

А.П. Градов

**ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
РАЗРЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ**

A.P. Gradov

**ESTIMATING POTENTIAL EFFECTIVENESS
OF PROBLEM SOLVING**

Представлены основные положения оценки совокупной результативности разрешения проблемной ситуации с учетом возможных последствий исторического, политического, социального, научного, технического, экологического и экономического характера. Дается определение понятия «результативность разрешения проблемной ситуации». Анализируются факторы, влияющие на результативность. Приводятся примеры реализации стратегии конкретных промышленных предприятий, а также результаты статистического исследования выбора предпочтительного варианта стратегии предприятия.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ; ПОСЛЕДСТВИЯ; ПРОБЛЕМА; КВАНТИФИКАЦИЯ; ОЦЕНКА.

The article presents basic provisions of estimating cumulative effectiveness of the solution to a problem situation, allowing for possible historical, political, social, scientific, technical, environmental and economic consequences. The author comes up with the definition for the concept of «effectiveness of problem solving» as an extent of the expected achievement of a strategic or tactical goal by an economic agent through resolving a problematic situation. The author analyzes factors which influence effectiveness: importance of agents' goals, estimation of resource capacity for goal achievement, possibility to assess positive and negative consequences of problem solving and risk taking, estimation of possibility to localize negative consequences. The article describes examples of implementing strategies of particular industrial enterprises which have different estimation of problem arising prospects, and also results of the statistical research on the choice of a preferable strategic option for an enterprise are given.

EFFECTIVENESS; CONSEQUENCES; PROBLEM; QUANTIFICATION; ESTIMATION.

Введение. Ранее нами рассматривались понятие «проблемная ситуация» [4], факторы, влияющие на проблемную ситуацию [2], основные положения стратегии и тактики выявления и разрешения проблемной ситуации [3].

Особое значение, на наш взгляд, приобретает разработка подхода к оценке потенциальной (не всегда ожидаемой) результативности разрешения любой (особенно системной) проблемной ситуации. Иначе говоря, нужно привлечь внимание лиц, принимающих управленческие решения (ЛПР) в работе с реальными или потенциальными проблемными ситуациями, к необходимости оценивать возможные последствия реализации этих реше-

ний как положительного, так и (в особенности) отрицательного характера с точки зрения возможного влияния всех семи «кругов» (исторического, политического, социального, научного, технического, экологического и экономического) [2] на результативность той или иной проблемной ситуации.

Методика и результаты исследования. Возникают две чрезвычайно сложные проблемы: что понимать под результативностью? как оценить влияние каждого «круга» на результативность разрешения проблемной ситуации?

Итак, первый вопрос: **что понимать под результативностью разрешения проблемной ситуации?**

В самом обобщенном виде результативность можно трактовать как степень ожидаемого достижения стратегической или тактической цели экономического агента с помощью разрешения исследуемой проблемной ситуации. Отсюда следует, что необходимо:

во-первых, определить степень значимости достижения этой цели для экономического агента с точки зрения возможности эффективной реализации его миссии в сложившихся или изменяющихся (в результате разрешения потенциальной проблемной ситуации) условиях внешней и внутренней среды его функционирования;

во-вторых, необходимо оценить «ресурсоемкость» процесса достижения цели с помощью разрешения исследуемой проблемной ситуации;

в-третьих, необходимо прогнозировать возможные положительные и отрицательные последствия разрешения этой проблемной ситуации и возникающие при этом риски;

в-четвертых, следует оценить возможность купирования отрицательных последствий разрешения потенциальной проблемной ситуации.

Совокупность этих четырех составляющих позволит оценить степень результативности разрешения проблемной ситуации, определить «цену вопроса».

1. Степень значимости достижения цели для экономического агента может быть определена с помощью анализа структуры проблемной ситуации. В [3] предложены четыре уровня классификации подобной структуры: стратегический, субстратегический, тактический и субтактический, что, по существу, отражает значимость самой цели экономического агента, которую он предполагает достичь с помощью разрешения исследуемой проблемной ситуации.

Так, например, используя стратегическую классификацию составляющих и источников конкурентных преимуществ национальной экономики, можно сформулировать четыре взаимоувязанные стратегические цели главного экономического агента — государства, которые могут быть достигнуты с помощью разрешения возникшей системной проблемной ситуации необходимости существенного

повышения уровня конкурентоспособности национальной экономики:

— достижение высокого уровня креативности различных категорий специалистов с помощью существенного улучшения системы общего и профессионального образования;

— достижение высокого уровня результативности фундаментальных, прикладных исследований и разработок с помощью государственно-частного партнерства в финансировании РАН и университетов;

— существенное повышение уровня востребованности результатов НИОКР за счет усиления государственной ориентации институциональной системы на заинтересованность бизнеса в инновациях;

— сокращение степени зависимости национальной экономики и уровня жизни населения от мировой хозяйственной системы за счет опережающего развития высоких технологий и замещения импортоориентации бизнеса.

Спускаясь по ступеням лестницы управленческой иерархии, определяют субстратегические, тактические и субтактические цели конкретных экономических агентов, участвующих в процессе разрешения исследуемой проблемной ситуации.

2. Ресурсоемкость процесса достижения цели с помощью разрешения исследуемой проблемной ситуации определяется величиной материальных и нематериальных активов, которыми располагает (или может привлечь дополнительно) экономический агент. При этом необходимо дифференцировать и те и другие активы по субъектам (организациям, предприятиям и другим юридическим или физическим лицам), участвующим в процессе разрешения этой проблемной ситуации, и направлениям их деятельности в соответствии с предварительно разработанной экономическим агентом программой действий.

Наиболее значимыми в этой деятельности становятся нематериальные активы, в частности его основная составляющая — человеческий капитал, которым располагает экономический агент, его качество, способность обеспечить высокий уровень совокупной полезности использования материальных и других составляющих нематериальных активов. В [1] предложена матрица совокупной по-



лезности нематериальных активов, с помощью которой становится возможно оценить уровень их развития, выявить факторы, влияющие на этот уровень, и принять решение о приведении его в требуемое состояние, обеспечивающее возможность достижения высокой результативности разрешения проблемной ситуации.

3. Прогноз последствий разрешения исследуемой проблемной ситуации – один из самых сложных этапов процесса оценки результативности разрешения проблемной ситуации. Существующая отечественная и зарубежная литература предлагает множество различных способов прогнозирования: от коллективной генерации идей – «мозговых атак», использования «метода Дельфы» до построения многочисленных математических, статистических, имитационных и иных моделей.

Однако сложность современного мира, усиливающаяся волатильность мировой хозяйственной и политической систем, обусловленная изменчивостью интересов экономических агентов – от индивидуальных предпринимателей до государств, не может способствовать достижению высокого уровня верификации прогнозов, полученных с использованием ранее предлагавшихся способов.

Особую роль в прогнозировании последствий играет оценка возможных рисков. Не вдаваясь в подробности этой сложнейшей проблемы, приведем лишь мнение такого известного отечественного специалиста в области управления риском, как доктор экономических наук Р.М. Качалов. Он считает, что для математической постановки задачи анализа риска исходная информация может быть представлена в виде нагруженной причинно-следственной сети (ПСС), отражающей результаты качественного анализа ситуации с учетом компонентов риска. ПСС – это ориентированный граф, каждый узел которого обозначает событие или совокупность событий (факторов риска), приводящих к нежелательным последствиям, а дуги соединяют причины с каждым из возможных непосредственных нежелательных последствий [9, с. 20]. Заметим лишь, что перечень нежелательных последствий не всегда может быть полностью прогнозирован, ибо, к примеру, считавшийся ранее надежным партнер в бизнесе или лю-

бом другом виде деятельности в случае разрешения проблемной ситуации становится обозленным конкурентом или противником, и именно «упущенные» последствия действий этого «партнера» могут принести ущерб, который не может быть на момент прогнозирования полностью осмыслен. Все зависит от степени влияния того или иного «круга» на результативность разрешения проблемной ситуации. В первую очередь, это относится к историческому, политическому, социальному, научному, экологическому «кругам» [2].

Поскольку каждая проблемная ситуация оригинальна как по причинам возникновения, так и по структуре, методы ее разрешения, а также его результативность не могут быть одинаковыми для всех подобных ситуаций. Можно лишь утверждать, что характер и значимость для экономического агента последствий во многом связаны со степенью влияния всей совокупности «кругов» на конкретную проблемную ситуацию. При этом следует учитывать влияние этих кругов не только на проблемную ситуацию, возникшую у конкретного экономического агента, но и на связанные с этим агентом подразделения национальной экономики (сектора, отрасли, кластеры, ассоциации и др.) или национальную экономику в целом.

Таким образом, результативность разрешения системной проблемной ситуации, обладающей сложной структурой, должна оцениваться не только в рамках конкретных агентов внутри страны, но и с учетом возможного влияния мировой хозяйственной системы на последствия ее разрешения. Это, в свою очередь, вызывает необходимость глубокого мониторинга состояния и степени возможной волатильности внутренней и внешней среды, результаты которого должны лечь в основу разработки и реализации принимаемого управленческого решения по проблемной ситуации (или отказа от него) на любом уровне управленческой иерархии.

4. Для возможности купирования предполагаемых отрицательных последствий разрешения проблемной ситуации необходимо проанализировать ее структуру. В зависимости от того, к какому уровню этой структуры (стратегическому, субстратегическому, тактическому, субтактическому) относится данная

проблемная ситуация, степень значимости этих последствий для экономического агента будет разной. Разными будут и управленческие решения и необходимые для их реализации материальные и нематериальные активы (ресурсы).

Основным правилом для организации процесса купирования отрицательных последствий является резервирование наиболее значимых и дефицитных материальных ресурсов, а также обеспечение высокого уровня и постоянной готовности всех составляющих нематериальных активов (человеческого, информационного и организационного капитала) к решению проблем, связанных с преодолением различного рода отрицательных последствий.

Ответ на вопрос — как оценить влияние на результативность разрешения проблемной ситуации каждого «круга»? значительно сложнее, поскольку нет общепринятых параметров, характеризующих подобное влияние, а также методов качественной и количественной оценки влияния того или иного «круга» на результативность разрешения конкретной проблемной ситуации.

Возьмем к примеру «круг» исторический. Можно ли выявить влияние исторического процесса формирования промышленных предприятий на результативность возникающих на этих предприятиях проблемных ситуаций в текущем периоде их деятельности?

Рассмотрим два примера исторического процесса формирования предприятий: в первом И.А. Калугин анализирует исторические процессы формирования двух разных предприятий [7], во втором В.В. Катков анализирует исторический процесс формирования одного из крупнейших предприятий России [8]. В третьем примере ответим на вопрос о влиянии нескольких «кругов» проблемной ситуации на стратегию предприятий.

Пример 1

Предприятие «Севкабель»

ОАО «Севкабель» создано в 1993 г. на базе производственного объединения «Севкабель», действующего с 1975 г. В 1995 г. создано ЗАО «Севкабель-Оптик», объединившее производственные мощности завода и научный потенциал НИИ в развитии оптоволоконных систем связи. В 2003 г. на базе

группы компаний, объединенных общим брендом — «Севкабель» создана управляющая компания ОАО «Севкабель-Холдинг».

В 2004 г. создано два дочерних предприятия — ООО «Севгеокабель» (производство геофизических кабелей) и ООО «Севморкабель».

В 2006 г. в состав «Севкабель-Холдинг» вошли ЗАО «Завод Агрокабель» (Новгородская обл.) и ОАО «Завод Микропровод» (Московская обл.).

В 2007 г. в состав холдинга вошло ООО «Донбасскабель» (Украина, г. Донецк).

В 2008 г. в состав холдинга вошли ОАО «Завод «Саранскабель» и ЗАО «Цветлит» (Мордовия, г. Саранск).

Выручка предприятия «Севкабель» с 2006 по 2010 г. упала в 4 раза, чистая прибыль — в 7 раз. Предприятие оказалось на грани банкротства.

С 2006 г. предприятие активно финансировалось за счет заемных средств, увеличивая объемы заимствования вплоть до 2008 г., сохраняя инвестиционную привлекательность в фазе роста экономики. В начале активной фазы кризиса предприятию удалось привлечь заемные средства, показав прибыльность своей деятельности. Однако оно начало реорганизацию производства лишь в 2009 г. В результате предприятие утратило конкурентные преимущества в фазе рецессии. Существенно сократились выручка и прибыль от основной деятельности. Финансовое положение резко ухудшилось, предприятие оказалось на грани банкротства.

Активная часть инвестиционной стратегии предприятия была основана на экспансии на рынке путем слияния и поглощения действующих компаний. За счет этого увеличивался оборот компании, росла выручка и прибыль, а также достигалось монополистическое положение на рынке не только в СЗФО, но и в ЦФО. Эта политика является примером *приростной инвестиционной стратегии*.

Государственное предприятие «Топливо-энергетический комплекс Санкт-Петербурга»

Создано в 1993 г. на базе ТПО «ЛенТЭК», юридическим правопреемником которого оно стало. В 2000 г. ГП «ТЭК» переименовано в ГУП «ТЭК СПб».

В 2005 г. разработана собственная концепция, предполагающая создание системы комбинированной выработки тепло- и электроэнергии.

В 2006 г. произведен запуск новых котельных, преимущественно в северных и северо-западных районах Петербурга.

В 2008 г. разработана программа по модернизации котельных в центре Петербурга и перевод их работы в автоматический режим.

В 2009 г. реализована программа по закупке передвижных котельных для оперативного реагирования на возникновение нештатных ситуаций.

ГП «ТЭК СПб» ориентируется на модернизацию собственного производства, реализует энергосберегающие программы, позволяющие ему повысить эффективность производства интенсивными методами, т. е. придерживается *улучшенной инвестиционной стратегии*.

Анализ особенностей исторического развития двух исследуемых предприятий позволяет сделать следующие выводы.

Предприятие «Севкабель» в историческом аспекте формировалось на основе партикуляризма. Это означает, что предприятие не являлось целостной единицей, его составляющие находились не только в разных регионах России, но и в другом государстве, поэтому различными аспектами его деятельности каждая составляющая такого предприятия управлялась самостоятельно, а взаимодействие этих составляющих осуществлялось на основе кооперации и аутсорсинга, что отрицательно сказывалось на качестве управления. ГП «ТЭК СПб» формировалось на холистическом принципе, т. е. как целостная единица.

О результатах принятых данными предприятиями стратегических решений можно судить по тому, что дальнейшую свою инвестиционную стратегию первое предприятие ориентировало на поддержание общей инвестиционной привлекательности, а второе сосредоточило свое внимание на поиске предпочтительных инвесторов.

Существенная долговая нагрузка на выручку и значительная доля заемных средств в балансе предприятия не могли быть устранены в краткосрочном периоде, поэтому

предприятие «Севкабель» было вынуждено прибегнуть к «случайным» инвесторам, основные требования которых – прибыльность предприятия и показатели инвестиционного проекта. Это, в конечном итоге, привело к возникновению проблемной ситуации – возможности банкротства предприятия.

Предприятие «ТЭК СПб» по параметрам своей деятельности соответствовало требованиям «тактических» инвесторов, поэтому ему не потребовалось изменять экономическую стратегию, корректировать текущую деятельность и сложившийся экономический потенциал для привлечения инвестиций. Предприятие продолжало привлекать долгосрочные займы, погашая их из увеличивающейся прибыли, поэтому проблемных ситуаций возможности банкротства не возникало.

Пример 2

Анализ процесса стратегического управления промышленными предприятиями Санкт-Петербурга и Ленинградской области позволил сделать вывод о динамике параметров предприятия под воздействием внешней среды, изменяющихся с течением времени.

Проведенное В.В. Катковым исследование такой динамики на материалах Путиловского – Кировского завода в Санкт-Петербурге показало, что за 200-летний период его существования параметры позиционирования предприятия менялись несколько раз [8]. В последнем десятилетии XIX в. завод представлял собой «холистическую» организацию «реактивного» характера, работающую в режиме «гомеостаза», на основе «конституционализма» и «рационализма». Эта цепочка «продержалась» до кризиса 80–90-х гг. XX в. 5 ноября 1992 г. было зарегистрировано акционерное общество «Кировский завод», на момент регистрации собственниками завода стали 64 000 физических лиц и около 50 юридических лиц.

В начале XXI в. под влиянием политического и экономического «кругов» возникла системная проблемная ситуация существенного снижения спроса на основную продукцию завода, что привело к изменению его позиционирования от холизма к партикуляризму. Завод распался на 22 самостоятельных кооперирующихся друг с другом средних и малых предприятия.

Результаты анализа исторических тенденций развития предприятий позволяют сделать вывод о возможном взаимоувязанном влиянии на результативность разрешения проблемных ситуаций, по меньшей мере, двух «кругов» проблемных ситуаций. Однако с увеличением сложности структуры потенциальных системных проблемных ситуаций [2] влиять на результативность их разрешения могут все семь этих «кругов».

Таким образом, возникает вопрос – можно ли создать единый измеритель, характеризующий влияние любого «круга» на результативность разрешения любой проблемной ситуации? По-видимому, такого измерителя создать нельзя, поскольку каждая проблемная ситуация и каждый «круг» имеют свои конкретные особенности.

Пример 3

Еще о специфичности проблемной ситуации и совокупном влиянии нескольких «кругов» на результативность ее разрешения.

Менеджеры предприятий постоянно озабочены необходимостью выбора предпочтительной стратегии развития, обеспечивающей рост производительности труда. Возникает весьма значимая для лиц, принимающих решения, проблемная ситуация – каким путем идти: эволюционным или революционным, т. е. «квантовым скачком» изменения стратегии. При этом необходимо выбрать соответствующую политику управления материальными и нематериальными активами, которая существенно влияет на результативность разрешения исследуемой проблемной ситуации. Выбор предпочтительного направления стратегического развития предприятия представляет собой сложный процесс анализа различных факторов экономического и неэкономического характера. Так, например, Г.Б. Клейнер различает три направления развития: эволюция, инволюция и революция [11].

Мы попытались увязать эти направления с интенсивностью управления активами предприятия, проанализировав статистические данные деятельности более 1300 предприятий, и предложили следующие понятия:

- эволюция с сохранением существующих активов;
- эволюция с постепенным приобретением новых активов;

- «квантовый скачок» стратегии с интенсивной продажей и приобретением новых активов;

- постепенная продажа активов в связи с изменением парадигмы бизнеса [5].

Анализ статистических данных (см. таблицу) подтвердил также возможность отображения результативности выбора направления стратегии интенсивностью управления активами предприятия. Таким образом, чем интенсивнее процессы обновления (купли-продажи) активов, тем выше вероятность подготовки и реализации «квантового скачка» стратегии. Результатом «квантового скачка» становится скачок эффективности деятельности фирмы.

Следует также отметить, что в зависимости от интенсивности управления активами изменяются не только состав и структура транзакционных издержек, но и параметры денежных потоков. Следовательно, в качестве критерия выбора предпочтительного варианта развития может быть принято отношение прироста стоимости бизнеса к приросту транзакционных издержек, связанных с интенсивностью управления активами [12].

Используем результаты этого исследования для выяснения вопроса – какие «круги» и как влияют на результативность разрешения проблемной ситуации выбора предпочтительной стратегии развития экономического агента?

Прежде всего, представим парадигму изложенного исследования в терминах результативности проблемой ситуации.

Существовали ранее усвоенные научные знания о трех возможных направлениях развития предприятия (эволюция, революция, инволюция), о необходимости управления его активами, проведении НИР, повышении производительности труда. Однако теоретических положений, на основе которых должны приниматься управленческие решения о выборе того или иного направления развития, не было. Осознание того, что ранее усвоенных научных знаний оказалось недостаточно, привело к потребности в новых научных знаниях и знаниях здравого смысла, реализующихся в познавательной активности, направленной на выявление в деятельности предприятия возможных «узких мест», влияющих на уровень производительности труда, в зависимости от выбора того или иного направления политики развития предприятия.

Таблица 1

Результаты статистического анализа деятельности исследуемых предприятий [5]

Характеристика групп компаний	Компании, не покупавшие и не продававшие активы	Компании, покупавшие активы	Компании, продававшие активы	Компании, покупавшие и продававшие активы
Объем выпуска от 50 до 150 млн евро	(0,953; 1,136) 1,008 0,071	(1,009; 1,131) 1,068 0,045	(0,875; 1,203) 1,065 0,119	(0,773; 1,254) 1,144 0,064
Объем инвестиций от 500 до 2500 тыс. евро	(1,022; 1,109) 1,042 0,041	(1,031; 1,104) 1,067 0,036	(1,029; 1,437) 1,081 0,084	(0,897; 1,393) 1,089 0,380
Объем выпуска от 50 до 150 млн евро; объем инвестиций от 500 до 2500 тыс. евро	(0,949; 1,188) 1,039 0,066	(1,013; 1,086) 1,069 0,034	(0,688; 1,379) 1,081 0,316	(0,988; 1,579) 1,281 0,116
Расходы на исследование и развитие осуществлялись; объем выпуска от 50 до 150 млн евро	(0,950; 1,138) 1,017 0,054	(1,008; 1,128) 1,071 0,044	(0,839; 1,227) 1,062 0,159	(0,773; 1,254) 1,145 0,065
Расходы на исследование и развитие осуществлялись; объем инвестиций от 500 до 2500 тыс. евро	(0,999; 1,078) 1,027 0,018	(1,042; 1,137) 1,068 0,057	(1,029; 1,169) 1,057 0,046	(0,897; 1,393) 1,089 0,381
Расходы на исследование и развитие осуществлялись; объем инвестиций более 2500 тыс. евро	(1,015; 1,280) 1,057 0,103	(0,997; 1,398) 1,065 0,087	(0,961; 1,398) 1,086 0,131	(0,975; 2,705) 1,143 0,127
Расходы на исследование и развитие не осуществлялись; объем инвестиций от 500 до 2500 тыс. евро	(0,975; 1,072) 1,043 0,044	(0,964; 1,150) 1,050 0,111	(0,982; 1,201) 1,087 0,041	Н. д.
Расходы на исследование и развитие не осуществлялись; объем выпуска от 50 до 150 млн евро	(0,900; 1,135) 0,980 0,177	(0,867; 1,199) 1,052 0,049	(1,020; 1,106) 1,082 0,038	Н. д.

Появившиеся в результате исследования новые научные знания о зависимости уровня производительности труда от политики предприятия по управлению активами, от величины расходов на проведение собственных НИР, от жизненного цикла используемой стратегии и степени адаптации новой стратегии к изменяющимся условиям производства и др. позволили конкретизировать понятия направлений развития, сформулировать характеристику проблемной ситуации, разработать рекомендации по ее разрешению с использованием итеративного подхода к совершенствованию структуры, функций и процессов. Главным результатом разрешения этой проблемной ситуации является доказательство того, что «квантовый скачок» стратегии позволяет обеспечить существенно

большой рост результативности стратегии предприятия. Необходимость такого скачка возникает тогда, когда происходит прорыв в области научных исследований [5].

Какие же «круги» (факторы) оказали влияние на результативность разрешения рассмотренной проблемной ситуации?

«Круг» исторический. Влияние этого круга весьма существенно, поскольку необходимость выбора предпочтительного направления развития экономических агентов была осознана еще с давних времен. В рассматриваемом примере непосредственное исследование динамики политики экономических агентов осуществлялось за пятилетний период. По некоторым позициям (например, управление активами) рассматривались данные по купле-продаже активов в более ран-

них периодах. Рассматривались данные по купле-продаже активов и результативности этих операций в разных фазах экономического цикла [5].

«Круг» политический. По-существу, все исследование было направлено на определение результативности политики развития экономических агентов разного уровня и размера, с разными объемами производства, с разной инвестиционной политикой.

«Круг» научный. Это один из основных факторов влияния на результативность политики развития экономических агентов. Анализ показал, что при увеличении расходов на НИР, активной продаже и приобретении новых активов производительность труда в компаниях, придерживающихся подобной политики, в 4,7 раза выше, чем в компаниях, не инвестирующих собственных НИР.

«Круг» экономический. Это, по-существу, самый «главный» по влиянию на результативность разрешения исследуемой проблемной ситуации фактор. При одинаковом объеме выпуска продукции в фирмах, осуществлявших НИР, направленных на развитие,

средний темп прироста производительности труда за исследуемый период составил 58 %. В фирмах, не покупавших и не продававших активов, но осуществлявших НИР, средний темп прироста производительности труда за тот же период составил 34 %, а фирмы, не покупавшие и не продававшие активов и не осуществлявшие НИР, достигали среднего прироста производительности труда за тот же период лишь в размере 0,46 %.

Выводы. Таким образом, оценка результативности разрешения проблемных ситуаций с разной структурой не может осуществляться с помощью единого подхода, ибо в зависимости от сложности и различия этой структуры на результативность с разной степенью оказывают влияние разные сочетания факторов («кругов» проблемных ситуаций).

Поэтому при оценке результативности разрешения проблемных ситуаций с разной структурой необходимо учитывать степень влияния на эту результативность каждого «круга» (от исторического до экономического).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Волынский А.С., Градов А.П.** Создание и применение матрицы совокупной полезности нематериальных активов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. № 2(192). С. 71–78.
2. **Градов А.П.** «Семь кругов» проблемной ситуации по уровням управленческой ситуации // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. 2014. № 1(187). С. 20–27.
3. **Градов А.П.** Стратегия и тактика выявления и разрешения системных проблемных ситуаций в экономике // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. № 3(197). С. 17–27.
4. **Градов А.П.** Понятие проблемной ситуации // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. № 6(209). С. 18–25.
5. **Градов А.П., Атавина А.А.** Проблемы эффективности стратегии фирмы // Экономическая наука современной России. 2008. № 1(40).
6. Как управлять конкурентными преимуществами в периоды спада и подъема экономики. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013.
7. **Калугин И.А.** Выбор промышленным предприятием предпочтительного инвестора в различных фазах экономического цикла // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2011. № 3(125). С. 125–128.
8. **Катков В.В.** Управление конкурентными преимуществами промышленных предприятий с учетом их позиционирования во внешней и внутренней среде // Как управлять конкурентными преимуществами в периоды спада и подъема экономики. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013.
9. **Качалов Р.М.** Управление экономическим риском. Теоретические основы и приложения. М.; СПб.: Нестор-История, 2012.
10. **Клейнер Г.Б.** Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. 2002. № 10.
11. **Клейнер Г.Б.** Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008.

REFERENCES

1. **Volynskii A.S., Gradov A.P.** Creation and application of cumulative utility matrix of intangible assets. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2014, no. 2(192), pp. 71–78. (rus)
2. **Gradov A.P.** «Seven Circles» of the problem situation by levels of management hierarchy. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2014, no. 1(187), pp. 20–27. (rus)
3. **Gradov A.P.** Strategy and tactics for identifying and resolving systemic problem in the economy. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2014, no. 3(197), pp. 17–27. (rus)
4. **Gradov A.G.** The Concept of a Problem Situation. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2014, no. 6(209), pp. 18–25. (rus)
5. **Gradov A.P., Atavina A.A.** Problemy effektivnosti strategii firmy [Problems effectiveness of the strategy of the company]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii*. 2008. № 1(40). (rus)
6. **Kak upravliat' konkurentnymi preimushchestvami v periody spada i pod"ema ekonomiki** [How to manage a competitive advantage in times of recession and economic recovery]. SPb.: Izd-vo Politekhn. un-ta, 2013. (rus)
7. **Kalugin I.A.** Selection of the preferred investor in various phases of the economic cycle for industrial enterprise. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2011, no. 3(125), pp. 125–128. (rus)
8. **Katkov V.V.** Upravlenie konkurentnymi preimushchestvami promyshlennykh predpriatii s uchetom ikh pozitsionirovaniia vo vneshnei i vnutrennei srede [Managing competitive advantages of industrial enterprises with regard to their positioning in the external and internal environment]. *Kak upravliat' konkurentnymi preimushchestvami v periody spada i pod"ema ekonomiki*. SPb.: Izd-vo Politekhn. un-ta, 2013. (rus)
9. **Kachalov R.M.** Upravlenie ekonomicheskim riskom. Teoreticheskie osnovy i prilozheniia [Management of economic risk. Theoretical Foundations and Applications]. M.; SPb.: Nestor-Istoriia, 2012. (rus)
10. **Kleiner G.B.** Sistemnaia paradigma i teoriia predpriatii [System paradigm and the theory of enterprise]. *Voprosy ekonomiki*. 2002. № 10. (rus)
11. **Kleiner G.B.** Strategiiia predpriatii [Business strategy]. M.: Delo, 2008. (rus)

ГРАДОВ Александр Павлович – профессор Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, доктор экономических наук.

195251, Политехническая ул., д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: apgrad@mail.ru

GRADOV Aleksandr P. – St. Petersburg Polytechnic University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: apgrad@mail.ru
