

## **АДАПТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ К СОВРЕМЕННЫМ РЫНОЧНЫМ УСЛОВИЯМ**

**А.А. Швиндина**

*Сумский государственный университет, г. Сумы*

*В статье проанализированы и обобщены существующие подходы к определению сущности адаптации социо-экономических систем, а также к проектированию адаптивных организационных структур.*

### **ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ**

Функционирование любой компании обусловлено прежде всего его «архитектурой» - организационной структурой управления. В условиях динамического конкурентного окружения особую актуальность приобретают исследования, посвященные проблеме повышения гибкости и адаптивности оргструктур управления. Цель исследования - обобщение подходов по определению понятия "адаптация оргструктур управления" и поиску алгоритма проектирования адаптивных организационных структур.

### **ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ**

Изменения в технологии и общественной жизни происходят нарастающими темпами и сегодня затрагивают жизнь практически каждого человека. Темпы изменений в настоящее время столь высоки, что запоздалая реакция на изменения может обойтись слишком дорого для компании, человека, общества. Адаптация к быстрым изменениям предполагает частые и решительные трансформации системы целей и системы умений, навыков по достижению поставленных целей. Как выразился выдающийся исследователь менеджмента Питер Друкер, "современным менеджерам приходится управлять дискретным хаосом, и головной болью всех, кто связан с управлением, становятся изменения в менеджменте, необходимые для того, чтобы справиться с этим хаосом" [1].

Многие исследователи предлагали свои методики выбора и реализации действий в условиях изменяющейся рыночной среды, способствующие повышению жизнеспособности организации. На основе моделей М. Портера, Э. Деминга, Ф. Котлера, И. Ансоффа принимаются стратегические решения в компаниях экономически развитых стран. Практика показывает, что каждая из этих моделей требует в той или иной мере видоизменений в зависимости от сферы и условий ее применения и не может являться исчерпывающей. Принципы непрерывной адаптации предприятий к изменяющимся условиям хозяйственной деятельности впервые проанализированы в книге А. Чандлера "Стратегия и структура" (1966 г.). На основе опыта работы ведущих американских компаний автор исследовал реорганизацию управления путем последовательного изменения стратегии, формальных структур и систем, организационной культуры и поведения персонала. В результате появилась теория, названная впоследствии эволюционной концепцией. По некоторым источникам [2], авторами эволюционной теории фирмы являются Нельсон и Винтер, изложившие основные постулаты данной концепции в 1982 году. Данная теория получила развитие в исследованиях вышеупомянутых И. Ансоффа и П. Друкера, а также Б. Карлоффа, Ричарда Р. Нельсона, К. Тоэхиро и ряда других авторов.

Среди отечественных экономистов, внесших весомый вклад в исследование вопросов повышения устойчивости, конкурентоспособности предприятий за счет организационно-экономических преобразований, нужно отметить В.П. Бабича, В.А. Василенко, В.И. Голикова, В.Л. Диканя, Н.Н. Ермошенко, С.А. Ерохина, Л.А. Лигоненко, И.И. Лукинова, Л.Г. Мельника, Н.Г. Чумаченко и др.

### РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование – это поддержание жизнедеятельности социально-экономической системы, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

Развитие – это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления. Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов. Кризис (от греч. *krisis* – решение, поворотный пункт, исход) не обязательно является разрушительным, он может протекать с определенной степенью остроты и отражать или провоцировать новый этап в развитии социально-экономической системы.

Кризис, на мой взгляд, является реакцией на изменения, подобно раздражению нервной системы в ответ на воздействие извне.

Изменения могут быть:

- в зависимости от среды возникновения - внутренними и внешними;
- в зависимости от характера протекания - эволюционными или революционными.

Следует отметить следующие замечания исследователей в области менеджмента, касающиеся изменений.

Первое. Как заметил Элвин Тоффлер, социосистема либо вовсе не реагирует на происходящие вокруг изменения, либо реагирует недостаточно быстро и эффективно.

Второе. Дональд Шон указал, что по мере ускорения темпов перемен сложность проблем, встающих перед лицом, принимающим решения, возрастает. Чем сложнее эти проблемы, тем больше времени требуется для их решения. Как результат, стратегическая реакция на изменения еще больше запаздывает.

Можно предположить три варианта решения задачи сокращения стратегической реакции:

1 Многие специалисты по изменениям призывают прогнозировать их, готовиться к ним как можно лучше и, таким образом, реагировать на них как можно скорее.

2 Развить иммунитет к изменениям, управлять которыми сложно или невозможно, и сосредоточить усилия на контролируемых изменениях.

3 Управлять изменениями, а не откликаться на них.

Неумение реагировать оперативно и неумение управлять изменениями, как следствие организационной инерции, – все это обуславливает кризис, который мы понимаем как крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Внешняя среда организации в целом и отдельные области ее деятельности претерпевают естественные изменения, при которых усиливается нестабильность условий хозяйствования. Чтобы адаптироваться, система должна быть поставлена на грань хаоса. И кризис является импульсом к развитию системы.

Понятие адаптации – достаточно широкое, и затрагивает многие сферы. Так, например, через призму понятия устойчивость, адаптивность можно представить как стремление к состоянию *устойчивого равновесия*, которое предполагает приспособление параметров системы к изменяющимся параметрам внешней среды.

Если мы будем говорить об оптимальности, то адаптивность – свойство системы автоматически изменять алгоритмы своего функционирования и свою структуру с целью сохранения или достижения *оптимального* состояния при изменении внешних условий [3].

И, наконец, понятие "эффективность". По мнению Акоффа Р., "система адаптивна, если при изменении состояния окружающей среды и /или внутреннего состояния, при котором уменьшается ее *эффективность* в достижении одной цели или более, которые определяют ее функции, она реагирует или дает отклик, изменяя собственное состояние и/или состояние внешней среды таким образом, чтобы увеличить свою эффективность относительно этой цели или целей" [5]. Адаптивность по Акоффу Р. представляет собой способность системы *модифицировать* себя или окружающую среду в случаях, когда изменения негативно воздействуют на систему таким образом, чтобы восстановить хотя бы часть утраченной эффективности.

Как итог появляется проблема разграничения понятий, отражающих сущность адаптивности. В изначальной трактовке понятие "адаптация" [лат. adaptatio < adaptare приспособлять] отражало приспособление строения и функций организмов к условиям существования [5, С.16]. Чтобы избежать противоречий, целесообразно представить соотношение понятий следующим образом (рис.1).

Рисунок отображает то, что адаптация включает в себя совместимость как свойство взаимной приспособляемости элементов системы друг к другу. Но модификация окружающей среды не входит в понятие адаптивность. И потому будем считать определение Акоффа Р. спорным. Адаптацию будем считать свойством системы приспособляться, изменяя себя.

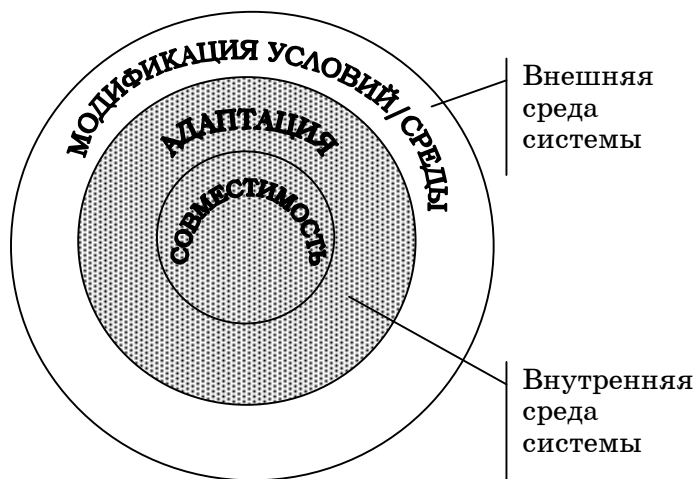


Рисунок 1 – Соотношение понятий "совместимость", "адаптация" и "модификация"

Понятие "структура" отражает строение, взаиморасположение взаимосвязанных звеньев (элементов) и связей между ними, образующих систему. Поэтому адаптация организационных структур может быть выражена в:

- а) изменении звеньев (элементов);
- б) изменении связей;
- в) изменении звеньев и связей между ними.

Основанием для принятия решения о реструктуризации является наличие одного или нескольких нижеперечисленных явлений [2]:

- неудовлетворительное функционирование;
- информационная и координационная перегрузка высшего руководства;
- отсутствие четких стратегических целей;
- рост масштаба деятельности;
- увеличение разнообразия деятельности;
- объединение (слияние) хозяйствующих субъектов;
- изменение технологии управления;
- изменение технологии производственных процессов;
- внешняя экономическая обстановка.

При этом нужно отметить, что имеет место *конструктивная* и *деструктивная* адаптация. Если конструктивная ведет к сохранению или повышению эффективности деятельности системы, то деструктивная – это "тупиковая ветвь эволюции". Подобно раковой опухоли, которая разрастается в организме в ответ на агрессивность внешней среды, так и некорректная адаптация структуры может привести к гибели организации.

Наблюдение за изменениями в различных компаниях позволило выделить такие признаки деструктивной адаптации организации (список далеко не полон):

- деструктуризация, в результате которой - неадекватное перераспределение полномочий, например, директор, в подчинении у которого 2500 человек, начинает контролировать процесс найма персонала и лично проводить собеседования;
- резкое увеличение объема отчетности, как реакция на неудовлетворительное функционирование;
- появление служб мониторинга, которые отслеживают нерадивых сотрудников, не вовремя заполнивших отчетность, количество которой увеличилось;
- появление центров развития с неясными функциями, цель которых воспользоваться результатами мониторинга и преобразовать организацию в соответствии с ожиданиями руководства.

Подобная "адаптация" является деструктивной реакцией на кризис, усугубляет кризисные явления и отвлекает от решения действительно важных задач.

Можно предложить следующий алгоритм организационного проектирования, отражающий путь естественной эволюции системы (рис.2).

*Первый этап.* Формируется набор областей деятельности организации. Наблюдается рост качественных и количественных показателей функционирования. Определяются стратегия и цели организации.

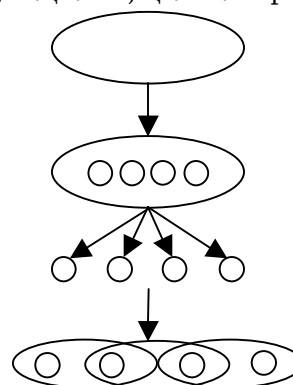


Рисунок 2 – Схема эволюции организации

*Второй этап.* Декомпозиция стратегии, выделение уровней и функций согласно выбранных областей деятельности организации.

*Третий этап.* Децентрализация, выделение стратегических бизнес-единиц, их параметров и ключевых факторов успеха, партисипативность.

*Четвертый этап.* Синтез организационных единиц, поиск и нахождение синергизма.

Если первые два этапа представляют собой формирование звеньев, то третий и четвертый отражают проектирование связей между ними.

При этом необходим механизм – "адаптер", который обеспечивал бы систематическую оценку и корректирование параметров системы, а если нужно - целей.

Интересным фактом является то, что в разное время и в разных ситуациях требуется как усложнение, так и упрощение организационной структуры. Так, на первый взгляд, в ситуации крайне нестабильного окружения могут показаться эффективными рекомендации об отказе от формализации отношений между сотрудниками и подразделениями в рамках организационной структуры предприятия. Не исключено, что самостоятельное функционирование элементов в собственных интересах в конечном итоге приведет к появлению новой эффективной организационной структуры. Но это возможно лишь при условии крайне высокого уровня управленческой культуры персонала.

Неизменным для обеспечения адаптивности организационной структуры и системы в целом остается одно требование – творческий, инновационный подход в определении и достижении целей.

Прокофьева Т. [3] предложила следующую классификацию социально-экономических систем:

- изменяющиеся, в которых происходит развитие нескольких отдельных элементов системы или их групп, но не всей системы; отличительной чертой изменяющихся экономических систем является параллельное и/или последовательное развитие элементов, развитие "вглубь", "вширь". В большей степени такая экономическая система может быть охарактеризована термином "движение";

- развивающиеся, в которых происходит тесно взаимосвязанный процесс количественных (рост) и качественных преобразований (непосредственное развитие), то есть направленное, закономерное изменение, в результате которого возникает новое качество экономических систем. Под развитием понимаем изменение всей совокупности элементов системы, связанных с воздействием субъективных или объективных факторов, экономических или неэкономических факторов;

- адаптивные, сохраняющие свою работоспособность при неопределенных изменениях свойств, при условии поиска оптимального состояния с возможным изменением среды в соответствии с новыми условиями деятельности и внутренней и внешней адаптации экономической системы. Внутренняя предполагает приспособление элементов к самой системе или элементов к другим элементам; внешняя - приспособление всей экономической системы к внешним, то есть неэкономическим условиям;

- самоорганизующиеся, сохраняющие свою устойчивость (равновесие) благодаря взаимодействию с внешней средой, то есть в результате действия в экономической системе механизмов обратной связи, и способные к самостоятельной перестройке своей организации как под воздействием неэкономической среды, так и экономических процессов, происходящих в самой системе без целенаправленного начала.

Такая классификация представляет собой скорее этапы эволюции социально-экономических систем. Адаптация, как приспособление параметров системы к изменяющимся параметрам внешней среды, присутствует как

при организационных изменениях, организационном развитии, так и в самоорганизующихся системах. Критерий данной классификации – *степень адаптивности*. Если следовать логике автора, предложившего данную типологию, то следует выделить еще один тип систем:

– самообучающиеся организации, способные к созданию собственного будущего, за счет непрерывного набора как индивидуальных, так и коллективных знаний в области адаптации и организационных изменений.

### ВЫВОДЫ

В статье обобщены подходы к определению "адаптация" по отношению к социо-экономическим системам. Рассмотрены тенденции и закономерности адаптации организационных структур. Разработаны краткие рекомендации по реструктуризации организации в ответ на внешние изменения. Дана классификация социо-экономических систем в зависимости от степени адаптивности. Но тем не менее, построение организационных структур, которые обладают свойствами живых организмов – адаптивностью, саморегуляцией и ростом (развитием), по-прежнему остается мечтой современных менеджеров. Остаются противоречивыми требования организационной гибкости и жесткости организационных структур. Понятие жесткости в данном случае предполагает четкость распределения задач в условиях внедрения нововведений.

### SUMMARY

*The general approaches to determination of "adaptation" according to socio-economic systems were summarized. In the article the tendencies and objective laws of organizational development and adaptation of organizational structure are produced. The author separated destructive and constructive adaptation. The socio-economic systems are classified depending on adaptability degree.*

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке/ Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. – 272 с.
2. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
3. Ханалиев Г.И. Оценка уровня адаптации предприятия// СЭТС/Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, организация. - Камская государственная инженерно-экономическая академия (КамПИ). - 2006. - № 11. - [www.kampi.ru/sets/base/27nomer/hanakiev/1.doc](http://www.kampi.ru/sets/base/27nomer/hanakiev/1.doc)
4. Акофф Р. Акофф о менеджменте/ Пер. с англ. /Под ред. Л.А. Волковой – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
5. Словарь иностранных слов. – 10-е изд., стереотип. – М.: Рус. яз., 1983. – 608 с.
6. Прокофьева Т. Классификация экономических систем//Обозреватель. – 2005. - № 6. - [http://www.rau.su/observer/N6\\_2005/6\\_06.HTM](http://www.rau.su/observer/N6_2005/6_06.HTM)

**Швиндина А.А.**, канд. экон. наук, СумГУ,  
г. Сумы

*Поступила в редакцию 10 ноября 2007 р.*