

УДК 62-50: (075.8)  
ББК 65.050.03 К 89

А.А. Куприн, И.В. Жук

## РОЛЬ АДАПТИВНОГО ПОТЕНЦИАЛА В СОЗДАНИИ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ИЗМЕНЯЮЩИХСЯ УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

*Рассматриваются вопросы, связанные с анализом форм адаптации предприятий, раскрытия направлений необходимых изменений в их деятельности и взаимосвязей, где наиболее важным представляется анализ результативности адаптации предприятий, определение глубины качественных сдвигов в их производственной и организационной структуре. В этой связи роль адаптивного потенциала в управлении предприятием в изменяющихся условиях функционирования и масштабы его практического применения в современной экономике значительно возрастают.*

**Ключевые слова:**

*адаптивный потенциал, адаптивность систем управления, адаптационная деятельность, контроллинг, система качества.*

Современные условия функционирования рыночной системы таковы, что адаптация предприятий зависит, прежде всего, от эффективного использования их внутреннего потенциала, который выражается в реализации приоритетов долгосрочного развития. А это невозможно без внутренней перестройки самого предприятия, т.е. формирования и развития таких функций и механизмов в системе управления, которые способствуют повышению его коммуникационной активности. Проблема адаптации предприятий к изменениям внешней среды приобрела новые черты, т.к. достижение предприятием стационарного состояния становится временным явлением из-за существенного увеличения уровня изменчивости и влияния неопределенности.

Изучение теоретических основ поведения предприятия, связанного с устойчивостью, адаптацией и ростом показывает, что процесс развития предприятия можно рассматривать как последовательность сменяемых под влиянием изменений среды, равновесных состояний, в рамках которых обеспечивается надежная адаптация предприятия к определенному типу и интенсивности возмущений [4].

Совокупность внешних и внутренних условий, управленческих приемов, струк-

турных ограничений, обеспечивающих поддержание баланса материальных и финансовых потоков предприятия со средой для каждой области равновесного состояния, определяет характерную модель роста, адекватно отражающую текущие и будущие условия целевых рынков предприятия, а также его организационно-технологические возможности [5].

Реализация моделей требует определенной поднастройки основных компонентов организационной и производственной структур предприятия, а переход от одной модели к другой должен осуществляться с минимальными издержками, обеспечивая максимальное использование существующего потенциала и развивая его в наиболее перспективных направлениях.

Однако анализ источников, посвященных этой области деятельности, сложность и недостаточная разработанность проблемы адаптивного управления предприятиями в условиях динамично развивающихся рыночных преобразований определяют целесообразность более углубленного изучения данной проблематики.

Инициирование решений, направленных на корректировку годами складывающегося механизма адаптивного управления предприятия на базе только

аналитических разработок, порождает серьезный риск. Более того, в случае таких намерений в отношении крупных организаций и предпринимательских структур результаты неудачного начинания могут отразиться на уровне жизни всего населения прилегающей территории.

С 1997 г. развернута целевая программа президента России для подготовки управленческих кадров с привлечением до 5000 специалистов в год. Такими мерами государственной поддержки делается попытка придать процессу реформирования всей экономики страны в сторону поддержания ее жизнеспособности и обеспечения устойчивой эффективности через адаптацию к внешним изменениям целевой, т.е. иметь устойчивый характер [3].

Изучение практики управления предприятиями развитых стран создает возможность активного заимствования современных технологий регулирования адаптивности, что, в конечном счете, должно позволить сократить потери времени на восстановление жизнеспособности отечественных предприятий и государства в целом, необходимого для нормального вхождения России в мировую экономическую систему.

К середине 90-х в работе российских предприятий такую черту, как адаптивность в управленческой и маркетинговой деятельности, можно оценить как декларативно заявленную, но не обеспеченную должной методической и кадровой поддержкой.

Для крупных европейских предприятий широкое применение имеет практика стратегического управления деятельностью предприятия. Методические основы такой деятельности позволяют формировать долгосрочные цели развития, оценивать шансы и возможные риски, перспективную конкурентоспособность предприятия на насыщенном рынке товаров и услуг, на основании чего формируется система адаптивности организации.

Исследователи отмечают, что глобализация вынуждает предприятия активизироваться в создании и поддержании системы адаптивного управления, чтобы оставаться конкурентоспособными [1]. Объективно все улучшения необходимо планировать и организовывать, чтобы они позволяли достичь уровня лидеров рациональным и экономичным способом. Этой цели например может служить практика эталонного тестирования – бенчмаркинг. Его применение понимается как постоянный процесс измерения характеристик продукции, услуг и реального порядка ве-

дения работ относительно лучших компаний.

В основе построения структуры управления организации используется принцип формирования вертикальных функционально самостоятельных секторов. При этом предусматривается возможность реализации полномочий экономического (финансового) и административного управления в направлении «сверху вниз» и последующей ответственности за результаты работы в обратном направлении.

Каждый сектор, как правило, возглавляется полномочным руководителем на уровне заместителя директора (вице-президента и т.п.). Указанные руководители обеспечивают полную работоспособность порученных секторов работы и единолично отвечают за конечные результаты работы. Решая общую задачу производства и сбыта продукции, руководители всех секторов (руководители верхнего уровня) координируют работу между собой.

Наиболее существенным в этом вопросе является то, что организационная и нормативная регламентация функционирования структуры управления обеспечивает эффективную работу механизма, оперативного исполнения, который реализуется по горизонтальным связям и позволяет организации реализовывать принцип адаптивности.

В основе такого механизма лежит возможность формирования рабочих групп – исполнителей конкретного контракта заказа, поручения и т.п. с делегированием необходимых полномочий для достижения поставленной цели.

Используемые структуры управления должны отличаться разнообразием и избирательностью применения. Например, в дополнение к линейно-функциональной структуре – применение дивизиональных структур, которые, как правило, специализируются по видам бизнеса (деятельности) и рынкам сбыта.

Особого внимания заслуживает также практика принятия решений при управлении предприятиями или организациями, именно здесь следует отметить различные подходы, различающиеся организацией вариантов с централизацией либо децентрализацией и делегированием полномочий. Сравнение различных типов структур показывает, что организации с меньшим числом уровней и более широким контролем оказываются более гибкими и динамичными.

Исключительно важным моментом, характеризующим уровень развития адап-

тивности системы управления, является повсеместное применение, особенно в зарубежной практике, серьезного подхода к обеспечению качества, включающего в себя не только обеспечение качества на стадии производства продукции, но и на стадии ее разработки, организации производства, сбыта, подготовки персонала и др. Практически все крупные компании при организации своей работы руководствуются специально разработанными системами качества, причем предъявление и подтверждение эффективности таких систем является необходимым условием при проведении любых контрактных сделок.

Например, регулирование требований и организационных подходов к разработке систем качества обеспечивается стандартами Международной организации по стандартизации ISO серии 9000\* (далеко не все российские предприятия имеют системы качества, отвечающие общепризнанным международным стандартам). А ведь стандарты серии ISO 9000 являются важнейшим источником для разработки вопросов качества в любой организации и могут, и должны использоваться в качестве общей эталонной модели для интеграции качества в бизнес и в современной практике управления предприятиями просто необходимо акцентировать необходимость общесистемности менеджмента качества, и к этому систематическому подходу следует относиться, как к «добавкам» качества во все фактические действия по управлению бизнесом [6].

К сожалению в российской действительности сертификация системы качества на соответствие стандартам ISO серии 9000 свидетельствует лишь о соответствии тем минимальным требованиям, на основании которых конечный потребитель может и оценивает возможность заключения с организацией партнерских отношений, и не более. Практика показывает, что для успешной и эффективной деятельности одной сертификации системы качества явно недостаточно, необходимо разрабатывать и развивать эту систему, основываясь на методах и принципах TQM, т.е. принципах всеобщего управления качеством.

В разработку системы управления в соответствии с принципами TQM необходимо вовлекать большинство сотрудников организации, а полное воплощение этой системы производить с применением современных технологий (управленческих, информационных и др.). Безусловно, этот процесс

потребует перестройки всей деятельности организации, более согласованной работы всех структурных подразделений, а также длительного периода времени.

Практика и многочисленные проводимые исследования показывают, что квалифицированное использование методологии TQM (Total Quality Management – всеобщее управление качеством) обеспечивает [1]:

- не только увеличение степени удовлетворенности потребителей товарами и услугами, но и возможности дополнительного предупреждения их ожиданий;
- улучшение деловой репутации организации;
- повышение производительности и эффективности труда;
- увеличение прибыли;
- повышение качества производимой продукции и услуг а также конкурентоспособности;
- обеспечение экономической устойчивости и ликвидности предприятия;
- более рационального использования всех видов ресурсов;
- повышение качества решений управленческих решений в области ;
- оперативное внедрение инновационных достижений.

Рассматривая приведенные выше методические аспекты управления организациями целесообразно сделать акцент на практическом использовании методологии контроллинга. Практическое применение контроллинга как эффективного инструмента с развитыми системами учета и планирования, позволяет обеспечивать руководителей различных уровней необходимой управленческой информацией.

Объективная полнота и высокая степень детализации такой информации в сочетании с автоматизацией ее сбора и последующей высокопроизводительной компьютерной обработкой, создает возможность гибкого управления затратным механизмом предприятия. Техническое обеспечение решения таких задач осуществляется, как правило, с использованием корпоративных гибко настраиваемых информационно-управляющих ERP-систем, т.е. планирование ресурсов предприятий, работающих в режиме реального времени [2].

Однако следует отметить невысокий уровень проработанности организационных, методических и технических решений для широкого применения контроллинга в отечественной практике

\* ИСО 9000 описывает основные положения систем менеджмента качества и устанавливает терминологию для систем менеджмента качества

28 | управления. Можно констатировать, что глубоко осмысленное практическое приложение контроллинга носит скорее исключительный характер, нежели нормы [7].

Касаясь информационной обеспечения управленческой деятельности, следует особо выделить высокий общий уровень присутствия информационных технологий в ведении работ на европейских предприятиях, где аналитики определяют два центральных элемента в необходимости использования на предприятии информационных технологий в бизнесе: во-первых, большой объем информации и, во-вторых, быстрые изменения в экономике. Эти факторы приобретают еще большее значение в зависимости от сложности предприятия. В этом случае бизнес-аналитика является необходимым инструментом для того, чтобы сделать эффективность организации и ее бизнес-процессов обозримыми и логичными в представлении каждого работника на предприятии и за его пределами.

Зарубежная и российская практика адаптивности системы управления рассматривает усилия по созданию эффективных механизмов менеджмента как важнейшую задачу для успешного развития бизнеса и укрепления предприятий и организаций, что в свою очередь, влияет на деловую репутацию предприятий и организаций, делает их более привлекательными для инвесторов, повышает их ценность. А изучение управленческого опыта по адаптивности показывает, что деятельность крупных предприятий в рассматриваемой области носит систематический характер, а затраты при планировании к реализации каждого из компонентов управления носят достаточно глубоко осмысленный характер, т.е. в этом случае практику тиражирования эффективных механизмов хозяйствования можно квалифицировать как повсеместную, комплексные работы по совершенствованию механизмов управления носят целевой характер, а, значит,

форма организации всего комплекса работ имеет статус целевого проекта.

Таким образом, можно констатировать, что современная практика создания эффективных механизмов адаптивности системы управления носит комплексный целенаправленный характер и охватывает многие сферы деятельности. Анализ деятельности предприятий и ускорение адаптации предприятий зависит от реализации следующих мероприятий [3]:

- установление исходных параметров адаптивного потенциала предприятия на базе достигнутых показателей в предшествующем периоде и их корректировка в соответствии с результатами анализа сложившихся условий производства;

- разработка мер, повышающих общий уровень производственного потенциала предприятия;

- корректировка параметров потенциала предприятия с учетом улучшения условий функционирования производства;

- проверка на соответствие фактической величины потенциала предприятия требуемой величине;

- формирование новых адаптивных производственных структур с целью доведения имеющегося потенциала целевого назначения до требуемой величины;

- распределение потенциала по структурным подразделениям и этапам жизненного цикла продукции;

- формирование систем внутренней и внешней поддержки функционирования предприятия в реальном режиме.

- выявление потенциальных возможностей предприятия и оценке адаптивного потенциала, что позволит более полно учесть неиспользованные внутрипроизводственные резервы создавая предпосылки и возможности для устойчивого экономического развития предприятия, определяющие ожидаемые характеристики его развития при различных сценариях изменения окружающей среды.

### Список литературы:

- [1] Ансофф И. Стратегическое управление / Уч. пос.; пер. с англ. – М.: Экономика, 2006. – 358 с.
- [2] Аубакирова Г.М. Адаптивное управление предприятием. – Караганда: Экожан, 2006. – 257с.
- [3] Аубакирова Г.М. Адаптация предприятий к работе в условиях рынка. – Караганда: САНАТ-Полиграфия, 2004. – 214 с.
- [4] Бедрина Е.Б., Козлова О.А. и др. Введение в экономическую теорию / Уч. пос. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ; 2009. – 210 с.
- [5] Иванов А.Д. Формирование адаптационного механизма предприятия к конкурентной среде / Уч. пос. – М.: Инфра-М, 2006. – 116 с.
- [6] Попов В. Приведение системы качества в соответствие с требованиями МС ИСО серии 9000 // Стандарты и качество. – 2006, № 3. – С. 68–69.
- [7] Срагович В.Г. Адаптивное управление / Уч. пос. – М.: Наука, 2004. – 260 с.