

## АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННЫМИ КОМПАНИЯМИ

**Зяблицкая Н.В.**

*Филиал ФГБОУ ВПО «Южно-уральский государственный университет» (НИУ) в г. Нижневартовске, Нижневартовск, Россия (628609, г. Нижневартовск, ул. Мира, 9), e-mail: econ10@rambler.ru*

В условиях адаптации российских предприятий к современным условиям хозяйствования актуальным является выбор стратегии развития предприятия, ориентированной на его реструктуризацию и преодоление кризисных явлений в его развитии, обеспечивающей движение вперед параллельно с модернизацией всей экономической системы. Требуется несколько иной подход к управлению компаниями, ориентированный на перспективное развитие, который может быть реализован в рамках адаптивного управления. При этом традиционные функции управления приобретают некоторые особенности. Планирование носит предупреждающий характер; организация ориентирована на гибкую структуризацию взаимосвязей по блочному принципу; мотивация предполагает командный стиль работы коллектива; контроль базируется на постоянном соотношении уровней фактической и нормативной адаптации.

Для активизации перспективных направлений деятельности на уровне конкретной организации требуется проработка вопросов определения необходимых функций по управлению адаптационными изменениями, оптимального распределения этих функций между руководителями, отделами и подразделениями. В таком случае станет возможным учет и анализ всех составляющих адаптационного потенциала, что обеспечит объективную информационную поддержку принимаемых решений, связанных с перспективным развитием предприятия.

При формировании системы управления предприятиями в условиях адаптации – системы адаптивного управления – следует принимать во внимание общие закономерности и особенности адаптации предприятий к новым условиям функционирования.

Ключевые слова: адаптивное управление, стратегия развития, адаптация.

## THE ADAPTIVE CONTROL OF THE CONTEMPORARY COMPANIES

**Zyablitskaya N. V.**

*South-Ural State University, Nizhnevartovsk (9, Mira Street, Nizhnevartovsk, the Russian Federation, 628609) e-mail: econ10@rambler.ru*

---

In the conditions of the Russian enterprises adaptation to the modern conditions of management the development strategy selection is urgent. The development strategy choice itself is oriented to its restructuring and overcoming of crisis phenomena within its development that ensures movement forward together with the modernization of the economic system as a whole. The different approach to company management oriented to the perspective development is required. It can be realized within the framework adaptive control. In this case traditional control functions acquire some special features. The planning bears the warning nature; the organization is oriented to the flexible structurization of interrelations according to the unit type principle; the motivation assumes the command style of the association work; the control is based on a constant relationship of actual and normative adaptation levels.

For activating the promising trends of activity at the level of concrete organization are required the study of the determination questions of the necessary functions from the adaptive changes control. The optimum distributions of these functions between the leaders, are the divisions and the subdivisions. Will in that case because possible calculation and analysis of all components of adaptive potential. They will ensure the objective information the support of the solutions adopted which is connected with the promising development of enterprise.

With the formation of the management system of adaptive control general regularities and special adaptive features of enterprises to the new functioning conditions should be taken into consideration.

Zyablitskaya N.V.

Keywords: the adaptive control, strategy of the development, the adaptation.

В современных условиях хозяйствования с целью обеспечения успешности адаптационного процесса весьма актуальным является вопрос формирования такой системы управления, которая в наибольшей степени отвечала бы требованиям современности, направленности на инновационный путь развития и модернизацию экономики. Речь идет о формировании системы так называемого адаптивного управления.

Под адаптивным управлением мы будем понимать управление социально-экономической системой, нацеленное на скорейшее достижение системой нормативного уровня адаптивности при минимальных адаптационных затратах.

Адаптивное управление предприятиями России имеет ряд существенных особенностей. Остановимся на них более подробно.

Поскольку изменения внешней среды функционирования предприятий в России носят широкомасштабный, системный характер, постольку адаптация к ней отдельных предприятий предполагает проведение в их рамках комплексных изменений факторов внутренней среды, что является по сути реструктуризацией предприятий.

«Именно комплексное реструктурирование, предполагающее существенное обновление всех сфер деятельности, а не единичные реорганизационные мероприятия необходимо отечественным предприятиям для адаптации к новым условиям хозяйствования», – отмечается в коллективной работе российских экономистов [4].

В связи со сказанным адаптивное управление предприятиями в российских условиях можно отнести по преимуществу к управлению процессами реструктуризации предприятий.

Второй содержательной особенностью адаптивного управления предприятиями в России, помимо его направленности на реструктуризацию, является его антикризисный характер. Системные изменения всего спектра социально-экономических, политических, правовых отношений в России вызвали колоссальный по своим масштабам спад производства. Практически все сферы и отрасли экономики начиная с 90-х годов XX века находятся в состоянии затяжного кризиса.

Наметившиеся в начале XXI века положительные тенденции в динамике отечественной промышленности весьма серьезно содрогнулись в результате наступления мирового финансово-экономического кризиса 2008 года. Отсюда адаптация предприятий к новому этапу развития рыночной экономики в России в условиях посткризисных явлений с необходимостью предполагает осуществление в их рамках мероприятий антикризисного характера.

Важной составляющей современных экономических условий функционирования компаний является модернизационный характер, обозначенный в стратегии социально-экономического развития страны до 2020 года.

Итак, можно сказать, что адаптивное управление в России является управлением реструктуризацией предприятий, носящей посткризисный модернизационный характер [2]. Конечно, следует помнить, что не для всех предприятий России адаптивное управление носит антикризисный характер и непосредственно связано с комплексной реструктуризацией. Однако, как отмечается в работе [9], «число российских предприятий, которые в процессе адаптации к рыночным условиям не столкнулись с проблемой реструктуризации, осложненной при этом кризисными явлениями, незначительно. О них можно говорить, скорее, как об "исключении из правил"».

Реструктуризация российских предприятий, нацеленная одновременно на адаптацию к современным рыночным условиям хозяйствования и на преодоление кризисных явлений, требует, на наш взгляд, особых подходов к выбору стратегий, средств и методов ее проведения. При этом, безусловно, реализация традиционных функций управления (планирования, организации, контроля и мотивации) также будет иметь свою специфику в условиях реструктуризации и модернизации.

Рассмотрим особенности выбора стратегии развития предприятия, нацеленной на адаптацию к рыночным условиям хозяйствования и на преодоление кризисных явлений. В современной литературе, посвященной стратегическому менеджменту, большинство авторов предлагает следующую схему выбора стратегии развития предприятия.

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

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

На втором этапе на основе результатов анализа стратегического положения предприятия разрабатывается долгосрочный прогноз развития предприятия. При этом предусматриваются различные варианты развития: как при преобладании

неблагоприятных факторов развития (пессимистический прогноз), так и при преобладании благоприятных факторов развития (оптимистический прогноз). Определяется также наиболее вероятный прогнозный вариант развития предприятия. В современной литературе представлен достаточно широкий спектр методов прогнозирования развития предприятий на долгосрочную перспективу. Все они достаточно известны и апробированы на практике [2].

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

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

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

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

Отметим, во-первых, что кризисное состояние подавляющего большинства промышленных предприятий России инициировано высокой скоростью изменений факторов внешней среды при значительном отставании темпов соответствующих изменений факторов внутренней среды функционирования предприятий. В этих условиях при анализе внешней среды актуальным является не только определение благоприятных и неблагоприятных для развития предприятия факторов, но прежде всего определение «контуров» новой среды, определение специфики новых социально-экономических отношений, меняющих «правила игры» хозяйствующих субъектов.

Иными словами, анализ внешней среды предполагает, помимо прочего, устранение информационной неопределенности в представлениях менеджмента предприятия об этой среде.

Снятие подобной неопределенности позволит выявить существенные, закономерные свойства новой среды. В свою очередь это позволит определить те принципы

стратегического развития, на основе которых предприятие будет функционировать в изменившейся среде, позволит определить тот «идеальный образ» предприятия, который соответствует новой среде и который послужит основой для определения уровня нормативной адаптивности предприятия.

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

Иными словами, определяется уровень фактической адаптивности предприятия и проводится сравнение его с уровнем нормативной адаптивности. Результатом такого сравнения является выявление диапазона адаптации данного предприятия к новым условиям хозяйствования.

Весьма важным при выявлении диапазона адаптации является определение суммы затрат, необходимых для достижения уровня нормативной адаптивности. Как правило, покрытие подобных затрат в условиях кризиса является весьма проблематичным. Отсюда, помимо определения «идеального образа» предприятия, соответствующего новым условиям хозяйствования, менеджменту предприятий приходится определять, каким необходимо быть предприятию, чтобы, во-первых, оно смогло «вынести нагрузку» адаптационных затрат, а во-вторых, приблизило предприятие к уровню нормативной адаптивности.

Данная проблема есть классическая задача реструктуризации системы: «если существующая структура системы для достижения системных целей требует затрат, несовместимых с ее существованием, данную структуру следует изменить» [7].

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

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

В работе [1] описываются принципы стратегического реструктурирования, выстроенные в соответствии с их приоритетностью. При этом авторы особо

подчеркивают, что данная схема свойственна в основном российским предприятиям промышленности и включает следующие области структурных преобразований: изменения в организационной стратегии; выбор организационно-правового оформления избранной стратегии; преобразования в структуре управления.

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

Обобщение опыта реструктуризации зарубежных и российских предприятий в современной экономической литературе позволяет выделить несколько типичных сценариев реструктуризации.

В современной экономической литературе отмечаются такие типичные сценарии, как интеграция предприятий в более крупные промышленные структуры, концентрация производства в рамках существующей структуры, диверсификация, сокращение производственных мощностей в соответствии с существующим объемом производства.

На наш взгляд, данная классификация типичных структур не предусматривает, по крайней мере, еще два возможных сценария реструктуризации: развитие какой-либо отдельной сферы деятельности предприятия (в литературе такое направление реструктуризации получило название «дивести́рование» [5]) и реструктуризацию в рамках реорганизационных процедур банкротства предприятия.

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

В этих условиях наиболее предпочтительными и хорошо зарекомендовавшими себя в практике прогнозирования являются методы имитационного моделирования. Данные методы весьма продуктивно работают в условиях, предусматривающих поэтапное изменение качественных характеристик объекта, развитие которого прогнозируется (подробнее о данных методах см. [8]).

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

В своих работах такие специалисты в области стратегического управления, как Виханский О.С., Наумов А.И. [6], Кивачук В.С. [3], отмечают, что наиболее предпочтительным в условиях комплексной реструктуризации предприятия подходом к стратегическому планированию является программно-целевой подход.

Основы данного подхода заложил в своих работах И. Ансофф. Суть его в следующем. На этапе планирования четко формулируется ряд целей предприятия.

Сформулированные цели ранжируются по степени значимости результатов, получаемых при их достижении. Для каждой цели составляется детальная программа ее достижения. В результате предприятие получает своеобразный программный комплекс, ориентированный в целом на решение некоторой глобальной задачи предприятия, в частности реструктуризации.

Преимуществом программно-целевого подхода является детализация путей и средств достижения той или иной цели предприятия. Данная детализация позволяет сосредотачивать ограниченные ресурсы предприятия на наиболее важном для предприятия участке деятельности, решая в первую очередь наиболее значимые задачи. Повышается эффективность контроля над результатами деятельности предприятия. Кроме того, у предприятия появляется возможность маневра в своей деятельности без серьезного изменения стратегического плана развития, т.к. программно-целевой стратегический план, состоящий из «модулей – программ», является достаточно гибким, не теряющим своего значения при смене приоритетности целей.

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

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

### **Список литературы**

1. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. – М., 2000. – 352 с.
2. Зяблицкая Н.В. Оценка адаптационного потенциала предприятий нефтегазовой отрасли : монография. – Нижневартовск : Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2011. – 163 с.
3. Клейнер Г.Б. Эффективность мезоэкономических систем переходного периода // Пробл. теории и практики управления. – 2002. – № 6. – С. 35–40.
4. Николис Г., Пригожин Н. Самоорганизация в неравновесных системах. – М. : Мир, 1979. – 512 с.
5. Переходная экономика России: методология анализа // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. – 1994. – № 3. – С. 3.

6. Райская Н.Н. Факторы промышленного роста России / Н.Н. Райская, Я.В. Сергиенко, А.А. Френкель // Вопр. статистики. – 2000. – № 7. – С. 33–36.

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

8. Теория и механизм инноваций в рыночной экономике / Ю.В. Яковец, В.И. Кушлин, А.Н. Фоломьев и др. / под ред. Ю.В. Яковца / Международный фонд Н.Д. Кондратьева. – М., 1997.

9. Эшби У. Росс. Введение в кибернетику. – М. : Иностранная литература, 1959. – 432 с.

**Рецензенты:**

Набоков В.И., д.э.н., профессор кафедры управления и права ФГБОУ ВПО «Уральская государственная сельскохозяйственная академия», г. Екатеринбург.

Пустуев А.Л., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономической теории ФГБОУ ВПО «Уральская государственная сельскохозяйственная академия», г. Екатеринбург.