

УДК 338.1

ПЯТИКОМПОНЕНТНАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ К ИЗМЕНЕНИЯМ РЫНКА

М. В. Кольган, Ф. И. Еремеев

Донской государственной технической университет (г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация)

Выявлены проблемы адаптации современных предприятий к изменениям рыночной конъюнктуры. Теоретической базой данной работы стали научные изыскания в области функционирования предприятий в условиях цифровой трансформации. В качестве источников эмпирической базы использовались данные Федеральной службы государственной статистики, материалы периодической печати и интернет-ресурсы, фактические данные о хозяйственной деятельности предприятий различных отраслей. Проблемы перехода предприятий к безубыточности и устойчивому развитию обострила пандемия новой коронавирусной инфекции.

Ключевые слова: адаптация, бизнес, принципы адаптации, экономическая активность, модель адаптации, пандемия новой коронавирусной инфекции, COVID-19.

FIVE-COMPONENT OPERATING MODEL OF ENTERPRISE ADAPTATION TO MARKET CHANGES

M. V. Kolgan, F. I. Eremeev

Don State Technical University, (Rostov-on-Don, Russian Federation)

The problems of adaptation of modern enterprises to changes in market conditions have been identified. The theoretical basis of this work was scientific research in the field of the functioning of enterprises in the context of digital transformation. The sources of the empirical base were data from the Federal State Statistics Service, periodicals and Internet resources, factual data on the economic activities of enterprises in various industries. The problems of the transition of enterprises to breakeven and sustainable development have been exacerbated by the pandemic of the new coronavirus infection.

Keywords: adaptation, business, principles of adaptation, economic activity, adaptation model, pandemic of new coronavirus infection, COVID-19.

Введение. В 2020 году пандемия новой коронавирусной инфекции (COVID-19) дала многим организациям импульс к переменам и стала катализатором изменений, уже происходивших в их работе. Кризис, как это обычно бывает, стал сигналом для трансформации, нацеленной на адаптацию бизнес-процессов к новым условиям. Отечественная статистика по итогам января — июля 2020 года позволяет оценить экономическое развитие предприятий в сфере производства товаров и услуг (рис. 1).

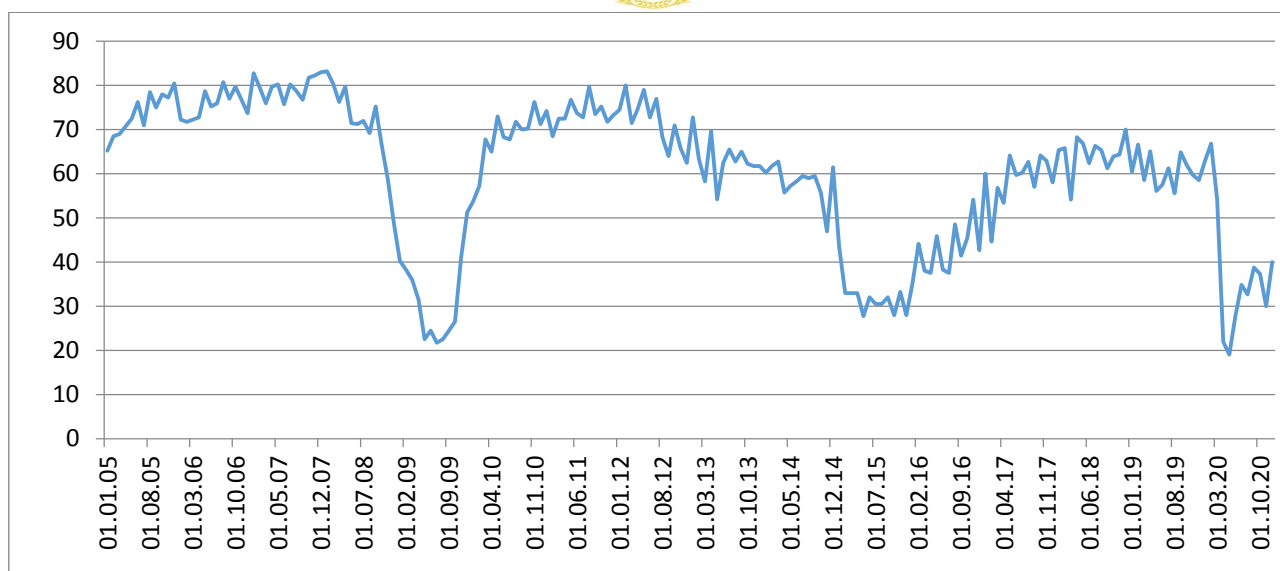


Рис. 1. Сводный индекс региональной экономической активности (РЭА), %

Сводный индекс региональной экономической активности (РЭА) по России вырос с 30 % до 40 %, и это максимальный показатель после кризисных апреля — мая прошлого года.

Рассмотрим один из самых красноречивых примеров адаптации. Организации пытались организовать дистанционную работу в течение многих лет, но массовый переход на деятельность в удаленном формате случился только в условиях так называемого локдауна, или самоизоляции, объявленных правительствами большинства стран для предупреждения распространения COVID-19. Временное закрытие офлайн-предприятий, продававших товары и услуги, привело к их развитию в онлайн, усилению этого канала продаж. Безусловно, в лучшей ситуации оказались компании, развивавшие омниканальные взаимодействия с потребителями. Таким образом, новые условия в целом открывают для бизнеса широкие возможности в плане повышения гибкости работы. Можно организовать деятельность вне локационных и временных ограничений.

Формирование механизма адаптации. Способность к адаптации — это качество компаний, демонстрирующих гибкое мышление. Такой подход требует смены организационной и маркетинговой парадигмы. Полагаем, что достижение такой гибкости — это фундаментальный фактор, способствующий коммерческому успеху. Таким образом, представляется актуальной данная работа, нацеленная на рассмотрение специфических условий и ключевых проблем предприятий, определяющих особенности их поведения при адаптации к изменениям рыночной среды.

С точки зрения предприятия (бизнес-субъекта) адаптацию можно рассматривать как ответ на воздействие внешней среды, представляющий собой целенаправленный процесс перехода субъекта управления (предприятия либо его структурного подразделения) в благоприятное состояние [1]. Адаптивные предприятия могут быстро пересмотреть приоритеты в пользу создания новых возможностей. В этой связи следует отметить первую проблему: заблуждение, согласно которому можно жертвовать стабильностью и масштабом ради оперативности и гибкости. По-настоящему адаптивные предприятия избегают этого противопоставления: бизнес развивается и масштабируется. Обеспечивается связь структурной стабильности (стандартные операционные процедуры) и культурной стабильности (общая цель, направление и ценности). Поддерживаются динамические возможности (плавные изменения стратегии и структуры команды), позволяющие быстро реагировать на меняющиеся условия.

Ниже перечислены принципы формирования адаптационных механизмов предприятия [2].

— Эффективность. Необходимо достичь рационального соотношения между издержками на реализацию трансформации и целевым эффектом, получаемым при функционировании предприятия.

— Синергия. Подразумевается координация работы элементов (отделов, служб предприятия).

— Информированность. Необходима система доступа к объективной информации.

— Многовариантность решений. Важно обеспечить множественный выбор решений для адаптации, что позволит со временем корректировать стратегию трансформации и распределение ресурсов предприятия.

Авторы научных работ, посвященных рассматриваемой теме, выделяют внешние и внутренние адаптационные меры [3, 4].

Внешние направлены на адаптацию управления предприятием к качественным изменениям и динамичному характеру внешней среды.

Внутренние призваны обеспечить постоянное совершенствование, в том числе на основе внедрения инноваций.

При этом для обоих вариантов адаптации возможна активная и пассивная формы реализации. Некоторые авторы предлагают более широкий перечень. Ниже приводятся соответствующие примеры.

1. Адаптация к изменениям внутренней среды. Меры: разработка, внедрение и изменение стандартов предприятия, получение сертификатов, создание новых товаров, выявление новых способов использования товара, привлечение специалистов, повышение уровня квалификации кадров, кадровые перемещения, маркетинговые исследования.

2. Адаптация к изменениям внешней деятельности. Меры: расширение сферы деятельности, создание новых бизнесов, кооперация, открытие новых подразделений, сертификация деятельности, получение патентов, регистрация торговых марок, заключение партнерских соглашений.

3. Адаптация к изменениям в отношениях с партнерами. Меры: изменение партнерского статуса, деятельность в рамках партнерства.

4. Адаптация к изменениям условий работы с клиентами. Меры: стимулирование сбыта, мероприятия по повышению лояльности потребителей, работа с VIP-клиентами.

5. Адаптация с помощью создания благоприятного общественного мнения (PR, от англ. public relations — общественное мнение). Меры: участие в выставках, конференциях, семинарах, симпозиумах, сотрудничество с властями и средствами массовой информации».

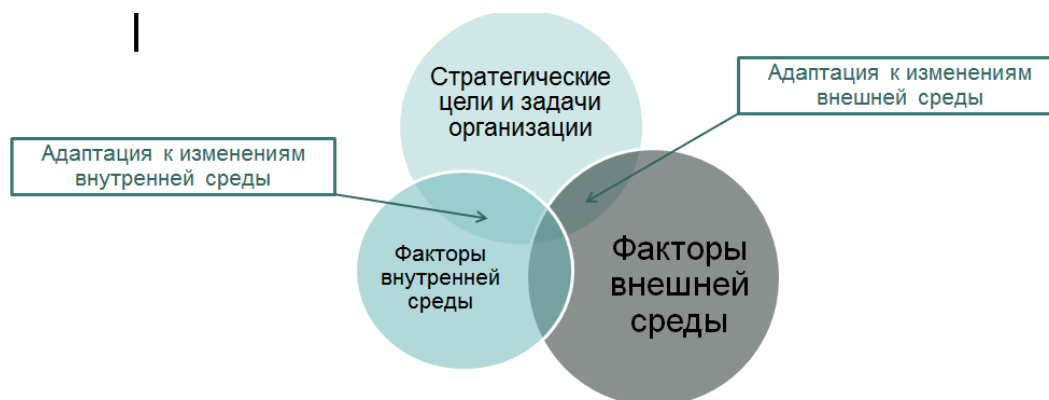


Рис. 2. Место адаптационных мер во взаимодействиях предприятия с внешней и внутренней средой

Чтобы сбалансировать способность к адаптации и стабильность предприятия, можно использовать предлагаемую авторами данной работы операционную модель, учитывающую пять направлений (рис. 3).



Рис. 3. Операционная модель адаптации процессов предприятия с учетом пяти направлений

Эффективность работы компании по этим направлениям отражает уровень ее зрелости и возможности к трансформации.

Заключение. Представленная модель позволяет сегментировать команды по процессам создания ценности и синхронизировать их с другими процессами. Однако структурных инструментов недостаточно. Адаптация требует также преодоления необоснованных страхов и стимулирования перемен. Менеджменту необходимо сосредоточиться на важнейших областях бизнеса и задействовать аналитику в реорганизации работы компании.

Разработка схемы — это только первый шаг в перенастройке предприятия для создания ценности за счет адаптации. Приведение плана в действие требует серьезного сдвига — категоризации команд как основных или вспомогательных. Чтобы модель заработала, следует переоценить ответственность, стимулы формирования и реализации стратегии, а также привить культуру, поощряющую расширение прав и возможностей, сквозную подотчетность и клиентоориентированность структур предприятия.

Библиографический список

1. Кольган, М. В. Методология инновационных обновлений предприятий на основе информационных технологий / М. В. Кольган, С. М. Крымов // Креативная экономика. — 2018. — Т. 12, № 6. — С. 787–804.
2. Старикова, М. С. Управление рыночной устойчивостью и адаптивностью промышленного предприятия на основе развития его маркетингового потенциала / М. С. Старикова, Ю. Л. Растопчина, А. И. Шацкий. — Белгород : Изд-во БГТУ, 2013 — 186 с.
3. Harris, M. F. W. Taylor and the legacies of systemization, Information / M. Harris // Communication & Society. — 2006. — № 9:1. — P. 109–120. <https://doi.org/10.1080/13691180500520017>.
4. Bhandai, M. Theories and Contemporary Development of Organizational Perspectives in Social Sciences. The development of organizational theory and the emergence of challenges to the traditional rational approaches to understand the organization. Part 2 / M. Bhandai // ASEJ Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law : — 2020. — № 24 (1). — P. 14–19. — Available from <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.1343> (accessed: 12.05.2021).



Об авторах:

Кольган Мария Владимировна, доцент кафедры «Маркетинг и инженерная экономика» Донского государственного технического университета (344003, РФ, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1), кандидат экономических наук, доцент, kolgan.m@yandex.ru.

Еремеев Филипп Игоревич, магистрант кафедры «Маркетинг и инженерная экономика» Донского государственного технического университета (344003, РФ, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1), eremeeff_fil@list.ru.

Authors

Kolgan, Mariya V., Associate professor, Department of Marketing and Engineering Economics, Don State Technical University (1, Gagarin sq., Rostov-on-Don, RF, 344003), Cand. Sci., Associate professor, kolgan.m@yandex.ru

Eremeev, Filipp I., Master's degree student, Department of Marketing and Engineering Economics, Don State Technical University (1, Gagarin sq., Rostov-on-Don, RF, 344003), eremeeff_fil@list.ru