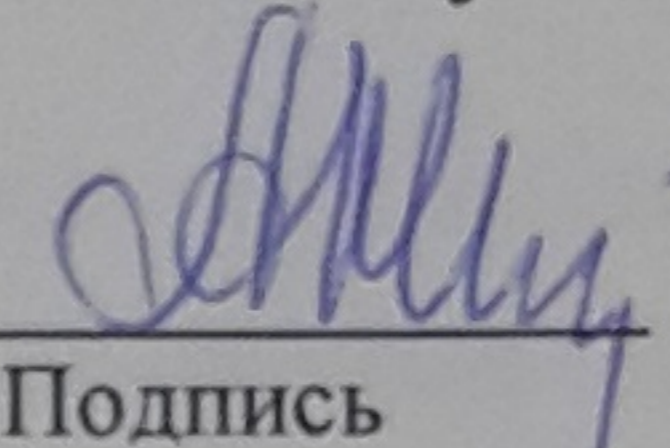


Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»
Заведующий кафедрой


Подпись

А.Н. Чаплина
инициалы, фамилия

«19» 06 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Развитие адаптивности организационных структур
стратегического управления предприятий сферы услуг

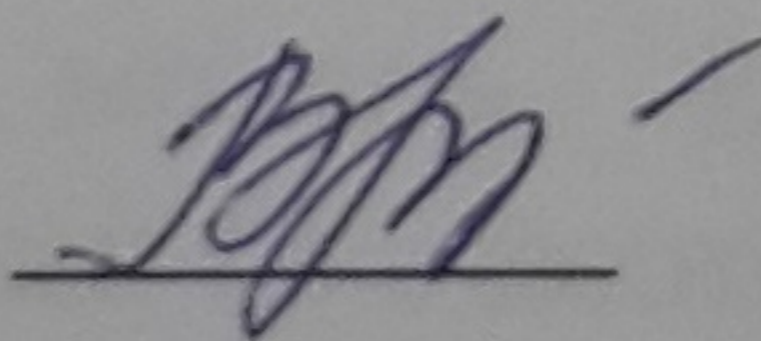
38.04.02. «Менеджмент»

код и наименование направления

38.04.02.17 «Управление проектом (в том числе по отраслям)»

код и наименование профиля

Научный руководитель



проф., д-р техн. наук

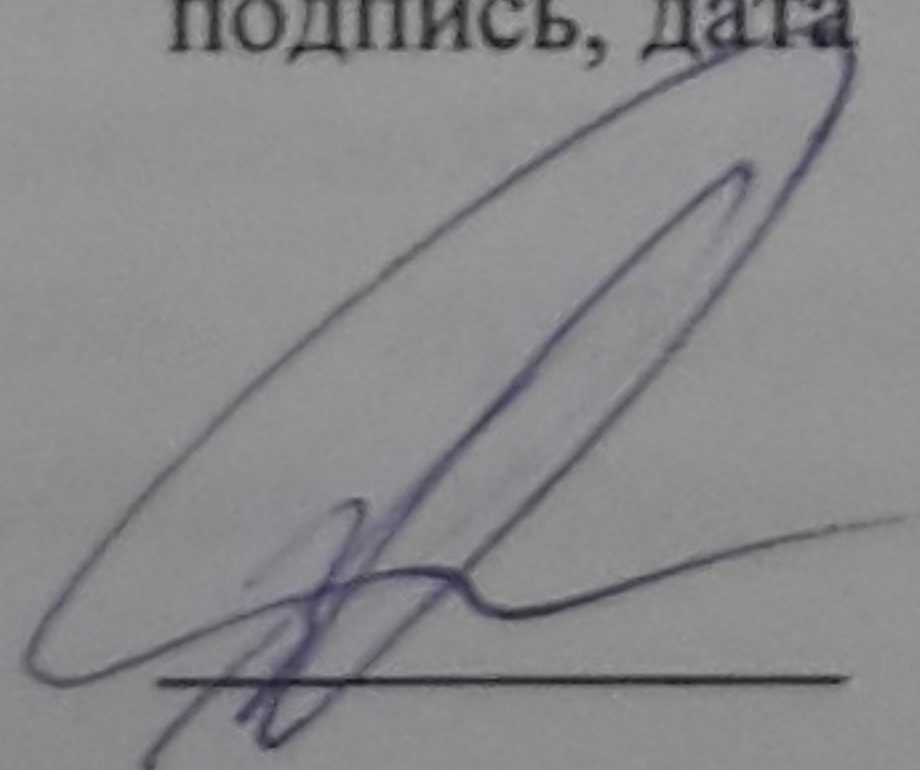
В.Н. Паршикова

подпись, дата

должность, ученая степень

инициалы, фамилия

Выпускник



ЭУ15-07М-УП

В.В. Антимонов

подпись, дата

номер группы

инициалы, фамилия

Красноярск 2017

АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация по теме «Развитие адаптивности организационных структур стратегического управления предприятий сферы услуг» содержит 95 страниц текстового документа, 15 рисунков, 16 таблиц, 95 использованных источников литературы, 15 листов раздаточного материала.

Объект исследования — организационная структура управления предприятия сферы услуг.

Предмет исследования — система организационно-экономических отношений и взаимосвязей, складывающихся по поводу адаптации организационной структуры управления к изменяющимся условиям.

Цель диссертационной работы заключается в научном обосновании необходимости формирования адаптивных организационных структур и разработка практических рекомендаций для предприятий сферы услуг.

Исходя из цели исследования в работе поставлены следующие задачи, определяющие структуру диссертации:

1) изучить роль адаптации в системе стратегического управления предприятием;

2) рассмотреть содержание системы адаптивного менеджмента организационных структур;

3) оценить влияние организационных изменений на необходимость адаптации организационной структуры предприятий сферы услуг;

4) разработать модели адаптации организационной структуры предприятия сферы услуг к факторам внешней среды, стадии жизненного цикла и типу рыночного поведения;

5) предложить практические рекомендации для предприятия сферы услуг по адаптации его организационной структуры.

Научный результат:

1) разработана обобщенная модель воздействия внешней среды на выбор эффективной организационной структуры управления;

2) предложена модель эволюции организационной структуры управления в соответствии со стадиями жизненного цикла;

3) определены требования к организационной структуре и показатели её эффективности в зависимости от стратегии предприятия сферы услуг;

Ключевые слова: предприятие, сфера услуг, адаптивность, стратегическое управление, организационные структуры.

Содержание*

ВВЕДЕНИЕ	3
1. РОЛЬ АДАПТАЦИИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ УСЛУГ	7
1.1. Теоретический контекст содержания категории «адаптация предприятий».....	7
1.2. Тенденции и характеристики бизнес-среды современного предприятия сферы услуг.....	21
1.3. Содержание системы адаптационного менеджмента предприятий сферы услуг.....	29
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	37
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	40

*2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016г.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования.

Современные рыночные условия делают все более очевидным тот факт, что эффективность стратегического управления находится в прямой зависимости от внутреннего потенциала предприятий, на которых зачастую используются старые методы управления, сдерживающие их адаптацию к рыночным условиям.

Переход на рельсы рыночной экономики значительно повлиял на содержание деятельности управленческого аппарата и серьезно трансформировал организационные структуры предприятий, особенно в сфере услуг. Реализация стратегий, адекватных кризисным экономическим условиям предполагает использование различных организационных форм, а, следовательно – и различных структур управления. При этом вопросы выбора эффективных организационных структур, внутрифирменных отношений становятся ключевыми, определяющими основные тенденции организационных изменений и развития предприятия.

В сложившейся ситуации сами предприятия должны брать на себя ответственность за свою конкурентоспособность и рыночную позицию, используя для этого все варианты организационных изменений, не нарушая, а, напротив, стимулируя развитие рыночных отношений в сфере услуг. От предприятий требуется поиск новых, в ряде случаев нестандартных решений и подходов.

В этом случае организационную структуру следует рассматривать через призму постоянного поиска новых адаптивных форм, обладающих целенаправленностью, гибкостью и разнообразием. Формирование адаптивных организационных структур управления становится актуальным и востребованным как теоретическом, так и в практическом плане.

Степень разработанности темы исследования.

При определении общетеоретического содержания понятия организационных структур управления значительную роль сыграли работы таких исследователей теории организации как Р. Акофф, И. Ансофф, А.А. Богданов, М. Вебер, Дж. Вудворт, П. Друкер, Б. Мильнер, А. Чандлер и другие, в которых рассматриваются преимущественно принципы формирования организационных структур и их классификация.

Для обоснования необходимости формирования адаптивных организационных структур управления, определения их степени соответствия рыночным условиям автором были использованы некоторые положения научных разработок и методических подходов В.В. Дорофеевой, А.А. Каппеса, В.А. Козловского, В. Драго, Р. Майлза и К. Сноу.

Проблемам реформирования организационных структур управления посвящены научные труды Л. Гетельмана, Л. Евенко, А. Евсеевой, Г. Клейнера, Л.Н. Казновской.

Вместе с тем, при достаточно широком аспекте исследований, изучение формирования и развития адаптивных организационных структур управления в рыночных условиях нуждается в дополнительных разработках, что и обусловило выбор темы диссертационного исследования, постановку его цели и задач.

Цель и задачи исследования.

Целью исследования является научное обоснование необходимости формирования адаптивных организационных структур и разработка практических рекомендаций для предприятий сферы услуг, имеющих потенциал адаптации к изменяющимся условиям функционирования.

Цель исследования обусловила необходимость решения следующих задач:

- изучить роль адаптации в системе стратегического управления предприятием;
- рассмотреть содержание системы адаптационного менеджмента предприятий сферы услуг;

- оценить влияние организационных изменений на необходимость адаптации организационной структуры предприятий сферы услуг;
- разработать модели адаптации организационной структуры предприятия сферы услуг к факторам внешней среды, стадии жизненного цикла и типу рыночного поведения;
- предложить практические рекомендации для предприятия сферы услуг по адаптации его организационной структуры.

Объектом исследования является организационная структура управления предприятия сферы услуг.

Предметом исследования выступает система организационно-экономические отношения и взаимосвязей, складывающихся по поводу адаптации организационной структуры управления к изменяющимся условиям.

Теоретической и методической основой диссертационного исследования явились работы отечественных и зарубежных ученых в области формирования и развития организационных структур управления, материалы научно-практических конференций и периодической печати. В процессе исследования были использованы методы системно-целевого, ситуационного, структурного анализа, а также метод экспертных оценок.

Основные положения диссертации, составляющие её научную новизну.

1. Разработана обобщенная модель воздействия внешней среды на выбор эффективной организационной структуры управления, в основе которой степень определенности внешней среды и уровень потребности предприятия в оперативной информации.
2. Предложена модель эволюции организационной структуры управления в соответствии со стадиями жизненного цикла.
3. Определены требования к организационной структуре и показатели её эффективности в зависимости от типа рыночного поведения предприятия сферы услуг (стратегии).

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что полученные теоретические результаты доведены до уровня конкретных рекомендаций по проведению мер адаптации организационных структур к изменяющимся условиям и могут применяться в качестве методического обоснования при выборе наиболее эффективных форм ведения бизнеса. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в дальнейшем углубленном исследовании проблемы и служить основой формирования механизмов структурных преобразований в системах управления предприятиями сферы услуг в рамках их развития и адаптации.

Объем и структура диссертации обусловлены целью и задачами, а также теоретической и практической значимостью работы.

Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников, включающего 95 наименований. В работе содержится 15 рисунков, 16 таблиц. Общий объем работы 95 страниц.

1. РОЛЬ АДАПТАЦИИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1. Теоретический контекст содержания категории «адаптация предприятий»

Дефиниция «адаптация» (лат.: adaptatio) в научной литературе рассматривается с различных точек зрения: с позиции теории систем - как «процесс приспособления системы и ее отдельных элементов к изменяющимся условиям жизнедеятельности» [77]; в ракурсе биологического подхода - как «приспособление в процессе эволюции строения, функций, поведения организмов к определённым условиям существования» [57] или «приспособление строения и функций организмов к условиям существования» [61].

Интенсивные темпы развития рыночных отношений проявляются в усилении степени неопределенности внешней среды, что, соответственно требует от предприятий хорошо проработанной реакции в виде программы адаптационных мероприятий. В сегодняшних кризисных условиях это является важным параметром функционирования предприятий, так как «скорость изменений так велика, что умение приспосабливаться к ним становится сейчас существенным преимуществом в конкурентной борьбе ... При такой головокружительной скорости перемен предприятия, стремящиеся к процветанию, больше не могут опираться на прежние методы работы на рынке» [35].

От каждого предприятия сейчас требуются усилия не только по организации эффективной деятельности, но и решение задачи выживания, создание конкурентных преимуществ на основе удовлетворения потребностей потребителей. В специальной литературе достаточно широко изучены и освещены теоретические вопросы повышения эффективности и гибкости предприятий, но, тем не менее, аспекты, касающиеся формирования адаптационных структур, установления влияния совокупности факторов, определяющих конкурентоспособность

предприятия, пока еще изучены довольно фрагментарно.

Проведенный анализ источников литературы, публикаций российских и иностранных специалистов из научного сообщества позволил обобщить подходы по исследуемому вопросу. Так, процесс адаптации предприятий к условиям рынка В.А. Козловский отождествляет с обеспечением технической, технологической, организационной и экономической гибкости [33]. При этом экономическая гибкость является производной составляющей, зависящей от технической и технологической систем.

Предложенный подхода к оценке гибкости предприятия видится вполне целесообразным, однако дискуссионным остается ряд положений. Во-первых, В.А. Козловский полагает, что техническая (улучшение технических параметров деятельности), технологическая (использование кардинально новых (инновационных) технологий), организационная (способность структуры организации приходить в соответствие с рыночными изменениями) и экономическая (возможности потенциала предприятия в плане ответной реакции на негативные рыночные изменения) элементы гибкости рассматриваются только через коэффициент гибкости, который по своему содержанию характеризует только техническую гибкость. Во-вторых, согласно выводам, представленным в исследовании [33] гибкость предприятия должна способствовать сокращению времени оказания услуг. Однако, фундаментальный смысл адаптации не ограничен только этими характеристиками. Такой подход не дает гарантий, что предприятия будут оказывать услуги, в соответствии с потребностями рынка, с учетом качества, цены, дополнительного сервиса и др., поскольку в рассматриваемой модели отсутствует ключевой параметр- маркетинг. В конкурентной среде именно маркетинговая служба предприятия сферы услуг ориентирует руководство предприятия в принятии решений относительно перечня оказываемых услуг, и их качественных характеристик. Следовательно, предлагаемые В. А. Козловским элементы гибкости предприятия включают его маркетинговую составляющую и не

обеспечивают базовую функцию адаптации - достижение устойчивых конкурентных преимуществ предприятия на рынке его функционирования.

В работе Т.В. Ландиной [39] рассматриваются вопросы адаптации предприятия через состав его организационно-экономических механизмов, фундамент которых - исследование процессов мотивации всех групп и категорий работающих, в том числе и специалистов, возникающие в процессе трансформации предприятия. У К.Г. Макарова ключевыми вопросами исследования являются: формирование моделей адаптации системы предприятия в контексте технико-организационных составляющих, разработка системы учета затрат и результатов деятельности, а также системы управления распределением прибыли [42]. По мнению автора, в подобной структуре организационно-экономического механизма адаптации не отображены подсистемы, обеспечивающие устойчивую конкурентную позицию предприятия на рынке. Также, не представляется возможным оценить результаты функционирования механизма адаптации ввиду отсутствия четкой определенности и количественного выражения в отношении целевой функции адаптации.

Нашли определенное отражение результаты исследований адаптации предприятий в новых экономических условиях, в работе [1], проведенной коллективом авторов, возглавляемых В.В. Гончаровым. По их мнению, цикличность развития как предприятия в целом, так и его подразделений во многом определяют особенности процесса адаптации предприятия, который взаимосвязан с потоками внедряемых инноваций [1]. Следовательно, программы адаптации должны быть интегрированы с теми новшествами, которые внедряются на предприятии.

Однако, авторы, исследуя экономические критерии построения систем - технологическую подготовку и методику оценки эффективности мероприятий по адаптации предприятий - не включают в круг проблемных вопросов такие понятия, как ключевые факторы успеха предприятия, конкурентоспособность услуги и самого предприятия [1]. Давно известно,

что источниками обеспечения конкурентных преимуществ может служить не только технология и организация деятельности, но и ряд других параметров, таких как: финансовая устойчивость, сбытовая сеть, доступ к источникам ресурсов, правильно выбранная стратегия маркетинга, оперативность принятия мер по укреплению рыночных позиций, диагностика конкурентоспособности предприятия.

Проводя обоснование целесообразности применения принципов ситуационного менеджмента к принятию управленческих решений, Алексеева М.М. утверждает, что «такой поход обуславливает некоторую двойственность при оценке эффективности структуры организации: с одной стороны, поддержание эффективной деятельности, с другой - осуществление функций адаптации к изменениям» [2]. Это положение признает факт необходимости существования на предприятии функции адаптации.

Автор публикации [20] Ю.В. Гусев отмечает следующий момент: «стратегический менеджмент имеет ключевое значение для оперативной адаптации предприятия к перманентным трансформациям внешней среды, обеспечению устойчивой конкурентной позиции и достижению рыночного успеха». И далее «... следовательно, стратегическое управление необходимо трактовать как искусство рационального управления потенциалом предприятия, предназначенного для быстрого реагирования и адаптации к постоянно изменяющейся среде ...». Такой подход полностью совпадает с авторской позицией, в основе которой признание значимости адаптации как базового фактора обеспечения конкурентоспособности и рыночной устойчивости, что позволяет сделать заключение о целесообразности и необходимости функционального подхода к управлению элементами адаптации.

Подчеркивая проблемы традиционных методов структурного анализа, С.И. Маторин пишет: «Несмотря на предпринятые попытки, методы описания процессов адаптации и эволюции систем в научной литературе представлены достаточно фрагментарно» [44].

Свое практическое применение находят отдельные положения теории адаптации предприятий к рыночным условиям. Так, по убеждению топ-менеджмента, адаптация предприятий в условиях экономического кризиса является одним из ключевых аспектов «пробуждения» экономики. Исследуя методические принципы обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг, в работах В.В. Гончарова отмечается, что «... в любой момент времени деятельность предприятия определяется функциональной системой ..., преобладающей в плане адаптации предприятия к рыночным условиям» [1]. Тем самым доказывается сам факт существования адаптации и подтверждается острая необходимость функционального подхода к формированию системы адаптационного менеджмента.

Целостное научное исследование проблем адаптации предприятий к рыночным условиям хозяйствования представлено в работе М.М. Будник [7]. Важным результатом данного исследования является практическое обоснование того, что «приспосабливаемость параметров внутренней среды предприятия к рыночным преобразованиям является обязательным условием и главным критерием эффективности хозяйственной деятельности предприятий» [7].

Тем не менее, в научном сообществе наблюдается отсутствие согласованности по нескольким значимым моментам: во-первых, авторами приводится достаточно узкий перечень направлений изменения, касающихся внутренней среды предприятий [7]; во-вторых, согласно постулатам системного подхода направления адаптации должны охватывать все функции управления предприятием и все его функциональные сферы деятельности; в-третьих, ответственным подразделением, координирующим работы по адаптации (включая мониторинг параметров внешней среды) целесообразно назначать отдел маркетинга, а не департаменты экономической направленности, как предлагается в [7]. В динамичных рыночных условиях недопустимо занижать роль маркетинга как такового, поскольку именно маркетинговый инструментарий позволяет учитывать и анализировать

изменения, происходящих в бизнес-среде, и, как следствие, ориентировать предприятие сферы услуг на адекватную ответную реакцию.

В своей статье «Адаптация предприятия к изменениям внешней среды» [13] автор Ву Тхиеу Занг исследует данную проблему через призму информационного обеспечения этого процесса. Но ограничивается только тремя направлениями адаптации предприятия: изменении конъюнктуры рынка, нововведениях технического и организационного характера, социально-политических условиях, что, по мнению автора, не отражает всю многоаспектность и многогранность проблемы.

Гончаров В.Н. раскрывает сущностное содержание процесса адаптации через определение его места и роли в функционировании предприятий [1]. Автор справедливо утверждает, что «для рыночных субъектов, осуществляющих свою деятельность в условиях кризисной экономики, адаптация является стратегией их «выживания», позволяющей перенастроить основные бизнес-процессы в соответствии с меняющимися требованиями рынка» [1]. И далее достаточно верно отмечено, что «потребность в адаптации может проявиться в самых разнообразных ситуациях и принимать различные формы» [1]. Также, В.В. Гончаров сформулировал основную цель адаптации предприятия: получение возможности сохранить свою конкурентоспособность и эффективность функционирования, что является достаточно дискуссионным. Несмотря на то, что в работе предложен обширный перечень целей процесса адаптации, он не может быть использован в качестве основы классификации, которая предполагает четкую подчиненность и согласованность базовых элементов. Тем не менее, выводы автора о необходимости и особенностях адаптации предприятий к условиям транзитивной экономики представляются весьма актуальными и обоснованными.

Исследованию влияния инерционности системы адаптации на эффективность деятельности посвящены труды Зинченко А.М. [29], где рассматривается целесообразность применения организационно-

экономических моделей для формирования системы адаптации на предприятиях.

Следует отметить, что инерционность, является характеристикой пассивной адаптации, в то время как активная адаптация предполагает внедрение адаптационных мероприятий превентивной направленности. Кроме этого, как считает И.Л. Решетникова предприятие, которое использует возможности онлайн-сервисов, способно оперативно приспосабливаться к метаморфозам внешней среды, так как получает возможность «мгновенно добавлять новые услуги в ассортиментный перечень, изменять цены и описание услуг» [58]. Маркетинговые исследования создают возможности не только для получения и накопления информации. Принципиально новым подходом следует считать маркетинговое проектирование комплекса адекватных адаптационных мероприятий к трансформациям окружающей среды.

Целая глава посвящена вопросам управления профессиональной ориентацией и адаптацией персонала в работе [69], что также отражает научный подход к проблеме адаптации работников. Авторы А.Г. Поршневу, З.П. Румянцеву, Н.А. Саломатину вводят новое понятие - трудовая адаптация, основное содержание которого заключается в том, что в процессе «основу взаимодействия работника и предприятия составляет их взаимное приспособление, посредством постепенного вхождения работника в относительно новые для себя профессиональные и социальные условия труда ...» [69].

Процесс адаптации тесно связан с такой социально-экономической категорией как «адаптивность». Л.И. Евенко [27] рассматривает данное понятие как «... способность центров власти менять сложившееся положение дел», что, по мнению автора, является очень узкой трактовкой данной дефиниции.

Определенный круг вопросов, связанных с поиском адаптивных возможностей в процессе формулирования стратегии рассматривает И.

Ансофф [3]. Представляя четыре подхода к управлению прерывистыми изменениями на предприятии, он фокусирует внимание на так называемых адаптивных изменениях и подчеркивает, что для каждого предприятия неизбежен процесс постепенного накопления «небольших подвижек, которые в течение длительного времени способны привести к изменению культуры и организационной структуры предприятия».

Кортов С.В., Малышева Л.А. и другие отмечают, что «...процесс адаптации показывает, насколько система способна адекватно реагировать на происходящие во внешней и внутренней среде изменения...» и выделяют из перечисленной номенклатуры показателей адаптационного потенциала только два: коэффициент адаптации и коэффициент синергии [34]. Однако, даже теоретическая ценность этих коэффициентов невысока в силу общности понятий, делающими невозможным их формализацию для дальнейшего практического использования.

Т. Хейман и У. Скотт провели анализ подходов к формированию теории адаптации предприятия к изменениям окружающей среды. В их работе [7] адаптация, как характеристика эффективности деятельности предприятия, сводится к трем составляющим: социальная, научно-техническая и административная. Такая позиция авторов не позволяет использовать комплексный, системный подход к исследованию процесса адаптации предприятия и его структурных подразделений к рыночным условиям хозяйствования.

Таким образом, проведенное теоретическое обоснование подходов к адаптации, исследование существующих форм, видов, типов и других ее составляющих позволяют утверждать, что, во-первых, в условиях рыночной экономики проблема адаптации предприятий реально существует и является актуальной; во-вторых, служит предметом постоянного внимания ученых-экономистов, объектом изучения российских и иностранных теоретиков и практиков; в-третьих, назревает необходимость и возможность ее дальнейшей разработки.

На основании вышеприведенного анализа публикаций отечественных и зарубежных ученых в исследуемой предметной области автором систематизированы основные элементы теории адаптации хозяйствующих субъектов (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1. - Основные элементы теории адаптации

В качестве основных классификационных признаков использованы следующие: системный объект адаптации, субъект и предмет адаптации. Такой подход к классификации основных элементов теории адаптации позволяет провести группировку существенных признаков адаптации

предприятия (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2. - Классификация существенных признаков адаптации
[составлено автором по: 26, 33, 42]

Интересным представляется рассмотрение типа адаптации как характеристики содержания совокупности адаптационных мероприятий. По направленности реакции предприятия возможно выделить три типа адаптации: пассивная (постепенная), активная и превентивная адаптация. В основе превентивной адаптации принудительный процесс приведения бизнес-процессов предприятия в соответствие с прогнозируемыми тенденциями во внешней среде, ядром которого служат интуитивные представления руководства относительно перспективных направлений развития предприятия. Смысл превентивной адаптации, осуществляемой в рамках стратегического управления, заключается в реализации опережающих мер.

Активная адаптация предполагает проведение стратегических изменений на основе оперативной и эффективной реализации инноваций во

внутренней среде. Данные адаптационные мероприятия должны вызвать соответствующую адекватную реакцию микросреды и потребуют определенных финансовых вложений.

Пассивную адаптацию характеризует длительный процесс приспособления организационной структуры, функций управления предприятием к неопределенности его внешнего окружения. Основное содержание пассивной адаптации сводится к осуществлению постепенных нововведений для развития потенциала предприятия. Эти нововведения, как правило, не требуют значительных финансовых затрат, однако достаточно растянуты во времени.

Такой подход к группировке типов адаптации представляется весьма важным для разработки стратегии адаптации предприятия сферы услуг.

Автором также установлен характер влияния типа реализуемых адаптационных мероприятий на модель конкурентного поведения предприятия (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Взаимосвязь типов конкурентного поведения и типов адаптации предприятия

Тип поведения	Характеристика	Тип адаптации	Характеристика
Креативный (творческий)	Создание управленческих, технологических, организационных новшеств, обеспечивающих преимущества предприятия на рынке; значительные затраты на внедрение новшеств	Превентивный	Внедрение опережающих адаптационных мер, обеспечивающих конкурентные преимущества предприятия, его стратегических единиц бизнеса в долгосрочной перспективе; значительные расходы на инновации и маркетинговую разведку, отраслевые исследования, комплекс маркетинга

Тип поведения	Характеристика	Тип адаптации	Характеристика
Приспособительный	Учет инновационных изменений в деятельности; попытка опережения действий конкурентов, связанных с модернизацией; неуверенность в инновационных возможностях	Активный	Обеспечение конкурентных преимуществ, высокого уровня финансовой привлекательности предприятия; эффективная маркетинговая деятельность, проведение маркетинговых исследований рынков сбыта; рыночная мобильность; значительные расходы на инновации, систему продвижения
Обеспечивающий	Стремление к продолжительной стабилизации рыночного положения предприятия за счет обеспечения высокого уровня привлекательности услуг; стремление предприятия к сохранению «статус кво»; стремление копировать достижения конкурентов	Пассивный	Органический процесс адаптации ресурсов; постепенные изменения элементов внутрифирменного менеджмента, комплекса маркетинга; незначительный объем инвестиций; ограниченные рыночные исследования

Адаптация тесно интегрирована с категорией операционной гибкости. Большинство авторов связывают основное содержание гибкости с возможностями приспособления операционной системы к изменениям в объеме предоставляемых услуг и их перечне [15, 28, 40]. При таком подходе гибкость трактуется как способность оперативной перенастройки бизнес-процессов предприятия. Зачастую понятия адаптация и гибкость рассматриваются как синонимичные: «адаптация, понимаемая как процесс приспособления предприятия к внешним условиям в достаточно короткий период времени и есть гибкость операционной системы» [32]. Такой подход представляется автору не совсем правильным. На один уровень с гибкостью следует поставить дефиницию «адаптивность». Но даже и здесь эти категории нельзя рассматривать как абсолютно тождественные. Адаптивность гораздо шире гибкости, так как включает не только способность приспособить внутреннюю среду к изменившимся условиям

функционирования, но и способность трансформировать окружающую среду в соответствии с имеющимся потенциалом и целевыми ориентирами развития.

Следовательно, в понятие «адаптивность» возможно заключить три категории: гибкость, надёжность и мобильность (маневренность). Кроме того, ядром гибкости служит имеющийся потенциал предприятия, а адаптивность предполагает возможность значительной перестройки системы и структуры управления.

Несмотря на многообразие направлений осуществления адаптации предприятий, в исследовании В.В. Дорофеевой [26] определены основные из них и сгруппированы с учетом определенных видов адаптации (таблица 1.2).

Таблица 1.2. -Направления осуществления адаптации предприятий

Вид адаптации	Направления адаптации
Организационно-управленческий	<ul style="list-style-type: none"> • реинжиниринг бизнес-процессов; • реструктуризация; • реорганизация; • санация; • аутсорсинг; • аустаффинг; • пэтчинг; • диверсификация, в т.ч. со сменой профиля; разработка и реализация программ комплексного развития; переход к системе менеджмента качества; • организация эффективной маркетинговой деятельности, внедрение интегрированных маркетинговых коммуникаций; кластеризация; • гибкость организационной структуры управления; создание информационной инфраструктуры; • переход к новой структуре внутрифирменного управления и меж-фирменного партнерства
Экономический	<ul style="list-style-type: none"> • внедрение в управление экономических механизмов корпоративного менеджмента, в том числе бюджетирования и контроллинга; • инвестирование в развитие, подготовку кадров; • корректировка ценовой, амортизационной политики; сокращение издержек; • повышение эффективности использования финансовых и материальных ресурсов; • использование государственных субсидий и дотаций

Вид адаптации	Направления адаптации
Технико-технологический	<ul style="list-style-type: none"> • перепрофилирование а, реконструкция, модернизация, расширение основных фондов; • разработка и реализация программ обновления, направленного на структурные, технические и технологические преобразования; • внедрение новых технологий; активное проведение исследований с целью разработки новых для данной отрасли услуг
Социально-трудовой	<ul style="list-style-type: none"> • разработка и реализация программы адаптации персонала; установление партнерских отношений руководства предприятия и персонала; • обучение и профессиональная подготовка (переподготовка) сотрудников; • повышение эффективности системы мотивации труда; развитие культуры менеджмента
Нетрадиционный	«Псевдонормальные» - бартерные операции, квазиэффективный экспорт, продажа и сдача имущества в аренду, непрофильные финансовые операции, непрофильные торгово-посреднические операции; неплатежи; уклонение от налогов; монополистические действия; внеэкономические методы

В заключение параграфа отметим, что в понятие адаптации, как правило, вкладывают два смысла: приспособление к фиксированной среде (пассивная адаптация) и поиск среды, соответствующей потенциалу предприятия (активная адаптация). В первом случае предприятие работает так, чтобы максимально выполнять свои функции в данной среде. В ситуации активной адаптации, наоборот, возможно либо изменение среды с целью максимизации критерия эффективности, либо активный поиск такой среды, в которой достигим желаемый комфорт.

Согласно выявленным признакам адаптации, автор предлагает дать такое определение этому понятию, которое будет в полной мере соответствовать сути данного процесса в современных условиях функционирования предприятий. Адаптация предприятия сферы услуг - его способность к приспособлению к изменчивости внешнего окружения с целью обеспечения выживания, стабильного положения предприятия на рынке, достижения устойчивого развития.

1.2. Тенденции и характеристики бизнес-среды современного предприятия сферы услуг

Динамичные изменения во внешней и внутренней среде предприятия порождают не только возможности для эффективного развития, но и значительные угрозы его деятельности, способные повлечь нарушение ресурсного обмена предприятия с внешней средой. Эти процессы вынуждены вынуждают предприятия приспосабливаться к нестабильному окружению, чтобы не потерять свои рыночные позиции.

Правомерной видится позиция И.Л. Решетниковой [58], которая отмечает, что к концу XX века окончательно оформились параметры информатизации бизнес-окружения, обусловленные двумя ключевыми обстоятельствами. Во-первых, современное рыночное пространство становится все более глобальным, что создает благоприятные возможности для оптимизации использования ресурсов. Во-вторых, исключительные возможности для развития бизнеса создают современные информационные технологии. Именно бурное развитие последних определяют особенности современного этапа развития бизнес-пространства.

Уровень стабильности, сложности, разнообразия или же враждебности внешней среды для предприятия определяется целой совокупностью факторов, характер воздействия которых неоднозначен [49, 51]. Требуется определенная классификация данных факторов, что позволит облегчить их анализ. В работе [25] предложен следующий подход к их группировке (таблица 1.3).

Таблица 1.3. - Отдельные факторы влияния внешней среды на деятельность предприятия

Факторы прямого воздействия	Направление влияния	Факторы косвенного воздействия
Законы и подзаконные акты, регламентирующие деятельность предприятий; арбитраж; нетарифные барьеры	Политико-правовое	Общее законодательное пространство для товаропроизводителей; политический климат в стране; группы лоббирования;

		неформальное вмешательство правительства; общественно-политическое устройство; идеология
Уровень развития рыночных отношений; система налогообложения; фискальная политика; объемы инвестиций в отрасль; установление льгот; структура спроса и предложения на рынке	Экономическое	Состояние экономики; платежный баланс страны; рыночные стратегии предприятий - конкурентов, привлекательность страны относительно экспорта своих товаров
Система образования, повышения квалификации и управления кадрами, неформальные группы	Социально-культурное	Национальные интересы; социальные институты; ценности и отношение к труду, успеху, изменениям, риску и др.
Новые информационные технологии; уровень технического развития конкурирующих предприятий; маркетинговая ориентация конкурентов	Научно-техническое	Уровень инновационной активности и информационного обеспечения конкурентов; научно-технический прогресс; развитие отраслевой науки
Ограничение нанесения вреда окружающей среде	Экологическое	Степень активизации деятельности по сохранению ресурсов и защите окружающей среды

Далее достаточно кратко раскроем характер влияния отдельных факторов внешнего окружения на эффективность деятельности предприятий сферы услуг.

Социально-культурные факторы оказывают воздействие на регуляторы поведения предприятия, его цели и хозяйственный механизм. Они содержат в себе национальные и культурные особенности, религиозные, этические нравы и традиции населения, что проявляется в склонности людей к определенному виду деятельности. Доминирующее влияние социально-культурных факторов проявляется в процессе формирования общественных институтов, регламентирующих характер взаимоотношений между предприятием и его контрагентами.

Ключевое влияние политических факторов на экономическое пространство было особо заметно в 90-е годы XX века. В этот период в нашей стране активно проводились рыночные реформы и политический вектор был также направлен на либерализацию российской экономики. То

время прочно укрепило влияние политики на все экономические преобразования и породило ряд так называемых «институциональных ловушек» (бартерные сделки, неплатежи, уклонение от налогов, коррупция).

Нормы трудового и гражданского права определяют права и обязанности предприятий, степень их юридической ответственности за нарушения действующего законодательства. Влияние правовых факторов проявляется в регламентации трудовых взаимоотношений на предприятиях, сопровождении хозяйственных сделок, защите интересов потребителей и др.

Действующие институциональные преобразования создают предпосылки для повышения значимости арбитражного законодательства, направленного на регулирование процессов банкротства предприятий. Отнесение предприятий к категории неплатежеспособных осуществляется на основании критериев, закрепленных в определенных нормативных актах. Банкротство предприятия является результатом его неспособности адаптироваться к параметрам внешней среды. В то время как экономическая эффективность деятельности есть итог адекватной реакции предприятия на трансформации среды. Подобные рассуждения приводят к мысли о том, что основу понятия экономической состоятельности / несостоятельности предприятия должен быть положен принцип адаптивности.

Определенным образом принципы взаимоотношений предприятия с его стейкхолдерами формируют экономические факторы, определяя границы маневрирования хозяйственной деятельностью. Экономическая модель любого предприятия складывается под воздействием уровня цен, инфляции, налогообложения, пошлин, тарифов, платежеспособности покупателей и других факторов. Ключевая особенность национальных экономических факторов заключается не только в их органичном взаимовлиянии с политико-правовыми факторами, но и чувствительности к общемировым тенденциям.

В этой связи П. Друкер приводит следующие доводы: «Сегодня любое предприятие находится под прицелом трех взаимовлияющих экономических факторов. Первых из них - глобальная экономика, где свободно обращаются

деньги и информация. Второй - региональные экономики, контур которых определяет возможности циркулирования продукции и где минимизированы ограничения на перемещение услуг и рабочей силы. И третий - рост национальной обособленности, которая обусловлена, прежде всего, политическими факторами. Все три фактора быстро набирают вес... Предприятию необходимо учитывать действие всех трех факторов одновременно. Это та реальность, на базе которой должна формироваться стратегия» [86].

В эпоху постиндустриальной экономики активно возникают новые формы альянсов предприятий, в рамках которых происходит концентрация общих ресурсов для достижения совместных целей. Сокращение издержек и сроков освоения и вывода на рынок новой продукции / услуги, позволяет подобным альянсам сосредоточить ресурсные возможности на достижении перспективных целей. Такой принцип функционирования является ядром кластеров и виртуальных предприятий, способных обеспечить устойчивые конкурентные преимущества и прочную рыночную позицию.

Параллельно с этим происходит и обратный процесс - предприятия стремятся освободиться от тех видов деятельности, которые являются для них непрофильными и обременительными в экономическом отношении, используя механизмы аутсорсинга. Выведение за границы предприятия излишних видов деятельности имеет под собой экономический фундамент, поскольку таким образом предприятие сокращает выполнение непрофильных функций, на реализацию которых требуются дополнительные издержки. В противном случае многослойность технологий деятельности превратит предприятие в многоотраслевую корпорацию, что влечет за собой не только повышенные риски, но и сопровождается значительным увеличением транзакционных издержек. В итоге урон наносится не только надежности работы, но и появляются экономически неоправданные затраты [75].

Влияние внешней среды посредством научно-технических факторов проявляется в применяемых методах и способах преобразования входных

ресурсов в готовый продукт / услугу на выходе. На фоне тенденции усложнения и повышения качества существующей на рынке продукции постоянно возрастают требования к профессиональным знаниям и умениям кадров предприятия.

Сегодня технологии являются приоритетным аспектом в деятельности предприятий любой отрасли, так как именно они способны обеспечить рыночное конкурентное преимущество. Общеизвестным является тот факт, что научно-технический прогресс овладел всеми стадиями жизненного цикла, формами и направлениями деятельности предприятий.

Резюмируя изложение сути влияния факторов, следует отметить, что, так как степень влияния параметров внешнего окружения на предприятие неодинакова, в теории менеджмента принято разграничивать элементы делового и фонового окружения. Первое является в определенной степени контролируемым окружением, так как образовано теми рыночными институтами, с которыми предприятие вступает в непосредственное взаимодействие (конкуренты, поставщики, потребители, банковский сектор и др.), а второе состоит из неконтролируемых фоновых факторов, создающих одинаковые условия для всех предприятий

Данные факторы внешней среды формируют определенную обстановку для работы предприятий, побуждая их искать способы адекватной реакции в зависимости от испытываемых возмущений. Так, внешние условия могут содействовать беспрецедентные возможности для развития предприятия, стимулируя осуществление инвестиций в различные проекты, направленные на обеспечение конкурентоспособности, либо, наоборот, ускорить его деградацию, отягощая деятельность предприятия непомерными затратами, налогами, штрафами и т.п.

Следует особо подчеркнуть органическую комплементарность и взаимосвязь факторов, формирующих «среду функционирования» предприятия. Игнорирование влияния какого-либо из них или единства факторов может обернуться непоправимыми ошибками в практике принятия

стратегических решений на предприятии. По мнению ряда экспертов, именно халатный подход ряда отечественных реформаторов к рыночным преобразованиям российской экономики предопределил глубокий и затяжной экономический кризис.

Для анализа внешней среды предприятия использую следующие методы: SLEPT-, PEST-, SNW-, SPASE-, SWOT-анализ. Причем, SLEPT-и PEST-анализ используются в качестве методов исследования показателей макросреды, а SNW-, SPASE- и SWOT- анализ направлены на оценку как сильных и слабых сторон предприятия, так и анализ возможностей и угроз для дальнейшего развития. Таким образом, последние методы интегрируют факторы внешней и внутренней среды.

В качестве основных целей изучения внешнего окружения, как правило, выделяют следующие:

- изыскание возможностей повышения эффективности деятельности предприятия и его адаптация к меняющимся условиям;
- оценка рыночной позиции и конкурентного потенциала предприятия формирования программы его адаптационных мероприятий;
- анализ влияния угроз и оценка силы рисков, влияющих на деятельность предприятия для оперативного реагирования на них посредством внедрения адаптационных мер.

Позиция автора не противоречит большинству исследователей [49,50, 57, 69] и состоит в том, что вариативность адаптивного поведения предприятия во многом определяет именно внешняя среда. При этом крайне значимой представляется адаптивная компетентность - способность предприятия предвидеть, прогнозировать и анализировать возможные изменения для приспособления к меняющимся условиям внешней среды (рисунок 1.3).

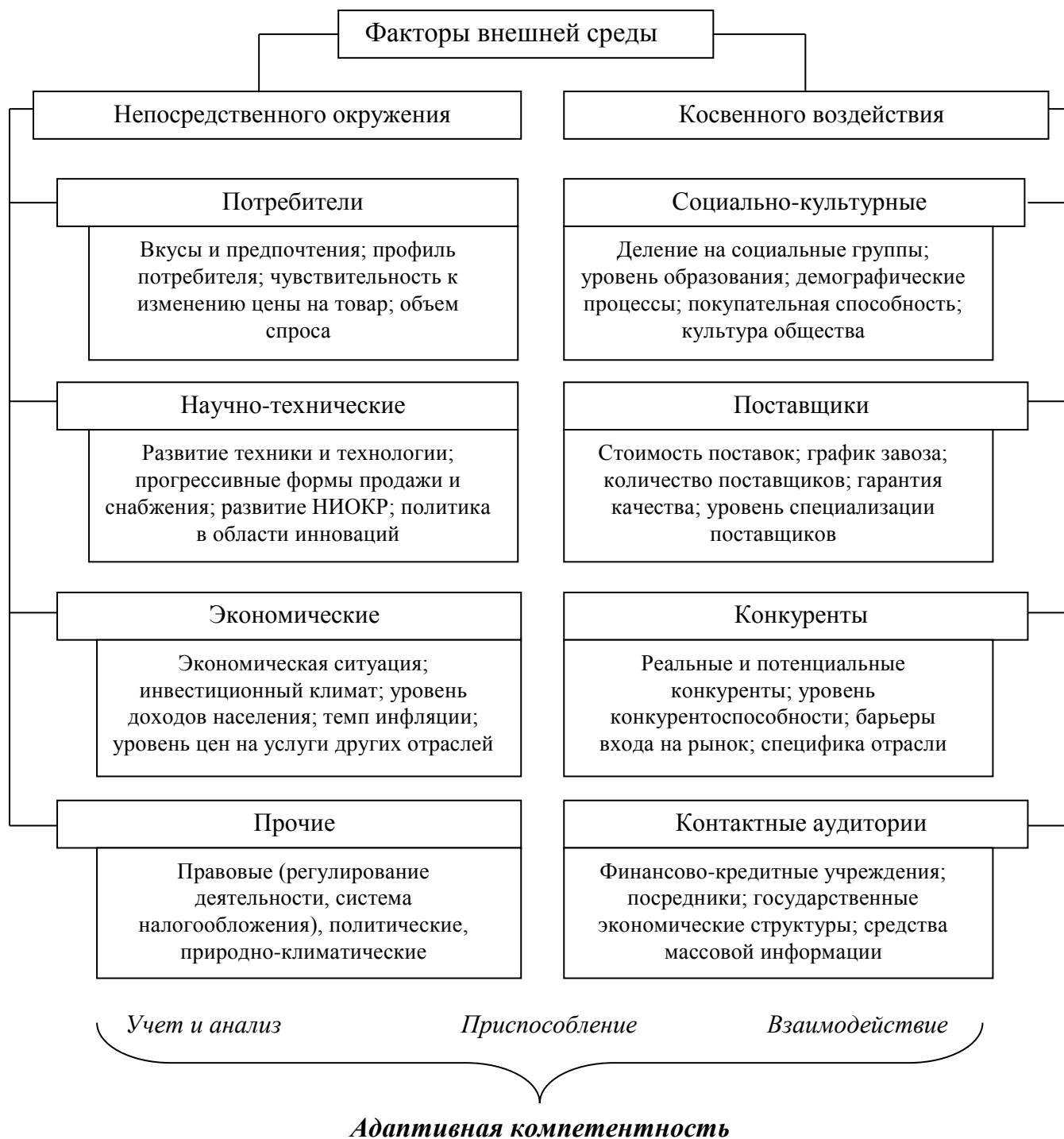


Рисунок 1.3 - Формирование адаптивной компетентности [26]

Рыночная неопределенность порождается сложностью бизнес-среды . для которой априори не характерна статическая природа, так как экономика подчинена закономерностям циклического развития и постоянно транслирует эти колебания на условия ведения бизнеса [52].

Таким образом, в результате совокупного воздействия факторов,

формирующих внешнюю среду, в настоящее время для российских предприятий сферы услуг сложилась ситуация, для которой характерны:

- значительный рост динамизма и повышение сложности внешней среды;
- качественные структурные трансформации во внутренней среде;
- использование принципиально новых методов решения задач стратегического развития;
- осознание необходимости изменения ментальности менеджеров;
- понимание необходимости стратегического анализа изменений бизнес-среды как основы разработки программы адаптации к этим изменениям;
- возможность и целесообразность управления сопротивлениями стратегическим преобразованиям;
- зависимость эффективности стратегического управления предприятием от эффективности стратегических изменений.

1.3. Содержание системы адаптационного менеджмента предприятий сферы услуг

Как было установлено в предыдущем параграфе, условия функционирования современных предприятий сферы услуг характеризуются высокой сложностью, неопределенностью и динамичностью внешнего окружения. Доступ к информации о любых услугах, у любых поставщиков в любых странах мира, возможный в сегодняшней ситуации становления прозрачного мирового рынка, порождает интенсификацию конкуренции между предприятиями. Значимым видится не только сам факт значительного усиления конкуренции, но и то, что она обличается в принципиально новые формы. В настоящее время залогом успеха в конкурентной борьбе становится способность стратегического предвидения и последовательной реализации инноваций различного рода, но не только в технологическом аспекте, но и в сфере управления. Выживание и развитие в этой конкурентной среде, может быть обеспечено только эффективным комплексом адаптационных мероприятий к динамично изменяющимся требованиям рынка и условиям транзитивной экономики инновационного типа.

Согласно стратегической парадигме Г. Хамела и К. Прахалада [87], бизнес-успех современного предприятия возможен только в том случае, если его топ-менеджеры способны разнообразно и нетрадиционно думать в следующих направлениях.

1. Четкое понимание основы современной и, главное, будущей конкурентоспособности своего предприятия.
2. Определение фундамента эффективности стратегии предприятия.
3. Глубокое осмысление природы сегодняшнего состояния предприятия и содержание его качественного развития как основы перехода в будущее состояние.

Для достижения успеха в условиях современной и особенно будущей

конкуренции предприятию необходима способность к адекватной и своевременной трансформации своего бизнеса. Многие авторитетные специалисты по стратегическому развитию такие способности называют динамическими способностями [66]. В исследовании С.М. Лепешкина [40], даже введено новое понятие - адаптивные компетенции (способности) предприятия, которые он определяет как совокупность накопленных знаний и опыта менеджмента предприятия, посредством которых происходит выявление и учет воздействия на предприятие будущих возможностей и опасностей, а также приспособление к изменяющимся условиям и достижение устойчивости деятельности.

Из данного определения следует, что адаптивная компетенция предприятия может быть представлена как интеграция трех факторов: 1) конкурентоспособные (в идеале - уникальные) технологические навыки, применяемые при создании конкретных услуг; 2) конкурентоспособные (в идеале - уникальные) нетехнологические навыки, которые используются в рамках данного предприятия для реализации создаваемых конкретных услуг; 3) коллективное обучение, которое в рамках данного предприятия становится обучающей парадигмой, обеспечивающей эффективных знаний.

В работе [26] выделены следующие основные характеристики и признаки ключевых адаптивных компетенций:

- адаптивные компетенции предполагают наличие у предприятия способности к интеграции и комбинации имеющихся у него ресурсов и навыков, создавая трудновоспроизводимые конкурентами;

- обязательное участие в комбинации ресурсов как материальных, так и нематериальных ресурсов, так как материальные ресурсы составляют основу для практической реализации знаний и умений предприятия, а нематериальные создают барьеры для копирования конкурентами;

- необходимым условием формирования ключевых компетенций является одновременное использование несколько видов нематериальных ресурсов.

Следовательно, адаптивная компетенция конкретного предприятия сферы услуг включает следующие элементы:

- 1) определенный перечень конкретных технологических бизнес-навыков предприятия, создающих его конкурентное преимущество;
- 2) совокупность конкретных нетехнологических бизнес-навыков данного предприятия, формирующих возможности эффективного сбыта;
- 3) совокупность конкретных бизнес-навыков, формирующих образовательную среду для развития данного предприятия.

Разработка и реализация адаптивных стратегий возможно только в случае ориентации современного предприятия сферы услуг на выявление и развитие собственных адаптивных компетенций, причем в приоритете должны быть уникальные адаптивные компетенции.

Более подробно, методика определения адаптивных компетенций рассмотрена в модели «стратегия корневых компетенций» Г. Хамела и К. Прахалада [87].

Систематизировав научные положения по исследуемым вопросам адаптации В.В. Дорофеевой [26] предложила собственную модель формирования системы адаптивных компетенций (рисунок 1.4). Согласно данной модели возникновение и развитие адаптивных компетенций у предприятия возможно только на основе эффективно работающей системы адаптационного менеджмента.

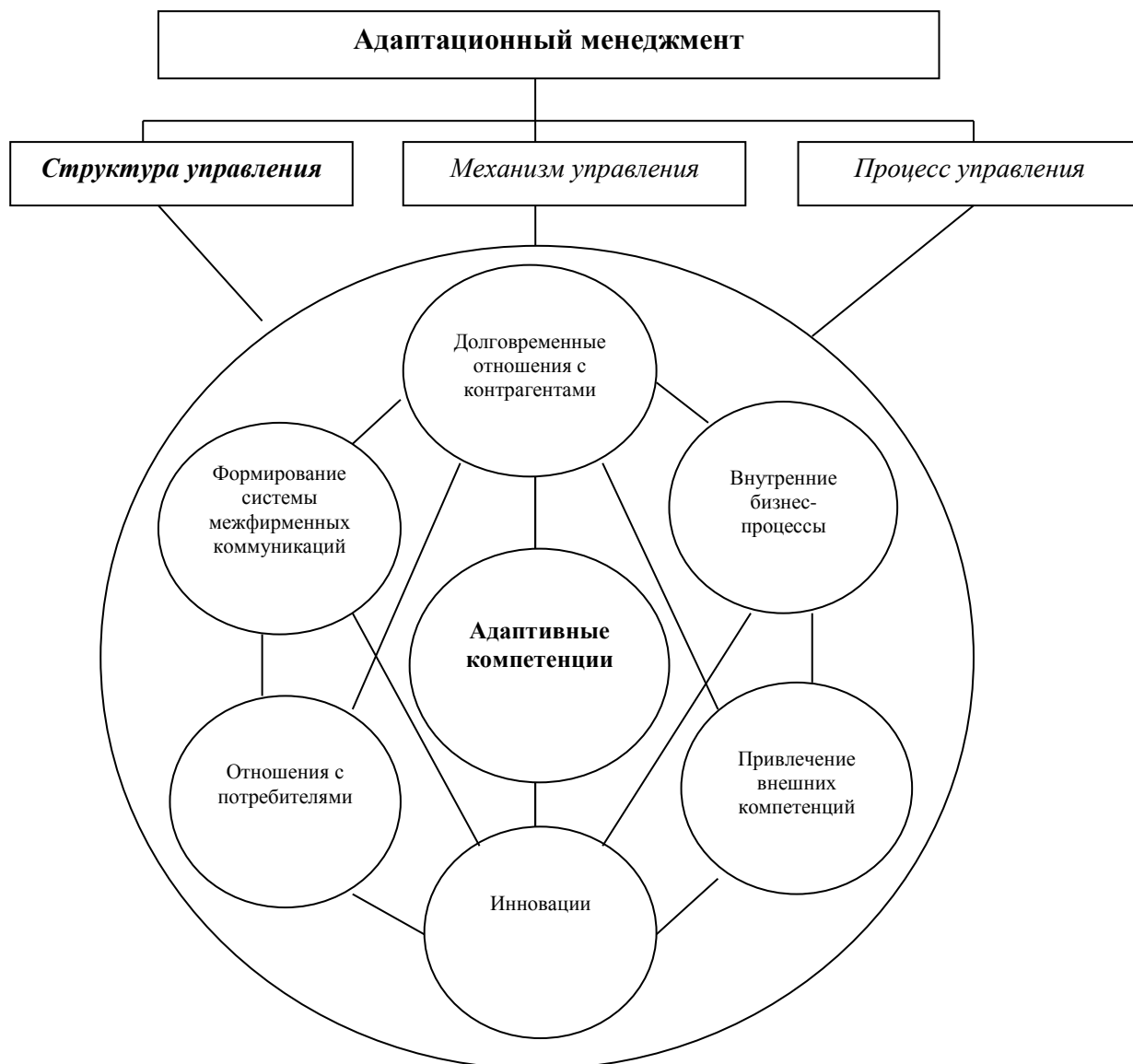


Рисунок 1.4 - Модель формирования адаптивных компетенций предприятия сферы услуг [26].

Диверсификация менеджмента как науки, рассматриваемая в работах Э.М. Короткова, демонстрирует большое разнообразие видов управления, порождаемое различной спецификой решаемых управленческих задач. Наряду с выделением антикризисного, финансового, инвестиционного, операционного, возможно очертить и круг проблем, решаемых в рамках адаптационного менеджмента. При этом существуют определенные отличия последнего от понятия «адаптивное управление», под которым в работе С.М. Лепешкина [40] понимается управление, ориентированное на максимально быстрое достижение системой определенного уровня адаптационных возможностей; В.Т. Денисов [23] представляет в виде системы

саморегулирования, которая нацелена на оперативное приспособление к внешней среде; а в работе Л.В. Верменниковой [10] адаптивное управление рассматривается как тип менеджмента, имеющего цель поддержать долгосрочное динамическое равновесие предприятия с внешней средой.

Из этого следует, что существующая научная терминология отражает только общесистемные механизмы адаптации без учета специфики деятельности предприятий сферы услуг, действующего в конкурентной рыночной среде.

Критический анализ работ, в фокусе которых находится процесс адаптации предприятий, позволяет уточнить понятие адаптационный менеджмент предприятия, под которым автор понимает совокупность принципов, методов, приемов и средств принятия и реализации адаптационных решений.

Необходимо признать, что сегодня, в условиях глобальной интеграции, кардинальных институциональных изменений, вступления России в ВТО и Таможенный союз, адаптация предприятий становится залогом их выживания и обеспечения конкурентоспособности. Особо актуально это для предприятий сферы услуг, действующих в условиях высококонкурентных сред, что обуславливает необходимость системного представления процесса их адаптации.

В этой ситуации, целесообразно рассматривать адаптацию, как одну из комплексных функциональных задач менеджмента, которая реализуется перманентно. Процесс адаптации необходимо настраивать таким образом, чтобы все изменения, происходящие в операционной, инновационной и организационно-управленческой деятельности предприятия позволяли в динамичных рыночных условиях не только сохранить, но и улучшить экономические и иные характеристики, соответствующие интересам стейкхолдеров предприятия.

Внедрение системы адаптационного менеджмента позволит организовать процесс решения вышеобозначенных задач и обеспечить их

выполнение. Соответственно, существует объективная необходимость и целесообразность внедрения такой системы на предприятиях сферы услуг.

Под системой адаптационного менеджмента понимаются организационно-экономические и управленческие отношения в операционно-хозяйственной системе, возникающие по поводу достижения динамического равновесия между параметрами конкурентной внешней среды и внутренней среды предприятия сферы услуг. Эти отношения реализуются через совокупность функциональных блоков ресурсного обеспечения, организационно-управленческого обеспечения адаптации и механизма адаптационного менеджмента, что позволяет корректировать бизнес-процессы в условиях изменения параметров внешней среды и обеспечивать финансовую устойчивость и конкурентоспособность предприятия.

Проведенное автором исследование показало, что адаптация предприятия направлена на достижение трех основных целей: обеспечение на основе корректирующих воздействий выживания, стабильного положения на рынке, устойчивого развития и эффективного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе. Система адаптационного менеджмента должна иметь те же цели и соответствующие им задачи (рисунок 1.5).

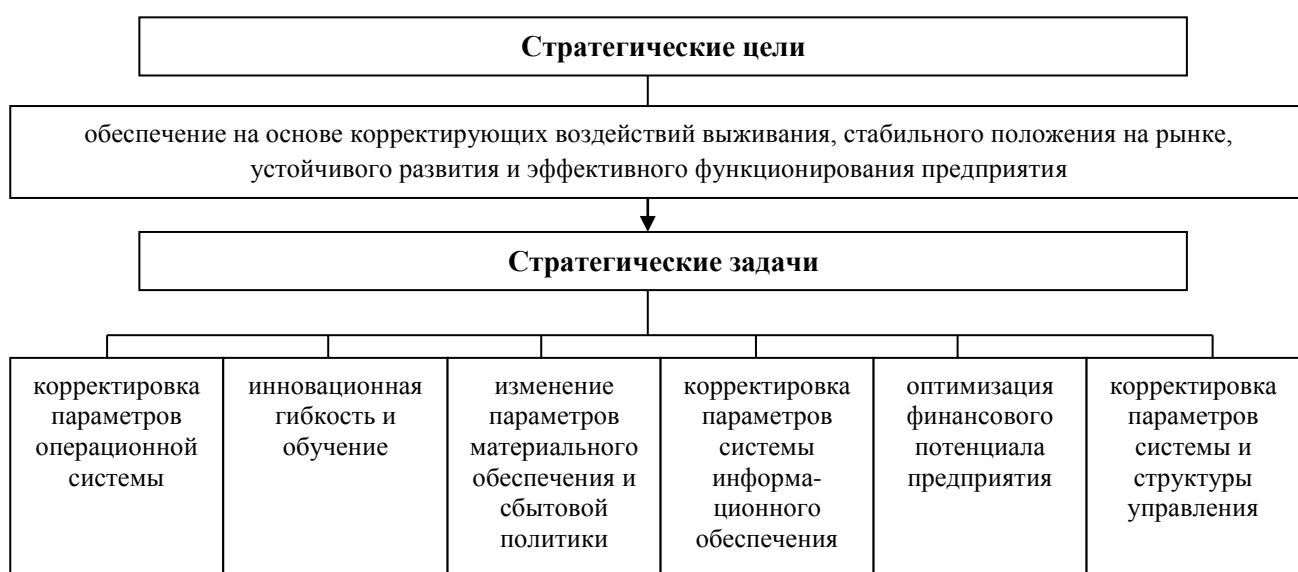


Рисунок 1.5. - Цели и задачи системы адаптационного менеджмента предприятий сферы услуг

Поскольку адаптация встроена в общую систему менеджмента, представляется возможным соотнести общие функции менеджмента и функции адаптационного менеджмента (таблица 1.5).

Таблица 1.5 - Содержание функций адаптационного менеджмента

Общие функции менеджмента	Функции адаптационного менеджмента
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> • установление целей и задач адаптации; разработка стратегии и задач адаптации предприятия; • определение необходимых ресурсов и их распределение в соответствии с целями и задачами адаптации; • доведение планов адаптации до исполнителей и ответственных за их реализацию
Организация	<ul style="list-style-type: none"> • изменение организационной структуры управления; • обеспечение необходимыми ресурсами для осуществления мер по адаптации; • распределение ответственности и делегирование полномочий; создание благоприятных условий для выполнения задач адаптации; установление взаимосвязей между отдельными видами мероприятий по адаптации
Регулирование	<ul style="list-style-type: none"> • регулирование технико-технологического базиса; • регулирование баланса финансовых параметров деятельности; регулирование стиля руководства; • регулирование направленности внутренних коммуникаций
Анализ, учет	<ul style="list-style-type: none"> • перспективный и оперативный финансовый, управленческий, инвестиционный анализ; • анализ информации о состоянии факторов внешней среды; • анализ рисков, связанных с адаптацией; • учет, анализ выполнения локальных задач
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> • экономическое и моральное стимулирование работников за выполнение локальных задач адаптации
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> • наблюдение, проверка всех сторон выполнения локальных задач адаптации в соответствии с утвержденным планом; • оценка экономических последствий принятых адаптационных решений; • меры по корректировке существенных отклонений от плана адаптации предприятия

Выводы по 1 главе:

Первые публикации, посвященные изучению отдельных направлений адаптации отечественных предприятий к условиям рынка, принадлежат В.И. Скурихину [60] - 1989 г., В.Н. Гончарову [1] - 1992 г., Т.В. Ландиной [39] - 1994 г., Л.В. Соколовой [63] - 1995 г. В дальнейшем не только предприятие в целом становится объектом исследований ученых, но и его структурные подразделения, модели, методики, ресурсы, технологии и др. Можно выделить научные исследования Ю.В. Гусева [20] - 1995 г., Ву Тхиеу Занг [16] - 1999 г., В.А. Забродского [28] - 2000 г., О.А. Дедова [21] - 2002 г., М.М. Будник [7] - 2002 г., С.В. Чупрова [74] - 2004 г., Г.И. Ханалиева [71] - 2006 г., С.Н. Глаголева [16] - 2009 г. Анализ их результатов свидетельствует о том, что существующие теории, при всей своей значимости, не учитывают многих особенностей адаптации предприятия как сложной социальной системы, в частности таких, как:

- условность и подвижность границ предприятия и его окружения;
- многоцелевой характер адаптации;
- наличие конкурентной внешней среды, специфики механизма адаптации и системы адаптационного менеджмента предприятия;
- материальное воплощение адаптации, ее влияние на структуру предприятия.

Следовательно, можно сделать следующий вывод: для организации успешной деятельности предприятия в условиях изменяющейся внешней среды необходимо разработать методические основы формирования адаптивных организационных структур, обосновать их взаимосвязь со стратегией предприятия и оценить её эффективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успешность функционирования любого бизнеса определяется эффективностью построения организационной структуры, четкостью формулирования должностных обязанностей, регламентацией правил взаимодействия между хозяйственными подразделениями. Неточности в процессе проектирования организационной структуры чреваты следующими последствиями:

- отсутствием понимания сотрудниками зон собственной ответственности;
- разбалансировкой взаимосвязей между подразделениями, возникновением зон «безответственности» или дублирования;
- не возможностью предвидеть негативное влияние факторов внешней среды, что влечет за собой снижение эффективности функциональных бизнес-процессов;
- дисбаланс в административном и функциональном подчинении приведет к конфликтам, так как структура не отражает реальных процессов функционирования предприятия.

Как следствие, предприятие не может оптимально адаптироваться к постоянно меняющейся конъюнктуре рынка, что приводит к отсутствию прогресса в развитии, а зачастую и к потере значительной доли рынка. В число отраслей, для которых особенно актуальна проблема выживания в условиях нарастающей конкуренции, попала и сфера услуг. В связи с этим, для предприятий сферы услуг особенно значимой видится задача адаптации своей организационной структуры на перманентной основе. Запускать механизм адаптации организационной структуры целесообразно в следующих случаях:

- образования нового предприятия невозможно без инструментов проектирования и построения организационной структуры, так как в этом случае еще возможно сформировать формальные рычаги управления, и создать четкую систему распределения задач, полномочий и ответственности

во всей иерархии управления;

- освоение новых стратегических направлений, ведущее к расширению масштабов деятельности: здесь крайне необходима адекватная трансформация всей системы управления, и в первую очередь, адаптация структуры предприятия и основных бизнес-процессов к новым задачам;
- слияние, поглощение, разделение, создание группы компаний.

Эффективная адаптация организационной структуры позволяет обеспечить:

- адекватное соответствие организационной структуры и стратегии развития предприятия;
- оптимальность в распределении функций и полномочий, которое позволит менеджменту фокусироваться на проблемах развития, а не на текущих, оперативных вопросах;
- устранение дублирования функций;
- эффективную взаимосвязь между хозяйственными подразделениями предприятия.

Процесс адаптации организационной структуры может быть представлен как последовательность выполнения определенных работ:

- формализация управленческих процессов (формирование регламентных документов, определение набора адаптивных компетенций и должностного состава аппарата управления);
- проектирование организационной структуры (анализ, разработка организационно-функциональной структуры на основе целевых показателей и структуры бизнес-процессов, обеспечение баланса функций и стоимости их реализации).

В результате выполнения этих работ обеспечивается реформа оперативного управления и адаптация организационной структуры. При этом достигаются следующие результаты:

- перенаправление вектора работы всего предприятия на ключевые стратегические цели;

- повышение маневренности – в процессе управления устраняются отклонения и противоречия, что приводит к согласованности элементов структуры управления при любых изменениях условий хозяйствования;

- позитивные сдвиги в таких ключевых показателях деятельности как скорость, экономичность и качество отдельных работ (например, обслуживание клиентов, подготовка ответов на запросы, проведение финансового анализа и др.).

В качестве основных признаков, характеризующих адаптивные организационные структуры, как правило, выделяют следующие:

- способность относительно быстро менять свою форму, реагируя на изменения в окружающей среде;

- ориентация на реализацию сложных организационных проектов, комплексных программ развития;

- ограниченный период существования, т.е. формирование структуры на временной основе для решения проблемы, реализации проекта, выполнения программы;

- созданием временных органов управления.

Исследование, адаптация и внедрение механизмов и инструментов современного оргпроектирования с учетом специфических условий функционирования предприятий - перспективное направление экономической науки. Хорошо спроектированные системы управления организациями позволяют обеспечить своевременное и комплексное принятие конкретных управленческих решений, повысить эффективность управления информационными ресурсами и ответственность подразделений и каждого работника за достижение конечного результата.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адаптация промышленных предприятий к научно-техническим новшествам / под ред. В.Н. Гончарова. - М. : Наука, 2002. - 132 с.
 2. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учеб.-метод. пособие. - М. : Финансы и статистика, 2007. - 367 с.
 3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб. : Питер Ком, 1999. - 416 с.
 4. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. - М. : ИНФРА-М, 2000. - 432 с.
- Бизнес-сопровождение инновационных проектов: Научно- методические материалы / Под ред. Н.А. Пашкус, Н.М. Старобинской. СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2013. - 115 с
5. Благих, И.А., Аркадьев А.В. Проектное финансирование в инвестиционной сфере // Проблемы современной экономики. - 2012. - №2. - С.197-202.
 6. Будник, М.Н. Адаптация промышленных предприятий к рыночным условиям хозяйствования : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.06.01 / Будник Марина Николаевна. - Харьков, 2012. - 20 с.
 7. Булина, А.О. Институты в новой экономике // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. - 2014. - Т. 2. - С. 25-46.
 8. Бурцева, Т.А. Особенности управления предприятиями сферы услуг / Т.А. Бурцева, Е.А. Лысова // Вестник НГИЭИ. – 2016. – №9 (64). – С. 46 – 53.
 9. Верменникова, Л.В. Сущность и основные элементы системы адаптивного управления предприятием сферы услуг / Л.В.Верменникова // Terra Economicus. – 2010. – Т. 8. – №3-3. – С. 130 –137.
 10. Вольчик, В.В. Курс лекций по институциональной экономике. - Ростов-н/Д: Изд-во Рост. Ун-та, 2000 - [Электронный документ] - [http ://ie.boom.ru/Lecture6. htm](http://ie.boom.ru/Lecture6.htm)

11. Всякий, М.А. Механизм развития организационных структур наукоемкого производства / М.А. Всякий // Организатор производства. – 2014. – №4 (63). – С. 111 – 117.

12. Ву, Т. З. Адаптация предприятия к изменениям внешней среды / Т.З. Ву // Бизнес Информ. - 2009. - № 3-4. - С. 104-108.

13. Гаврилова, В.В. Формирование портфеля стратегий предприятий: авто реф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05 / Гаврилова Виктория Вячеславовна. - Новосибирск, 2009. - 19 с.

14. Галуцких, Н.А. Проблемы повышения эффективности управления производством / Н.А. Галуцких // Бизнес Информ. - 2000. - № 11-12. - С. 62-63.

15. Глаголев С.Н. Развитие организационно-экономического механизма управления адаптацией промышленного предприятия: теория, оценка, практика : автореф. дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / Глаголев Сергей Николаевич. - Саратов, 2009. - 37 с.

16. Глаголев, С.Н. Организация адаптационных процессов в организационной структуре / С.Н. Глаголев // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – №3. – С. 79 – 82.

17. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших фирм США, Японии и стран Западной Европы / В.В. Гончаров. - М. : Международный науч.-иссл. ин-т проблем управления, 2006. - 573 с.

18. Гребенкина, Е.С. Об организационном проектировании диверсифицированных предпринимательских бизнес-систем с позиций фрактальной концепции / Е.С.Гребенкина // Теория и практика общественного развития. – 2016. – №7. – С. 67 – 69.

19. Гусев, Ю.В. Стратегическое управление : учеб. пособие / Ю.В. Гусев. Новосибирск : Изд-во НГАЭиУ, 2005. - 211 с.

20. Дедов, О.А. Управление экономической адаптацией

промышленного предприятия : монография / О.А. Дедов. - Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2002. - 226 с.

21. Дейнеко, О.А. Эффективность и качество управления машиностроительным предприятием. М.: Машиностроение, 1980.

22. Денисов, В.Т. Адаптивное управление - основа успеха деятельности промышленного предприятия / В.Т.Денисов, Н.А.Назарьева, О.В.Грищенко // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2016. – №8 (58). – С. 89 – 95.

23. Деньгов, В.В., Грегова Е. Принятие экономических решений в условиях неопределенности и риска: методология и критерии принятия решений//Ekonomicko-Manazërske Spektrnm. -2010. -№ 2. -С. 28-45.

24. Дорофеева, В.В. Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий / В.В. Дорофеева // Дискуссия. - 2013. - № 5. -62-67

25. Дорофеева, В.В. Формирование системы адапционного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности : дис. ...д-ра. экон. наук: 08.05.00 /Виктория Вячеславовна Дорофеева. –Иркутск, 2014. – 330 с.

26. Евенко, Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США / Л.И. Евенко. - М. : Наука, 1993. - 350 с.

27. Забродский, В.А Адаптация экономических систем на основе управляемости / В.А. Забродский // Экономическая кибернетика. - 2012. - № 3/4. - С. 40-45.

28. Зинченко, А.М. Адаптация сборочного производства в переходный период / А.М. Зинченко // Проблемы развития предприятий региона в условиях рыночной экономики : сб. науч. тр. Восточноукр. гос. ун-та. - Луганск : ОАО «ЛОТ». - 2009. - С. 73-75.

29. Казновская, Л.Н. Формирование эффективной организационной структуры управления корпорацией в лесопромышленном комплексе России:

автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2006.

30. Камерон, К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб: Питер, 2001. - 320 с.

31. Каппес, А.А. Адаптивность как стратегическая возможность во время кризиса / А.А. Каппес // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – №2. – С. 71 – 75.

32. Козловский, В.А. Микроэкономические основы организации адаптивного производства : конспект лекций / В.А. Козловский, В.В. Кобзев, Н.Т. Савруков. - СПб. : Политехника, 2008. - 52 с.

33. Кортков, С.В. Методика оценки эффективности управления организационными изменениями / С.В.Кортков, Л.А. Малышева // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2013. – №1. – С. 22 – 30.

34. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер: пер. с англ. Т. Виноградовой, Л. Царук / Ф. Котлер. - М. : Альпина Паблишер, 2011. - 216 с.

35. Красникова, Т. С. Адхократическая организация: генезис понятий и базовых представлений. // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2003. - Вып. 4 (№ 32). - С. 71-85

36. Красникова, Т.С. Адхократия как перспективная форма организации в новой экономике: новые возможности для организации общественного сектора / Т.С. Красникова, Пашкус В.Ю. // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2016. – Т. 7. – №1. – С. 84 – 103.

37. Крынжин, Р.В. Трансформирующаяся система управления и организационная структура предприятия: Механизм системного взаимодействия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ростов н/Д, 2006.

38. Ландина, Т.В. Организационно-экономические механизмы адаптации предприятия к условиям рынка / Т.В. Ландина. - Киев : Наукова думка, 1994. - 150 с.

39. Лепешкин, С.М. Теория и методология адаптивного регулирования предпринимательства: дис. ...д-ра. экон. наук: 08.05.00 / Сергей Михайлович Лепешкин. – Санкт-Петербург, 2016. – 491 с.

40. Лисов, А. Актуальные аспекты оргпроектирования интеграционных корпоративных структур // Российский экономический журнал. – 2000. – № 1 – С. 14 – 19.

41. Макаров, К.Г. Концепция адаптивного управления в экономических системах / К.Г. Макаров, С.А. Коновалова // Экономическая кибернетика. - 2001.- №1/2. - С. 42-47.

42. Мартынов, В.И. О современном понимании адаптивности производственных систем / В.И.Мартынов, Б.Ф.Забелин // Экономический вектор. – 2016. – №1 (4). – С. 32– 35.

43. Маторин, С.И. Анализ и моделирование бизнес-систем: системологическая объектно-ориентированная технология / С.И. Маторин; под ред. М.Ф. Бондаренко. - Харьков : ХНУРЭ, 2012. - 322 с.

44. Матц, Л.Э. Разработка эффективной организационной структуры предприятия / Л.Э. Матц, Е.С. Серочудинов // Академический вестник. – 2012. – №4 (22). – С. 206 – 213.

45. Махметова, А.Е. Методический инструментарий анализа и оценки бизнес-процессов предприятий // Вестник СГСЭУ. 2014. № 2 (51). С. 69 - 72.

46. Милов, А.В. Адаптивные системы экономико-математической поддержки принятия решений / А.В. Милов // Экономическая кибернетика. - 2011. - № 3/4. - С. 46-50.

47. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005.

48. Минцберг, Г. Школы стратегий: пер с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб. : Питер, 2000. - 336 с.

49. Минцберг, Г., Куин Д.Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. - СПб.: Питер, 2001.- 688 с.

50. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. - М.: АльфаПресс, 2004. - 160 с
51. Нейман, Дж. Теория игр и экономическое поведение / Дж. Нейман, О. Моргенштерн. - М. : Наука, 1970. - 707 с.
52. Пашкус, Н.А. Новые маркетинговые технологии: Трансферт базовых ценностей как эффективный механизм воздействия на стейкхолдеров// Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. - 2013. - Т. 7. -Вып. 2. -С. 215-231.
53. Попова, Л.Ф. Анализ соответствия характеристик организационной структуры предприятия его ситуационным переменным // Вестник СГСЭУ. 2014. № 3 (52). С. 55 - 61.
54. Попова, Л.Ф. Эффективная организационная структура как важнейшее условие формирования современной системы управления предприятием / Л.Ф.Попова // Наука и общество. – 2015. – №2 (21). – С. 40 – 47.
55. Попова, Л.Ф. Концептуальный подход к оценке эффективности организационной структуры предприятия / Л.Ф. Попова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. – №2 (56). – С. 52 –56.
56. Ресурсный потенциал рынка: инновации, образование, информационная среда / под ред. А.И. Ковалева. - Омск : Изд-во ОмГТУ, 1994. - 398 с.
57. Решетникова, И.Л. Оценка финансовой устойчивости и рейтинга предприятия в условиях адаптации к рынку: метод. рекомендации / И.Л. Решетникова, А.Н. Ягоферов. - Луганск : ЛЦНТЭИ, 2003. - 28 с.
58. Симонов, А.В. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2008.
59. Скурихин, В.И. Адаптивные системы управления машиностроительным производством / В.И. Скурихин, В.А. Забродский, Ю.В. Копейченко. -

М. : Машиностроение, 1989. - 208 с.

60. Словарь современной экономической теории Макмиллана; общ. ред. Д.У. Пирса. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 608 с.

61. Созинов, В.А. Исследование систем управления: учеб. пособие. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2004.

62. Соколова, Л.В. Адаптация предприятий к условиям рынка / Л.В. Соколова. - Харьков : ФОРТ, 2006. - 246 с.

63. Старобинская, Н.М. Менеджмент: учебно-методический комплекс / Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, факультет экономики. - СПб.:РГПУ им. А.И.Герцена, 2007. - 133 с.

64. Сыроежин, И.М., Забежинская Е.Б., Захарченко Н.Н., Могилевер Н.В. Методы структурной настройки систем управления производством. М.: Статистика, 1976.

65. Тис, Д. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен. Вестник СПУ. Сер. «Менеджмент». 2003. Вып. 4

66. Тоффлер, О. Футурошок. - СПб.: Лань, 1997. - 464с.

67. Тоффлер, Э. Третья волна. - М.: ООО "Фирма "Издательство АСТ", 1999. - 776 с.

68. Управление организацией: энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. - М. : ИНФРА-М, 2001. - 822 с.

69. Фёдорова, Н.Н. Оценка эффективности организационной структуры управления предприятием в процессе адаптации к рынку: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: Изд-во Московского гос. технол. ун-та «Станкин», 2000.

70. Ханалиев, Г.И. Развитие системы управления адаптацией предприятий автомобильного транспорта в условиях изменяющейся экономической среды (на материалах Чеченской республики) : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ханалиев Гелани Ибрагимович. - Ставрополь, 2006. - 18 с.

71. Черников, Б.В. Формирование подходов к управлению адаптивностью организационных систем / Б.В. Черников, С.Н. Антончиков //

В сборнике: Управление развитием крупномасштабных систем. – Институт проблем управления им. В.А.Трапезникова РАН. – 2016. – С. 244 – 251.

72. Черников, Б.В. Механизмы адаптивности организационных систем / В сборнике: Управление развитием крупномасштабных систем. – Институт проблем управления им. В.А.Трапезникова РАН. – 2016. – С. 407 – 410.

73. Чупров, С.В. Организация адаптивного управления производственной системой / С.В. Чупров // Вестник Иркут. гос. техн. ун-та. - 2004. - № 3. - С. 41-46

74. Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А.Д. Шеремет. - М.: Инфра-М, 2009. - 368 с.

75. Шумпетер, Й.А. История экономического анализа. - В 3 т. - Т.1. - СПб.: Экономическая школа, 2001. - 494с.

76. Эшби, У. Р. Введение в кибернетику / У.Р. Эшби. - М. : Иностран. лит., 1959. - 432 с.

77. Якутин, Ю. Особенности, типология, современные принципы совершенствования организационных структур управления интегрированными корпорациями/ Ю. Якутин // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2014. – № 3– С. 42 – 49.

78. Aggarwal, S. Flexibility management: The ultimate strategy // Industrial Management. - 1997. - Jan/Feb. - Vol. 39, Issue 1. - P. 26- 31

79. Burton, R.M., Borge O. Strategic organizational diagnosis and design: the dynamics of fit. Norwell MA USA: Kluwer Academic Publishers, 2004.

80. Chandler, A.D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the history of American Business. - Cambridge: The MIT Press, 1969. - 464 p.

81. Deshpand, R., Farley J.U. Corporate culture customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis // Journal of Marketing. - 1993. - Jan. - Vol. 57, Issue 1. - P. 23-38

82. Drago, W. A. Structure As A Predictor Of Strategic Planning Use // Journal of Applied Business Research. - 1997/98. - Winter. - Vol. 14, Issue 1. - P.

125-137

83. Ebenkamp, B. Encyclopedia of the New Economy // Brandweek. - 2001. 22.01 - Vol. 42, Issue 4. - P. 26
84. Eisenhardt, K., Tabrizi B. N. Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry // Administrative Science Quarterly. - 1995. - № 1 - Vol. 40. P. 84-110
85. Goodman, P.S. Change in Organisation / P.S. Goodman. - N.Y., 1982.
86. Hamel, G. Competing for the Future / G.Hamel, C. Prahalad. HBS Press, 2006 - 289 p.
87. Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Jr., Nichols, E. L. Jr. An examination of cultural competitiveness and order fulfillment cycle time within supply
88. Mc. Hugh, A., Mintzberg H. Strategy formation in an adhocracy. // Administrative Science Quaterly. - 1985. - P. 160-197
89. Miles, R.E., Snow C.C. Organizational Strategy, Structure, and Process. Stanford University Press, 1978.
90. Mintzberg, H. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. - New Jersey: Prentice-Hall, 1979. - 512p.
91. Osthuizen, G., du Toit A. Influence of strategic transformation on the organizational structures of information services. // South African Journal of Library & Information Science. - 1997. - Dec., Vol. 65, Iss. 4. - P.187-194
92. Petrock, F. A quadrant of corporate cultures // Management Decision. - 1996. - Vol. 34, Issue 5. - P. 37-39.
93. Waterman, R., Jr. Adhocracy: The Power of Change. - New York and London: Norton, 1990. - 128 p.
94. Zammuto, R., Krakower J. Quantitative and qualitative studies of organizational culture. // Research in organizational change and development. - 1991. - Vol. 5. P. 83-114

