

УДК 65.014.1

***АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ  
ФОРМИРОВАНИЯ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ***

***Алали М.А.***

*магистрант кафедры маркетинга*

*Белгородский государственный технологический университет им.В. Г. Шухова,  
Белгород, Россия*

***Плешкова А.О***

*магистрант кафедры маркетинга*

*Белгородский государственный технологический университет им.В. Г. Шухова,  
Белгород, Россия*

**Аннотация.** В статье рассмотрены классические и современные организационные структуры управления, повышающие адаптивность бизнеса в условиях высокой подвижности и турбулентности внешней среды. Приведены ключевые характеристики. Обобщены адаптивные структуры управления, применение которых обосновано при углублении партнерских взаимодействий.

**Ключевые слова:** адаптивные структуры управления, матричная структура, партнерство, гибкая организация, самообучающаяся организация.

***ADAPTIVE MANAGEMENT STRUCTURES IN THE SYSTEM OF  
FORMATION OF PARTNERSHIP RELATIONS***

***Alali M.A.***

*graduate student of the Department of Marketing*

*Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov  
Belgorod, Russia*

***Pleshkova A.O.***

*graduate student of the Department of Marketing*

*Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov*

*Belgorod, Russia*

**Abstract.** The article discusses the classic and modern organizational structures of management that increase the adaptability of business in conditions of high mobility and turbulence of the external environment. Key features are given. Authors generalized adaptive management structures, the use of which is justified in deepening partnerships.

**Keywords:** adaptive management structures, matrix structure, partnership, flexible organization, self-learning organization.

Адаптивное управление зародилось в 1970-е гг. как подход к управлению ресурсами, провозглашавший необходимость планирования и утверждавший неизбежность неопределенности живых систем, а значит, необходимость обучения как главного механизма организаций. Адаптация преподносится как базовый принцип создания адекватной системы управления, процесс приспособления, переориентации, обеспечения жизнеспособности, изменения свойств организации, форма развития предприятия [7]. Система адаптивного управления выполняет функцию, своего рода, надсистемы (метасистемы) менеджмента, обеспечивающей эффективность функционирования организации.

В отечественной экономической науке трактовка адаптивного управления не обрела четкости. Его связывают с маркетингом инноваций, с формированием саморазвивающихся организаций, с отношенческой концепцией и экологическим направлением в бизнесе. Развитие концепции адаптивного

управления обусловлено характеристиками экономической модели хозяйствования, которая на сегодняшний день описывается в категориях высокой турбулентности [8], результативности партнерских взаимодействий [6], ресурсного потенциала нематериальных активов [10]. Тем не менее, задача построения гибких организационных структур чаще всего связывается с системой адаптивного управления. Адаптивные формы управления предприятием основываются на различных способах приспособления к изменениям внешней среды. В данной статье представим краткую характеристику известным адаптивным формам управления предприятием с точки зрения механизма их адаптации.

Известно что, проектные структуры – это временные структуры управления, которые создаются для решения определенной проблемы или реализации какой-либо задачи. Для этого временному проектному образованию, который является главным механизмом адаптации, выделяются необходимые ресурсы [1].

В дальнейшем проектная структура получила развитие в матричной форме. Матричная структура управления строится на основании сочетания вертикального и горизонтального подчинения исполнителей. Вертикальное подчинение – управление согласно властной иерархии. Горизонтальное – основной механизм адаптации – это управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании [9].

На основе проведенного исследования была выделена целая группа структур, схожих между собой. Это такие структуры как: партисипативная, интеллектуальная, фрагментарная и круговая. В этих структурах центральное авторитарное управление ограничивается демократическими инструментами. В них создаются комитеты, кружки качества, советы, организованные по способу самоуправления. В таких организациях повышается роль работника за счет

привлечения его к управлению, организация становится более гибкой, адаптивной, за счет объединения интеллектуальных, творческих способностей работников и их использовании на благо предприятия.

К адаптивным следует отнести эдхократические организации. Функционирование такой организации строится за счет использования навыков и умения персонала решать возникающие проблемы, а также в управлении используется широкая степень свободы. Эдхократия представляет стиль руководства, когда исполнители сами выбирают способы достижения поставленных целей. Риски и вознаграждения в эдхократической организации делятся между исполнителями, каждый из которых отвечает лишь за свои действия. Групповая работа снижает давление, которое индивид испытывает извне. Известно что, в многомерных организациях рабочие группы (подразделения) самостоятельно и одновременно выполняют три функции: 1) обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами; 2) осуществляют производственный процесс продукта для потребителя, рынка или территории; 3) реализуют сбыт своей продукции и обслуживают конкретного потребителя.

Повышение нестабильности внешней среды и ужесточение конкуренции на рынках сбыта, необходимость достаточно быстрой смены поколений производимой продукции (в среднем 5 лет), информационно-компьютерная нововведения, оказавшие сильнейшее влияние на производство реализацию продукции, способствовали к дальнейшим постоянным поискам эффективных форм организационных структур, позволяющих адекватно отвечать на изменения внешней среды. Одним из существенных фоновых изменений, к которым приходится адаптироваться предпринимательским структурам становится приоритет партнерства в бизнес-отношениях [5]. Сетевая организация оказалась ответом на усложнившиеся условия функционирования современной организации. Известно, что сетевая организация использует в

управлении производством и бизнесе сетевые связи, отношения и технологии [2]. В сетевых организациях взаимодействие между основными звеньями, начиная от снабженческих и до реализации продукции, строится на рыночных отношениях. В основе лежит система контрактов, которая является главным инструментом адаптации этих структур. Разновидностью сетевых структур является виртуальная организация. Отличием виртуальной организации является использование современных информационных технологий. С помощью указанных технологий сеть связывает внутренние факторы с внешним окружением, за счет чего функционирует и координируется. Минусом такого организационного построения, является то, что происходит стирание границ между компаниями, странами, культурами, и при неконтролируемом развитии данный процесс может привести к созданию стандартизированного и унифицированного общества [3].

Достаточно новой и молодой формой организации управления на предприятии является самообучающаяся организация. Главной ее характеристикой является групповое обучение при выработке управленческого решения. Самообучающуюся организация представляет собой искусственно созданную организационную систему, функционирующую на следующих принципах: 1) динамичность самих принципов работы организации, которые вырабатываются и совершенствуются путем приобретаемого опыта согласно изменениям и требованиям внешней среды; 2) преобладание групповой формы организации труда; 3) совершенствование внутрифирменных коммуникаций на основе активного вовлечения работников в процесс принятия решений; 4) нацеленность деятельности на приращение корпоративных знаний [4]. Здесь самообучение служит главным рычагом адаптации. Помимо рассмотренных форм в практике могут встречаться и другие адаптивные формы. Но следует заметить, что в чистом виде не одна форма не проявляется, в любой адаптивной форме встречаются сочетания различных адаптивных форм.

### Библиографический список

1. Виханский О.С. Менеджмент/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономист, 2003. – 528 с.
2. Катаев А.В. Анализ особенностей организации и управления виртуальными предприятиями / А.В. Катаев // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 34.
3. Катаев А.В. Виртуальные бизнес-организации / А.В. Катаев. – СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2009. – 120 с.
4. Кипень Н.А. Формирование и развитие самообучающейся организации / Н.А. Кипень, В.П. Дудяшова, А.В. Денисова. – Кострома : Изд-во КГТУ, 2008. – 199 с.
5. Микалут С.М. Структура и формы деловых отношений субъектов социально-экономического пространства / С.М. Микалут. – Белгород: БГТУ, 2015. – 119 с.
6. Старикова М.С. Оценка ожидаемой результативности партнерских взаимодействий предпринимательских структур / М.С. Старикова // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2016. – № 5. – С. 207-211.
7. Старикова М.С. Теория и методология адаптивного управления промышленной корпорацией / М.С. Старикова. – Белгород: БГТУ, 2015. – 220 с.
8. Старикова М.С. Инструментарий оценки турбулентности внешней среды предприятия / М.С. Старикова, Т.Н. Пономарева, Ю.Л. Растопчина // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2017. – № 7. – С. 187-193.
9. Чернышева М.А. Основы менеджмента / М.А. Чернышева. – М. ; Ростов н/Д : Дашков и Ко : Академцентр, 2009. – 270 с.
10. Щетинина Е.Д. Нематериальные активы региона: сущность, роль и функции в системе управления региональной конкурентоспособностью / Е.Д.

Щетинина, И.Б. Кондрашов // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2016. – № 12. – С. 245-251.

*Оригинальность 84%*