

На правах рукописи

**Захаров Илья Владимирович**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ  
СТАБИЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 08.00.05 – экономика и  
управление народным хозяйством  
(промышленность).

Автореферат  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Нижний Новгород  
2007

Работа выполнена в Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского.

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Ефимычев Юрий Иванович**

**Официальные  
оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Блинов Андрей Олегович**

кандидат экономических наук, доцент  
**Шестаков Александр Петрович**

**Ведущая организация:** Волго-Вятская академия государственной  
службы

Защита состоится 17 мая 2007 г. в 14 часов на заседании диссертационного совета Д 063.77.10 в Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского по адресу: 603000, г. Нижний Новгород, ул. Большая Покровская, 60, экономический факультет, ауд. 512.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ННГУ им. Н.И. Лобачевского

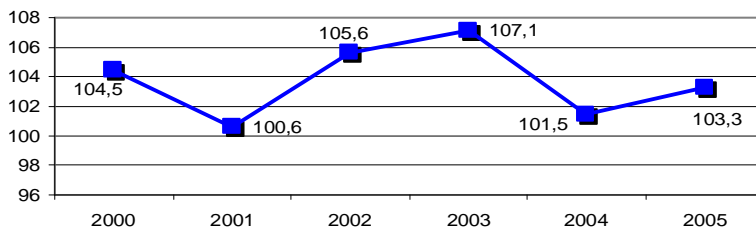
Автореферат разослан .... апреля 2007 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Лебедев Ю.А.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В 2000-2005 гг. развитие промышленного сектора экономики был нестабильным во всех индустриальных регионах страны, при этом промышленность Нижегородской области развивалась медленнее, чем в среднем по России. Индексы объема промышленного производства в Нижегородской области в 2000 – 2005 гг. представлены на рис. 1.



*Рис. 1. Индексы объема промышленного производства Нижегородской области*

Существуют ограничения для стабильного экономического развития, которые не позволяют преодолеть отставание российского промышленного сектора экономики от промышленного производства развитых стран. В конечном счете, это ведет к снижению конкурентоспособности значительной части российских промышленных предприятий. Они теряют внутренние рынки, затрудняется их выход на международные рынки.

Этим и определяется выбор темы диссертационного исследования.

**Состояние научной разработанности темы.** Проблема обеспечения устойчивого развития рынков и предприятий находится в центре внимания российских и зарубежных ученых. Отметим глубокие исследования таких российских ученых как Л.И. Абалкин, С.Б. Авдышева А.Г. Аганбегян, А.Г. Гранберг, В.В. Ивантер, Г.Б. Клейнер, Д.С. Львов, Е.Б. Примаков, В.В. Радаев, Е.Г. Ясин и др. Среди зарубежных исследователей следует выделить работы И. Ансоффа, П. Дойля, П. Дракера, Р. Каплана, С. Каплана, Дж.М. Кейнса, Г. Колодко, Я. Корнаи, Дж. Куинн, Ж-Ж. Ламбена, Д. Миллера, Г. Минцберга, Р. Нельсона, Д. Нортон, М. Портера, Ж. Тироля, С. Уинтера, Р. Фостера, А. Чандлера, Й. Шумпетера и др.

В этих работах глубоко рассматриваются различные аспекты обеспечения стабильного экономического развития. Но ощущается необходимость рассмотреть проблему стабильного экономического развития

промышленного сектора экономики в долгосрочной перспективе и на основе системного подхода.

Недостаточно разработаны особенности трансформационного периода, во время которого происходит формирование эффективных рынков.

При этом необходимо учитывать специфические черты национальной экономики России, переходящей от восстановительного к инвестиционному этапу развития.

**Цель исследования:** разработать и обосновать организационно-экономические механизмы управления промышленными предприятиями, направленные на обеспечение их стабильного (непрерывного) развития в долгосрочной перспективе с учетом особенностей развития российской экономики.

В соответствии с системным подходом эти организационно-экономические механизмы должны быть встроены как в государственную отраслевую политику, так и в стратегическое корпоративное управление.

**Объект исследования.** Промышленные предприятия Нижегородской области, их внешняя и внутренняя среда.

**Предмет исследования.** Организационно-экономические механизмы, направленные на стабильное развитие промышленных предприятий в долгосрочной перспективе.

**Основные задачи исследования:**

- разработать новый подход к определению сущности и характеристик стабильного развития промышленных предприятий в долгосрочном периоде, адекватный современному этапу развития российской экономики;
- определить и ранжировать ограничения развития промышленного сектора экономики;
- сформулировать концепцию управления отраслевыми рынками как необходимого условия стабильного экономического развития промышленных предприятий;
- разработать модель стратегического управления промышленным предприятием, ориентированную на его стабильное развитие в долгосрочной перспективе;
- предложить методику оценки позиции промышленного предприятия на отраслевом рынке.

**Методы исследования.** Теоретической и методологической основой исследования стали экономическая теория (микроэкономика) и теория стратегического управления; а также зарубежный и отечественный опыт управления отраслевыми рынками и промышленными предприятиями.

В процессе диссертационного исследования использовались как общенаучные подходы (наблюдение, системный и экономический анализ), так и специальные методы (опросный, математический анализ, экспертный) с обработкой полученных данных на ЭВМ.

Применялись технологии проведения массовых опросов с необходимой репрезентативностью выборки, зондирующие опросы целевых аудиторий, глубокие интервью и групповые дискуссии (фокус-группы). Полученная эмпирическая информация обрабатывалась с использованием пакета программ SPSS. Схема исследования представлена на рис. 2.

**Информационная база исследования.** Информационной базой исследования стали (1) официальные нормативные документы; (2) статистические данные Федеральной службы государственной статистики (Росстата) и ее территориальных органов; (3) результаты исследований зарубежных и российских аналитических центров; (4) результаты опросов, проведенных при участии автора диссертации: а) участников регионального рынка конструкционных пластиков в 2002 г., б) работников машиностроительного предприятия в Н. Новгороде в 2002 и 2005 гг.; (5) анализ экономического положения предприятий различных отраслей народного хозяйства, в т.ч. вторичный анализ результатов опроса жителей Нижегородской области.

#### **Научная новизна диссертационной работы:**

- разработан новый подход к определению сущности и характеристик стабильного развития промышленных предприятий в долгосрочном периоде, адекватный современному этапу развития российской экономики;
- определены и ранжированы ограничения развития промышленного сектора экономики;
- впервые сформулирована концепция управления отраслевыми рынками как необходимого условия стабильного экономического развития промышленных предприятий;
- получила развитие модель стратегического управления промышленным предприятием, ориентированная на его стабильное развитие в долгосрочной перспективе;
- впервые предложена методика комплексной оценки позиции промышленного предприятия на отраслевом рынке.

**Практическая значимость исследования.** Практическая значимость состоит в том, что результаты исследования доведены до конкретных рекомендаций, которые используются в управлении промышленными предприятиями.

Модель стратегического управления и методика комплексной оценки позиции предприятия на рынке нашли применение на ряде промышленных предприятий Нижегородской области.

Концепция управления отраслевыми рынками используется региональными органами исполнительной власти при формировании и реализации стратегий развития отраслевых рынков и регионов.

Полученные методические результаты могут быть использованы в учебном процессе при преподавании дисциплин «Стратегический

менеджмент», «Стратегический маркетинг», «Государственное регулирование экономики».



Рис. 2. Схема диссертационного исследования

**Личный вклад соискателя.** Все изложенные в диссертации научные результаты получены лично ее автором. Диссертант самостоятельно выполнил теоретические исследования, провел анализ имеющейся вторичной информации, разработал программы и инструментарий прикладных исследований, организовал проведение полевых работ и обработал на ЭВМ полученные данные.

**Апробация работы.** Основные теоретические положения диссертационного исследования обсуждались на 6 международных, всероссийских и региональных *конференциях*, в т.ч.: «Государственное регулирование экономики: региональный аспект: III международная научно-практическая конференция (Н. Новгород, 2001)», «Теория и практика антикризисного менеджмента: IV международная научно-практическая конференция (Пенза, 2006)».

По теме диссертации *опубликовано* 14 работ общим объемом 4,4 печатных листов, в т.ч. 4 статьи в изданиях, вошедших в список ВАК.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения; списка литературы и приложений. Диссертация содержит 30 таблиц и 27 рисунков, ее объем – 145 страниц.

#### **Краткое содержание работы.**

Во *введении* обосновывается актуальность темы, формулируются цель, объект, предмет и задачи исследования, описываются его методы, научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «*Теоретические аспекты стабильного развития промышленных предприятий*» дается анализ существующих методологических подходов, основные понятия уточняются применительно к цели и задачам исследования и особенностям исследовательской ситуации; формулируется концепция управления отраслевыми рынками как основа стабильного развития промышленных предприятий.

Во второй главе «*Анализ методов стратегического управления развитием промышленных предприятий*» определяются и ранжируются ограничения развития промышленного сектора экономики; выполнен анализ особенностей использования методов стратегического управления промышленными предприятиями в России; рассматривается модель стратегического управления, ориентированная на стабильное развитие промышленного предприятия в долгосрочной перспективе.

В третьей главе «*Совершенствование инструментов управления стабильным развитием промышленных предприятий*» предложена методика определения позиции предприятия на рынке и некоторые другие методические разработки, анализируется опыт их использования на промышленных предприятиях Нижегородской области.

В *заключении* излагаются основные результаты диссертационного исследования.



## ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ И ОБОСНОВАНИЕ

### 1. Новый подход к определению сущности и характеристик стабильного развития промышленных предприятий в долгосрочном периоде, адекватный современному этапу развития российской экономики.

Термин «развитие» появился в философии, экономике и конкретных науках в конце XVIII века, тогда вводятся представления о том, что все явления необходимо рассматривать в изменении и развитии. "Устойчивое развитие" в глобальном контексте определено в 1987 г. Комиссией ООН по окружающей среде как такое развитие, при котором достигается удовлетворение жизненных потребностей нынешнего поколения без лишения такой возможности будущих поколений. Устойчивое развитие можно исследовать в трех измерениях: экологическом, экономическом и социальном.

Понятие «экономическое развитие предприятия» означает качественное изменение структуры промышленного предприятия, рассматриваемого как экономическая система, а именно - качественное структурное усложнение на основе использования имманентных для этой системы механизмов усложнения. Предполагается, что будущее состояние экономической системы имеет большую ценность, чем сегодняшнее ее состояние.

«Экономический рост», понимаемый как изменение количественных показателей экономической системы, уже «развития» (возможен рост без развития), но эти понятия в реальной практике управления тесно взаимосвязаны, когда речь идет о долгосрочной перспективе. Рост может быть стабильным в долгосрочной перспективе только в том случае, если происходит развитие экономической системы. И развитие может быть стабильным в долгосрочной перспективе только при условии наращивания ресурсов и возможностей экономической системы, т.е. ее количественных параметров. В связи с трудностями измерения процесса *экономического развития* в экономике чаще всего анализируют *экономический рост*, хотя это лишь один из критериев экономического развития.

Понятие «стабильное развитие» имеет более широкое значение, чем понятие «устойчивое развитие». *Стабильное развитие* означает как устойчивое развитие (отсутствие частых и больших по амплитуде колебаний), так и *постоянное (непрерывное)* развитие.

Если мы исследуем возможности выживания и развития предприятий в долгосрочной перспективе, то для нас более предпочтительным становится понятие «стабильное экономическое развитие». Используя его, мы будем исследовать не столько частоту и амплитуду колебаний показателей

предприятия («устойчивость развития»), сколько условия и механизмы непрерывного (постоянного) его развития, обеспечивающие успех предприятия в долгосрочной перспективе. Устойчивое развитие, на наш взгляд, является предметом преимущественно оперативного управления, стабильное развитие – предметом преимущественно стратегического управления предприятием. Такой подход, как нам представляется, адекватен условиям трансформирующейся российской экономики с ее формирующимися и быстро развивающимися рынками.

*Позиция предприятия* на пути экономического развития будет зависеть от наличия возможностей для роста во внешней среде и от способности менеджмента предприятия реализовать эти возможности.

*Непрерывное (постоянное) развитие предприятия, означает, на наш взгляд, предупреждение кризисов, разрушающих стратегический потенциал будущего развития предприятия.* Долгоживущие компании, как показал А. Гиус, обладают способностью использовать кризисы, распознавая их заблаговременно, но не как кризисы, а как новые возможности, альтернативные пути для роста компании и ее прибыльности.

Промышленное предприятие должно уметь *развить новый потенциал, необходимый для жизни в постоянно меняющемся обществе*, т.е. постоянно реинвестировать в развитие своих долгосрочных способностей.

Р. Фостер показал, что в долгосрочной перспективе все предприятия сталкиваются с неизбежностью коренного изменения способов ведения бизнеса, т.е. с «точками разрыва». В такие моменты одни предприятия получают экономические преимущества, другие теряют их. Побеждают предприятия, соответствующие требованиям рыночной эффективности в долгосрочной перспективе, т.е. способные меняться в соответствии с масштабами и темпами рынка, что обеспечивает большую прибыль.

Следует учитывать, что промышленный сектор экономики страны был и остается основой ее *экономической безопасности*. В условиях глубокого экономического кризиса в 90-е годы произошла в определенной степени *деиндустриализация* экономики. Поэтому *стратегическая задача российской экономики – стабильное развитие промышленности*. Как справедливо отмечает К. Астапов, именно стабильное развитие способно повысить конкурентоспособность страны и обеспечить ее экономическую безопасность.

Сегодня следует, на наш взгляд, говорить о *реиндустриализации* России, имея в виду новую промышленную политику, направленную на повышение производительности труда и снижение затрат на основе непрерывной технологической модернизации. Это стратегия упреждающего управления. С точки зрения экономической безопасности принципиально важно при этом обеспечить контроль государства над стратегическими природными, энергетическими и финансовыми ресурсами, что является гарантией

независимости страны, а также лидерство в технологиях, критически важных для устойчивого экономического развития.

## 2. Тенденции и ограничения развития промышленного сектора экономики.

*Тенденции развития промышленного производства.* В восстановительный период рост промышленного сектора экономики был неустойчивым во всех индустриальных регионах страны, при этом промышленность Нижегородской области развивалась медленнее, чем в среднем по России. В 1999-2005 гг. наблюдалось повышение производительности труда за счет сокращения излишней численности работающих. Полного восстановления объемов промышленного производства (до докризисного уровня) еще не произошло ни в стране в целом, ни в нашем регионе.

Доля *машиностроения* в общем объеме промышленного производства в регионе вдвое выше, чем в России в целом. В 1999-2005 гг. она колебалась в интервале от 40,6% до 46,0%.

Таблица 1

*Индексы движения объема производства, численности персонала, основных фондов и инвестиций в основной капитал в промышленности Нижегородской области (в % к предыдущему году)*

Показатели	2000	2001	2002	2003	2004
Индексы объема промышленного производства	104,5	100,6	105,6	107,1	101,5
Динамика численности промышленного персонала	-	96,5	97,6	90,0	95,4
Динамика основных производственных фондов	-	119,2	124,5	106,6	104,8
Затраты на 1 руб. продукции (работ, услуг), коп.	89,9	88,4	88,5	89,0	89,2
Индекс физического объема инвестиций в основной капитал	90,1	101,7	130,7	104,8	131,1

Источник: данные Федеральной службы государственной статистики.

Если раньше развитие машиностроения в Нижегородской области отставало от развития российского машиностроения в целом, то в последние несколько лет нижегородское машиностроение растет быстрее российского машиностроения.

В восстановительный период мы наблюдали *экстенсивный тип экономического роста*, основанный на повышении загрузки производственных мощностей и слабо связанный с инвестициями.

Проанализируем факторы, определяющие стабильность развития промышленного производства.

*Спрос и конкуренция.* Воспользуемся оценками промышленными предприятиями уровня платежеспособного спроса на их продукцию, которые даются в конъюнктурных исследованиях Института экономики переходного периода.

Таблица 2

*Динамика оценок платежеспособного спроса руководителями  
промышленных предприятий (в % к числу ответивших)*

Годы	Нормальный спрос	Спрос ниже нормы	Разность оценок
1996	8	91	-83
1997	12	85	-74
1998	10	88	-78
1999	25	72	-48
2000	33	64	-30
2001	35	62	-27
2002	32	65	-33
2003	45	51	-6
2004	53	45	8
2005	51	47	4

Источник: данные конъюнктурных опросов Института экономики переходного периода

Низкий спрос на неконкурентоспособную продукцию остается серьезнейшей проблемой развития промышленных предприятий, лишь в 2004-2005 гг. соотношение оценок спроса стало положительным. Быстро растет инвестиционное машиностроение, что указывает на инвестиционный характер роста. Хотя многие виды отечественного оборудования проигрывают импортным аналогам по критерию «цена-качество» из-за использования устаревших технологий.

Как показывает анализ, повышение спроса и улучшение финансового состояния российских промышленных предприятий, работающих на открытых рынках в условиях высокой конкуренции, *приводит к переориентации инвестиционного спроса на закупку импортных машин и оборудования*, обеспечивающих более высокое качество и производительность труда. Потеря же внутреннего рынка машиностроительными предприятиями лишает их перспективы дальнейшей модернизации.

Рост импорта машин и оборудования обостряет *конкуренцию* на отраслевых рынках. Ценовая конкуренция между российскими производителями постепенно затухает, уступая место более эффективным

методам борьбы за потребителя, но усиливается давление цен и качества импортной продукции.

Многие российские промышленные предприятия, как показало исследование ГУ-ВШЭ (Голикова В., Гончар К., Кузнецов Б., Юдаева К.) и Всемирного банка (2005-2006 гг.) значительную часть продукции (в среднем не менее 30%) реализует в своем регионе. Предприятия стремятся работать в нишах, избегая конкурентной борьбы с отечественными и зарубежными производителями. Потому что только 15% промышленных предприятий оценивают свою продукцию как конкурентоспособную. При этом пятая часть (20%) промышленных предприятий не испытывают влияния конкуренции. Ориентация на региональный рынок негативно влияет на рентабельность предприятий и на темпы роста производства.

*Технологический капитал.* Инвестиции в основной капитал стали расти быстрее, чем ВВП: с 1998 г. по 2005 г. ВВП вырос на 47%, а объем инвестиций – на 74%.

За 2000 – 2004 гг. объем инвестиций в основной капитал в Нижегородской области вырос в 3 раза. Доля промышленного сектора в инвестициях не растет, колеблясь на уровне 40%. До сих пор коэффициент обновления основных фондов в промышленности вдвое ниже, чем он был в начале 90-х гг.

Доля машиностроения в инвестициях вдвое ниже его доли в объеме промышленного производства. Доля машиностроения в инвестициях падает: с 34,5% в 2000 году до 16,9% в 2004 году. Становится очевидным, что машиностроение до сих пор испытывает инвестиционный кризис. А успех сопутствовал подотраслям машиностроения, которые связаны с обслуживанием отраслей инфраструктуры и экспортных поставок.

В результате мы наблюдаем провал по физической изношенности оборудования и расходам на НИОКР, а также концентрацию современного оборудования на ограниченном числе предприятий.

Основная причина недостаточности инвестиций, как показывает анализ, *это низкая рентабельности и высокие риски инвестиционных проектов.* Необходима активная государственная отраслевая политика (настройка рынков на устойчивый рост) и построение эффективного менеджмента предприятий (настройка предприятий на устойчивый рост).

*Человеческие ресурсы.* В 2000 – 2004 гг. численность основного персонала в промышленном производстве Нижегородской области сократилась на 14%.оборот рабочей силы в промышленном производстве остается высоким – более 50% от ее среднесписочной численности. Не уменьшаются потоки как по прибытию рабочей силы, так и по ее выбытию.

Проведен корреляционно-регрессионный анализ данных за 7 лет (1999-2005 гг.) 5 машиностроительных предприятий Нижегородской области, имеющих разную динамику основных технико-экономических показателей. Показано, что чем выше темпы роста предприятий, тем ниже устойчивость

их развития, но чем выше рентабельность, тем быстрее растет объем производства предприятий и усиливается их позиция на рынке, а развитие становится стабильнее.

### ***Ограничения развития промышленного производства.***

Данные конъюнктурных исследований Института экономики переходного периода показывают, что в 2006 году *низкий спрос* стал самой упоминаемой помехой росту производства в машиностроении, т.е. основным ограничением его развития. В ряде отраслей машиностроения, согласно данным исследования 2006 г. «Эксперт – 400», можно говорить не о стагнации, а о реальном спаде. Объем реализации продукции машиностроения в 2006 г. в рейтинге - 400 увеличился за год на 15,4%, а средний рост цен производителей составил 18,2%.

*Нехватка оборотных средств, связанная с низкой рентабельностью*, занимая ряд лет первое место, остается важнейшим ограничением развития машиностроения.

На третье место, по данным Института экономики переходного периода, вышла постоянно нарастающая *нехватка квалифицированных кадров*. Следует отметить, что среди ресурсных ограничений недостаток кадров давно и прочно занимает первое место. Недостаток кадров в российской промышленности до сих пор сочетается с избыточной занятостью, но в 2005 г. излишек кадров на крупных предприятиях практически исчез.

Наконец, на четвертое место выходит *конкурирующий импорт*, нарастающее влияние которого свидетельствует об ослаблении конкурентоспособности российских машиностроительных предприятий.

*Исследование ГУ-ВШЭ и Всемирного банка (2005-2006 гг.)* дает оценки руководителями промышленных предприятий значимости актуальных проблем. Сумма ответов «серьезная» проблема и «очень серьезная» проблема (в %) представлена на рис.3.

Как видим, руководители выделили три главные проблемы: налоги, дефицит квалифицированной рабочей силы и непредсказуемость государственного регулирования.

Эти данные позволяют нам понять, какие организационно-экономические механизмы необходимо совершенствовать, чтобы снять ограничения на стабильное экономическое развитие промышленных предприятий.

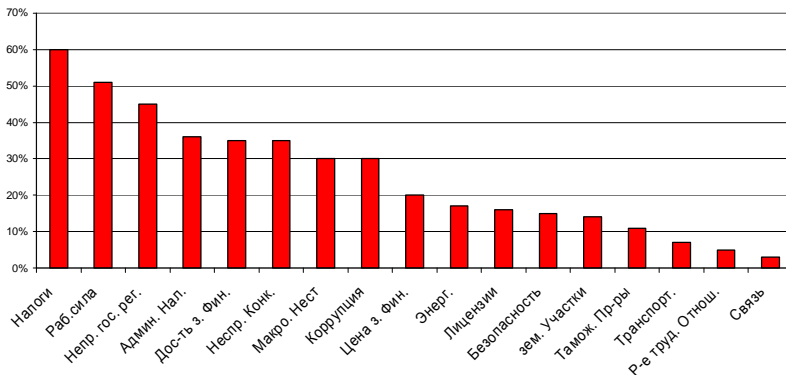


Рис. 3. Оценка предприятиями уровня серьезности проблем

### 3. Концепция управления отраслевыми рынками как необходимое условие стабильного экономического развития промышленных предприятий в трансформирующейся экономике.

Трансформационный период, как нам представляется, начинается с перехода к рыночной экономике и заканчивается созданием эффективных рынков, способных обеспечить стабильное экономическое развитие страны. Переходный период (переход к рыночной экономике) – первый этап трансформационного периода. В России он, в основном, закончен. Предлагается следующая концепция управления отраслевыми рынками.

*Исходная установка.* В трансформационный период, как отмечает Г. Колодко, необходимо одновременно обеспечить *преобразование* (запуск рыночных механизмов) и *развитие* (создание предпосылок для устойчивого роста или построение эффективных рынков).

В управлении трансформацией экономики ведущую роль играет государство. Рынок сам по себе может быть свободным только в том случае, когда он становится зрелым или эффективным. Обратившись к истории, мы увидим, что рынки во всех странах складывались при прямой поддержке государства, *они конструировались в соответствии с интересами государства, стратегией его экономического развития.* Нам предстоит создать тип рыночной системы, ориентированной на развитие и обеспечивающей стабильный экономический рост в российских условиях.

Политика правительства должна быть направлена на *качественный* (сбалансированный) рост, *быстрый* (необходимо усиливать свои позиции на мировых рынках) и *справедливый* (получать выигрыш должны все общественные группы).

Ключевая задача при построении эффективных рынков - *разрешение конфликтов интересов, мешающих достижению устойчивого роста*. Устойчивый экономический рост возможен, если развитие экономики ориентировано на интересы большинства. Кризисы обычно происходят не из-за недостатка знаний о том, как их избежать, а из-за неспособности элиты разрешить конфликты интересов до того, как они приводят к кризису.

*Экономический рост нужно поддерживать и им нужно управлять везде и всегда*. В России регуляторы рынков должны сосредоточиться на оценке состояния различных отраслевых рынков, выявлении присущих тому или иному рынку недостатков и разработке мер, направленных на преодоление этих недостатков. Что мы называем *стратегией создания эффективных отраслевых рынков*. Промышленное производство следует рассматривать как совокупность формирующихся отраслевых рынков.

*Управление отраслевыми рынками в трансформирующейся экономике* мы понимаем как разработку и реализацию стратегий их формирования и развития.

*Стратегическая цель* управления рынками – создание эффективных отраслевых рынков, *критерий* ее достижения – стабильный экономический рост.

*Миссия* управления отраслевыми рынками, которую реализуют государственные органы управления и национальная предпринимательская элита – повышение эффективности долгосрочных источников прибыли.

*Системообразующий принцип*. Стратегия, призванная обеспечить будущее благополучие страны, должна быть направлена на достижение *долгосрочных конкурентных преимуществ российских* производителей на отраслевых рынках.

*Показатели эффективности* управления отраслевыми рынками должны быть системно ориентированными или многомерными, выражая способность различных общественных групп адаптироваться к изменениям и влиять на них. На уровне предприятий такой подход реализуется, в частности, в концепции системы сбалансированных показателей Нортон и Каплана.

*Инструменты государственного регулирования* «провалов» отраслевых рынков. Известны условия, при которых рынок неэффективен по Парето. Эти «провалы» рынка обуславливают необходимость их государственного регулирования: несовершенная конкуренция, общественные лага, внешние эффекты, неполные или отсутствующие рынки, несовершенство информации, безработица, инфляция и неравновесие. Мы приходим к выводу, что в трансформирующейся экономике «провалы» рынка связаны не только с его недостатками как экономической системы, но и с процессом формирования самих рынков.

Другими словами, *объективно существуют «провалы рынков трансформирующейся экономики» (или фундаментальное неравенство в конкуренции с развитыми странами)*, к которым, на наш взгляд, следует отнести:



- неустойчивость развития отраслевых рынков, на которых периоды высокой доходности бизнеса сменяются периодами низкой рентабельности, недостаточной для наращивания инвестиций; высокие риски инвестиционных проектов;

- фрагментированность отраслевых рынков, более низкий уровень их консолидации по сравнению с развитыми рынками, следовательно, недостаточные для эффективной конкуренции размеры и ресурсы отечественных предприятий;

- отсутствие государственной поддержки отечественных фирм (которая выражает государственные приоритеты с целью технологического прорыва в заданных направлениях) на тех формирующихся рынках, где она необходима из-за особенностей этих отраслевых рынков (длительные производственные циклы, высокая ресурсоемкость) и уже давно используется на развитых рынках для поддержки наших зарубежных конкурентов;

- слабые ресурсные и инфраструктурные рынки, ограничивающие возможности быстрого и устойчивого роста национальной экономики.

Последовательное преодоление этого фундаментального неравенства или формирование эффективных рынков определяет содержание государственной промышленной политики в трансформационный период.

#### **4. Модель стратегического управления промышленным предприятием, ориентированная на его стабильное развитие в долгосрочной перспективе.**

*Экономическая цель* стратегии стабильного развития предприятия - создание долгосрочной стоимости, точнее, устойчивый рост стоимости (полезности, ценности, выгод) для заинтересованных групп.

*Движущая сила* стратегии – постоянное наращивание стратегического потенциала предприятия.

*Центральный элемент* стратегии стабильного развития предприятия – сохранение и усиление позиции предприятия на рынках.

*Стабильное развитие промышленного предприятия, на наш взгляд, следует понимать как процесс сохранения и улучшения позиции предприятия на рынках.* Когда мы говорим о плавном и стабильном экономическом росте как об идеальной траектории экономического развития, то мы имеем в виду плавное и стабильное наращивание именно конкурентной позиции предприятия на рынке, а не отдельных показателей объема продаж, численности работников или стоимости основных фондов.

Сохранение развития обеспечивается путем наращивания стратегического потенциала предприятия, который обеспечивает наличие *долгосрочных конкурентных преимуществ*, на основе которых предприятие усиливает свою позицию на рынке. Р. Каплан, Д. Нортон и другие

исследователи показали, что основанием стратегии служит развитие нематериальных активов, т.е. человеческого, информационного и организационного капитала. Именно нематериальные активы, как считают К. Прахалад и Г. Хэмел, обуславливают способность предприятия создавать стержневые компетенции, которые определяют конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе.

*Концептуальная установка* модели. В долгосрочной перспективе развитие предприятия может быть стабильным при условии, что темпы его роста выше темпов развития рынка, его структура постоянно адаптируется к изменениям во внешней среде, а предприятие активно влияет на происходящие во внешней среде процессы. Стабильное развитие *необязательно означает сохранение неубывающих темпов роста*, как это принято считать. Такое просто невозможно в долгосрочной перспективе.

*Антикризисное управление* является органической частью менеджмента, ориентированного на стабильное развитие предприятия. Цель антикризисного управления - нейтрализация наиболее опасных явлений во внешней и внутренней среде предприятия, способных ослабить его рыночную позицию и разрушить его стратегический потенциал. Для идентификации наиболее опасных зон необходима система раннего предупреждения опасности, которая кладется в основание *управления по слабым сигналам*. *Сценарии* возможного развития событий предоставляют инструменты, с помощью которых неприметные слабые сигналы могут быть уловлены и изучены.

Уникальная особенность трансформации российских рынков, состоит в том, что если в других странах изменения на рынках проходили последовательно, в течение достаточно продолжительного периода времени, то в России волею обстоятельств они были спрессованы, т.е. происходили одновременно по многим направлениям и на всех рынках. Поэтому в России управление промышленными предприятиями может быть эффективным, только когда оно осуществляется на основе комбинирования различных *методов стратегического управления*.

Антикризисное управление в условиях стратегических неожиданностей – управление по слабым сигналам				
Развиваться быстрее рынка				
Поддержание устойчивых конкурентных преимуществ на основе развития ключевых компетенций				
Ориентация системы управления на непрерывное внедрение инноваций				
Нематериальные активы	Развитие человеческого капитала	Развитие технологического капитала:	Развитие маркетингового	Конечный

	Развитие информационного капитала	выбор и совершенствование стратегических бизнес-процессов	капитала: усиление позиции предприятия на рынке	результат: устойчивая долгосрочная прибыль
	Развитие организационного капитала			
Способ реализации стратегии			Сущность стратегии	Цель стратегии
Наращивание стратегического потенциала				
Система сбалансированных показателей				

*Рис. 4. Модель стратегического управления, ориентированная на стабильное развитие промышленного предприятия*

### **5. Методика комплексного анализа позиции промышленного предприятия на отраслевом рынке.**

Методика призвана дать ответ на вопрос, в какой мере стратегия предприятия обеспечивает сохранение и усиление его позиции на рынке, т.е. способствует его стабильному развитию в долгосрочной перспективе.

*Задачи анализа.* Определить: характер позиции (место предприятия) на рынке, ее устойчивость, тенденции изменения, а также сильные и слабые стороны; выявить тип, силу и устойчивость его конкурентных преимуществ и разработать рекомендации по усилению позиции на рынке.

Два типа факторов определяют позицию предприятия на рынке: а) конкурентная структура рынка, б) восприятие участниками рынка предприятия и его продуктов. Оба эти типа факторов обуславливают перечень индикаторов, которыми мы будем пользоваться для измерения позиции предприятия.

Под *позицией предприятия* мы понимаем место предприятия на рынке в сравнении с ее конкурентами, определяемое как: (1) положение предприятия в структуре рынка, которое оценивается по показателям конечных результатов его деятельности; (2) восприятие предприятие и его продуктов участниками рынка, прежде всего клиентами (отношение к предприятию и его продуктам). Первая группа показателей фиксирует то, что уже произошло, и в этом смысле являются *запаздывающими индикаторами*. Хорошими прогностическими возможностями обладают *опережающие индикаторы*, основанные на измерении восприятия будущих изменений на рынке его участниками.

*Технологии измерения позиции предприятия.* В их основе лежит композиционная модель совокупности свойств:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n w_{jk} \cdot x_{ijk}$$

где  $A_{ij}$  – установка j-го индивида по отношению к i-той торговой марке;  $w_{jk}$  – относительная важность k-го свойства в i-ой торговой марке для j-го индивида, баллов; n – количество детерминирующих свойств.

*Сила конкурентного преимущества* выражается в силе той позиции, которую может занять предприятие, опираясь на конкурентное преимущество. Иначе говоря, – в уровне рыночной силы предприятия и относительной его производительности. Рыночная сила выражается в способности предприятия диктовать рынку цену, отличающуюся от цены его конкурентов. Рыночная сила предприятия и его товаров определяется степенью *лояльности* (привязанности) к ним покупателей.

Методика комплексного анализа позиции предприятия и его продуктов представлена на рис. 5.



*Рис 5. Методика комплексного анализа позиции предприятия и его продуктов на рынке*

Предприятие готово к переменам, когда его нематериальные активы интегрированы (взаимодополняют друг друга), приведены в соответствие с определенной стратегией (формируют ключевые компетенции, связанные с реализацией важнейших бизнес-процессов); т.е. в конечном счете, когда они обеспечивают стабильное развитие предприятия (быстрее рынка).

**Опыт использования методических разработок на промышленных предприятиях.**

*Анализ позиция химического предприятия на отраслевом рынке и разработка стратегии ее усиления.*

Исследование выполнено в 2003 г. Оно показало, что несомненным преимуществом данного отраслевого рынка является его растущий потенциал. Однако рынок был непрозрачен, взаимодействие его участников часто сопровождалось конфликтами, высоки были неопределенность перспектив развития и риски. Постепенно место отечественных продуктов на рынке занимает импорт, с которым стратегически выгоднее работать потребителям. Эксперты считали, что по мере того, как у предприятий-потребителей будут появляться деньги на развитие, они для усиления своих позиций на рынке будут все более ориентироваться на импорт.

*Ключевыми факторами успеха* на данном рынке являются лучшее соотношение цены и качества в сравнении с импортом, активная маркетинговая политика (рынок отличается невысоким уровнем информированности о продуктах) и высокая скорость освоения новой продукции.

*Оценка позиции на рынке продукции предприятия.* Выявлено, что наиболее важные практически для всех потребительских сегментов рынка характеристики производителя - это цены и скидки, гибкость в отношении к клиентам, эффективные коммуникации на рынке. Предприятию необходимо было «вернуться лицом к потребителям», концентрируя свои усилия на этих характеристиках, чтобы сделать потребителей лояльными.

*Определение сильных и слабых сторон предприятия на рынке.* Мы получили следующие оценки отдельных сторон деятельности предприятия.

Таблица 3

*Оценка производителя потребителями и продавцами его продукции (в % по строке)*

<b>Характеристики предприятия</b>	<b>Кто оценивает</b>	<b>Плохо</b>	<b>Удовлетворит.</b>	<b>Хорошо</b>
Хорошее качество продукции	Потребители	12	23	<b>65</b>
	Продавцы	33	13	<b>54</b>
Квалифицированные работники	Потребители	3	34	<b>63</b>
	Продавцы	13	40	<b>47</b>
Лидер в своей сфере	Потребители	18	26	<b>56</b>
	Продавцы	20	40	<b>40</b>
Стремится удовлетворить потребителей	Потребители	8	41	<b>51</b>
	Продавцы	36	<b>43</b>	21
Современные технологии	Потребители	11	<b>48</b>	41
	Продавцы	<b>40</b>	33	27
Постоянно совершенствуется	Потребители	11	<b>55</b>	34
	Продавцы	<b>40</b>	40	20
Своевременные поставки	Потребители	17	<b>60</b>	23
	Продавцы	20	<b>47</b>	33
Сильные менеджеры	Потребители	26	<b>52</b>	22
	Продавцы	33	<b>47</b>	20
Обоснованные цены	Потребители	35	<b>46</b>	19
	Продавцы	13	<b>53</b>	14
Эффективные коммуникации, реклама	Потребители	<b>60</b>	21	19
	Продавцы	<b>73</b>	20	7

К сильным сторонам предприятия теперь следует отнести: приемлемое качество продукции, квалифицированный персонал и положение лидера в своей отрасли. К слабым сторонам мы можем отнести: неэффективные коммуникации, реклама.

Исследование показало, что развитие крупного химического предприятия неустойчиво. Оно постепенно теряет свою долю рынка и рыночную силу, потому что развивается медленнее рынка. Производство должно быть более гибким, адекватно реагирующим на запросы разных сегментов рынка.

Ключевым элементом повышения стабильности развития является более быстрое (по сравнению с ценой) повышение качества продукции, понимаемое как более полное удовлетворение потребностей клиентов. Преодоление недостатков продукции предприятия требует технологического обновления (инвестиций). Этот процесс уже начался, для его ускорения, возможно, потребуется стратегический партнер – один из лидеров глобального рынка, что позволит существенно увеличить экспортные поставки.

***Развитие нематериальных активов машиностроительного предприятия для обеспечения его стабильного развития в долгосрочной перспективе.*** Это исследование посвящено анализу соответствия нематериальных активов предприятия стратегии его стабильного развития. Исследование проводилось в два этапа с интервалом через 3 года (2002 и 2005 гг.), что позволило отслеживать эффективность принимаемых мер.

Пять лет назад завод начал терять покупателей: ранее занимая в различных секторах рынка 60-70%, он снизил свою долю в совокупных продажах до 30%. Рынок открылся для зарубежных производителей, в сравнении с которыми стали очевидными технологическая отсталость предприятия, низкая культура производства, неэффективное управление. В 2002 году пришли новые собственники и топ-менеджеры, чтобы провести реструктуризацию предприятия и вывести его на траекторию устойчивого развития.

В 2005 году более половины работников предприятия (53,3%) оценили условия своей работы в целом как удовлетворительные. За прошедшие три года *оценки выросли по всем характеристикам* работы.

Сильными сторонами позиции предприятия работники считали устойчивый спрос на его продукцию, а также по-новому мыслящих энергичных руководителей. К слабым сторонам предприятия они отнесли устаревшее оборудование и низкую организацию, стимулирование труда.

Что, по мнению работников, наиболее важно для успешного развития предприятия? Два фактора роста предприятия выделили подавляющее большинство работников (58-66%): это *обновление оборудования и своевременное вознаграждение за труд*. Именно на этих направлениях следует сосредоточиться в первую очередь менеджменту предприятия, стратегия которого направлена на ускорение роста предприятия и усиление его позиции на рынке.

Текущая текучесть кадров на предприятии составляла 58%. Работники выделили три фактора, оказывающих наибольшее влияние на текучесть кадров: это

повышение оплаты труда, справедливая оценка результатов труда и обновление оборудования. Соотношение уровня желаемой и реальной заработной платы описывается следующим уравнением регрессии:

$$\text{Желаемая ЗП} = 2,5 \text{ т.р.} + 1,45 \cdot \text{Реальная ЗП.}$$

Данное регрессионное уравнение показывает, что среднее увеличение заработной платы на 5 – 6 тысяч рублей приведет к полному удовлетворению оплатой труда примерно 2/3 работников предприятия.

В ходе реструктуризации предприятия пять цехов были объединены в три, а выработка рабочих - сдельщиков выросла в 2002-2004 гг. вдвое.

*Особенности организационной культуры предприятия.* Те сотрудники, кто проработали на предприятии несколько лет, ощущали себя частью целого, членами одной команды, здесь им можно быть самими собой, не надо притворяться. Для большинства очевидно, что предприятие постоянно совершенствуется, чтобы быть конкурентоспособным.

Вместе с тем работники некоторых подразделений считали, что четкой стратегии развития у предприятия еще нет; работников не рассматривают как важный источник конкурентных преимуществ, не всегда справедливо распределяются работа, оплата труда и разрешаются конфликты. Что является ограничениями стабильного развития предприятия.

*Соответствие личных целей корпоративным целям, типология работников предприятия.* Одна из наиболее острых проблем, которая волнует почти каждого второго работника (43,5%) – это неопределенность своего будущего на предприятии и неопределенность будущего самого предприятия. То, что каждый четвертый работник (24,8%) хотел бы испытывать больше уважения со стороны окружающих, хотя в целом отношения с коллегами по работе и с руководителем их устраивают, свидетельствует о том, что *нуждаются в коррекции конкретные механизмы проведения преобразований в трудовом коллективе* (в частности, способы преодоления сопротивления изменениям).

Менеджмент предприятия так определил *стратегию стабильного развития*: за счет технического перевооружения повысить качество продукции до уровня мировых производителей. Это позволит предприятию удержать позиции на внутреннем рынке, который агрессивно захватывают китайские компании, и более успешно конкурировать с немецкими и английскими поставщиками высокотехнологичной продукции. Предприятие стремится уйти от конкуренции на массовом рынке и планирует постепенно наращивать долю в производстве высокотехнологичных изделий, чтобы в этом сегменте зарабатывать основную прибыль. Ставится задача в ближайшие годы вновь стать лидером рынка.

## **Основные выводы и результаты диссертационного исследования.**



1. Если мы исследуем возможности развития предприятий в долгосрочной перспективе, то для нас более предпочтительным становится понятие «стабильное экономическое развитие». Используя его, мы исследуем не столько частоту и амплитуду колебаний в динамике предприятия («устойчивость развития»), сколько условия и механизмы непрерывного (постоянного) его развития, обеспечивающие успех предприятия в долгосрочной перспективе («стабильность развития»). Стабильное развитие предприятия означает предупреждение кризисов, разрушающих стратегический потенциал будущего развития предприятия.

Стратегическая задача российской экономики – стабильное развитие промышленности, которое способно повысить конкурентоспособность страны и обеспечить ее экономическую безопасность.

Сегодня следует говорить о *реиндустриализации* России, имея в виду новую промышленную политику, обеспечивающую непрерывную технологическую модернизацию промышленных предприятий.

2. Показано, что развитие промышленного сектора России и ее регионов в 1999-2005 гг. было нестабильным. Производительность труда повышалась за счет сокращения излишней численности работников. В последнее время темпы роста производительности труда замедляются, она стала расти медленнее средней заработной платы. Одновременно начинается интенсивный рост инвестиционного машиностроения.

Повышение спроса и улучшение финансового состояния промышленных предприятий приводит к переориентации инвестиционного спроса на закупку импортных машин и оборудования, обеспечивающих более высокое качество и производительность труда. Потеря внутреннего рынка машиностроительными предприятиями лишает их перспективы дальнейшей модернизации.

Основными ограничениями устойчивого развития промышленного производства являются (1) низкий спрос и давление импорта, что обусловлено неконкурентоспособностью продукции; (2) нехватка оборотных средств из-за низкой и неустойчивой рентабельности предприятий и слабости финансовой системы; (3) нехватка квалифицированных кадров; (3) непредсказуемость государственного регулирования, отсутствие четкой промышленной политики.

2. В долгосрочной перспективе все предприятия сталкиваются с неизбежностью коренного изменения способов ведения бизнеса, т.е. с «точками разрыва». В такие моменты одни предприятия получают экономические преимущества, другие теряют их. Побеждают предприятия, соответствующие требованиям рыночной эффективности в долгосрочной перспективе, т.е. способные меняться в соответствии с масштабами и темпами рынка, что обеспечивает большую прибыль.

3. В трансформационный период одновременно происходит *преобразование* (запуск рыночных механизмов) и *развитие* (создание

предпосылок для устойчивого роста или построение эффективных рынков). Рынки во всех странах складывались при прямой поддержке государства, они конструировались в соответствии с интересами государства (стратегией его экономического развития).

*Управление отраслевыми рынками* в трансформирующейся экономике мы понимаем как разработку и реализацию стратегий их формирования и развития. Цель – создание эффективных отраслевых рынков, критерий ее достижения – устойчивый экономический рост. Государство обеспечивает повышение эффективности долгосрочных источников прибыли, способствует достижению *долгосрочных конкурентных преимуществ российских производителей* на отраслевых рынках, устраняя фундаментальное неравенство («провалы трансформирующихся рынков») в конкуренции с развитыми странами.

4. Уникальная особенность трансформации российских рынков, состоит в том, что если в других странах изменения на рынках проходили последовательно, в течение достаточно продолжительного периода времени, то в России волею обстоятельств они были спрессованы, т.е. происходили одновременно по многим направлениям и на всех рынках. Поэтому в России управление промышленными предприятиями может быть эффективным, только когда оно осуществляется на основе комбинирования различных методов стратегического управления.

5. Предложенная модель управления предприятием исходит из того, что цель стратегического управления – создание долгосрочной стоимости или устойчивый рост стоимости (полезности, ценности, выгод) для заинтересованных групп. Это возможно только при условии сохранения и усиления позиции предприятия на рынке. Поэтому *устойчивое развитие* промышленного предприятия, следует понимать как процесс сохранения и улучшения позиции предприятия на рынках. Развитие необязательно означает сохранение неубывающих темпов роста, как это принято считать.

Сохранение развития обеспечивается путем наращивания стратегического потенциала предприятия, который обеспечивает наличие *устойчивых конкурентных преимуществ*. Антикризисное управление является необходимым элементом менеджмента, ориентированного на устойчивое развитие предприятия. Для идентификации наиболее опасных зон необходима система раннего предупреждения опасности, которая кладется в основание управления по слабым сигналам.

6. Методика комплексного анализа позиции предприятия дает ответ на вопрос, в какой мере стратегия предприятия обеспечивает сохранение и усиление его позиции на рынках, т.е. способствует его устойчивому развитию в долгосрочной перспективе.

Под *позицией предприятия* мы понимаем место предприятия на рынке в сравнении с ее конкурентами, определяемое как: (1) положение предприятия в структуре рынка, которое оценивается по показателям конечных

результатов его деятельности; (2) восприятие предприятия и его продуктов участниками рынка, прежде всего клиентами (отношение к предприятию и его продуктам). Первая группа показателей фиксирует то, что уже произошло, и в этом смысле являются *запаздывающими индикаторами*. Хорошими прогностическими возможностями обладают *опережающие индикаторы*, основанные на измерении восприятия будущих изменений на рынке его участниками.

Предлагаются технологии измерения позиции предприятия на рынке.

7. Показано, что предложенные концепции, методики и технологии стратегического управления дают хорошие экономические результаты.

### **Список публикаций, в которых отражены основные положения диссертации**

1. Захаров И.В. Модель стратегического управления устойчивым развитием промышленных предприятий / И.В. Захаров // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Экономика и финансы. Выпуск 2 (9). – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2006. – С. 159-161 (0,3 п.л.). – *Издание в списке ВАК*.

2. Захаров И.В. Антикризисное управление как фактор устойчивого экономического роста промышленных предприятий / И.В. Захаров // Известия Тульского государственного университета. Серия экономика, управление, финансы. Сборник докладов VIII Всероссийской научно-практической конференции. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2006. – С. 91-93 (0,3) п.л. – *Издание в списке ВАК*.

3. Захаров И.В. Промышленные кластеры и экономический рост / И.В. Захаров, Ю.И. Ефимычев // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия экономика и финансы. Вып. 1(7). Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2005. С.71-75 (0,4 п.л.). – *Издание в списке ВАК*.

4. Захаров И.В. Управление переменами на предприятии: коммуникационные аспекты / И.В. Захаров, В.Я. Захаров // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия экономика и финансы. Вып. 2(6). Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. с. 28-32 (0,4 п.л.). – *Издание в списке ВАК*.

5. Захаров И.В. Устойчивое экономическое развитие промышленных предприятий как основа экономической безопасности России / И.В. Захаров // Проблемы менеджмента качества в современной России. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Саранск, 2006. с. 101-104 (0,3 п.л.).

6. Захаров И.В. Как относится нижегородцы к государственному регулированию экономики / И.В. Захаров // Государственное регулирование экономики: региональный аспект. Материалы III Международной научно-практической конференции. Т II. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2001. – С. 290-291 (0,3 п.л.).

7. Захаров И.В. Концепции стратегического управления предприятием в контексте российской экономики / И.В. Захаров, В.Я. Захаров, Д.И. Сидоров // Вестник Нижегородского коммерческого института. Вып. 5. – Н. Новгород: НКИ, 2003. – С. 59-65 (0,4 п.л.).

8. Захаров И.В. Системная парадигма исследования рынка / И.В. Захаров, К.С. Белковский, Д.И. Сидоров // Сборник научных статей аспирантов и соискателей

Нижегородского коммерческого института. Вып. 9. – Н. Новгород: НКИ, 2004. с. 13-15 (0,3 п.л.).

9. Захаров И.В. Антикризисное управление как фактор устойчивого экономического роста машиностроительных предприятий / И.В. Захаров // Проблемы устойчивого развития предприятий в современных условиях. Сборник статей – Н. Новгород, 2005. - С. 90-93 (0,3 п.л.).

10. Захаров И.В. Могут ли предприятия – клиенты предвидеть кризисные ситуации в банках с помощью анализа регионального рынка банковских услуг? / И.В. Захаров, В.Я. Захаров // Экономическое и социальное развитие регионов России: сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2006. - С. 99-101 (0,3 п.л.).

11. Захаров И.В. Антикризисный менеджмент: стратегия развития промышленных предприятий в России / И.В. Захаров // Теория и практика антикризисного менеджмента: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2006. с. 10-12 (0,3 п.л.).

12. Захаров И.В. Как инвесторы оценивают предприятия / И.В. Захаров, В.Я. Захаров // Проблемы социально-экономического развития города. Сборник научных статей. Материалы региональной научно-практической конференции. - Н.Новгород: НРО МАИЭС, 2006. с 20-23 (0,3 п.л.).

13. Захаров И.В. Формирование промышленных кластеров как фактор ускорения научно-технического прогресса на промышленных предприятиях / И.В. Захаров // Совершенствование управления научно-техническим прогрессом в современных условиях: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2006. с. 68-71 (0,3 п.л.).

14. Захаров И.В. Оценка различных стратегий экономического развития. /И.В. Захаров // Социально-экономические проблемы рыночной экономики: Сборник тезисов межвузовской научной конференции по экономической теории студентов и аспирантов 14 марта 2001 г. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2001. с. 6-7 (0,2 п.л.).