

## Исполнительские группы в адаптационном механизме малого и среднего промышленного бизнеса

© 2013 Кашпур Антон Александрович  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет  
191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21  
E-mail: natalia.fomina@mail.ru

Исследуется проблематика развития малого и среднего промышленного бизнеса в ракурсе адаптации к изменчивой внешней и внутренней среде. Выделяются исполнительские группы в рамках бизнес-субъекта, способные осуществлять адаптационный процесс, и рассматриваются направления деятельности каждой из исполнительских групп.

*Ключевые слова:* адаптивность, исполнительские группы, промышленность, малый бизнес.

Одна из основных задач, стоящих перед бизнес-субъектами в изменчивой внешней среде, – это адаптация. С точки зрения предприятия адаптацию можно рассматривать как ответ на воздействие внешней среды, представляющий собой целенаправленный процесс перехода субъекта управления, т.е. предприятия либо его структурного подразделения, в благоприятное состояние.

Адаптация предприятия реализует его способность “встроиться” в динамику внешней среды предприятия, представляющей собой набор не входящих в систему (предприятие) объектов, изменение качественных свойств которых может изменить состояние этой системы.

Важно отметить, что адаптация может выступать не только как реакция на внешние изменения, но и представлять собой способ достижения предприятием конкурентных преимуществ. Если предприятие способно придать мероприятиям по достижению адаптации спланированный и системный характер, то в ходе адаптационного процесса можно не только избежать дезорганизации деятельности, но и усилить позиции предприятия в конкурентной среде.

Организационные основы управления на промышленных предприятиях “малых форм” значительно отличаются от их аналогов на крупных предприятиях. Отличительной чертой субъектов малого и среднего промышленного бизнеса (МСПБ) является более простая организационная структура, где одни и те же лица могут совмещать несколько должностей и функциональных обязанностей.

Крупные промышленные предприятия имеют возможность формировать обособленные подразделения, занимающиеся разработкой стратегии, в то время как малые и средние промышленные предприятия обычно лишены такой возможности. Задачи стратегического управления в

структурах МСПБ обычно ложатся на плечи руководителя организации и его заместителей. В некоторых случаях рядовые сотрудники компании также принимают участие в стратегическом управлении, что характерно для матричной модели организационного устройства.

Теоретически перед руководством МСПБ стоит задача создания управленческой подсистемы, ответственной за формирование стратегии, в рамках которой, в частности, можно внедрять механизмы адаптивного управления. Наиболее эффективно подсистему стратегического управления можно реализовать путем формирования конкретной организационной единицы, обладающей необходимыми полномочиями. По сути, структура такого стратегического отдела напрямую не зависит от размера предприятия, однако субъекты МСПБ обычно испытывают трудности с созданием такого органа, справедливо сомневаясь в его рентабельности.

Вместе с тем, как уже отмечалось, не обязательно деятельность по стратегическому управлению непосредственно связывать со структурной единицей предприятия, поскольку формированием стратегии может заниматься лично руководитель предприятия, ответственный за внедрение механизма адаптивного управления в субъекте МСПБ.

В любом случае деятельность по разработке стратегии должна быть подкреплена соответствующими регламентами и организационно-распорядительными документами, определяющими для промышленного предприятия “малых форм” правила, характеризующие воплощение стратегии в жизнь.

При разработке стратегии деятельности МСПБ особое значение имеет так называемая «граница стратегии». При этом под границей подразумевается определенная система стратегических указаний.

Особая значимость границы обусловлена тем, что содержательное и технологическое качество стратегических указаний, т.е. качество технологических указаний как составных элементов действующей в организации технологии менеджмента, во-первых, качественным образом задает качество перехода от стратегии к тактической программе развития. А во-вторых, качество формирования стратегических указаний – это в существенной мере качество самой корпоративной стратегии и всей системы стратегического управления организации в целом.

Разделение целей организации в рамках достижения адаптивности требует усложнения управленческой системы и разработки сложной, разносторонней стратегии, отличной от прагматичного реагирования на возникающие угрозы. Адапционный механизм должен превратить спонтанные, часто сиюминутные мероприятия по нейтрализации негативных последствий, сгенерированных внешней средой и внутренней структурой субъекта МСПБ, в стратегические мероприятия, изначально спроектированные руководством предприятия. Для этих целей руководство предприятия делится на исполнительские группы, каждая из которых ответственна за свой участок работ.

Как уже отмечалось, специфика малых и средних предприятий такова, что имеющийся «кадровый голод» не позволяет сформировать исполнительские группы в виде самостоятельных отделов, поэтому их составы, очевидно, будут пересекаться друг с другом, причем в состав исполнительских групп войдут не только руководители, но и рядовые сотрудники. Это также обусловлено спецификой малого и среднего бизнеса, где дистанция между руководителем и подчиненным значительно ниже, чем в крупных предприятиях.

Можно выделить следующие основные исполнительские группы в рамках деятельности субъекта МСПБ:

1) Группа мониторинга внутренней среды предприятия.

В обязанности этой группы мониторинга входит подготовка и архивирование протоколов риска, регистрация данных о всех происшедших негативных событиях в хозяйственной деятельности предприятия, приведших к потерям, о фактических потерях и убытках, затратах на компенсацию возникших потерь, созданных резервах, а также статистическая обработка и анализ зафиксированных данных.

2) Группа мониторинга внешней среды.

Группа анализа внешней среды участвует в формировании и воплощает в жизнь программы

и календарные планы проведения работ по периодическому и экстренному анализу внешней среды субъекта МСПБ. Кроме того, в спектр задач группы мониторинга внешней среды также входят определенные мероприятия по адаптации к условиям конкретного предприятия утвержденной руководством предприятия методики анализа внешней среды.

3) Группа планирования стратегических мероприятий.

Группа планирования стратегических мероприятий реализует регулярные мероприятия по управлению малыми и средними промышленными предприятиями в заданных ресурсных границах.

Эта группа устанавливает уровни хозяйственного риска, которые будут считаться приемлемыми на определенный период времени для рассматриваемого пробного решения. Кроме того, она участвует в принятии решения о приемлемости достигнутого уровня хозяйственного риска.

4) Группа методического обеспечения.

Воплощение управленческих решений сопровождается формированием методической базы, которую промышленное предприятие малых форм в дальнейшем использует. Группа методического обеспечения систематизирует стратегические решения с целью фиксации разовых достижений предприятия и передачи им перспективного вектора. Таким образом, повышается эффективность деятельности предприятия, поскольку все составные элементы успеха образуют методику, применяемую в дальнейшем.

Как уже отмечалось, руководству субъекта МСПБ отводится ключевая роль в принятии управленческих решений. Отчеты групп ложатся в основу управленческих решений руководства компании, однако последнее слово всегда остается за руководителем. Точно так же именно руководство рассматривает и утверждает программы мероприятий по реализации стратегии, утверждает предложенные хозяйственные решения вместе с стратегическими программами, если считает их обоснованными, либо отвергает их. Заметим в связи с этим, что непосредственная реализация мероприятий по внедрению новой стратегии часто может противоречить деятельности основных производственных и управленческих подразделений предприятия, так как требует затрат, не приносящих сиюминутной выгоды.

Крайне важно, чтобы окончательные управленческие решения принимались на высшем уровне управления с учетом всех факторов внешней и внутренней среды, когда стоящие перед предприятием глобальные цели, связанные с об-

**Реализация адаптационного механизма в стратегическом управлении  
для каждой из исполнительских групп в рамках деятельности МСПБ**

Подсистема	Направление деятельности
Группа мониторинга внутренней среды	Анализ с точки зрения устойчивости деятельности бизнес-субъекта: - персонала организации; - производственных мощностей; - оргструктуры предприятия; - системы поощрений и взысканий; - основных фондов и оборотных активов; - состояния налоговой отчетности
Группа мониторинга внешней среды	1) Анализ с точки зрения устойчивости деятельности бизнес-субъекта: - действий конкурентов; - действий поставщиков; - состояния рыночной среды; - взаимоотношений с органами государственного регулирования; - логистических цепочек бизнес-субъекта 2) Выявление краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных рисков внешней среды 3) Ранжирование рисков по величине урона и вероятности возникновения
Группа планирования стратегических мероприятий	1) Встраивание системы адаптивного управления в систему управления МСПБ в целом 2) Разработка мероприятий по парированию рисков
Группа перспективного методического развития	1) Фиксирование экономических показателей предприятия, достигнутых в ходе реализации стратегии с позиции достижения адаптивности 2) Усовершенствование системы оперативного адаптивного управления 3) Систематизация методик адаптивного управления

ретенением стабильности, устойчивости функционирования, с улучшением финансового положения и ростом масштабов хозяйственной деятельности, не подменялись промежуточными второстепенными целями отдельных подразделений и их управляющих.

В рамках внедрения адаптационного механизма достижения конкурентных преимуществ в стратегическом управлении для каждой из исполнительских групп определяются собственные направления деятельности (см. таблицу).

Следует отметить, что деятельность исполнительских групп значительно варьируется исходя из специфики деятельности организации. Различные цели и задачи, которые стоят перед субъектом МСПБ, каждый раз образуют нети-

повую ситуацию, особенности которой необходимо учитывать при практике создания исполнительских групп.

1. Аганов Д.Д., Коноплев В.А., Попов Ю.А. Методики адаптации бизнес-субъектов к окружающей среде. М., 2010.

2. Никифорова С.В., Владимирова И.А. Адаптивное управление в промышленности. СПб., 2008.

3. Новиков Ю.В. Основы теории и методологии адаптивного управления малыми предприятиями: монография. СПб., 2009.

4. Пригожин А. И. Цели и ценности, новые методы работы с будущим - 2010 (Глубокое управленческое консультирование). М., 2010.

5. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов по направлению "Экономика", спец. "Менеджмент организации". М., 2010.

*Поступила в редакцию 02.08.2013 г.*