

УДК 33

DOI 10.25799/AR.2019.91.2.003

Влияние адаптивного управления на конкурентоспособность организации

Докукина Анна Анатольевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики промышленности,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
115093, Российская Федерация, Москва, переулок Стремянный, 36;
e-mail: dokukina.aa@rea.ru

Казанцева Светлана Юрьевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики промышленности,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
115093, Российская Федерация, Москва, переулок Стремянный, 36;
e-mail: KazantsevaSveta@yandex.ru

Аннотация

Существенные изменения, произошедшие за последние десятилетия в бизнес-среде, и связанные с научно-техническим прогрессом, флуктуациями экономического, политического и социального характера, формируют новые вызовы к процессам управления организациями. Наличие и реализация существующих и хорошо зарекомендовавших себя стратегий в настоящее время не гарантирует сохранения конкурентоспособности компаний, что в значительной степени является результатом снижения адаптивных свойств системы управления. Статья посвящена особенностям современного менеджмента, направленного на создание и поддержание конкурентных преимуществ компании. Рассматривается значение и возможности адаптивного управления для повышения конкурентоспособности в динамичных условиях инновационной экономики. Показано, что деловая адаптация является не вынужденной реакцией предприятия на вызовы рынка, а полноценной проактивной стратегией. Приведен пример организации, успешно реализовавшей элементы адаптивного управления, создав благоприятные предпосылки для успешного ведения конкурентной борьбы.

Для цитирования в научных исследованиях

Докукина А.А., Казанцева С.Ю. Влияние адаптивного управления на конкурентоспособность организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 2А. С. 33-44.

Ключевые слова

Конкуренция, управление, адаптивные стратегии, организационные структуры, конкурентные преимущества.

Введение. Современная конкурентоспособность компании: термин, факторы, стратегии

Суть конкурентоспособности традиционно заключается в свойстве продукции, товара и услуги соответствовать требованиям рынка, обладать потребительскими и качественными параметрами, выражающими экономические, маркетинговые, организационно-управленческие, научно-технические и прочие возможности производителя.

Развитие научно-технического прогресса, колебания политических, экономических и социальных приоритетов привели к пересмотру содержания многих концептуальных категорий в теории и практике хозяйственной деятельности. Ускорение коммуникаций, диффузия инноваций, тотальная цифровизация, новые концепции менеджмента и маркетинга обновили и развили понимание конкурентоспособности, предпосылок успешной конкурентной борьбы и принципы ее ведения.

М. Портер связал конкурентоспособность с наличием или отсутствием у товаропроизводителя преимуществ по уровню издержек и продуктивности использования ресурсов в зависимости от имеющихся возможностей и средств. Конкурентоспособность при этом рассматривалась в двух аспектах – товара и фирмы [Портер, 2019].

Далее, согласно одному из наиболее актуальных в условиях новой экономики девизов, обозначенному также Портером, – «будь другим», конкурентоспособность стала признаком продукта, не имеющего аналогов на рынке и обладающего уникальными характеристиками, которые обеспечивают потребителю ощущения исключительности.

В условиях глобализации, развития мультинационального бизнеса, постепенного, но последовательного стирания кросс-культурных различий изменилось и отношение к двум главным конкурентным факторам – цене и качеству. Если цена во многом сохраняет свое экономическое и психологическое значение важнейшего орудия конкурентной борьбы, то высокое качество продукта или услуги становится одним из обычных требований присутствия на рынке. Комбинации методов производства, технологические и технические возможности, средства связи, логистические схемы, разнообразие сырья и материалов и прочие факторы позволяют производителям добиваться и поддерживать высокие стандарты, обеспечивая требуемые рынком качественные характеристики. Другими словами, современный потребитель в гораздо меньшей степени зависит от компромисса в выборе между ценой и качеством, поскольку доступны альтернативы и реальные возможности получить высокое качество по приемлемой цене.

Все это происходит в условиях политической, экономической и социальной нестабильности, приводящей к сокращению жизненных циклов проектов и продуктов, с одной стороны, и к инновационным достижениям в сферах производства и менеджмента, к трансформации содержания деловых стратегий и распространения подходов, основанных на пивоте и аджайле, с другой.

Эволюцию содержательных компонентов конкурентной борьбы можно представить в виде трех условных этапов, дополнивших и сменивших друг друга от первостепенности значения

оценки на уровне ощущений до решающей роли комплексных когнитивных качеств производителей и товаров, а также процессов их формирования (рис. 1).



Рисунок 1 – Эволюция уровней конкурентной борьбы

В этой связи проблема выбора целесообразных стратегических ориентиров в бизнесе является весьма сложной задачей, требующей внимания к огромному количеству факторов. Несмотря на общепринятую трактовку деловой стратегии как системы решений, направленных на развитие организации в будущем, т.е. в широкой перспективе, ее разработка в реальности часто основывается, в первую очередь, на текущих задачах и возможностях предприятия. Т.е., реализуется подход ориентации на издержки, который, при всех своих очевидных преимуществах и экономической целесообразности, во многом ограничивает полноценное раскрытие потенциала организации.

С учетом различий в факторах внешней и внутренней деловой среды, вариативности решений, организации управления и – возможно, самое главное – степени готовности к изменениям, выделяются как минимум четыре основных стратегических типа, определяющих характер конкурентной борьбы [Коуз, 1995].

1. *Стратегия силы* – традиционный подход промышленных предприятий, так называемых виолентов (львов), ориентированный на снижение затрат и достижение экономического эффекта за счет масштабов выпуска продукции. В основу положен принцип «дешево и прилично/приемлемо», реализуемый посредством массового или серийного способа организации производства продукции хорошего качества по низким ценам. Примерами предприятия-виолентов являются производители автомобилей («Тоета», «Шевроле»), бытовой техники («Электролюкс») и др.

2. *Нишевая стратегия* основана на высокой степени специализации компаний-пациентов (лисов), сосредоточенных на достижение лидерства в конкретной области. Главный ориентир пациента – специализация, принцип, который со времен мануфактурного производства признан одним из наиболее эффективных инструментов повышения качества и, следовательно, создания конкурентного преимущества. Также нишевые схемы часто составляют основу объединения организаций и создания различных структур мягких и жестких форм – от стратегических альянсов до холдингов. Существует множество примеров делового взаимодействия предприятий (концерн «Наноиндустрия», холдинг «Объединенные машиностроительные заводы»), начавшегося в форме горизонтальной интеграции и развившейся в широко

диверсифицированный бизнес. Важнейшим преимуществом интегрированного предпринимательства выступает именно способность ведения успешной конкурентной борьбы. Вне рамок деловых объединений нишевые игроки соперничают с ведущими производителями не прямо, а сосредотачиваясь на недоступных для конкурентов сферах, повышая ценность своего продукта средствами маркетинга, выделяя эксклюзивность, и, конечно, предлагая действительно высокое качество. Наконец, пациенты выступают в качестве главных проводников инноваций, поскольку их развитие прямо связано с широким и оперативным использованием нововведений.

Ярким примером компании, успешно реализовавшей нишевую конкурентную стратегию, является компания Cray Research Inc, превзошедшая корпорацию IBM в производстве суперкомпьютеров.

3. *Соединяющая стратегия* предполагает применение в конкурентной борьбе инструментов, подчеркивающих учет индивидуальных запросов потребителя. Предприятия-коммутанты («серые мыши») – представители, как правило, среднего и малого бизнеса – используют признанные технологии и допускают подражание успешным инновационным решениям конкурентов. Преимущество при этом достигается за счет индивидуализации и гибкого реагирования на нужды клиентов. Шанс на успех усиливается и за счет минимизации рисков, связанных с непредсказуемыми инициативами, а синергический эффект – благодаря последовательно формируемому имиджу компании, открытой для нового и широко применяющей последние достижения. В категорию коммутантов входят небольшие компании в сфере индивидуального строительства, ремонта жилого и офисного фонда и т.п. (например, ООО «Индивидуальный дом»).

4. *Пионерская стратегия* – тип, сфокусированный на радикальных инновациях. Компании, готовые к этому стратегическому подходу – экспларенты, «первые ласточки», – связаны с созданием новых или значительным преобразованием существующих товаров и рынков. В этом случае экономический эффект достигается через проектную деятельность, внедрение принципиальных новшеств, первоначальное присутствие на рынке. Пионерские проекты реализуются энтузиастами, претворяющими в жизнь новую идею. Пример – американская компания Genentech, Inc, позиционирующая себя в качестве организации, создающей и поддерживающей инновации. Пионерская стратегия связана с высокой степенью риска, но также и перспективой войти в историю. Кроме инновационной активности, конкурентный успех экспларентов зависит от готовности переориентировать фокус, используя стратегические подходы виолентов и пациентов – наращивать масштабы производства и/или определять свою нишу.

Итак, конкурентная стратегия компании предполагает разнообразные решения, направленные на увеличение спроса и укрепление своих позиций на рынке. Ее реализация предусматривает как краткосрочные тактические действия мгновенного реагирования, так и долгосрочные программы, от которых зависит наращивание конкурентных преимуществ. Как правило, организация придерживается нескольких типов стратегий, комбинируя их в зависимости от своей цели, ресурсов и текущего положения, а также состояния рынка, прогнозных данных и проч.

При этом даже наличие конкурентной стратегии и последовательное выполнение ее программ не является гарантией сохранения конкурентоспособности. Многие предприятия сталкиваются с проблемой ослабления или потери своих конкурентных преимуществ по следующим причинам [Казанцева, 2016]:

- ухудшение параметров стандартных факторов внутренней деловой среды предприятия (структуры затрат, квалификации персонала, научно-технической базы и т.п.);
- установление управленческих приоритетов, противоречащих финансовым целям организации (превышение расходов, снижение темпов инвестирования, нарушение принципов бюджетирования и т.п.);
- ослабление уровня конкуренции на рынке (рост концентрации производства в регионе, усиления монополизма, стремление к олигополии, выборочная и неравномерная государственная поддержка и т.п.);
- технологические изменения, приводящие к необратимым процессам (отказ от традиционных источников энергии, переход на альтернативное топливо, радикальные инновации, конверсионные программы и т.п.);
- утрата способности к быстрой адаптации (старение системы управления, знаний и навыков персонала, оборудования и технологий).

Эти и другие обстоятельства, приводящие к снижению конкурентоспособности, являются в разной степени управляемыми. Конечно, можно предположить возникновение событий (помимо объективно непреодолимых ситуаций), внезапно и драматично влияющих на предприятие. Однако существуют подходы к минимизации даже катастрофических рисков. Одним из способов повышения уровня конкурентоспособности является смена формы менеджмента.

Особенности структурной организации адаптивного управления и ее значение для конкурентоспособности

Адаптация как термин означает способность любой системы к целенаправленному поведению приспособления, основанному на текущем состоянии внутренней и внешней среды, а также процесс поступательного развития в сложных и часто непредсказуемых условиях. В современном деловом отношении, адаптация – это взаимодействие хозяйствующей системы, ее элементов и субъектов с новыми характеристиками производства и труда. Другими словами, это готовность и процесс внутренней среды последовательно реагировать на колебания внешней, а также на собственную трансформацию. Практическая реализация такого реагирования достигается посредством адаптивного управления.

Комплекс методов, направленных на подстройку системных факторов компании к динамичным параметрам внешней и внутренней среды, называется адаптивным управлением.

Сегодня адаптивное управление является полноценной концепцией теории менеджмента с фокусом на гибкие, инновационные решения, необходимые для работы в динамичной обстановке – конкурентной среде с частым и значительным колебанием планов, объемов, схем партнерских взаимодействий, логистики и проч. [Christiansen, 1983].

Главный метод создания и развития системы адаптивного управления заключается в анализе и обобщении практического опыта предприятий, сумевших комплексно решить проблему снижающейся конкурентоспособности при помощи быстрых и, как правило, нестандартных решений, показав, что современный менеджмент – это, в первую очередь, интеллектуальная и инновационная сфера.

Здесь уместно предложить аналогию с кейс-методом в обучении, когда акцент в академической программе делается не на преобладающее изучение проверенных теорий и практик, а на конкретные и уникальные бизнес-истории. При этом впоследствии может

сложиться даже новая управленческая теория или, как минимум, стратегическая модель со всеми признаками концепции. В качестве примера можно привести кейс, связанный с выходом компании Honda Motor Company на американский рынок в середине прошлого века [там же]. Опыт был детально изучен специалистами Boston Consulting Group (BCG), предложившими в дальнейшем управленческий подход, условно называемый «стратегия без стратегии».

Воплощение в реальность адаптивного менеджмента требует соответствующей структурной организации. При этом классические организационные структуры управления, большинство из которых так или иначе строятся по принципу пирамидальности с высокой степенью единоличного принятия решений, требуют значительного пересмотра, модификации или даже замены¹.

К разновидностям адаптивных структур относятся проектные, матричные и конгломератные.

Предпосылкой к созданию *проектной структуры* является готовность бизнеса выстраивать любые процессы, включая основную деятельность, в качестве проекта, которым может стать модернизация оборудования, разработка новых услуг, внедрение технологий. При этом формируется проектная команда специалистов, работающая на временной основе, а руководитель имеет полномочия, ограниченные по времени, но широкие по существу.

Переход к проектному управлению связан с серьезной подготовительной работой, перераспределением ресурсов организации, требованиям к участникам проектной группы и с другими факторами. Здесь необходим высокий уровень универсальности знаний, умение работать в команде и принимать групповые решения. Условная инфраструктура проектного управления также является сложной – нужны соответствующие средства коммуникаций, рабочие пространства, справедливые методы расчета заработной платы и распределения вознаграждений и проч.

К очевидным преимуществам проектной структуры относятся гибкость и сокращение управленческого персонала (особенно, в сравнении с иерархическими структурами). Недостатки связаны с исключительными квалификационными требованиями к персоналу, координацией проектов, материальной базой, мотивацией и стимулированием, а также с потенциальным уходом от целостности организации.

Матричная структура выстроена на основе двойного подчинения исполнителей – функциональному руководителю и руководителю проекта. Последний при этом располагает полномочиями, необходимыми для выполнения проектных планов в соответствии с установленными сроками, ресурсами, качеством и проч.

Матричные структуры эффективны для управления новыми видами деятельности, внедрения инновации, реализации антикризисных мер. К преимуществам здесь относятся высокая целевая ориентация, потенциал привлечения специалистов различного уровня и квалификации и выход за рамки традиционных направлений департаментов, в которых постоянно работают участвующие в проекте сотрудники. Кроме этого, матричной структуре

¹ Тема гибких оргструктур как средства повышения эффективности управления организацией не теряет своей актуальности на протяжении уже почти ста лет. В работе Р. Коуза «Природа фирмы», опубликованной в 1937, затрагивается вопрос о внутренних контрактных взаимоотношениях между подразделениями одной компании с наделением их относительно высокой самостоятельностью, а также основанными на этом возможностями диверсификации. Последняя является, как известно, одним из главных средств противостояния рыночным колебаниям и способом минимизации рисков.

свойственная значительная адаптивная способность. Недостатки связаны с двойной системой подчинения, когда помимо линейного руководителя, появляется функциональный, добавляются обязанности, увеличивается время занятости и т.п. В кризисных ситуациях создание матричной структуры может потребовать непозволительно много времени, получиться громоздкой и сложно регулируемой. Наибольшего эффекта матричное управление демонстрирует в организациях с развитой корпоративной культурой, высокой квалификацией персонала и общей ориентированностью на нововведения.

Конгломератная, или смешанная, оргструктура основана на комбинировании существующих на предприятии управленческих взаимосвязей. Она не имеет устоявшейся формы, может менять порядок взаимодействия в зависимости от ситуации. Например, одно подразделение компании управляется по линейно-функциональному принципу, а другое имеет продуктовую структуру. Конгломератная организация предполагает использование преимуществ хорошо известных каждому отделу подходов к работе. Это и определяет ее сильные и слабые характеристики – минимальное нарушение сложившихся связей в процессе решения проблемной ситуации, с одной стороны, и комплексность взаимодействия и распределения компетенций, с другой.

В отношении современного адаптивного управления наблюдается настоящая эволюция организационных подходов. Так, бизнес активно практикует виртуальные оргструктуры, в основе которых находятся информационные технологии, цифровизация и высокие пользовательские компетенции сотрудников, обладающих высоким уровнем самоорганизации для работы на удаленном доступе, без фиксированных рабочих мест. Здесь необходимо подчеркнуть, что имеется в виду именно управленческая оргструктура, а не способ дистанционного распределения и выполнения заданий. Виртуальная оргструктура также обладает своей культурой, правилами, порядком доступа к ресурсам и т.п. [Новые формы организаций, www].

Таким образом, эффективная организационная структура как один из инструментариев менеджмента, содействует созданию адаптивной системы с признаками универсальности (и одновременно уникальности) и мультизадачности. Вместе с тем важно понимать, что оргструктура – это не цель, а средство управления. Например, проектный подход может успешно реализовываться на базе линейно-функциональных внутрифирменных отношений, если они целесообразны.

Факт достижения или восстановления конкурентоспособности должен найти подтверждение в измеряемых величинах, таких как:

- соответствие емкости рынка (объем продаж);
- эффективность производственной деятельности (фондоотдача и фондоемкость, затраты и себестоимость, рентабельность, производительности труда; загрузка и мощность оборудования);
- финансовые показатели (оборачиваемость оборотных средств, платежеспособность, ликвидность, автономия);
- факторы продвижения и организации сбыта товара (рентабельность продаж, затоваренность готовой продукцией);
- показатели конкурентоспособности товара (цена, качество).

Для российских предприятий задача конкурентоспособности является одной из важнейших, и это не зависит от отрасли, масштаба, расположения, состава акционеров и т.п. В современных условиях глобализации, кризисных явлений, политических и социальных трендов наращивание

конкурентных преимуществ – это стратегическая цель любой организации, т.к. в противном случае ее существование не имеет смысла. Учитывая специфику положения России на внешней арене, основы и профиль национальной экономической системы, государственные приоритеты развития и собственно природу предпринимательства, следует заключить, что наличие адаптивных планов и программ в системе управления отечественных предприятий является обязательным.

Примером введения элементов адаптивного управления является опыт разработки соответствующих мероприятий для компании «Альянс».

Опыт повышения конкурентоспособности путем внедрения мер адаптивного управления

Компания «Альянс» (ЗАО), расположенная в г. Александров Владимирской области, занимается предоставлением услуг таможенного оформления грузов для широкого круга участников внешнеэкономической деятельности, а также сервисы хранения алкогольной продукции. На лицензионной основе компания занимается складированием товаров, представляет финансовые, маркетинговые, посреднические и консультационные услуги, содействует внешнеэкономической активности своих клиентов. В штате организации работают 20 человек, при этом имеется разветвленную сеть филиалов, что позволяет делать работу максимально оперативно.

В качестве основных своих конкурентных преимуществ компания выделяет расположение рядом с городской железнодорожной станцией (дорожная инфраструктура, близость железнодорожного терминала), производственные мощности (наличие многоцелевых оборудованных складских корпусов), а также размещение на территории терминала двух таможенных постов.

В соответствии с законодательством высшим органом управления является общее собрание акционеров. Текущее руководство осуществляется исполнительным органом, возглавляемым генеральным директором, которого назначает общее собрание акционеров.

Организационная структура управления компании «Альянс» является линейно-функциональной. Ее составляют следующие подразделения: бухгалтерия, отдел таможенной логистики, склад, транспортный отдел, отдел складской логистики, отдел транспортной логистики, отдел информационных технологий, отдел технической службы и магазин.

В целом компания успешно использует возможности линейно-функциональных связей: прозрачность системы подчинения, стимулирование специализации, хорошая координация. Вместе с тем, существуют проблемы, пересечения функций отделов, нечеткой ответственности, тенденции к централизации, слабой вовлеченности персонала среднего уровня в стратегические процессы бизнеса.

Значения финансово-экономических показателей позволяют заключить, что, 2017 г. компания получила чистую прибыль, соответствующую запланированному результату, однако по сравнению с предшествующим периодом доходы снизились на 10,64%². Это во многом объясняется связанным с санкциями уменьшением покупательной способности контрагентов и общим снижением операций импорта и экспорта. Однако понимание этих и других объективных

² Здесь и далее – данные отчетности компании

обстоятельств само по себе вопрос конкурентоспособности и успешности бизнеса не решает, но требует соответствующих действий.

Значение коэффициента автономии, характеризующего отношение собственного капитала к общей сумме активов, в 2016 и 2017 годах были значительно ниже оптимального уровня – 0,25 и 0,19 соответственно. При этом есть тенденции дальнейшего снижения.

Другие показатели, представленные в табл. 1, за исключением коэффициента обеспеченности запасами, также демонстрируют неуверенное положение компании.

Таблица 1 – Оценка финансовой устойчивости ЗАО «Альянс», 2016-2017 гг.

Показатели	Период		Изменение (+/-)	Оптимальное значение коэфф-та
	2016 г.	2017 г.		
Коэффициент автономии	0,25	0,19	-0,06	$\geq 0,5$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,42	0,02	+0,44	$\geq 0,1$
Коэффициент покрытия инвестиций	0,7	1,03	+0,33	1,5-2,5
Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,85	0,09	+0,94	0,2- 0,5
Коэффициент обеспеченности запасов	-27,92	0,66	+28,58	0,6-0,8

Анализ ликвидности позволил выявить рост активов организации в 2016-2017 гг. по сравнению с предшествующим годом, но произошло это в связи с увеличением медленно реализуемых и труднореализуемых активов, что негативно отражается на ликвидности баланса и уровне платежеспособности.

Состояние текущей ликвидности ЗАО «Альянс» пока характеризуется как нормальное, находящееся в зоне допустимого риска. Хотя предприятие не может рассчитаться по наиболее срочным обязательствам, но поддерживает платежеспособность на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств (табл. 2).

Таблица 2 – Показатели платежеспособности ЗАО «Альянс» многообращный за 2015-2017 гг.

Показатели	Нормативное значение	Значение показателя на		
		2015 г	2016 год	2017 год
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,26	0,18	0,1
Коэффициент покрытия	1,5-2,5	1,01	0,61	0,98
Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2,5	1,05	0,71	1,02
Общий коэффициент ликвидности вгонять	1-2	0,69	0,42	0,79

На основании значений этих и других, оставленных за рамками настоящей статьи, параметров можно заключить, что компания имеет неудовлетворительную структуру баланса, кризисную ликвидность и слабую способность соответствовать обязательствам. Вместе с тем, динамика ряда индексов говорит о возможностях увеличения платежеспособности и ликвидности.

Анализ конкурентов позволил выявить основных игроков на рынке услуг, предоставляемых компанией «Альянс» в том же регионе – это организации «Лабаз» и «Зенит». При этом исследуемое предприятие занимает 25% рынка, что является наименьшей долей по сравнению с конкурентами – 30% рынка принадлежит «Лабазу», 45% «Зениту».

Поддерживая одинаковый уровень качества, компании конкурируют между собой в ценовой категории, причем цены на услуги ЗАО «Альянс» примерно на 20% выше, чем у конкурентов.

Наконец, компания «Альянс» находится на последнем месте по популярности, что объясняется минимальными затратами на рекламу и средства продвижения товара.

Таким образом, результаты исследования, демонстрирующие управленческие проблемы предприятия, нестабильную финансово-экономическую ситуацию с низкой платежеспособностью и неудовлетворительной структурой баланса, а также не лидирующее положение по отношению к другим игрокам, позволяют сделать вывод о необходимости создания и наращивания конкурентных преимуществ. Это значит, что разработка и внедрение мероприятий адаптивного управления обоснованы.

Обращаясь к рассмотренным выше конкурентным стратегическим типам, в случае компании «Альянс» наиболее адекватной ее отраслевой и целевой направленности представляется нишевая стратегия.

С учетом особенностей вида деятельности предприятия существующая организационно-управленческая система, построенная по линейно-функциональному принципу, себя оправдывает. Вместе с тем, выявленные недостатки привели к необходимости создания двух рабочих групп – по финансовым и маркетинговым вопросам – с привлечением специалистов из всех отделов. К концу 2018 г. группа, занимающаяся финансовыми решениями, продолжила свою работу в проектной форме. Деятельность группы по маркетинговым аспектам привела к структурным преобразованиям и организации новых подразделений.

В структуре компании появилась служба маркетинга, возглавляемая коммерческим директором и центр стандартизации и управления качеством, а также введены должности главного технолога и заместителя коммерческого директора по управлению качеством.

Существующая оргструктура была подвергнута тщательному осмыслению на предмет распределения зон ответственности и обязанностей и пересмотру компетентностных моделей. В силу особенностей специфики бизнеса компании стремиться к полному устранению пересечения функций не имеет смысла. Однако положительный опыт формирования рабочих групп по направлениям финансов и маркетинга дает основания к целесообразности применения проектной или, возможно, матричной схемы для регулярного решения смежных тактических или даже стратегических задач на уровне всей компании. А в целом здесь можно говорить о предпринятой и успешной попытке конгломератной структуры, наложившейся на существующие линейно-функциональные связи, не разрушив их, но придав большую работоспособность.

План работы службы маркетинга и проведение необходимых мероприятий нацелены на повышение объемов продаж на 5% (628890 руб.). Ожидаемый рост прибыли вследствие введения системы контроля качества составляет 559348 руб. В итоге вполне вероятно изменение в положительную сторону большинства финансово-экономических показателей предприятия и усиление конкурентных позиций.

Заключение

Кратко представленный здесь опыт отдельной компании показывает лишь некоторые элементы адаптивного управления. Возможно, в данном случае предприятию не хватает системности, понимания стратегического значения вводимых мероприятий и многого другого. Наконец, адаптивные меры были предприняты здесь, к сожалению, реактивно, по факту положения, приближающегося к кризису. А ведь очевидно, что адаптивный менеджмент, так же как и антикризисное управление, управление изменениями и прочие близкие концепции,

максимального эффекта достигает будучи интегрированным в текущую управленческую философию компании или непосредственно являясь корпоративной бизнес-философией – мы открыты, мы готовы, мы меняемся.

К сожалению, даже передовые, образованные и практикующие менеджеры все еще воспринимают адаптивное управление в качестве не более чем актуального термина, в реальности означающего политику «затыкания дыр». Но подобное снисходительное отношение можно проявлять и к принципам бережливого производства, логика которого полностью основана на здравом смысле и общепринятых проверенных ценностях (таких как, например, стремление к улучшению или порядок во всем), понятных, казалось бы, всем. Однако повторить успех японских автомобилестроительных корпораций и десятилетиями успешно отвечать на вызовы рынка, сохраняя впечатляющую конкурентоспособность, удастся немногим.

Библиография

1. Абрамова Е.Р. Теоретические основы логистической координации. М.: ИНФРА-М, 2017. 69 с.
2. ЗАО «Альянс». Таможенные услуги и складирование. Презентация. URL: <http://al-ns.ru/wp-content/uploads/2015/10/PRESENT.pdf>
3. Казанцева С.Ю. Ценовая дискриминация как инструмент ценовой конкуренции // Заметки ученого. 2016. №1 (7). С. 28.
4. Коуз Р. Природа фирмы // Теория фирмы. СПб.: Экономическая школа, 1995. С. 11-32.
5. Новые формы организаций (сетевые виртуальные). URL: <http://bmanager.ru/articles/novye-formy-organizacij-setevye-virtualnye.html>
6. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблишер, 2019. 720 с.
7. Скибицкий А.М. Организация бизнеса. Менеджмент предпринимательской деятельности. К.: Кондор, 2011. 312 с.
8. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: Гном-Пресс, 2017. 384 с.
9. Christiansen E.T. Honda (A). Harvard Business School Case 384-049, August 1983. (Revised March 2011)
10. Penetration of Honda in US Market. Honda Case Study. URL: <https://ru.scribd.com/doc/35964006/Honda-Case-Study>

Impact of adaptive management on organization competitiveness

Anna A. Dokukina

PhD in Economics,
Associate Professor,
Industrial Economics Department,
Plekhanov Russian University of Economics,
115093, 36, Stremyanniy lane, Moscow, Russian Federation;
e-mail: dokukina.aa@rea.ru

Svetlana Yu. Kazantseva

PhD in Economics,
Associate Professor,
Industrial Economics Department,
Plekhanov Russian University of Economics,
115093, 36, Stremyanniy lane, Moscow, Russian Federation;
e-mail: KazantsevaSveta@yandex.ru

Abstract

Significant changes that have occurred over the past nine years in the business environment, and associated with scientific and technological progress developments of economic, political and social nature, form new challenges to the management processes of organizations. The implementation of existing and well-established strategies currently does not guarantee the sustainable competitiveness of companies, which is largely the result of the decrease in adaptivity of the management system. The paper deals with the specifics of modern management aimed at the development of business competitive advantages. The significance and opportunities of adaptive management for modern innovation economy are discussed. The adaptation in entrepreneurship is introduced as not just a reactive approach but the full proactive strategy. The case presents the experience of adaptive management implementation that provides the organization with high potential to compete successfully. Unfortunately, even advanced, educated and practicing managers still perceive adaptive control as nothing more than an actual term, in reality meaning the policy of “plugging holes”. But such a condescending attitude can be applied to the principles of lean manufacturing, the logic of which is fully based on common sense and generally accepted proven values (such as, for example, the desire for improvement or order in everything), seemingly understandable to everyone. However, few succeed in replicating the success of Japanese automakers and successfully meeting the challenges of the market for decades, while maintaining impressive competitiveness.

For citation

Dokukina A.A., Kazantseva S.Yu. (2019) Vliyanie adaptivnogo upravleniya na konkurentosposobnost' organizatsii [Impact of adaptive management on organization competitiveness]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (2A), pp. 33-44.

Keywords

Competition, management, adaptive strategies, organizational structures, competitive advantages.

References

1. Abramova E.R. (2017) *Teoreticheskie osnovy logisticheskoi koordinatsii* [Theoretical foundations of logistics coordination]. Moscow: INFRA-M Publ.
2. Christiansen E.T. (1983) *Honda (A). Harvard Business School Case 384-049*.
3. Coase R. (1995) Priroda firmy [Nature of the firm]. In: *Teoriya firmy* [Theory of the firm]. St. Petersburg: Ekonomicheskaya shkola Publ.
4. Kazantseva S.Yu. (2016) Tsenovaya diskriminatsiya kak instrument tsenovoi konkurentsii [Price discrimination as an instrument of price competition]. *Zametki uchenogo* [Notes of the scientist], 1 (7), p. 28.
5. *Novye formy organizatsii (setevye virtual'nye)* [New forms of organizations (network virtual)]. Available at: <http://bmanager.ru/articles/novye-formy-organizacij-setevye-virtualnye.html> [Accessed 12/12/2018]
6. *Penetration of Honda in US Market. Honda Case Study*. Available at: [Accessed 12/12/2018]
7. Porter M. (2019) *Konkurentnoe preimushchestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoychivost'* [Competitive advantage. How to achieve high results and ensure its sustainability]. Moscow: Al'pina Publisher Publ.
8. Skibitskii A.M. (2011) *Organizatsiya biznesa. Menedzhment predprinimatel'skoi deyatel'nosti* [Business organization. Business management]. Kiev: Kondor Publ.
9. Yudanov A.Yu. (2017) *Konkurentsia: teoriya i praktika* [Competition: Theory and Practice]. Moscow: Gnom-Press Publ.
10. ZAO «Al'yans». *Tamozhennye uslugi i skladirovanie. Prezentatsiya* [CJSC Alliance. Customs services and warehousing. Presentation]. Available at: <http://al-ns.ru/wp-content/uploads/2015/10/PRESENT.pdf> [Accessed 12/12/2018]