

Быстрая адаптивность как основное свойство жизнеспособной организации

Горбунова Алла Юрьевна

Алтайский государственный университет

Gorbunova Alla, Yu.

Altai State University

Barnaul, Russian Federation

Аннотация. Современные организации работают в условиях неопределенности внешней среды, непредсказуемых, внезапных изменений, поэтому они должны обладать высоким уровнем адаптации к меняющимся условиям. Для того чтобы стать адаптивным, производственная, логистическая, инновационные подсистемы предприятия должны иметь определённые ресурсные запасы, буферы, мобилизация которых позволит организации быстро подстроиться к новым требованиям. Управляющая система при этом должна быть построена таким образом, чтобы быть способной в непредсказуемых ситуациях суметь овладеть инициативой, адекватно действовать в непредвиденных условиях, эффективно перераспределять ресурсы и использовать новые появившиеся возможности.

Ключевые слова: нестабильность, адаптивность, кризисная ситуация, производственная, логистическая, инновационная, управленческая подсистемы предприятия, проектные организационные структуры, инкрементализм

QUICK AS ADAPTIBILITY BASIC PROPERTIES

VIABILITY OF THE ORGANIZATION

Abstract. Modern organizations operate in an environment of uncertainty conditions, unpredictable, sudden changes, so they must have a high level of adaptation to changing conditions. In order to become an adaptive, manufacturing, logistics, innovative subsystems of enterprise must have certain resource stocks, buffers: its mobilization will enable the organization to quickly adapt to new requirements. The management system must be designed so as to be able to seize the initiative in unpredictable situations, to adequately act in unforeseen circumstances, effectively allocate resources and exploit new emerging opportunities.

Keywords: instability, adaptability, crisis, production, logistics, innovation, management subsystems of the enterprise, project organizational structures, instrumentalism

Постоянные изменения, нестабильность, непредсказуемость, неопределенность – это самые распространенные термины, которыми характеризуются условия, в которых приходится работать современным отечественным предприятиям. Сейчас как никогда актуальны слова выдающегося мыслителя 18 века Джонатана Свифта: «В этом мире нет ничего постоянного, кроме непостоянства» [1]. Для того чтобы выжить в таких условиях, организации должны обладать гибкостью, приспособляемостью, высокой адаптивностью к неожиданным изменениям.

Б.З. Мильнер определяет адаптивность как «уровень, при котором организация реагирует на изменения ее внутренней и внешней среды... Низкий уровень адаптивности, при котором организация не может или не хочет приспособляться к изменениям внешней среды, означает угрозу ее выживанию» [2, с. 362].

Методы прогнозирования, моделирования, исследования будущего, не могут предсказать существенные, особо значимые изменения. Так, никто не ожидал кризиса 2008 года, неожиданными оказались и изменения, потрясшие экономику в 2014, 2015 годах. Введение экономических санкций США и странами Евросоюза в отношении России, резкое падение мировых цен на нефть, существенное ослабление рубля, значительное сокращение бюджета страны обусловили возникновение непредвиденных условий ведения бизнеса, появление иных угроз и возможностей в макро- и микросреде предприятий.

Организациям приходится очень быстро, без предварительной подготовки, приспосабливаться к вновь возникшим реалиям, существенно менять стратегии и планы развития. Это относится как к предприятиям финансового, непромышленного, так и промышленного сектора. В данной статье мы хотим проанализировать деятельность промышленного предприятия, определить, какими качествами должны обладать его производственная, инновационная, логистическая, управляющая подсистемы, чтобы обеспечить необходимую адаптивность, а тем самым устойчивость и жизнеспособность организации в «эпоху перемен».

ООО «Ренессанс Косметик», расположенное в г. Барнауле Алтайского края, является одним из крупнейших за Уралом предприятий по производству косметики, бытовой химии, автомобильного клининга, выпускает более 500 наименований продукции в восьми производственных цехах. На предприятии 220 работающих.

Предприятие известно по таким торговым маркам, как «Ecotherapy», «Нежность», «Травы Алтая», «Flashine», «Для всей семьи», «ЛаРосса», «Росинка на ладошке», «Чистюнька», «Brand».

В настоящее время продукцией ООО «Ренессанс Косметик» пользуется каждый второй житель Алтайского края, каждый третий житель Кемеровской и Новосибирской областей. Продукция компании представлена в торговых сетях, работающих и в областях Центральной России, Восточной Сибири, Дальнего Востока. В месяц предприятие выпускает около 4 млн штук продукции (50 вагонов). Общая площадь предприятия составляет более 15 тыс. кв. метров [3].

В 2014, 2015 годах ООО «Ренессанс Косметик» столкнулось со следующими неожиданными проблемами:

– возросла себестоимость продукции за счет того, что часть ингредиентов являются импортными, завозятся из Германии, Франции, Англии, Японии. Эти товары не попали под санкции, но из-за значительного удорожания валюты заметно увеличили себестоимость изделий;

– снизилась платежеспособность покупателей. Возникшие в последние два года ярко выраженные инфляционные процессы, замораживание, а подчас и сокращение заработных плат заставили покупателей стать более экономными;

– возросла стоимость банковских кредитов, что сделало получение предприятием заемных средств экономически невыгодным.

Для того чтобы адаптироваться к изменившейся внешней среде, не допустить снижения продаж, ООО «Ренессанс Косметик» начал активно работать над расширением рынков сбыта продукции, как территориальных, так и связанных с нахождением новых сегментов покупателей на уже освоенных территориях. В 2014 году продукция компании появилась в торговых сетях, работающих в Крыму. Для выхода на новые сегменты потребителей предприятие расширяет ассортимент, выводит на рынок новые линейки товаров под соответствующими торговыми марками, пытается качество продукции и цены на неё адаптировать к требованиям разных слоёв населения. Эти процессы описаны нами в статье «Развитие промышленного предприятия в условиях антироссийских санкций» [4]. Но расширение продаж в нашей стране сейчас сильно ограничивается сжимающимся спросом, обусловленным кризисной ситуацией.

Выход из этого положения менеджмент ООО «Ренессанс Косметик» видит в существенном расширении экспорта товара, удорожание валюты по отношению к рублю значительно поднимает рентабельность зарубежных продаж. На сегодняшний день организация уже имеет выход на рынки Казахстана, Узбекистана, Монголии, Киргизии, Китая, Белоруссии. Руководители организации в рамках адаптации к изменившимся условиям ведения бизнеса принимают решение о существенном расширении реализации продукции в этих странах и выходе на другие, прежде всего, среднеазиатские национальные рынки.

Для того чтобы своевременно реализовать выбранное стратегическое направление развития, предприятие должно обладать определёнными характеристиками, которые, прежде всего, касаются производственной, логистической, инновационной, управляющей подсистем. Именно от качества их работы, степени гибкости и адаптивности под требования зарубежных партнёров зависит конкурентоспособность ООО «Ренессанс Косметик» на зарубежных рынках. Исследуемое предприятие имеет как сильные, так и слабые стороны перечисленных подсистем.

Высокое качество работ, гибкость и адаптивность производственной подсистемы ООО «Ренессанс Косметик» определяется наличием полного производственного цикла; импортным, высокопроизводительным, оборудованием, позволяющим выпускать высококачественную продукцию широкого ассортимента;

применяемыми немецкими технологиями; высококачественным сырьём, основу которого составляют экологически чистые и уникальные травы Алтая. Мощности предприятия позволяют расширить объём выпуска продукции. Производственные процессы соответствуют ГОСТу ISO 9001-2011 системы менеджмента качества организации.

Адаптивность и конкурентоспособность предприятия во многом зависят от логистической подсистемы, которая должна, прежде всего, позволить правильно хранить, сортировать, формировать заказы, быстро отгружать нужный товар, оперируя при этом тысячами наименованиями продуктов и тоннами ежедневной отгрузки. До конца 2015 года склады предприятия были его «узким местом», их недостаточные площади не позволяли не только организовать правильные логистические процессы, но и сдерживали производство, так как не могли обеспечить должные условия хранения большого объёма готовой продукции. В кризисный 2014 год менеджмент организации решает на строительство нового складского комплекса, понимая, что без кардинального решения логистических проблем невозможно добиться необходимой адаптивности предприятия. Организация вложила в строительство 150 миллионов рублей и в ноябре 2015 года ввела его в эксплуатацию. Общая площадь нового склада составляет 4500 кв. метров, это в два раза больше предыдущего. Помимо этого, расширены в 2,5 раза погрузочно-разгрузочные площадки, занявшие площадь 660 кв. метров. Предприятие получило просторный, хорошо оборудованный складской комплекс, управляемый с помощью WMS-системы. Это позволило решить, прежде всего, логистические проблемы: ускорить транспортировку, погрузку, разгрузку продукции, увеличить скорость и полноту обслуживания заказов, добиться 100%-ного соблюдения договорных обязательств по поставке товара покупателям. Помимо этого, модернизация логистической системы благотворно сказалась на производстве: большие складские площади позволили сократить простои оборудования, вызванные его переналадкой, что повлекло снижение себестоимости продукции; увеличить объёмы производства; улучшить систему контроля качества изделий. Хорошая логистика значительно усилила адаптивность и гибкость ООО «Ренессанс Косметик».

Жизнеспособность современных организаций во многом определяется возможностью предлагать покупателям новый товар, основанный на современных достижениях науки. За это качество организации отвечает инновационная подсистема. В ООО «Ренессанс Косметик» эта подсистема представлена высокотехнологичной научно-исследовательской лабораторией, позволяющей тестировать, улучшать имеющиеся рецепты продукции. Предприятие обладает более тысячей сертифицированными рецептами, снабжёнными нормативно-технической документацией. Несмотря на наличие такой лаборатории, получение качественно новых идей и составов продукции для предприятия невозможно. Это определяет тесное сотрудничество ООО «Ренессанс Косметик» с Алтайским государственным университетом и Алтайским медицинским университетом, расположенными в том же городе, что и организация. Но это сотрудничество не всегда бывает плодотворным. Причины этого хорошо раскрыты в работе Ю.В. Горбунова и О.Н. Соколовой [5, с. 59-61]:

- различие в профессиональных культурах работников вузов и промышленных предприятий;
- отсутствие должных организационно-экономических механизмов взаимодействия рыночных субъектов;
- проблемы в распределении и использовании прав на результаты научной деятельности;
- сложности, возникающие из-за разных источников финансирования научных работ;
- несовершенство систем мотивации и организации труда исследователей и др.

Для того чтобы ООО «Ренессанс Косметик» могло сохранить свой хороший уровень адаптивности, ему необходимо постоянно совершенствовать свою инновационную подсистему, находить разные возможности и формы сотрудничества с разработчиками и носителями инноваций.

Особо важную роль в обеспечении гибкости и быстрой реакции на происходящие изменения играет управляющая подсистема. Адаптивная организация должна работать на организационных структурах органического типа, которые не препятствуют налаживанию межфункциональных взаимосвязей, ломают традиционные иерархические преграды, способствуют сплочению коллектива для достижения поставленных целей. ООО «Ренессанс Косметик» работает на линейно-функциональной структуре, которая относится к механическому типу и позволяет организации успешно существовать в стабильной, предсказуемой внешней среде. Предприятие предпринимает некоторые действия к изменению этой структуры: налаживает работу отдела продаж по дивизиональному типу, на существующую линейно-функциональную структуру накладывает матрицы для решения межфункциональных проблем. По нашему мнению, предприятию нужно переходить на проектную структуру, именно структура такого типа позволяет организации быстрее перестраиваться под меняющиеся требования внешней среды. Особенности такой структуры и её

преимущества и недостатки хорошо отражены в работе И. Мазура, В. Шапиро, Н. Ольдерогге, А. Полковникова Управление проектами [6, с. 518-536].

Что касается концепции менеджмента, то мы считаем, что предприятию целесообразно перейти от управленческой концепции, основанной на рациональном подходе, к концепции логического инкрементализма, подробно описанной А.Т. Зубом, М.В. Локтионовым [7, с. 134-215]. Особенности инкрементализма, применяемые при управлении территориями, раскрыты нами в статье «Методологические аспекты управления регионом» [8, с. 75-82].

Таким образом, проведённый нами анализ деятельности предприятия показывает, что современные организации работают в условиях неопределённости внешней среды, непредсказуемых, внезапных изменений, поэтому они должны обладать высоким уровнем адаптации к меняющимся условиям. Для того чтобы стать адаптивным, производственная, логистическая, инновационные подсистемы предприятия должны иметь определённые ресурсные запасы, буферы, мобилизация которых позволит организации быстро подстроиться к новым требованиям. Управляющая система должна быть построена таким образом, чтобы быть способной в непредсказуемых ситуациях суметь овладеть инициативой, адекватно действовать в непредвиденных условиях, эффективно перераспределять ресурсы и использовать новые появившиеся возможности.

Список литературы

1. Известные цитаты. [Электронный ресурс]. URL: <http://tsitaty.com/> (дата обращения 12.02.2016 г.).
2. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. 8-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2012. 848 с.
3. Сайт ООО «РенессансКосметик». [Электронный ресурс]. URL: <http://ren-cosm.ru> (дата обращения 12.02.2016 г.).
4. Горбунова А.Ю., Соколова К.С. Развитие промышленного предприятия в условиях антироссийских санкций // NovalInfo.Ru (Электронный журнал). 2016. № 40. [Электронный ресурс]. URL: <http://novainfo.ru/archive/40/razvitie-v-usloviyakh-antirossiyskikh-sanktsiy> (дата обращения 12.02.2016 г.).
5. Горбунов Ю.В., Соколова О.Н. Теория и практика использования вузовских научных разработок промышленными предприятиями при формировании механизма их устойчивого развития. Барнаул : Изд-во Алт.ун-та, 2015. 187 с.
6. Мазур И., Шапиро В., Ольдерогге Н., Полковников А. Управление проектами. М. : Озон, 2010. 960 с.
7. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Стратегический менеджмент. Системный подход. М. : Генезис, 2011. 848 с.
8. Горбунова А.Ю. Методологические аспекты управления регионом / Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров: материалы международного экономического форума / Под ред. С.Н. Бочарова. Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2014. 328 с.