

## Адаптационный механизм в стратегическом управлении промышленными предприятиями “малых форм”

© 2013 Кашпур Антон Александрович

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21

E-mail: natalia.fomina@mail.ru

Рассматривается адаптационный механизм малого и среднего промышленного бизнеса как элемент стратегического управления предприятием. Анализируются позиции адаптационного механизма достижения конкурентных преимуществ в системе стратегий субъектов малого и среднего промышленного бизнеса, а также проектный и перманентный подходы к функционированию адаптационного механизма.

*Ключевые слова:* адаптивность, адаптационный механизм, промышленность, малый бизнес, планирование, стратегическое управление.

Российский малый и средний промышленный бизнес (МСПБ), действующий в условиях изменчивой внешней среды, регулярно сталкивается с ситуацией, когда спрогнозировать деловую обстановку весьма затруднительно, поскольку степень неопределенности, присущая российской бизнес-среде, значительно выше, чем в странах с развитой рыночной экономикой. Для руководителей предприятий обостряется проблема стратегического управления и формирования адаптационного механизма, способного оперативно реагировать как на негативные, так и на позитивные внешние воздействия.

В научной среде ведется дискуссия по поводу того, следует ли ставить знак равенства между планированием и стратегическим управлением. Автор разделяет точку зрения В.А. Гневко и В.Е. Рохчина, которые полагают, что «“стратегичность” управления заключается не только (и не столько) в долгосрочном характере принимаемых решений, но главным образом в предвидении изменений внутренней и внешней среды объекта управления, адаптации к ним процессов его развития»<sup>1</sup>. С этих позиций, исходя из анализа стратегических решений, применяемых субъектами МСПБ, рекомендуется использовать способ реализации стратегического управления, основанный на расширении возможностей в области адаптации предприятия к изменчивой среде (в первую очередь, к конкурентной) - адаптационный механизм.

Адаптационный механизм достижения конкурентных преимуществ в малом и среднем промышленном бизнесе представляет собой способ реализации особой конкурентной стратегии. Эта стратегия предполагает, что преимущества предприятия могут обеспечиваться собственно процессом адаптации, т.е. своевременным, быстрым

и адекватным реагированием на изменение внешних условий. Важно подчеркнуть, что малый и средний бизнес, как правило, не обладает значительными конкурентными преимуществами, которые могут однозначно поддержать их конкурентные позиции. При этом сами позиции достаточно уязвимы, так как малые и средние предприятия не только конкурируют между собой, но и вынуждены вступать в конкурентные отношения с крупным бизнесом. В этих условиях МСПБ сталкиваются с необходимостью искать дополнительные способы обеспечения конкурентных преимуществ, к числу которых и относится их высокая адаптивность.

Адаптационный механизм непосредственно связан со стратегическим управлением, но стратегическое управление по определению включает в себя такое качество, как адаптивность, однако в рамках предлагаемого адаптационного механизма это качество не просто присутствует априори, но выступает как способ достижения конкурентного преимущества субъектом МСПБ.

Российская специфика деловой среды вообще и промышленного рынка в частности заключается в повышенной неопределенности, в рамках которой рыночная ситуация может изменяться в короткие сроки, нанося серьезный ущерб предприятиям. Такая ситуация вызвана воздействием широкого спектра негативных факторов, препятствующих развитию бизнеса. К этим факторам относится высокий уровень коррупции, неразвитость и изношенность инфраструктуры, большие налоги для малого бизнеса, известные случаи неоправданного вмешательства госструктур в деятельность бизнес-субъектов.

В данной ситуации внедрение адаптационных механизмов, способных ответить на внешние вызовы, не просто жизненно необходимо

для ведения бизнеса, но может стать основой самостоятельной стратегии.

Основные составляющие адаптационного механизма достижения конкурентных преимуществ в стратегическом управлении малыми и средними промышленными предприятиями включают в себя следующие условия его эффективного функционирования:

1) создание и развитие системы мониторинга внешней и внутренней среды в рамках субъекта МСПБ;

2) направление значительных финансовых средств на нужды адаптивного управления;

3) увеличение доли переменных издержек в структуре издержек производства;

4) достижение возможности эффективного реинжиниринга бизнес-процессов в короткие сроки;

5) развитие способностей к быстрым изменениям характера и условий труда среди руководителей и специалистов предприятия.

Для формирования указанных выше условий на малых и средних промышленных пред-

приятиях, принявших к реализации адаптационный механизм, более целесообразно использовать матричную структуру организации, где широко развиты не только вертикальные, но и горизонтальные связи и происходят непосредственные коммуникации между значительным числом сотрудников разного иерархического уровня при принятии управленческих решений. Учитывая сравнительно небольшую численность персонала субъектов МСПБ, такая организация производства представляется вполне оправданной.

Проанализировав роль адаптационного механизма в рамках различных стратегий, определяющих рыночное поведение предприятия, можно систематизировать полученные выводы по схеме, представленной на рисунке. Как видно из данной схемы, адаптационный механизм применяется в полном объеме не во всех типах стратегии.

Наиболее широкое применение он находит при использовании стратегии усиления рыночных позиций, наименьшее - при стратегии обратной вертикальной интеграции.

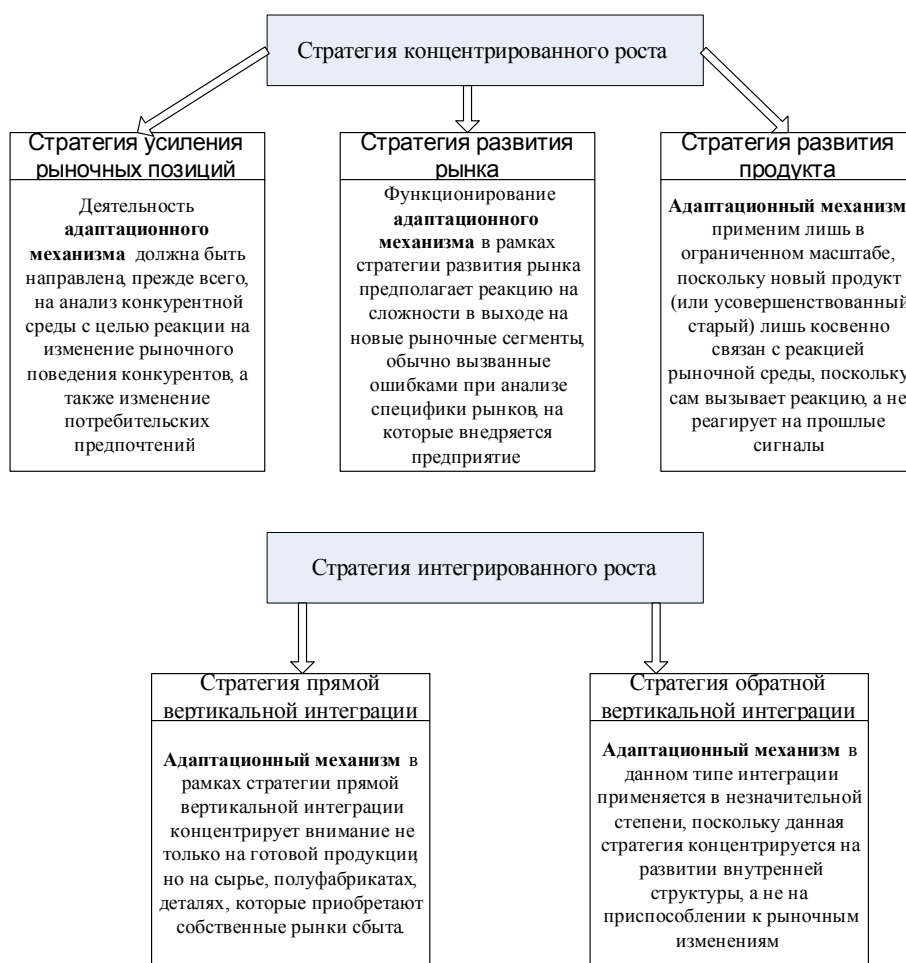


Рис. Позиции адаптационного механизма достижения конкурентных преимуществ в системе стратегий субъектов МСПБ

Адаптационный механизм в ходе своего практического воплощения может развиваться согласно одному из двух подходов:

1. Первый подход можно характеризовать как **перманентный**.

Особенностью перманентного подхода является его постоянный характер, а также сочетание трех свойств, применимых в данном случае к адаптивному управлению:

- непрерывность;
- последовательность;
- преемственность.

Следует отметить, что наличие данных свойств соответствует содержанию термина “перманентность”, принятого в научном обороте.

Механизм реализации перманентного подхода заключается в привлечении к решению управленческих задач конкретных специалистов в области адаптивного управления в организациях рассматриваемого типа, а также (в ряде случаев) групп специалистов - представителей консалтинговых организаций. В ситуации, когда размер предприятия не позволяет выделить отдельных сотрудников для постоянного адаптивного управления, возможно делегирование этих полномочий работникам субъекта МСПБ, выполняющим другие задачи.

2. Вторым подходом, который применим в малом и среднем промышленном бизнесе в рамках реализации механизма адаптивного управления, является **проектный подход**. Он предполагает разработку конкретных проектов, рассчитанных на определенный период времени.

К числу базовых принципов, применяемых в рамках обоих подходов, следует отнести:

1. Принцип системности.

Применительно к адаптивному управлению данный принцип означает понимание того, что производимые изменения одного компонента или процесса в организации приводят к изменению других процессов. Иными словами, следует опасаться, что при завершении проекта адаптации может оказаться, что технологически эффектив-

ные процессы и системы несут потери, при этом происходит снижение эффективности при их взаимодействии друг с другом. Таким образом, при формировании решений должна учитываться вся совокупность возможных последствий и рассматриваться в качестве главной цели развитие организации в целом, а не конкретный проект.

2. Принцип прогнозной ориентации.

Проект адаптации вне зависимости от продолжительности периода, на который он рассчитан, должен быть сформирован с учетом долгосрочных ориентиров. При этом следует понимать, что ключевая задача бизнеса - удержание и развитие собственных рыночных позиций в длительном периоде. Следовательно, цели стратегии адаптации должны согласовываться со стратегией предприятия в целом.

3. Принцип информационного пополнения.

Каждый проект адаптации не просто решает конкретную проблему малого или среднего промышленного предприятия, но и позволяет пополнить его информационные ресурсы. Полученная информация может быть многократно использована предприятием для последующих проектов.

Организационная технология внедрения адапционного механизма включает в себя четыре фазы:

- начальную фазу;
- фазу развития;
- фазу завершения;
- фазу поддержания развития.

Для эффективной реализации стратегического управления необходима эффективная деятельность адапционного механизма во всех фазах, что обеспечивает непрерывность процесса адаптации, выступающего важным фактором выживания и стабильного развития промышленного предприятия “малых форм”.

<sup>1</sup> Гневко В.А., Рохчин В.Е. Вопросы теории и практики регионального стратегического управления // Пространственная экономика. 2006. □ 4.

Поступила в редакцию 01.10.2013 г.