалось и уточнялось в ходе методологических, теоретических и эмпирических исследований и получило развитие с конца 70-х – начала 80-х гг. XX в. Основой формирования «адаптивного потенциала» выступает ресурсный (техничко-технологический) потенциал как условие эффективного трансформационного преобразования тех видов деятельности, которые служат инструментом для предотвращения негативных тенденций в развитии деятельности предприятия сферы услуг на этапах неопределенности бизнес-среды при достижении целей развития.

Важно учесть не только фактическую эффективность ресурсного потенциала предприятия, но и потенциальную эффективность интеграционного развития потенциалов фирмы, необходимых для реализации стратегического поведения в нестабильной бизнес-среде. При этом целесообразно использовать подходы и инструменты теории диверсификации. В данном исследовании придерживаемся следующей классификации: адаптивный потенциал; клиентский потенциал; финансовый потенциал; инновационный потенциал; человеческий потенциал; технико-техноло-

гический потенциал; организационный потенциал. Такой типологический анализ потенциалов увязан со стоимостной концепцией определения потенциалов, которые накапливаются по всей цепочки бизнеса. При этом, по нашему мнению, именно эти потенциалы могут интегрироваться, развивая друг друга, характеризуя качество адаптивного управления и фактическую и потенциальную эффективность использования ресурсов бизнеса. Такой социально-экономический срез предприятия раскрывает потенциальные возможности производства нематериальных ценностей – интеллектуальный капитал.

Целесообразно представить модель взаимодействия потенциалов на основе разработки Т. Питерса и Р. Уотермена «модель счастливого атома» (рис. 2) [6].

В этой модели, на наш взгляд, возможно объединение «управленческих команд потенциалов» для формирования адаптивного управления, отдавая приоритет инновационному потенциалу и созданию предпринимательской конфигурации. Все другие потенциалы создают при взаимодействии интегрированную структуру «счастливого атома»: клиентский потенциал; финансовый потенциал; адаптивный потенциал; человеческий потенциал; технико-технологический потенциал; организационный потенциал.

Инновационный потенциал – это интеграционные компетенции предприятия, характеризующие его готовность к изменениям во внешней и внутренней бизнес-среде посредством принятия эффективных разноразличных управленческих решений с целью обеспечения конкурентоспособности деятельности и менеджмента функционирования и развития предприятий.

Одной из центральных проблем определения характера адаптивного управления является получение относительной оценки адаптационного потенциала в современных рыночных условиях хозяйствования. В этом плане актуален вопрос разработки обобщающего, интеграционного показателя адаптационного потенциала предприятия, включающего инновационный, инвестиционный, кадровый, финансовый и другие потенциалы. Для реализации эффективного адаптивно-инновационного управления необходима реальная оценка уровня потенциала предприятия на заданный момент времени и оценка его динамики в целях обеспечения дальнейшего перспективного развития.

С учетом вышеперечисленного считаем целесообразным оценку эффективности развития потенциала проводить в виде расчета наиболее значимых относительных показателей, объективно отражающих существующие связи и зависимости между исследуемыми процессами и явлениями (см. таблицу). В основу данного расчета легла концепция стратегических карт, предложенная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 1992 г. [7].

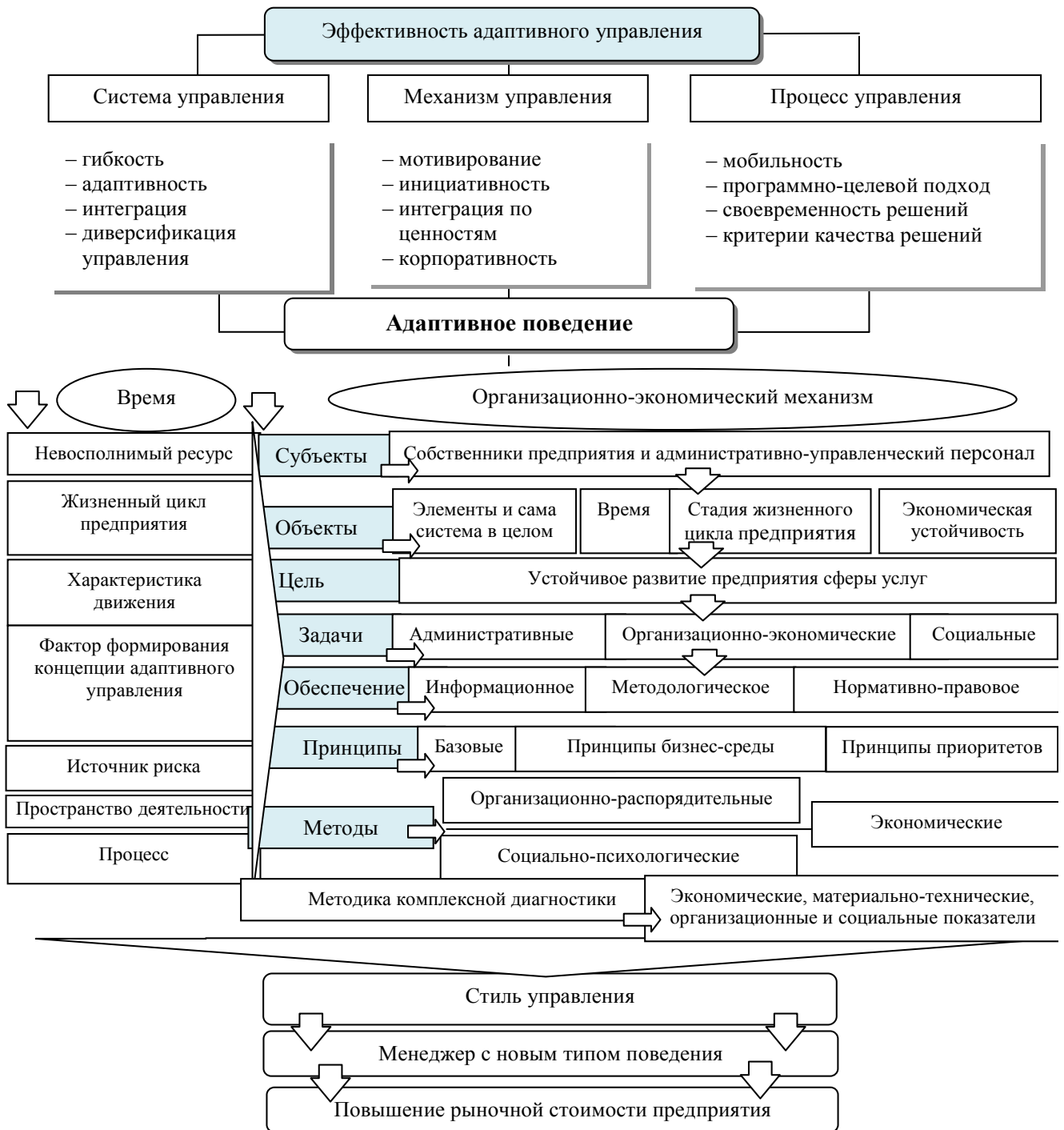


Рис. 1. Организационно-экономический механизм адаптивно-инновационного управления ПС

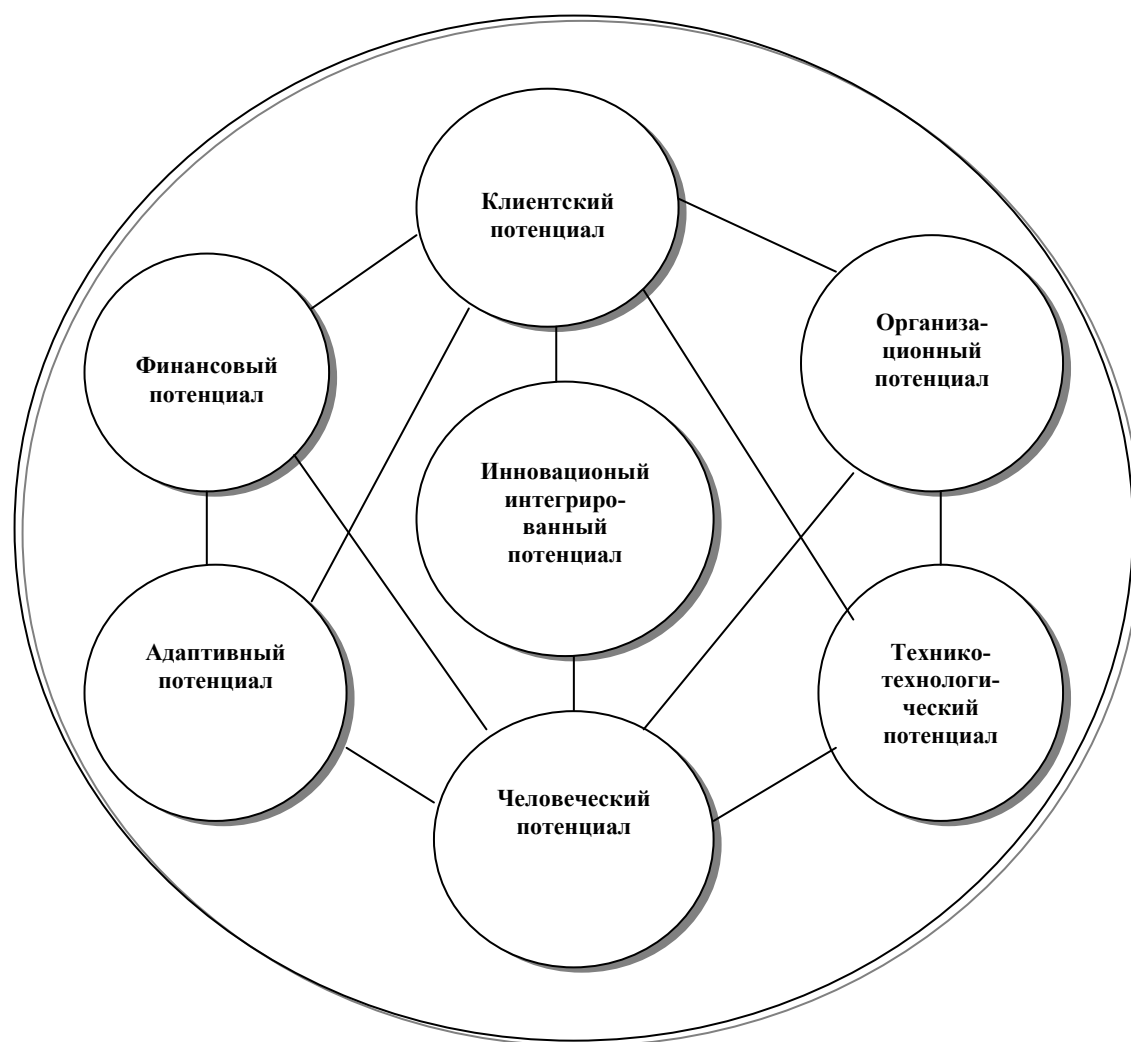


Рис. 2. Система взаимодействия потенциалов для создания инновационных способностей предприятия, составленная по схеме 7-С (П. Уотермен)

### Оценка адаптационного потенциала предпринимательской структуры

Составляющие адаптационного потенциала	Примеры расчета
Финансово-экономический потенциал	Стоимость активов на одного работающего, тыс. руб.; прибыль от новых видов продуктов и услуг, тыс. руб.; рыночная стоимость (акций) фирмы, тыс. руб.; добавленная стоимость на одного работающего, тыс. руб.
Клиентский потенциал	Годовой объем продаж на одного потребителя, тыс. руб.; количество потребителей на одного работающего, в абсолютном выражении или в %; индекс удовлетворенности потребителей, %; средний размер поставок одному потребителю, тыс. руб.
Организационный потенциал	Средний срок разработки нового вида продукта; среднее время принятия решений; удельный вес расходов на информационные системы в общей сумме административных расходов, %; производительность компьютерных систем на одного работника; количество качественно выполненных заказов
Инновационный потенциал	Затраты на исследование и разработки, тыс. руб.; инвестиции на освоение новых рынков, тыс. руб.; индекс доверия работников к компании, %; удельный вес новых продуктов в ассортименте компании, %; индекс удовлетворенности работников, %; инвестиции на освоение новых рынков, тыс. руб.
Человеческий потенциал	Индекс лидерства; индекс мотивированности персонала; соотношение временных и постоянных работников, %; удельный вес работников с университетским образованием, %; численность женщин-менеджеров

Систематическая оценка инновационного потенциала и отдельных его составляющих позволит отслеживать наметившиеся позитивные или негативные тенденции, что даст возможность корректировать направления инновационного развития и прогнозировать вероятность и характер результатов деятельности ПС.

Исходя из вышеизложенного следует, что при внедрении адаптивного управления будет меняться вся система управления ПС как объекта экономических исследований с учетом членства России в ВТО как драйв-фактора в современной бизнес-среде. Вследствие этого через определенное время происходит изменение структуры и культуры управления, и тем самым вся система управления обновляется с учетом той стадии жизненного цикла, на которой она находится на сегодняшний день, соответствуя базовым принципам, принципам бизнес-среды и приоритетов функционирования и развития. При этом система адаптивного управления должна включать инструменты как формирующие, так и поддерживающие нормальные критерии конкурентных преимуществ предпринимательской структуры в конкретном регионе.

#### Библиографические ссылки

1. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ifap.ru/ofdocs/rus/rus006.pdf> (дата обращения: 23.10.2013).
2. Стратегия социально-экономического развития Красноярского края на период до 2020 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.econ.krskstate.ru/ser\\_kray/strateg](http://www.econ.krskstate.ru/ser_kray/strateg) (дата обращения: 23.10.2013).
3. Климин А. А. Состояние и перспективы развития торговой деятельности в Красноярском крае // II Красноярский торговый форум – 2013 : сб. материалов. Красноярск, 2013. С. 19–23.
4. Чаплина А. Н., Максименко И. А. Механизм обеспечения конкурентоспособности сетевых розничных торговых предприятий : монография / Краснояр. гос. ун-т. Красноярск, 2008. 215 с.
5. Чаплина А. Н., Герасимова Е. А. Формирование стратегии комплексного развития предпринимательской структуры : монография / Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. Красноярск, 2009. 218 с.

6. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) : пер. с англ. / под общ. ред. Л. И. Евенко. М. : Прогресс, 1986. 424 с.

7. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию : пер. с англ. М. : Вильямс, 2006. 304 с.

#### References

1. *Kontsepsiya dolgosrochnogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy federatsii do 2020 g.* (The concept of long-term socio-economic development of the Russian Federation to 2020). Available at: <http://www.ifap.ru/ofdocs/rus/rus006.pdf> (accessed 23 October 2013).
2. *Strategiya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Krasnoyarskogo kraja na period do 2020 g.* (Strategy for Socio-Economic Development of the Krasnoyarsk Territory for the period to 2020). Available at: [http://www.econ.krskstate.ru/ser\\_kray/strateg](http://www.econ.krskstate.ru/ser_kray/strateg) (accessed 23 October 2013).
3. Klimin A. A. *Sostoyanie i perspektivy razvitiya trgovoy deyatel'nosti v Krasnoyarskom krae* A. A. Klimin. // *Krasnoyarskiy torgovyy forum-2013 : sb. materialov* (Status and prospects of trading activity in the Krasnoyarsk region). Krasnoyarsk, 2013, p. 19–23.
4. Chaplina A. N., Maksimenko I. A. *Mekhanizm obespecheniya konkurentosposobnosti setevykh roznichnykh torgovykh predpriyatiy* (Mechanism to ensure the competitiveness of the network of retail enterprises). Krasnoyarsk. gos. un-t. Krasnoyarsk, 2008. 215 p.
5. Chaplina A. N., Gerasimova Ye. A. *Formirovanie strategii kompleksnogo razvitiya predprinimatel'skoy struktury* (Forming strategy for the integrated development of business structure). Krasnoyarsk. gos. torg.-ekon. in-t. Krasnoyarsk, 2009. 218 p.
6. PETERS T., UOTERMEN R. *V poiskakh effektivnogo upravleniya (opyt luchshikh kompaniy)* (In search of effective management (experience the best companies)). Moscow, Progress Publ., 1986. 424 p.
7. Ol've Nil's-Goran, Zhan Roy, Magnus Vetter. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Prakticheskoe rukovodstvo po ispol'zovaniyu* (Balanced Scorecard. Practical guide to use). Moscow, Vil'yams Publ., 2006. 304 p.