

УДК 338.242

Галушко Е. С., Галушко С.А., Лопатьев П. С.

МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рыночные процессы имеют циклический характер, поэтому зарубежные предприятия, работающие в рыночных условиях на протяжении всей своей истории, накапливают опыт реагирования на кризисы и неожиданные изменения среды. Этот опыт и обеспечивает выживание таких предприятий в долгосрочной перспективе.

Состояние предприятий отечественной экономики достаточно сложное. За минувшие 20 лет независимости Украины курс государства на переход от плановой экономики к рыночной был реализован, и рыночная адаптация экономики нашей страны произошла. Теперь промышленность Украины представлена, главным образом, предприятиями негосударственной формы собственности и выпускает продукцию, которая пользуется спросом на внутреннем и внешнем рынках. Однако результат этот получен значительными социальными издержками, устареванием технологий и оборудования, отсутствием навыка устойчивого функционирования в быстро меняющейся внешней среде [1, с. 5–6].

Способность работать в новых, рыночных, условиях только формируется предприятиями Украины, так как двадцатилетний опыт явно недостаточен. Большой объем задач по решению проблем и противоречий внутри самих предприятий снижает эффективность стратегической деятельности, сужает горизонт стратегического видения. Не способствуют этому и внешняя неустойчивость среды: рыночной и политической ситуации в государстве, мировой финансово-экономический кризис, который имеет свое продолжение во второй волне.

Таким образом, становится очевидной необходимость формирования механизма реализации стратегии адаптации отечественных предприятий к изменениям среды, что могло бы повысить долгосрочную эффективность деятельности предприятий через формирование полноценного стратегического видения их реальной и потенциальной позиции на рынке.

Вопросам адаптации, адаптационного процесса, адаптивного управления, стратегии адаптации посвящены работы М. М. Будник, И. И. Грибик, С. В. Кудлаенко, А. Н. Ляшенко, Ю. А. Маслодудов, Р. Майлз, Н. В. Попова, Ч. Сноу, Ю. Л. Степановой, Е. В. Тарановой, В. М. Тимохина, Е. А. Тихоненко, Г. М. Шарапудинова и др. В этих работах рассмотрены понятия и сущность адаптации, формирование, функции, структура экономического механизма адаптации, стратегии адаптации, их виды и особенности.

Шарапудинов Г. М. под адаптационной стратегией понимает и меры, и механизмы адаптации [2]. Доминирующей моделью адаптационного поведения российских предприятий в современных условиях автором названа стратегия выживания, направленная на сохранение целостности предприятия, его хозяйственных связей и финансовой независимости. Автором выделено две модели адаптационной стратегии выживания: пассивного и активного, подразумевающие в первом случае простое реагирование компенсационного характера (уменьшение затрат производства путем снижения его технологического уровня и объемов производства; сокращение численности работников предприятия и уровня заработной платы; активное применение неплатежей; опора на государственные субсидии), во втором – активные мероприятия по изменению принципов работы предприятия (являются: активный поиск новых заказчиков; снижение производственных затрат путем внедрения новых технологий; ограничение неплатежей и перенос акцентов на обеспечения средствами за счет предпринимательской активности; поиск новых организационных преобразований с упором на сохранение основного технологического и структурного ядра).

Маслодудов Ю. А. в работе [3] определяет стратегию адаптации предприятия к неопределенности внешней среды как ряд последовательных действий: выбор сферы деятельности, перепрофилирование кадрового состава, изменение структуры производства для создания «буферных активов», изменение спроса потребителей для нивелирования влияния среды, объединение предприятий в холдинги и альянсы, лоббирование интересов для ограничения входа в отрасль, оптимизация финансовых показателей. Эти же действия названы также адаптационным механизмом.

Классификация хозяйственных стратегий адаптации коммерческих организаций, предложенная Плавюк Н. А. [4], базируется на зависимости от характера реагирования на изменения среды:

а) выжидательно-пассивная стратегия адаптации, строящаяся на ожидании помощи сверху или извне. Попытки адаптации беспорядочны, сопровождаются распадом коллектива, разрушением хозяйства. Такая стратегия характерна для значительного числа предприятий экономики постсоветского пространства;

б) компенсационная стратегия адаптации. Базируется на компенсации потерь от основной деятельности коммерческой организации доходами от других (дополнительных) видов бизнеса, сочетающихся с ней. Используется для поддержания устойчивости организации в сложных экономических условиях;

в) инновационно-ориентированная стратегия, строящаяся на поиске и реализации новых способов взаимодействия организации с внешней средой. Характеризуется лоббированием и созданием условий для активной инновационной политики, внедрения передовых технологий на базе сотрудничества с отраслевой наукой и зарубежными фирмами, использования мотивационного управления, устойчивых связей с партнерами.

Степанова Ю. Л. в работе [5] выделяет три вида стратегий по видам адаптации, которые зависят от прогнозируемости появления изменений внешней среды: вынужденная, запланированная, упреждающая: реагирующие (при вынужденной адаптации в ответ на неожиданные изменения среды), оборонные (при запланированной адаптации в ответ на ожидаемые изменения среды) и разведывательные и аналитические (при упреждающей адаптации в ответ на постоянно отслеживаемые и прогнозируемые изменения среды).

Адаптационную стратегию предприятия Таранова Е. В. [6, с. 47] определяет как совокупную программу способов хозяйственной деятельности в современных социально-экономических условиях, направленных на достижение поставленных целей исходя из потенциала предприятия.

Классификация адаптационных стратегий предприятия проведена в соответствие с характером действий предприятия по адаптации:

а) Прогрессивная стратегия характеризуется: во-первых, максимальной рыночной ориентацией, которая проявляется в активно-наступательном поведении предприятий во внешней среде и чувствительностью к колебаниям рынка; во-вторых, ориентацией на расширение производства, инвестиции в дочерние предприятия и другие проекты, выход на внешние рынки с конкурентоспособной продукцией; в-третьих, использованием современных производственных технологий; в-четвертых, активным сотрудничеством с зарубежными партнерами. Данная стратегия соответствует группе процессов развития – процессам качественных прогрессивных изменений системы.

б) Консервативная стратегия – стратегия постоянства и экстенсивного развития в рамках завоеванной ниши, для которой характерно: во-первых, отсутствие резких изменений в приоритетах, минимально необходимая чувствительность к колебаниям рынка, ориентация на качество и комфорт, доступность по цене; во-вторых, наращивание объемов производства для укрепления своих позиций в рыночной нише; в-третьих, отсутствие инвестиций на

обновление производства и создание новой продукции с целью выхода на другие рынки, низкий уровень модернизации. В рамках данной стратегии процессы функционирования предприятия как системы ведут к простому воспроизводству его основных экономических характеристик.

в) Регрессивная стратегия – стратегия неконкурентоспособных предприятий, которые нуждаются в государственной поддержке и льготах с целью сохранения предприятия (прежде всего трудового коллектива) как хозяйствующего субъекта на рынке товаров легкой промышленности. Данная стратегия характеризуется процессами деградации системы, при которых происходят ее качественные регрессивные изменения [6, с. 48].

Р. Майлз и Ч. Сноу [7] классифицируют стратегию адаптации по типу движения предприятия по адаптивному циклу (внутренней философии фирмы по комплексному решению трех проблем: предпринимательской, инженерной и административной). Выделяют четыре вида стратегий, определяющихся по архетипу предприятия как защитника, анализатора, изыскателя и реактора (субъекта, действующего под влиянием внешней стимуляции). Защитники укрепляют свои позиции на имеющихся рынках, совершенствуют систему управления, реализуют производственные и финансовые функции, но открывающиеся возможности не могут реализовать. Изыскатели постоянно ищут новые возможности, новые рынки, ведут наблюдение за внешней средой для выявления благоприятных возможностей, стимулируют инноваций и гибкость при их внедрении. Анализаторы являются последователями изменений, способны работать как в изменяющихся условиях, так и в стабильных. Реакторы, как отмечают Р. Майлз и Ч. Сноу, практически не имеют жизнеспособной стратегии, поскольку пассивно наблюдают за изменениями и не способны вырабатывать адекватную реакцию на них.

Проведенный анализ научных работ по вопросу стратегий адаптации показывает, что единая, общепринятая, широко используемая классификация стратегий адаптации отсутствует. Существующие классификации требуют доработки, расширения за счет увязки с целями адаптации и учета состояния внутренней и внешней среды предприятия.

Цель статьи – уточнить термин «стратегия адаптации предприятия», предложить и обосновать матрицу стратегий адаптации.

Стратегия (strategy) по «Оксфордскому экономическому словарю» – «1. план действий в условиях неопределенности; 2. набор правил, согласно которым предпринимаемые действия должны зависеть от обстоятельств, включая естественные события и действия других людей» [8]. То есть процесс, последовательность, алгоритм являются составными частями, элементами стратегии.

В «Современном экономическом словаре» категория «стратегия экономическая» определена как «долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты» [9].

Учитывая все определения понятия «стратегия адаптации», предложенные в рассмотренных выше научных работах и сформулированные в словарях, предлагается определить стратегию адаптации предприятия как долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения руководства предприятия в отношении достижения целей адаптации предприятия.

Стратегия адаптации направлена на достижение целей адаптации. Анализ источников [2–6] выявил, что авторы выделяют следующие возможные варианты результата адаптации:

- простое выживание, сохранение предприятия (кадрового ядра и/или мощностей);
- простое воспроизводство;
- развитие (качественных прогрессивных изменений, постоянное успешное развитие).

В статье [10, с. 246–247] авторами предложено в качестве цели адаптации рассматривать «каскад» целей (выживание, сохранение достижений, развитие), реализация которого возможна полностью или частично и именно в той последовательности, которая указана. Это уточнение расширяет понятие целей адаптации, поскольку определяет как обязательное условие, достижение цели развития через достижение предыдущих двух целей. Таким образом, в данном исследовании целесообразно анализировать достижение не какой-то одной цели из указанных, а всего «каскада». В дальнейшем это определение целей адаптации будет использоваться как основное.

Обоснование выбора стратегии адаптации в соответствии с уровнями «каскада» целей предлагается на основе разработанной авторами матрицы стратегий адаптации, в которой классификация проведена в зависимости от целей адаптации, уровня эффективности адаптации и возможностей и угроз внешней и/или внутренней среды (рис. 1). Матрица имеет концептуальный подход к определению стратегии и дает общую её характеристику.

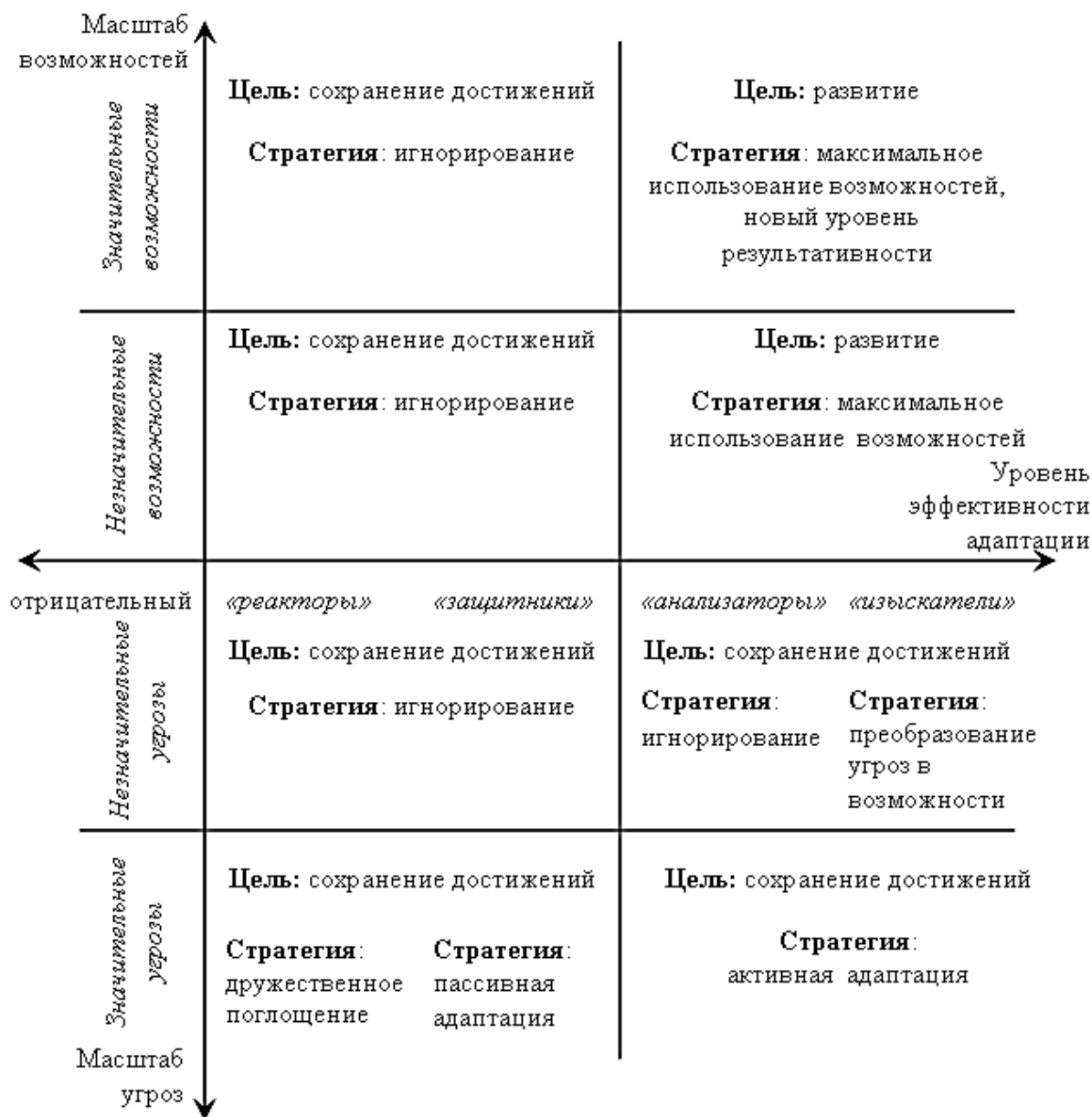


Рис. 1. Матрица стратегий адаптации предприятий к изменениям рыночной среды

На оси абсцисс отмечены уровни эффективности адаптации предприятий в соответствии с предложенными Р. Майлза и Ч. Сноу в [7] архетипами предприятий в зависимости от их способа реализации адаптационного цикла – от «реакторов», обладающих наиболее низким уровнем эффективности адаптации, до «изыскателей», у которых уровень эффективности адаптации максимален. Более подробная характеристика архетипов предприятий приведена в табл. 1. На оси ординат показаны возможности и угрозы, возникающие вследствие изменений внешней и/или внутренней среды предприятия.

Таблица 1

Качественное определение уровня эффективности адаптации предприятия по [7]

| Уровень эффективности адаптации предприятия по его архетипу | Решение предпринимательской проблемы (выбор области товарного рынка) | Решение инженерной проблемы (выбор технологии производства и сбыта) | Решение административной проблемы (рационализация структуры и процесса) |
|---|--|---|--|
| «Защитники» | Прочные позиции на выбранном рынке, укрепление за счет совершенствования качества / цены | Контроль качества, производственных издержек, управление запасами, календарное планирование | Строгий контроль за реализацией производственных и финансовых функций |
| «Изыскатели» | Постоянный поиск новых рынков и благоприятных возможностей исследования, усовершенствования | Обеспечение организационной гибкости (создание условий для использования и адаптации различных технологий) | Облегчение внедрения и стимулирования инноваций. Налаживание работы в малых группах и командах проекта |
| «Анализаторы» (объединяют характеристики «защитников» и «анализаторов») | Узкая и стабильная товарно-рыночная область | Применение смешанного подхода: разработка нового метода для выполнения как стабильных, так и изменчивых рабочих заданий | Сочетание централизованных функций и метода автономных рабочих групп |
| | Изменяющаяся товарно-рыночная область | | |
| «Реакторы» | Отсутствие соответствия стратегии, структуры и процесса менеджмента, как результат – отсутствие адекватной реакции на изменения и неопределенности | | |

Применение матрицы стратегий адаптации в процессе стратегического планирования на предприятии позволяет определить возможные способы реагирования на прогнозируемые изменения во внешней и/или внутренней среде предприятия. Так же данная матрица позволяет руководству предприятия определить возможный вектор наращивания потенциала предприятия для повышения эффективности адаптации.

В соответствии с предложенной матрицей адаптации, предприятия, обладающие низким уровнем эффективности адаптации, в ситуациях угрозы способны применять только стратегии игнорирования или, когда обстоятельства вынуждают реагировать, стратегии пассивной адаптации [2], достигая тем самым только цели выживания. Это объясняет выводы авторов [2, 3] о возможности применения лишь стратегии пассивной адаптации в случае угроз, поскольку большинство предприятий постсоветского пространства, функционирующих в современных условиях, по классификации Р. Майлза и Ч. Сноу, – «реакторы» или,

в лучшем случае, «защитники» (что связано с историческими особенностями их деятельности в условиях плановой экономики, в которых функция адаптации была сконцентрирована на более высоком уровне управления – отраслевых министерств и Госплана СССР).

Поскольку парадигма экономических отношений на современном этапе изменилась (устранено централизованное экономическое государственное регулирование; бывшие государственные предприятия приватизированы и получили хозяйственную самостоятельность; формируются рыночные хозяйственные механизмы и др.), то предприятия стоят перед необходимостью формирования и развития механизмов, обеспечивающих достаточную эффективность их адаптации к непрерывной изменчивости среды, как внешней, так и внутренней.

Матрица стратегий адаптации может быть использована как для диагностики существующей ситуации в предприятии относительно эффективности адаптации, так и для возможной коррекции стратегии предприятия с использованием организационно-экономического механизма адаптации, суть которого обоснована в статье [10].

ВЫВОДЫ

Таким образом, авторами предложено следующее определение термина «стратегия адаптации предприятия» – это долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения руководства предприятия в отношении достижения целей адаптации предприятия к изменениям внешней и/или внутренней среды. Обоснована модель формирования стратегии адаптации предприятия на основе разработанной матрицы стратегий адаптации, в которой при выборе стратегии учитываются цели адаптации, уровень эффективности предприятий (в терминах Р. Майлза и Ч. Сноу [7]) и возможности и угрозы внешней и/или внутренней среды. В дальнейших исследованиях необходимо уточнить методику оценки уровня эффективности адаптации, разработать методику оценки уровня возможностей и угроз внешней и внутренней среды.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вишневский В. Промышленная политика: теоретический аспект / В. Вишневский // Экономика Украины. – 2012. – № 2. – С. 4–15.
2. Шарпаудинов Г. М. Механизмы адаптации предприятия в условиях перехода к рыночной экономике : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Г. М. Шарпаудинов. – Махачкала : Ин-т соц.-экон. исслед. Дагестанского науч. центра РАН, 2000. – 148 с.
3. Маслодудов Ю. А. Формирование организационно-экономического механизма адаптивного управления машиностроительным предприятием 08.00.05 : автореф. дис. ... канд. эк. наук / Ю. А. Маслодудов. – Москва : ННОУ ВПО «Московский гуманитарный университет», 2010. – 25 с.
4. Плавюк Н. А. Адаптация как функция менеджмента коммерческих организаций : автореф. ... канд. эк. наук : 08.00.05 / Н. А. Плавюк. – Москва : Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ, 2004. – 147 с.
5. Степанова Ю. Л. Класифікація адаптації підприємства в залежності від прогнозованості виникнення змін у зовнішньому середовищі підприємства [Електронний ресурс] / Ю. Л. Степанова. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSUNU/2010_2_2/Stepanova.pdf.
6. Таранова Е. В. Стратегии адаптации предприятий легкой промышленности к инновационным изменениям [Электронный ресурс] / Е. В. Таранова // Социологические исследования. – 2008. – № 9. – С. 47–52. – Режим доступа: http://www.isras.ru/socis_2008_9.html.
7. Miles R. E. Organizational strategy, structure and process / R. E. Miles, C. C. Snow. – New York : McGraw-Hill, 1978. – 274 p.
8. Экономика. Оксфордский словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.biblioclub.ru/dictionaries.php?action=result_search.
9. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь [Электронный ресурс] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – [2-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 754 с. – Режим доступа: <http://www.ebk.net.ua/Book/Ses/eh/eh.htm>.
10. Галушко Є. С. Сутність механізму адаптації промислового підприємства / Є. С. Галушко, С. А. Галушко, П. С. Лопат'єв // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою : зб. наук. праць. – ДонДУУ, 2012. – С. 245–250.

Статья поступила в редакцию 11.05.2012 г.