

УДК 338.984

## Теоретические аспекты управления реакцией предприятия на изменения рыночной среды

к.э.н., доцент Мамий Е.А. *eamamiy@yandex.ru*  
аспирант Барышев В.А. *mailvab@list.ru*  
Кубанский государственный университет  
350040, г.Краснодар, ул.Ставропольская 149

*В статье рассматриваются теоретические аспекты управления изменениями в широком смысле. Исследуется положение управления изменениями в системе менеджмента от управления конкурентоспособностью к инвестиционной деятельности предприятия*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, управление изменениями, управление инвестиционными проектами

---

## Theoretical aspects of management of enterprise reaction to market changes

Ph D Mamiy E.A. *eamamiy@yandex.ru*  
Baryshev V.A. *mailvab@list.ru*  
Kuban State University  
350040, Krasnodar, Stavropolskayastreet, 149

*In the article theoretical aspects of change management in the broad sense are considered. The place of change management in the general management system is investigated according to the following logic: from competitiveness management to investment management*

**Keywords:** competitiveness, change management, project management, investment management

---

Рыночная экономика предполагает широкие возможности для деятельности хозяйствующих субъектов. Каждый день предприятия сталкиваются с множеством вызовов внешней среды. Предприятия, которые гибко и быстро адаптируются к меняющимся условиям, продолжают работать и расширяться. При этом, по нашему мнению, теоретическое осмысление понятийного аппарата, методического обеспечения и механизмов реакции предприятия на изменения рыночной среды, которая, прежде всего, проявляется в осуществлении предприятием инвестиционной деятельности, находится на недостаточно высоком уровне. Это вызывает необходимость конкретизации понятийного аппарата. В связи с этим представляется целесообразным определить механизм реакции предприятия на изменения рыночной среды как систему управления изменениями в контексте осуществления широкого спектра преобразований, обусловленных динамично меняющейся рыночной средой.

Методические и теоретические аспекты организации управления изменениями на предприятии с различных сторон рассматриваются в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Однако существующие методики не содержат достаточно полного системного подхода к организации управления изменениями. Детально рассматривается применение таких технологий, как управление проектами, управление

портфелем проектов, бюджетирование, мониторинг эффективности инвестиционных проектов и другие. В тоже время не достаточно изучены такие аспекты, как комплексность подхода и взаимная интеграция оптимального набора технологий в единой системе управления изменениями на предприятии.

При этом внимания требует как теоретическое изучение и определение понятий, так и анализ взаимосвязей.

Логика исследования подчинена последовательности, определенной методом научной индукции – от управления бизнесом, в целом, к инвестиционной деятельности предприятия, а именно:

1. конкурентоспособность, как основная цель предприятия в долгосрочной перспективе;
2. управление конкурентоспособностью;
3. управление адаптацией предприятия к условиям рынка в рамках управления конкурентоспособностью;
4. управление изменениями;
5. инвестиционная деятельность.

Существует множество различных определений понятия «конкурентоспособность», но, по нашему мнению, наиболее полно оно определено Перцовским Н.И., как «возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка» [10].

Конкурентоспособность, как цель предприятия, требует управления. В статье Гравшиной И.Н. управление конкурентоспособностью определяется как «процесс осуществления решений, направленных на достижение определенного уровня конкурентоспособности» [2]. Следует отметить, что в современной науке нет общепризнанной трактовки этого понятия. В каждом определении подчёркиваются различные черты и характеристики, имеющие наибольшую значимость, по мнению конкретного исследователя.

Для поддержания целевого уровня конкурентоспособности в условиях высокой динамики деловой среды предприятию необходимо оперативно и гибко реагировать на изменения окружающей среды [4]. Однако, по нашему мнению, недостаточно теоретически осмыслен механизм реакции предприятия на изменения рыночной среды. В рамках исследования подготовлена классификация изучаемых современной наукой процессов, основанных на реакции предприятия на изменения:

- управление структурными преобразованиями или организационными изменениями;
- управление инновациями;
- управление адаптацией предприятия.

Анализируя эти понятия, следует отметить, что каждое понятие описывает узкую область бизнес-процессов, не рассматривая управление реакцией предприятия в целом.

Так «управление преобразованиями» или «управление изменениями» в научной литературе рассматривается только в контексте структурно-организационных улучшений и изменений корпоративной культуры. В рамках данного направления не рассматриваются такие изменения, как, например, создание нового продукта в ответ на изменившиеся потребности рынка или расширение производственных мощностей. Анализируя уровень теоретического осмысления понятия «управление изменениями»,

следует особо отметить одно из определений. Несмотря на то, что из контекста повествования ясно, что речь идёт только о структурных преобразованиях, в определении сделан фокус на важности обеспечения баланса. Это определение Джинни Даниэль Дак, вице-президента TheBostonConsultingGroup и преподавателя университета штата Алабама и института Пратта, согласно которому управление изменениями – «это поддержание равновесия подвижной конструкции» [5].

В рамках управления инновациями рассматривается преимущественно управление знаниями, ценной информацией и созданием новых продуктов, основанных на перспективных научных достижениях. При этом не рассматриваются другие аспекты нововведений, в частности такие, как, уже ранее названные, организационные изменения; проекты, основанные на масштабировании; продукты, базирующиеся на экстенсивном расширении рынков сбыта, но не предполагающие уникальных технологий, а также многие другие. Безусловно, формирование инновационной среды способствует росту и развитию предприятия. Значительное положительное влияние уровня эффективности управления инновациями на прибыльность предприятия подтверждено, в том числе и специальным исследованием британского подразделения консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers. В данном исследовании было отмечено, что компании, осваивающие инновационный характер развития быстрее конкурентов, получают более высокую маржинальную прибыль [14]. Управление инновациями значимо для предприятия, но является не единственным направлением развития, дополняя, а не замещая прочие формы реакции предприятия на внешнее воздействие.

Ярославская Е.А., в своём исследовании, делает вывод, что «инновационный менеджмент в ряде исследований представлен как процесс управления созданием новых знаний, творческим потенциалом исследователей, внедрением инноваций, социальными и психологическими аспектами этих нововведений» [12]. В свою очередь профессор Ильенкова С.Д. отмечает, что «суть управления инновациями в рыночной экономике состоит в том, чтобы вписать новую идею, а затем и технологию в рыночный контекст» [7].

Управление адаптацией предприятия охватывает большую часть процессов, вызванных реакцией предприятия на внешнее воздействие. Однако, по мнению автора, данное понятие также не достаточно полно отражает специфику процессов реакции предприятия. Дело в том, что адаптация – это не то же самое, что преобразование. Адаптация – это процесс приспособления. Так профессор Минко И.С. отмечает, что «адаптивность – свойство системы, объекта приспособливаться к изменениям условий внешнего окружения и внутренней среды» [9]. Эта область применения понятия «управление адаптацией предприятия» прослеживается в определениях его исследователей. Демьянова Е.В. рассматривает адаптацию предприятия, как «совокупность действий, нацеленных на приспособление к изменениям факторов внешней среды, которые базируются на использовании имеющихся ресурсов с целью предупреждения ухудшения результатов его деятельности, развития и усовершенствования» [3]. Жидков А.Б., резюмируя мнения исследователей, отмечает, что «адаптивная реакция понимается как ответное действие предприятия, возникающее после изменения внешней среды предприятия» [6].

Если в стратегии предприятия закрепляется концепция адаптации, то это сулит предприятию упущенные возможности и может привести к банкротству. Функционирование предприятия на рынке сравнимо с выживанием в условиях неопределённости или соперничеством живых существ в природной среде. Так профессор Агаджанян Н.А. отмечает, что «отличие человека от животного носит качественный характер и состоит в том, что животное приспосабливается к среде, а человек преобразует ее» [1]. Настоящий предприниматель именно преобразует рыночную среду, занимая активную позицию, а не только приспосабливается, проявляя конформизм и пассивное отношение.

Принимая во внимание слабые стороны существующих определений в данной области знаний, представляется целесообразным рассматривать реакцию предприятия на перманентные изменения внешней среды как управление изменениями в широком смысле

Система управления изменениями может включать в себя различные подсистемы, которые могут сменяться по мере появления более совершенных концепций, но фокус в управлении изменениями неизменно должен оставаться на системном и сбалансированном объединении различных проявлений реакции предприятия на изменения среды. Зачастую управленцы отдельных предприятий концентрируют ресурсы на одном из направлений, например, проектном менеджменте, руководствуясь стремлением внедрить «лучшие практики», новейшие технологии. А. Маршалл писал, что механизм предпринимательства подталкивает к поиску новых технологий и форм организации деятельности. «При диффузии этого механизма предпринимательства в общественное воспроизводство осуществляется поступательное развитие экономики в целом» [8]. Но само по себе применение предприятием таких современных методик, как проектный менеджмент, технологии бережливого производства и других, не обеспечивает достаточного уровня эффективности для преодоления ежедневных вызовов рынка. Предприятия, которые применяют указанные методики, тоже часто терпят банкротство. По нашему мнению, причина в том, что эти методики следует рассматривать только как инструменты. Выбор инструментов и определение условий, при которых инструмент применяется, должны осуществляться в соответствии со стратегией конкретного предприятия и, что более важно, требуют системного подхода к управлению деятельностью хозяйствующего субъекта. Так в случаях, когда усилия руководства предприятия и ресурсы концентрируются на одной из подсистем управления изменениями, как правило, недостаточно внимания уделяется смежным направлениям, что приводит к дисбалансу и ожидаемый рост эффективности при внедрении «лучших практик» не достигается. В данном контексте уместно использование такого фразеологизма, как «за деревьями не видеть леса», что означает за деталями и частностями не видеть существа дела [11]. Системность – ключевая характеристика эффективного управления.

При этом с точки зрения управления изменениями важна не только системность, но и сохранение гибкости и способности предприятия оперативно меняться. В качестве основных требований к системе управления изменениями следует отметить гибкость; возможность быстрой адаптации предприятия к динамично меняющимся условиям рынка; высокую эффективность использования финансовых ресурсов предприятия в рамках внедрения изменений и обслуживания самой системы управления изменениями;

прозрачность процессов прогнозирования, реализации, контроля и анализа результатов в рамках внедрения изменений.

Обеспечение баланса между системностью и структурированностью, с одной стороны, и, с другой стороны, гибкостью и скоростью – не простая задача. Так профессора Колумбийской бизнес школы Майкл Ташман и Чарльз О'Рэйли акцентируют внимание, что «вместе со структурой, бюрократией и системами приходит также инерция» [15]. Как отмечает признанный во всём мире исследователь, профессор Университета Калифорнии Роберт Б. Такер «руководство должно стимулировать гибкость и экспериментирование, что поможет предприятию отвечать на радикальные сдвиги в рыночной среде» [14].

В целях обеспечения баланса особое внимание следует уделить анализу взаимосвязей. В результате исследования подготовлена визуализация структуры управления изменениями. Схема представлена на рисунке 1.

В рамках анализа представляется целесообразным использование методики постановки целей «SMART». Эта методика была впервые описана в 1981 году Георгом Т. Дораном [13] и актуальна по настоящее время. Через призму методики «SMART» цели руководства предприятия в области управления изменениями должны отвечать целям в рамках управления конкурентоспособностью, как целям более высокого порядка (R–Result oriented–ориентация на результат или соответствие целям более высокого порядка). Управление изменениями и управление конкурентоспособностью следует рассматривать во взаимосвязи.

Таким образом, в рамках данного исследования произведен анализ и теоретическое переосмысление системы управления изменениями на предприятии, как подсистемы управления конкурентоспособностью.

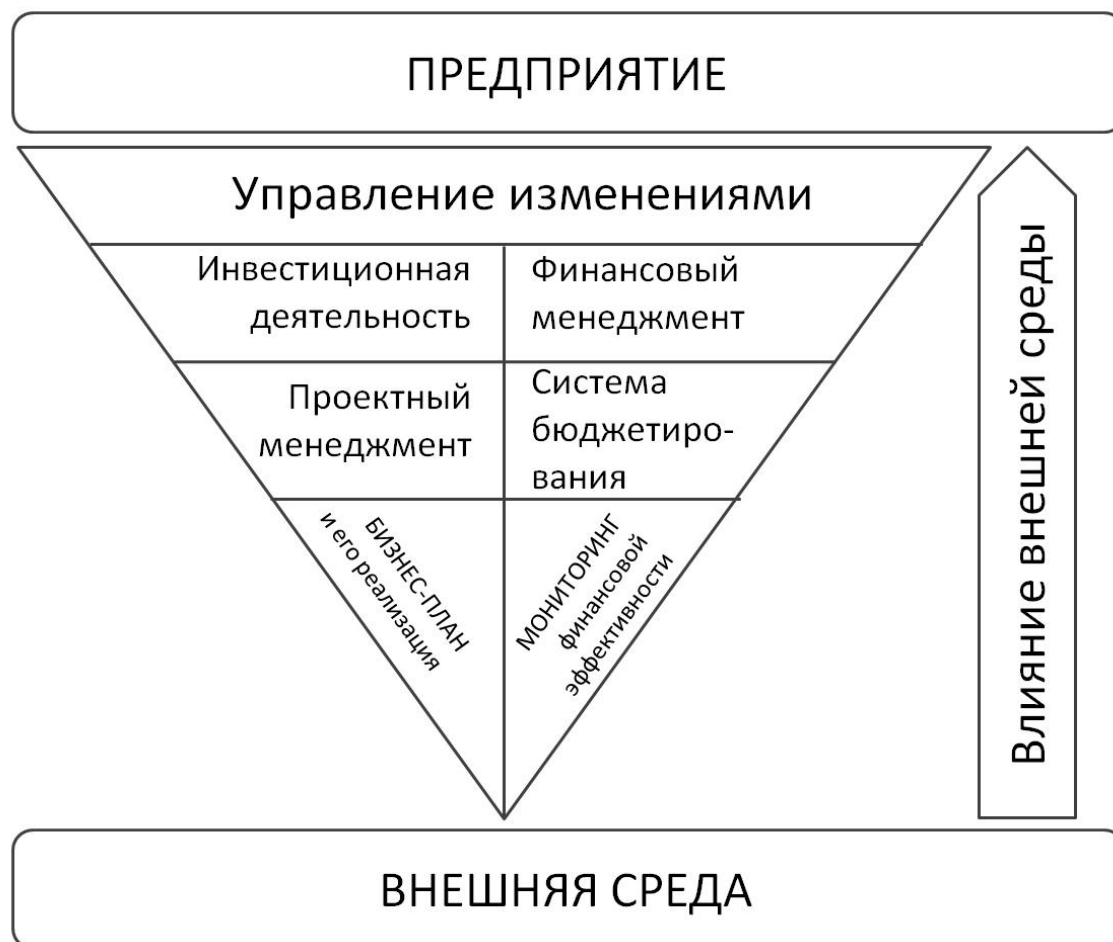


Рис.1. Визуализация структуры управления изменениями

### Список литературы:

1. Агаджанян Н.А. 'Человек и биосфера' - М: Знание, 1987 - с.94
2. Гравшина И.Н. Организация принятий управленческих решений по повышению конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий // Российское предпринимательство. — 2011. — № 1 Вып. 2 (176). — с. 153-157. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/11591/>
3. Демьянова Е.В. Принципиальные основы адаптивного управления предприятием / Е.В. Демьянова // Вестник ВНУ им. В. Даля. – №10(116). – Луганск: ВНУ им. В. Даля, 2007. – С. 70-75.
4. Денисова А.Л., Уляхин Т.М. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: аспекты качества / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. А.Л. Денисовой. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. 120 с.
5. Джинни Даниэль Дак, Управление изменениями: в поисках баланса / Управление изменениями / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 227 с. – (Серия «Классика HarvardBusinessReview»)
6. Жидков А.Б., Назаров В.В. Взаимное влияние организационных структур управления и адаптации предприятия / А.Б. Жидков, В.В. Назаров // Вестник ВНУ им. В. Даля. – №1 (172).-Ч.2. – Луганск: ВНУ им. В. Даля, 2012. – С. 145–150.

7. Ильенкова С.Д., Ягудин С.Ю., Гужов В.В. Управление инновационным проектом: учебно-методический комплекс / под ред. проф. С.Ю. Ягудина. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 182 с.
8. Маршалл А. Принципы экономической науки /А.Маршалл. М.: Издательская группа "Прогресс", 1993.Т.1.
9. Минко И.С., Шамина Л.К. Адаптивность и инновации в экономических системах / Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2011. - №1; URL: <http://economics.open-mechanics.com/articles/295.pdf> (дата обращения: 02.12.2013)
- 10.Международный маркетинг: учеб.пособие / Н.И. Перцовский, И.А. Спиридонов, С.В. Барсукова; подред. Н.И. Перцовского. М.: Высшая школа, 2001.
- 11.Энциклопедический словарь крылатых слов и выражений. — М.: «Локид-Пресс». Вадим Серов. 2003.
- 12.Ярославская Е.А., Якубов Б.А. Инновационное предпринимательство в единстве трех основных компонентов // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 6; URL: [www.science-education.ru/106-7994](http://www.science-education.ru/106-7994) (дата обращения: 26.11.2013)
- 13.Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *ManagementReview*, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35–36.
14. Robert B. Tucker, *Driving Growth through Innovation*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2008. – p. 236
- 15.Tushman Michael, O'Reilly Charles, *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business Review Press, 2002. – p. 272

## References

1. Agadzhanjan N.A. 'Chelovekibiosfera' - M: Znanie, 1987 - s.94
2. Gravshina I.N. Organizacijaprinjatijupravlencheskihreshenijpopovyshenijukonkurentosposobnostisel'sko hozjajstvennyhpredpriyatij // Rossijskoepredprinimatel'stvo. — 2011. — № 1 Vyp. 2 (176). — с. 153-157. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/11591/>
3. Dem'janova E.V. Principial'nyeosnovyadaptivnogoupravlenijapredprijatiem / E.V. Dem'janova // Vestnik VNU im. V. Dalja. – №10(116). – Lugansk: VNU im. V. Dalja, 2007. – S. 70-75.
4. Denisova A.L., Uljahin T.M. Upravleniekonkurentosposobnost'jupromyshlennogopredpriyatija: aspektykachestva / Podnauch. red. d-rajekon. nauk, prof. A.L. Denisovoj. Tambov: Izd-voTamb. gos. tehn. un-ta, 2006. 120s.
5. DzhinniDanijel' Dak, Upravlenieizmenenijami: v poiskahbalansa / Upravlenieizmenenijami / Per. s angl. – M.: Al'pinaBiznesBuks, 2007. – 227s. – (Serija «Klassika Harvard Business Review»)
6. Zhidkov A.B., Nazarov V.V. Vzaimnoevlijanieorganizacionnyhstrukturupravlenijaiadaptaciipredpriyatija / A.B.

- Zhidkov, V.V. Nazarov // Vestnik VNU im. V. Dalja. – №1 (172).-Ch.2. – Lugansk: VNU im. V. Dalja, 2012. – S. 145–150.
7. Il'enkova S.D., Jagudin S.Ju., Guzhov V.V. Upravlenie innovacionnym proektom: uchebno-metodicheskij kompleks / pod red. prof. S.Ju. Jagudina. – M.: Izd. centr EAOI, 2009. – 182 s.
  8. Marshall A. Principy jekonomicheskoj nauki / A.Marshall. M.: Izdatel'skaja gruppa "Progress", 1993. T.1.
  9. Minko I.S., Shamina L.K. Adaptivnost' innovacii v jekonomicheskix sistemah / Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija: Jekonomika i jekologicheskij menedzhment. – 2011. - №1; URL: <http://economics.open-mechanics.com/articles/295.pdf> (data obrashhenija: 02.12.2013)
  10. Mezhdunarodnyj marketing: ucheb. posobie / N.I. Percovskij, I.A. Spiridonov, S.V. Barsukova; pod red. N.I. Percovskogo. M.: Vysshajashkola, 2001.
  11. Jenciklopedicheskij slovar' krylatyhslovivyrashenij. — M.: «Lokid-Press». Vadim Serov. 2003.
  12. Jaroslavskaja E.A., Jakubov B.A. Innovacionnoe predprinimatel'stvo v edinstvennyh osnovnyh komponentov // Sovremennye problemy nauki i obrazovanija. – 2012. – № 6; URL: [www.science-education.ru/106-7994](http://www.science-education.ru/106-7994) (data obrashhenija: 26.11.2013)
  13. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11 (AMA FORUM), pp. 35–36.
  14. Robert B. Tucker, Driving Growth through Innovation, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2008. – p. 236
  15. Tushman Michael, O'Reilly Charles, Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal, Harvard Business Review Press, 2002. – p. 272