**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Современная характеристика внешней среды в России

2. Проблемы и механизмы адаптации

2.1 Современный менеджмент

2.2 Организационная культура

2.3 Механизмы адаптации

Заключение

Список использованной литературы

# ВВЕДЕНИЕ

Развитие российской экономики в период структурных преобразований характеризуется процессами рыночной трансформации. При этом факторы внешней среды в конкретных ситуациях оказывают разное по степени воздействие на результаты производственно-коммерческой и финансовой деятельности предприятий. Несмотря на утверждения о том, что трансформационные процессы на сегодняшний день утратили свою остроту, для компаний в РФ (да и на всем постсоветском пространстве) проблемы выживаемости в условиях высокодинамичной бизнес-среды, по-прежнему остаются приоритетными и актуальными, так как эти проблемы являются вечными для организаций любого типа. Поэтому, такое свойство организаций как адаптивность, должно быть усилено механизмами и инструментами управления. Для их эффективного применения необходимо представлять природу процесса адаптации, а также использовать объективные показатели уровня адаптации для определения параметров данного процесса.

В данной работе мы рассмотрим, какие существуют проблемы и механизмы адаптации предприятий к условиям внешней среды.

**1. СОВРЕМЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ В РОССИИ**

С ростом уровня динамичности изменений бизнес-среды изменяются методы и инструменты, на основе которых формируются системы управления российскими предприятиями. Поскольку адаптация может рассматривается двояко: как результат и как процесс, необходимо обратить внимание на причины, которые вынуждают организации адаптироваться к изменениям внешней среды.

К особенностям современной бизнес-среды российских компаний (2000-е) можно отности:[[1]](#footnote-1)

*– Качественное изменение содержания понятия «деловая организация».* Для выживания в рыночных условиях российские предприятия были вынуждены эволюционировать от предприятий планово-экономической системы к организациям рыночной системы, для которых характерны такие свойства как саморазвитие и самообучение.

*– Отсутствие прочного фундамента собственности,* в связи с неоплатой (или оплатой по заниженным ценам) приобретенного в ходе приватизации имущества.

*– Рынок капитала. Денежно-кредитная и инвестиционная политика государства.* Рынок финансов является с одной стороны «зарегулированным», а с другой стороны условия безопасности и легализации деятельности требуют высокого уровня прозрачности для проводимых финансовых операций.

*– Особенности рынка факторов производства и природных ресурсов.* Природные ресурсы РФ нуждаются в серьезном аудите и анализе процесса их использования. Так как с одной стороны, страна обладает богатыми природными ресурсами, а с другой – не управляет процессом их эффективного использования.

*– Тенденции мирового рынка энергоносителей* определяются соотношением сил в энергетических альянсах и наличием запасов энергоносителей. Не последняя роль в расстановке сил принадлежит России. Энергетическая безопасность в современных условиях определяется как устойчивая система правовых, политических и экономических отношений, позволяющая поддерживать эффективное функционирование мировой энергетической системы.

*– Особенности бюджетной политики б РФ.* Большая территория и разнородные природно-климатические условия оказывают существенное влияние на размещение и концентрацию промышленных и транспортных узлов, территориально-производственных комплексов и агломераций. В результате, регионы РФ обладают собственной спецификой в производственных процессах, инвестиционной привлекательности, уровне (качестве) жизни и условиях трудовой деятельности, и т.д. С точки зрения своей финансовой обеспеченности российские регионы подразделяются на регионы-доноры финансовых ресурсов и регионы-реципиенты, что является ключевым моментом в бюджетных отношениях между регионами и федеральным центром. Данное обстоятельство вносит свои коррективы в деятельность предприятий, обслуживающих бюджетные организации и принимающих участие в программах и проектах финансируемых за счет бюджетных средств.

*– Особенности фискальной политики государства.* Структура обязательных налоговых платежей и отчислений во внебюджетные фонды, сформированная в период перехода к рыночной системе хозяйствования оказалась настолько неэффективной, что организации для целей уменьшения налоговой базы шли на искажение бухгалтерской отчетности. Примером является выплата «зарплаты в конвертах». Такой подход позволял экономить существенные суммы на отчислениях во внебюджетные фонды. Тенденции последних лет свидетельствуют о том, что с внесением изменений в законодательство и усилением контроля за исполнением законов, многие организации прекращают практику выплаты «зарплат в конвертах». Этому также способствует позиция работников, которые предпочитают устраиваться на работу в ту организацию, где заработная плата выплачивается в установленном законодательством порядке.

*– Новые формы государственной политики.* С 2006 года для государственной политики РФ, стала характерна такая форма, как национальные проекты. По своей сути национальный проект - это комплекс мер направленных на решение некоторой, с одной стороны, достаточно узкой задачи, а с другой стороны, задачи определяющей многие составляющие в экономической системе. Так в настоящий момент реализуются национальные проекты «Здравоохранение», «Образование», «Доступное жилье» и «Сельское хозяйство», которые оказывают свое, особое влияние на формирование условий бизнес-среды в России.

– Еще одной характерной особенностью российской бизнес-среды является *«Умение договориться».* Решение многих вопросов происходит с использованием взятки. Формы взяток и способы их выплат достаточно разнообразны. Взяточничество является уголовно наказуемым деянием и преследуется по закону. Но, несмотря на это, случаи получения/дачи взятки случаются с завидной регулярностью. Причем в качестве взяткополучателя может выступать как государственный служащий, так и сотрудник любой организации за принятие решения в пользу взяткодателя.

Помимо указанных особенностей российской бизнес-среды, необходимо отметить тенденции, которые характерны в целом для мировой экономики: развитие информационных технологий, услуг связи и мультимедийных услуг, которые позволяют существенно модифицировать рабочее место каждого сотрудника и организовать его практически в любой точке мира; использование в бизнес-процессах таких форм сотрудничества как аутстафинг и аутсортинг позволяет значительно оптимизировать бизнес-процессы и распределить риски, вместе с развитием информационных технологий актуальной является проблема защиты информации, соблюдения авторских прав и другие взаимосвязанные проблемы.

**2. ПРОБЛЕМЫ И МЕХАНИЗМЫ АДАПТАЦИИ**

## 2.1 Современный менеджмент

Как известно, на сегодняшний день многие российские предприятия продолжают оставаться в критическом состоянии. Анализ «неблагополучных» предприятий показал, что эти руководители сводят все неудачи к трем причинам: нехватке оборотных средств, падению платежеспособного спроса и к неправильной налоговой политике властей.[[2]](#footnote-2)

Это доказывает, что многие руководители склонны видеть только внешние причины кризисного состояния своих предприятий. Нехватка оборотных средств вызвана последствиями денежных реформ и нестабильностью рынка. Неправильная налоговая политика сложилась по причине некомпетентности чиновников. Это позиция «внутренней жертвы», когда причины неблагополучия пытаются найти вне рамок собственного поведения. Такая позиция однозначно обрекает руководителя на неудачу в мире рыночных отношений.

Главное, что необходимо понять сегодняшним руководителям, – это то, что развитие рыночной экономики требует перестройки форм и методов хозяйствования, а главное – мышления его участников.

Современным руководителям необходимо сформировать новое экономическое мировоззрение, иначе невозможно будет реально создавать новые экономические отношения. Экономическое мышление предполагает бережное отношение к расходованию ресурсов, взвешенную экономическую оценку разных решений путем сопоставления затрат и результатов, сравнение своих показателей с соответствующими показателями конкурентов.

Проводимые специалистами исследования показывают, что внутри каждого предприятия имеется значительный инновационный потенциал, включив который, можно самостоятельно преодолеть критическое состояние предприятия. Как отмечает С. А. Малютин, еще один недостаток, связанный с управлением на предприятии, состоит в том, что примененные механизмы приватизации не сформировали эффективных собственников, заинтересованных в развитии и росте стоимости активов предприятия.[[3]](#footnote-3)

Стратегия развития предприятия должна строиться с учетом интересов следующих групп участников:

− акционеров, чьи интересы состоят в получении достаточных дивидендов и поддержании высокой стоимости акций на случай их продажи;

− топ-менеджеров, заинтересованных в возможностях контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятия;

− рядовых работников, заинтересованных в достаточной оплате труда, возможностях профессионального роста и построения деловой карьеры, в здоровой моральной атмосфере, приемлемых условиях и режиме труда;

− администрации местных органов самоуправления, чьи интересы связаны с пополнением бюджета посредством налоговых поступлений и сохранением рабочих мест для населения региона;

− кредиторов.

Введение корпоративных механизмов управления имеет целью наиболее полно учесть и согласовать интересы разных групп людей, тем или иным образом причастных к деятельности предприятия.

## 2.2 Организационная культура

К настоящему времени большинство предприятий, так или иначе адаптировалось к новым условиям. Степень успешности такой адаптации в переходный период зависит, прежде всего, от кадрового потенциала менеджмента предприятий, способности руководителей оценивать издержки и выгоды от приспособления к рынку, вырабатывать стратегию развития предприятия, а также от создания в коллективе особой атмосферы корпоративного сотрудничества.

Так, анализ культуры сложившейся в организации показывает, что даже финансовые проблемы организации часто можно решить с помощью изменения отношения людей к организации. Для этого требуется длительный период и кропотливая работа по формированию организационной культуры, начиная с руководителя предприятия и заканчивая сторожем.

## 2.3 Механизмы адаптации

В современный период выход предприятия из кризисного состояния происходит в результате проведения его реструктуризации (реформирования). Причем изначально действовать приходится в неблагоприятной внешней среде, преодолевая инерцию и сопротивление, явное и скрытое как внутри, так и вне предприятия. Как известно, предпринимательская деятельность – это деятельность инициативная, инновационная и в определенной степени рискованная, в ходе которой предприятие делает нестандартные шаги, изменяет использование своих ресурсов, осваивает новые ниши рынка, проводит диверсификацию производства и капитала.

По мере преодоления кризисных явлений стратегия выживания на предприятии изменяется. В работах Р. Акофф и С.А. Малютина приводятся два вида адаптации: пассивная и активная.[[4]](#footnote-4) Пассивную адаптацию характеризуют такие меры, как:

− сокращение расходов и потребления ресурсов путем сворачивания производства и поддержания его на самом низком уровне;

− снижение технологического уровня производства вследствие примитивности производимой продукции;

− сокращение работающих и заработной платы, применение системы скрытой безработицы;

− неплатежи всем видам кредиторов, максимальное затягивание расчетов по долгам с целью обесценения этих долгов под влиянием инфляции;

− ориентация на получение субсидий и дотаций, заключение невыгодных и стратегически неоправданных договоров с иностранными партнерами.

− активное выживание, которое все больше развивается по мере выхода из кризиса, сопровождается следующими действиями:

− поиск новых рыночных ниш, обновление ассортимента продукции, активная маркетинговая деятельность;

− снижение затрат на материалы, комплектующие изделия и энергоносители путем тщательного учета расходуемых ресурсов и повышения ответственности работников за их расход, внедрение рациональных технологий и снижения отходов;

− наиболее полное использование имеющегося имущественного комплекса, продажа лишнего оборудования, сдача имущества в аренду и другие меры;

− работы по сокращению дебиторской и кредиторской задолженности;

− поиск новых способов внешнего взаимодействия, налаживание партнерских отношений с поставщиками сырья и материалов, потребителями продукции;

− сокращение затрат на управление путем внедрения прогрессивных организационных структур и информационных технологий.

Активное выживание становится, по существу, активной адаптацией к новым рыночным условиям деятельности и во все большей степени содержит признаки стратегии развития.

Для успешной адаптации организация должна анализировать опыт других стран, прошедших этот путь. Так, в американской практике менеджмента сложилась определенная система управления организационными изменениями различного масштаба. Она обеспечивает, во-первых, достаточно плавный переход от старых методов управления к новым, а во-вторых, способствует превращению последних в привычный компонент каждодневной работы персонала. Крупные перестройки управления проводятся, как правило, один раз в пять лет, мелкие – ежегодно.

В управлении изменениями выделяют следующие основные принципы:

− обязательное проведение предварительного анализа подготовленности компании к внедрению новых методов управления;

− составление специальной целевой программы по реорганизации.

Важно не только определить, обладает ли предприятие достаточными финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами для нововведения, но и выявить основные организационные и психологические барьеры на го пути. Так, в организационном плане такими препятствиями могут стать:

− конфликты между подразделениями;

− недостаточно развитая сеть коммуникаций между подразделениями;

− слабая поддержка нововведений руководством;

− противоречие между сложившейся системой стимулирования и новыми требованиями к организации работы;

− бюрократическое сопротивление любым нововведениям из соображений сохранения сложившихся отношений взаимоподчиненности.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Задача, которая возникла практически перед каждым предприятием в России, состоит в том, чтобы найти свой профиль деятельности, свое место в деловом мире и свой стиль поведения, позволяющий заложить основы долгосрочного предпринимательского успеха и надежного финансового состояния для устойчивого развития. В отличие от прошлого опыта данный переход не может быть регламентирован утвержденным «сверху» планом. Речь должна идти не только о кардинальном реформировании принципов и методов ведения хозяйства, но, главным образом, о формировании нового «рыночного» мышления на всех уровнях управления предприятием. Процесс реформирования охватывает абсолютно все аспекты деятельности предприятия, включая производственно-кадровый потенциал, организационно-управленческие структуры, правовую форму, хозяйственный механизм.

Опыт хозяйствования в переходный период показал, что все более актуальными становятся проблемы стратегического управления развитием предприятия (включая стратегическое планирование, выбор миссии организации, проблемы реорганизации и т.д.). Руководители стали все больше осознавать, что лишь при наличии четко разработанных стратегических программ развития можно сформировать систему взаимоувязанных маркетинговых, финансовых, научно-технических и других планов, а также механизмы их реализации.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Малютин С.А. Механизмы корпоративного управления: Научная монография. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2007.
2. Матвеева О.А. Формирование организационно-экономической системы адаптации предприятия к условиям кризиса в современной России [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://www.ibl.ru/konf/031209/46.html

1. Морочковская И.Н. Эпоха адаптивных организаций // Формирование и развитие новых систем управления (сборник научных трудов). – М.: Институт экономики РАН Государственный университет управления, 2005.
2. Чупрова Д.Б. Механизмы адаптации предприятий к условиям внешней среды // Вестник СевКавГТУ Серия «Гуманитарные науки». – 2004. – №1(11).
3. Шумилова А.В. Организационные системы: теория и практика управления // Проблемы современной экономики. – 2008. – №1(17).

1. Матвеева О.А. Формирование организационно-экономической системы адаптации предприятия к условиям кризиса в современной России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ibl.ru/konf/031209/46.html [↑](#footnote-ref-1)
2. Чупрова Д.Б. Механизмы адаптации предприятий к условиям внешней среды // Вестник СевКавГТУ Серия «Гуманитарные науки». – 2004. – №1(11). [↑](#footnote-ref-2)
3. Малютин С.А. Механизмы корпоративного управления: Научная монография. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2007. [↑](#footnote-ref-3)
4. Чупрова Д.Б. Механизмы адаптации предприятий к условиям внешней среды // Вестник СевКавГТУ Серия «Гуманитарные науки». – 2004. – №1(11). [↑](#footnote-ref-4)