УДК 338.1

НАПРАВЛЕНИЯ И СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

Т.Ю.Сазонова

THE LINES AND STRATEGIES OF ADAPTIVE ACTIVITY OF BUSINESS ORGANIZATIONS

T.Iu.Sazonova

Институт экономики и управления НовГУ, t-sazonova@yandex.ru

Представлена классификация основных стратегий и методов адаптации предпринимательских структур к изменениям внешней среды. Обозначены и рассмотрены следующие адаптационные стратегии и методы: внешние и внутренние, легальные и нелегальные, эволюционные и революционные, традиционные и нетрадиционные, экономические и неэкономические.

Ключевые слова: изменения внешней среды, стратегии и методы адаптации, неэкономические стратегии

This paper presents the classification of the main strategies and methods of business structures' adaptation to changes in the external environment. The following adaptation strategies and methods are identified and analyzed: external and internal, legal and illegal, evolutionary and revolutionary, traditional and non-traditional, economic and non-economic ones.

Keywords: changes in the external environment, strategies and methods of adaptation, non-economic strategies

Под воздействием внешних факторов изменяются параметры функционирования предпринимательской структуры и может возникнуть дестабилизация, связанная с несоблюдением экономических принципов рациональной производственно-хозяйственной деятельности. Для снижения риска вероятных стратегических неудач и эффективного функционирования на рынке предприятия вынуждены постоянно корректировать свою текущую деятельность с целью приспособления к изменяющимся внешним условиям. Принципиальная сложность превентивной подготовки к изменениям состоит в том, что большинство изменений внешней среды возникают часто, но нерегулярно и практически непредсказуемо. Выделим и рассмотрим основные стратегии адаптационной активности предпринимательских структур к изменениям внешней среды.

Внешние и внутренние стратегии адаптации

Все стратегии, которые могут применяться для снижения негативных воздействий факторов внешней среды, подразделяются на внешние и внутренние [1]. В качестве классификационного признака в данном случае рассматривается вектор направленности изменений: если изменяется внешняя среда, то это внешние стратегии, если сама организация — то внутренние. Внешняя стратегия (активная) предполагает изменение внешней среды и/или обстановки так, чтобы она соответствовала возможностям организации. Характерна для крупных предпринимательских струк-

Таблица 1

Внешние стратегии предприятия

№ п/п	Тип стратегии	Описание
1.	Создание «надфирменных» (сетевых) структур	Объединение с одной или несколькими другими структурами для совместной деятельности. Примерами такой внешней стратегии являются слияния, а также создание сетевых форм организации бизнеса
2.	Лоббирование и другие «нерыночные» способы приспособления	Использование влияния отдельных лиц, социальное и политическое положение которых позволяет содействовать достижению выгодного для предприятия результата при принятии решений
3.	Долгосрочные контракты	Долгосрочные контракты с целью закрепления цены (методов ценообразования), объемов и прочих условий взаимодействия для снижения неопределенности
4.	Маркетинговые мероприятия	Система стимулирования сбыта и активное влияние на рынок путем формирования потребительских предпочтений, создание брендов, рекламы продукции или услуг, формирования системы лояльности потребителей
5.	Формирование аффилированных субъектов внешнего окружения	Формирование условий для благоприятного отношения со стороны внешнего окружения путем создания аффилированности и/или заинтересованности субъектов внешнего окружения в результатах деятельности предприятия

Таблица 2

Внутренние стратегии предприятия

№ п/п	Тип стратегии	Описание
1.	Перемена сферы/вида деятельности	Переход в среду с меньшей неопределенностью
2.	Поиск источников информации для снижения неопределенности	Наиболее очевидный вариант — приглашение сотрудников предприятий-конкурентов на работу для получения информации
3.	Создание запасов и резервов	Создание вокруг основной производственной деятельности «буферных» подразделений с целью смягчения и поглощения угроз этой неопределенности, тем самым снижая вероятность нарушения деятельности предприятия. Значительно понижает эффективность использования ресурсов
4.	Реструктуризация	Изменение внутренней структуры предприятия в ответ на изменение среды
5.	Квотирование и ограничение объемов предоставляемых услуг и реализации	Используется для компенсации избыточного спроса в условиях неопределенности и при условии, что нет возможности увеличить цену и/или объем производства
6.	Сглаживание от колебаний (обычно сезонных) спроса	Для компенсации снижения доходов в наименее активные периоды организуются различные распродажи и акции

тур, имеющих значительные ресурсы. Возможные проявления внешней стратегии приведены в табл. 1.

Внутренняя стратегия (пассивная) предполагает приспособление и корректировку действий предпринимательской структуры с целью добиться соответствия их изменяющимся параметрам внешней среды. Внутренние стратегии более характерны для фирм, не имеющих значительных экономических ресурсов и занимающих небольшую долю на рынке. Возможные проявления внутренней стратегии приведены в табл. 2.

Легальные и нелегальные стратегии адаптации

Легальные способы адаптации регламентируются действующей нормативно-правовой базой и предполагают использование предусмотренных льгот и преференций. В качестве проявлений нелегальных адаптационных стратегий можно выделить такие, как хищения, фальсификация отчетных данных, неуплата налогов, коррупция, осуществление других незаконных видов деятельности, а также все проявления теневой экономики. Оценка масштабов теневой экономики проводится по косвенным данным, используется метод, основанный на анализе потребления электроэнергии [2], а также методы многофакторного эконометрического моделирования [3].

Эффективная работа институтов в рамках социально-экономической системы обеспечивает достижение институциональной стабильности при сохранении соответствующей конфигурации правил,

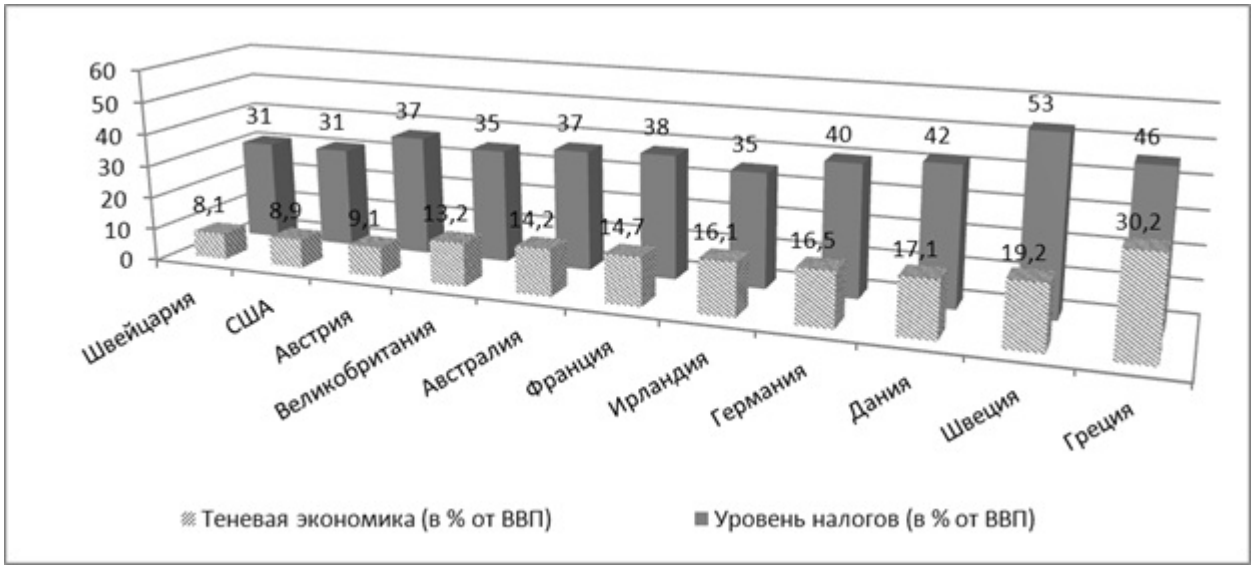

Рис. 1. Данные об уровне развития теневой экономики в сопоставлении с уровнем налогообложения (в процентах к ВВП)

поэтому нелегальные (теневые) способы адаптации более характерны для периодов ослабления регуляторов институциональной среды. В табл. 3 показано, что в странах с более плотной институциональной «тканью» доля теневой экономики существенно ниже [4].

Таблица 3

Средние масштабы теневой экономики по трем типам стран, 1989—1993 гг.

Типы стран	Масштабы теневой экономики (в % от ВВП)
Развивающиеся страны	
Африка	43,9
Центральная и Южная Америка	38,9
Азия	35,0
Страны с переходной экономикой	
Бывший СССР	25,7
Восточная Европа	20,7
Страны ОЭСР	
Оценка по методу анализа расхода электроэнергии	15,4
Оценка по методу анализа спроса на деньги	12,9

В условиях нестабильности и/или трансформационных сдвигов недостаточное развитие формальных регуляторов создает предпосылки для формирования неформальных норм и правил, отражающих интересы групп, имеющих сравнительное силовое преимущество, а также для роста доли теневой экономики. В частности, при анализе характера российского предпринимательства периода 90-х годов XX в. выявляется высокая отрицательная корреляционная зависимость между количеством преступлений в экономической сфере и динамикой ВВП [5]. Масштабы теневого сектора экономики существенно зависят не только от институциональных параметров, но и от уровня налогообложения [6], что подтверждается данными (на 2000 год), представленными на рис. 1.

Правительства всех без исключения стран прилагают усилия для сокращения объема «неофициальной» экономики, но эта задача оказывается исключительно сложной для практической реализации.

Эволюционные и революционные стратегии адаптации

Адаптация предпринимательской единицы к изменениям внешней среды может происходить эволюционно или революционно. Импульсом революционных изменений, происходящих быстро и затрагивающих основы компании, являются, как правило, кризисные ситуации, представляющие опасность для ее дальнейшего функционирования. Примером такой «угрожающей» ситуации является кризис ликвидности, связанный с потерей платежеспособности и требующий неотложного вмешательства. В тех случаях, когда фактическое положение удовлетворительно, но намечается разрыв между вероятными и желаемыми результатами, проявляется стратегический кризис, определяемый по замедлению темпов развития, снижению потенциала, ухудшению конкурентных позиций предприятия, изменения происходят эволюционно. Явные негативные отклонения фактического состояния от запланированного (например, по показателям продаж, денежной выручки, рентабельности), возникшие в результате ошибок текущей деятельности, также сигнализируют необходимости преобразований. Однако в этом случае у компании есть выбор относительно скорости и глубины изменений.

Базовые положения концепции революционных изменений (реинжиниринга бизнеса) сформулировали в 1993 г. М.Хаммер и Дж.Чампи [7]. Хозяйственный реинжиниринг (в понимании авторов книги он означает «создание компании заново») — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Преимуществом обозначенной модели адаптации является скорость, а также возможность гло-

Таблица 4

Сопоставление основных методов управления изменениями

	Революционная адаптация (Хозяйственный реинжиниринг)	Эволюционная адаптация (Организационное развитие)
Происхождение метода	Технические науки, менеджмент	Социальная психология, социология
Вид преодолеваемого кризиса	Кризис ликвидности Кризис успеха	Стратегический кризис Кризис успеха
Основная идея	Радикальное переосмысление и перепроектирование организации	Долгосрочное обновление и развитие организации и ее работников
Цель	Экономическая эффективность	Экономическая и социальная эффективность
Сроки реализации проекта	Максимально короткие, результаты преобразований измеряются количественными показателями	Длительные, результаты преобразований измеряются, в том числе, качественными показателями
Характер изменений	Кардинальные перемены Прерывность процесса	Длительный процесс преобразований (развитие) Непрерывность процесса
Объект изменений	Предприятие в целом или ключевые процессы	Предприятие в целом или его структурные подразделения
Принципиальная позиция менеджеров	Привлечение к участию в преобразованиях внешних участников (агентов изменений), которых перемены не затрагивают лично	Использование принципа преемственности Привлечение к участию в преобразованиях сотрудников, затрагиваемых переменами
Отношение к работникам	Объект процесса преобразований	Субъект процесса преобразований
Направления изменений	Стратегия «сверху вниз»	Стратегии «сверху вниз», «снизу вверх», «клина», «многих точек», биполярная стратегия
Методические аспекты	Реорганизация ключевых процессов Радикальное изменение ценностных представлений Замена части персонала, изменение должностных инструкций, новая система стимулирования и мотивации	Реорганизация организационной структуры Постепенное изменение ценностных представлений Обучение персонала, широкое использование квалификационных мероприятий
Преимущества	Возможность быстрых радикальных преобразований Концептуальное единство мероприятий Значительное расширение компетенций специалистов	Высокая социальная приемлемость преобразований Учет и использование возможностей работников предприятия Рассчитано на долгосрочную перспективу Минимизируется проблема сопротивления работников предприятия изменениям
Недостатки	Нестабильность предприятия в фазе изменений Недооценка способностей работников предприятия Низкая социальная приемлемость	Недостаточная скорость реакции предприятия на изменения внешней среды Необходимость поиска компромиссов Недостаточная возможность реализации непопулярных, но необходимых решений

бальных изменений. Эволюционные изменения более мягкие, продолжительные по срокам и происходят в рамках естественного организационного развития, которое заключается в планировании, инициировании и реализации процессов изменения социальных систем с привлечением широкого круга участников. Метод организационного развития менее травматичен для работников компании и находит широкое применение в повседневной организационной практике современных предприятий. В отличие от революционных изменений, где преобразования могут идти только в направлении «сверху вниз», организационное развитие более гибкое и может происходить в разных направлениях («сверху вниз», «снизу вверх»), разнонаправленно (биполярная стратегия), в соответствии со стратегией «многих точек» (изменения могут начаться в нескольких иерархических звеньях, разных специальных областях) и стратегией «клина» (изме-

нения постепенно распространяются на прилегающие структурные единицы).

В табл. 4 представлены принципиальные отличия методов эволюционных и революционных изменений.

Очевидно, что между рассмотренными полярными вариантами осуществления изменений возможны промежуточные, отличающиеся объемом полномочий и свободой действия высшего менеджмента, а

Таблица 5

Неэкономические методы адаптации советских предприятий

№ п/п	Проблема	Решение (неэкономические методы адаптации)	Комментарии
1.	Завышение плановых заданий	Искажение информации в отчетных документах	На практике использовалось как завышение результатов фактической деятельности (приписки), так и их занижение. Приписки практиковались в тех сферах, где имеются сложности объективного контроля фактического исполнения плана (транспорт, бытовые услуги). Занижение производственных результатов использовалось с целью защиты от увеличения плановых показателей в перспективе
2.	Нехватка ресурсов, в том числе трудовых, для выполнения плана	Завышение уровня издержек и накопление сверхнормативных запасов	Такая практика приводила к снижению эффективности использования ресурсов, однако создавала гарантии непрерывности производственного процесса. Кроме того, «лишние» ресурсы использовались в качестве своеобразного «обменного фонда» (см. п.5)
		Занижение реальных производственных возможностей (утаивание резервов)	Для снижения в перспективе плановых заданий
3.	Отсутствие надежных объективных индикаторов работы и сложность объективной оценки результатов	Умышленное использование ресурсоемких технологий производства	Затратные производственные решения облегчали выполнение плана по показателям валовой продукции и снижали общую эффективность распределения ресурсов в экономике
		Прямое завышение цены на продукцию после незначительных улучшений продукции	Использовалось предприятиями обрабатывающих отраслей и приводило к структурным дисбалансам плановой экономики, так как предприятия сырьевых отраслей и сельского хозяйства не имели возможности проводить фантомных улучшений
		Нарушение технологической дисциплины, невыполнение требований по качеству	Использовалось для увеличения производственных результатов, т.е. для выполнения «плана в натуре»
4.	Искаженность мотиваций	Применение ресурсоемких технологий и затратных производственных решений	Затратные производственные решения повышали величину производимой валовой продукции, а также напрямую связанный с ней фонд заработной платы
5.	Бюрократизм, излишняя регламентация и чрезмерная усложненность отношений предприятий с органами государственной власти	Налаживание горизонтальных связей и прямое сотрудничество предприятий между собой	Такой способ использовали предприятия, географически близко расположенные друг от друга. При необходимости происходил обмен имеющимися ресурсами с соседними предприятиями
		Искажение информации в отчетных документах	Завышение и/или занижение производственных результатов (см. п.1), а также выделение первоочередных плановых заданий для минимизации ущерба от невыполнения полученных заданий
		Формирование хороших личных отношений с представителями различных органов власти	Позволяло уменьшить плановые задания и добиться получения дополнительных ресурсов

также степенью участия сотрудников организации при осуществлении перемен. Оба рассмотренных варианта представляются возможными и могут быть успешно реализованы при наличии соответствующей институциональной среды и инфраструктурного обеспечения.

Традиционные и нетрадиционные способы адаптации

Следующий классификационный признак — это условия использования. В случае если методы адаптации имеют широкое распространение и регулярно используются в обычной практике, то это традиционные методы. В условиях трансформационных сдвигов и связанных с ними слабостей институциональной среды на практике появляются и начинают массово использоваться нетрадиционные методы, относительно слабо изученные экономической наукой, зачастую связанные с правонарушениями и требующие мер по их камуфлированию. В качестве основных нетрадиционных способов приспособления российских предприятий к «радикальным реформам» 90-х годов XX века выделим: неплатежи, повсеместное использование бартерных сделок, непрофильные финансовые операции, квазиэффективный экспорт, нарушения во внешнеэкономической деятельности, преднамеренные банкротства, хищения, рейдерские захваты. Нетрадиционные стратегии адаптации особо широко используются в условиях революционных социально-экономических трансформаций, так как, зачастую, сдвиги происходят настолько молниеносно, что даже рассмотренный выше хозяйственный реинжиниринг оказывается недостаточно «революционной» стратегией.

Экономические и неэкономические стратегии

Экономические стратегии адаптации характерны для тех экономических систем, где ресурсы распределяются экономическими (рыночными) методами. Такие стратегии общеизвестны и широко применяются на практике: реструктуризация, совершенствование технологических процессов, внедрение новых технологий и видов продукции, обновление материально-технической базы, улучшение организации труда и производства, поиск новых рынков сбыта, создание новых предпринимательских сетей и/или присоединение к существующим. Неэкономические методы приспособления характерны для тех экономических систем и/или направлений, где ресурсы распределяются неэкономическими методами. Основные неэкономические методы удобно рассмотреть на примерах неэкономических способов приспособления к внешним условиям советских предприятий, так как в основе их наиболее эффективных адаптационных механизмов были, зачастую, именно неэкономические методы. Более 60 лет (со второй половины 20-х и до конца 80-х годов XX века) командно-административная экономика РФ функционировала на базе централизованной организации и планирования производства. В условиях жесткого противостояния с «потенциальным противником», а также хронического недостатка ресурсов, первостепенную важность имело фактическое наличие ресурсов, а экономические аспекты, связанные с их производством и обменом, отходили на второй план. При условии, что плановые механизмы работали удовлетворительно, а предприятия получали реалистичные плановые задания и ресурсы в достаточном количестве, развитие происходило, главным образом, экономическими методами. Однако при проявлении проблем и противоречий экономики централизованного планирования появлялись основания для применения различных неэкономических методов. В табл. 5 указаны основные проблемы, а также способы их решения путем использования неэкономических методов адаптации.

Рассмотренные способы адаптации частично компенсировали недостатки плановой экономики и оказывали благоприятное воздействие на макроэкономическую ситуацию. С экономической точки зрения неэкономическая стратегия поведения советских предприятий была вполне оправданна и обеспечивала достижение основной цели деятельности, то есть получение максимума ресурсов при заданных собственных затратах, либо минимум усилий при заданном объеме получаемых ресурсов.

В заключение отметим, что в рыночной/смешанной экономике также сохраняются целые направления и сферы (в том числе государственная и муниципальная служба, сфера государственных закупок), где экономические способы оценки результатов деятельности не могут быть применены, создавая тем самым предпосылки для широкого использования неэкономических способов решения проблем. Именно поэтому дальнейшее изучение неэкономических и нетрадиционных стратегий адаптации, а также разработка направлений по нейтрализации их негативного влияния на социально-экономическую систему представляет собой значительный теоретический и практический интерес.

1. Роббинс С., Коултер М. Менеджмент. М.: Вильямс, 2003. С. 479-524.
2. Фридман Е. Уклонение от захватывающих рук: детерминанты теневой деятельности в 69 странах // Public Economics. 2000. Вып. 76 (3). С. 459-493.
3. Schneider F. Shadow Economics and Corruption All Over the World: New Estimates for 145 Countries // Economics. 2007. N 9. Available at: www.economicsejournal.org/economics/journalarticles (accessed 23.06.2014).
4. Schneider F., Enste D. Increasing Shadow Economies All Over the World — Fiction or Reality? A Survey of the Global Evidence of their Size and of their Impact from 1970 to 1995. Available at: http://www.brookings.edu/metro/umi/events/20060904_schneider.pdf (accessed 23.06.2014)
5. Сазонова Т.Ю. Цели и мотивы предпринимательской деятельности // Вестник НовГУ. Сер. Экономические науки. 2013. № 74. С. 62.
6. Blades D., Roberts D. Measuring the Non-Observed Economy, November 2002#5. Statistics Brief OECD. Available at: unstats.un.org/unsd/EconStatKB/Attachment264.aspx (accessed 23.06.2014)
7. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997. 332 с.

References

1. Robbins S.P., Coulter M. Management. New Jersey, Pearson Prentice Hall Publisher, 2002. (Russ. ed.: Robbins S., Koulter

M. Menedzhment. Moscow, Williams Publ., 2003, pp. 479-524).
2. Friedman E. et al. Dodging the grabbing hand: the determinants of unofficial activity in 69 countries. Journal of Public Economics, 2000, vol. 76, iss. 3, pp. 459-493.
3. Schneider F. Shadow Economics and Corruption All Over the World: New Estimates for 145 Countries. Economics, 2007, no. 9. Available at: www.economicsejournal.org/economics/journalarticles (accessed 23.06.2014).
4. Schneider F., Enste D. Increasing Shadow Economies All Over the World — Fiction or Reality? A Survey of the Global Evidence of their Size and of their Impact from 1970 to 1995. Available at: http://www.brookings.edu/metro/umi/events/20060904_schneider.pdf (accessed 23.06.2014)
5. Sazonova T.Iu. Tseli i motivy predprinimatel'skoi deiatel'nosti [Purposes and motives of business activities]. Vestnik NovGU. Ser. Ekonomicheskie nauki — Vestnik NovSU. Issue: Economic Sciences, 2013, no. 74, vol. 1, p. 62.
6. Blades D., Roberts D. Measuring the Non-Observed Economy, November 2002, no. 5. Statistics Brief OECD. Available at: unstats.un.org/unsd/EconStatKB/Attachment264.aspx (accessed 23.06.2014)
7. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 1993. 223 p. (Russ. ed.: Khammer M., Champi Dzh. Reinzhiniring korporatsii: Manifest revoliutsii v biznese. Saint-Petersburg, Unipress Publ., 1997. 332 p.).