Проблемы адаптации организаций к условиям турбулентной среды

© 2015 г. М.А. Измайлова *

В настоящее время Россия находится в условиях формирования новой экономической реальности, вызванной наложением ряда процессов, таких как нестабильность мировой экономической системы, усиление глобальной конкуренции, возрастание роли человеческого капитала и инновационных процессов во всех сферах народного хозяйства. Возникла настоятельная потребность перехода от экспортно-сырьевой модели экономического развития к модели устойчивого развития. Усугубляющим данную ситуацию фактором и одновременно дающим России шанс на решение всего спектра поставленных реальностью проблем является установление режима санкций со стороны западных стран по отношению к российской экономике.

Ориентация на формирование адекватных и оперативных ответов на глобальные вызовы является аргументом в пользу критического осмысления проблем адаптации организаций к условиям турбулентной среды. Актуальность постановки данной задачи определяется неспособностью ряда компаний адаптироваться к новой конкурентной ситуации.

В условиях неопределенности окружающая среда существенно влияет на менеджмент и функционирование организации. Основными характеристиками среды являются ее неопределенность и зависимость от ресурсов. Неопределенность связана с нестабильностью окружающей среды, ее простотой или сложностью. Зависимость от ресурсов создается дефицитом материальных или финансовых ресурсов, необходимых организации. В условиях турбулентности организация применяет инструменты адаптации к внешней среде и соответствующие стратегии.

Ключевые слова: организация, глобальные вызовы, окружающая среда, неопределенность, турбулентность, адаптация, менеджмент.

В настоящее время Россия находится в условиях формирования новой экономической реальности, вызванной наложением ряда процессов: нестабильностью мировой экономической системы; усилением глобальной конкуренции, выходящей за пределы традиционных рынков труда, капиталов, технологий с распространением на систему национального управления; возрастанием роли инновационных процессов в социально-экономическом развитии на фоне ослабевающего влияния части традиционных факторов экономического роста; становлением человеческого капитала как основного фактора экономического развития; настоятельной потребностью перехода от экспортно-сырьевой модели экономического развития к модели устойчивого развития, основанной на инновационном развитии, новом технологическом укладе; гуманизацией экономики. Усугубляющим данную ситуацию фактором и одновременно дающим России шанс на решение всего спектра поставленных проблем является попадание

российской экономики в режим санкций со стороны западных стран.

Ориентация на формирование адекватных и оперативных ответов на глобальные вызовы является аргументом в пользу критического осмысления проблем адаптации организаций к условиям турбулентной среды. Актуальность постановки данной задачи определяется тем, что существует немалое число компаний, которые не способны адаптироваться к новой конкурентной ситуации, изменению ожиданий потребителей, новым социальным тенденциям или инновационным технологиям. Множество факторов во внешней среде обуславливают бурные изменения и неопределенность для организаций. Внешняя окружающая среда, включая международную конкуренцию и политические события, служит источником основных опасностей, с которыми сталкиваются современные организации. Она часто налагает существенные ограничения на организационные решения менеджеров.

В связи с этим есть основания для оценки окружающей среды и рассмотрения того, как организации могут реагировать на ее изменения. Во-первых, необходимо определить сферу деятельности организации и секторы окружающей среды, оказывающие на нее основное влияние. Во-вторых, следует проанализировать две основные силы, связывающие организацию и окружающую среду, – потреб-

* Д-р экон. наук, проф. каф. «Корпоративное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, ГСП-3, 125993, Ленинградский проспект, д. 49. m.a.izmailova@mail.ru.

ность в информации и потребность в ресурсах – от которых зависят структура организации, система планирования и попытки контролировать или изменить элементы окружающей среды. Для проведения данного анализа обратимся к работам зарубежных ученых, исследовавших проблемы влияния неопределенности окружающей среды на организации и поиска механизмов адаптации компаний к условиям турбулентности.

В широком смысле окружающая среда бесконечна – она объединяет в себе все элементы, находящиеся за пределами организации. Однако в своем анализе мы ограничимся только теми ее аспектами, к которым организация оказывается восприимчивой и на которые она должна находить адекватные ответы для выживания и развития. Согласно данному послы под окружающей средой мы будем понимать все, что существует вне организации и потенциально может влиять на ее отдельные элементы или всю организацию в целом. Выявить степень влияния окружающей среды на организацию можно посредством анализа предоставляемых ей возможностей. Пространство, выбранное организацией в окружающей среде, носит название поля деятельности, под которым понимается территория активности организации для реализации своих товаров и услуг. Сфера деятельности характеризует занимаемую организацией нишу, а также составляющие среды, с которыми организация должна взаимодействовать для достижения своих целей. Внешняя окружающая среда состоит из ряда секторов, к которым следует отнести: экономические условия, производство, технологию, сырье, человеческие и финансовые ресурсы, рынок, правительственные, социокультурные и интернациональные факторы (рис. 1).

На рис. 1 отображены все основные секторы окружающей среды организации: *a* – промышленность: конкуренты, объем производства, конкурентоспособность, смежные отрасли; *b* – сырье: поставщики, производители, услуги, недвижимость (классическая теория недвижимости рассматривает категорию «недвижимость» как земную поверхность и все то, что находится над и под ней, например полезные ископаемые); *c* – человеческие ресурсы: рынок труда, агентства по найму, университеты, специальные учебные заведения, сотрудники других компаний, профессиональные объединения; *d* – финансовые ресурсы: фондовые биржи, банки, сбережения и займы, частные инвесторы; *e* – рынок: потребители, клиенты, потенциальные пользователи товаров и услуг; *f* – технология: технологии производства, наука, компьютеры, информационные технологии, электронная коммерция; *g* – экономические условия: спад, уровень безработицы, процент инфляции, норма инвестиций, экономика, рост; *h* – правительство: город, государство, федеральные законы, налоги, услуги, судопроизводство, политические процессы; *i* – социокультурные факторы: возраст, ценности, убеждения, образование, религия, профессиональная этика, движение «зеленых», защита прав потребителей; *j* – международные факторы: кон-

Рис. 1. Окружающая среда организации

[Environment organizations]

Примечание: составлено автором на основе [1] – [5]

куренция, создаваемая иностранными компаниями, возможность покупки собственности иностранными фирмами, выход на мировой рынок, национальные обычаи, правила, курс обмена валюты.

Все вышеуказанные секторы у большинства организаций структурированы на две среды: оперативную и общую. Оперативная среда включает в себя секторы внешней окружающей среды, с которыми организация вступает в непосредственное взаимодействие и которые оказывают влияние на ее способность достигать своих целей, – производство, сырье, рынок, человеческие ресурсы, международный сектор. Общая окружающая среда может косвенно влиять на повседневные операции компании, не оказывая прямого воздействия. В понятие общей окружающей среды часто включают деятельность правительства, социокультурные и экономические условия, технологию и финансовые ресурсы. Рассматривая влияние международного сектора, следует отметить устойчивые современные тенденции возрастания непосредственного влияния глобальных процессов на работу многих организаций. Это означает, что внешняя окружающая среда всех организаций становится чрезвычайно сложной и гиперконкурентной. Любая организация работает в ситуации неопределенности как на уровне своей страны, так и в глобальных масштабах.

Рассмотрим влияние окружающей среды на организацию. Состояние внешней среды можно описать в логике дихотомий: стабильность–нестабильность, гомогенность–гетерогенность, концентрированность–распыленность, простота–сложность, а также в аспектах подверженности возмущениям и содержания различного количества доступных для организации ресурсов. Ситуации и события окружающей среды образуют две основные комбинации, посредством которых она влияет на организацию: 1) потребность в информации об окружающей среде и 2) потребность в ресурсах, получаемых из нее. Сложность и изменчивость окружающей среды создают потребность в сборе информации и подготовке

Стабильная	Простая + Стабильная = Малая степень неопределенности	Сложная + Стабильная = Относительно малая степень неопределенности
	1. Небольшое число важных и схожих друг с другом элементов окружающей среды. 2. Неизменность элементов среды или их постепенное изменение	1. Большое число отличных друг от друга элементов окружающей среды. 2. Неизменность элементов среды или их постепенное изменение
Изменения окружающей среды	Неопределенность	
Нестабильная	Простая + Нестабильная = Умеренно высокая степень неопределенности	Сложная + Нестабильная = Высокая степень неопределенности
	1. Небольшое число схожих друг с другом элементов окружающей среды. 2. Частое и непредсказуемое изменение элементов среды	1. Большое число различных элементов окружающей среды. 2. Быстрое и непредсказуемое изменение элементов среды
	Простая	Сложная
	Сложность окружающей среды	

Рис. 2. Матрица анализа неопределенности окружающей среды

[Matrix analysis of the uncertainty of the environment]

Примечание: составлено автором по материалам [4]; [5]

на ее основе адекватного ответа. Кроме того, организации необходимо получить материальные и финансовые ресурсы и иметь гарантии их доступности.

О неопределенности окружающей среды стоит говорить преимущественно в отношении тех ее секторов, которые воздействуют на организацию повседневно. Следует учитывать, сколько элементов организации регулярно контактирует с оперативной окружающей средой, как быстро они меняются и т.д. Для оценки степени неопределенности каждая из составляющих оперативной окружающей среды организации может быть проанализирована в трех аспектах: в отношении изменений, сложности и потребности в ресурсах. Неопределенность, ощущаемая организацией в целом, складывается из суммы неопределенностей секторов окружающей среды.

Организации, стремящиеся быть эффективными, должны не только адекватно и оперативно реагировать на неопределенность среды, но и управлять ею. Состояние неопределенности означает отсутствие у лиц, принимающих решения, достаточной информации о факторах окружающей среды, что затрудняет прогноз внешних изменений, увеличивает риск неудачи ответных действий организации, затрудняет подсчет убытков и вероятности альтернативных решений. Характеристики окружающей среды, создающие неопределенность, зависят от простоты или сложности среды, а события, происходящие вне поля деятельности, – стабильны или нестабильны [6].

Простота или сложность характеризуют степень сложности внешней среды, ее гетерогенность или количество и несхожесть элементов окружения, име-

ющих отношение к деятельности организации. Сложность окружающей среды возрастает с увеличением числа внешних факторов, регулярно воздействующих на организацию, и количества других компаний, принадлежащих к полю ее деятельности. В сложной окружающей среде организация взаимодействует и оказывает влияние на множество различных элементов среды, а в простой среде число таких взаимодействий сокращается. О стабильности – нестабильности окружающей среды говорят в связи с ее динамичностью. Окружающая среда считается стабильной, если она остается неизменной в течение месяцев или лет, а в нестабиль-

ных условиях элементы окружающей среды меняются внезапно. Показатели простоты – сложности и стабильности – нестабильности образуют матрицу, позволяющую оценивать степень неопределенности внешней среды организации (рис. 2).

В простой стабильной окружающей среде неопределенность крайне мала, поскольку на организацию воздействуют немногие элементы, имеющие тенденцию к стабильности. Сложная нестабильная окружающая среда характеризуется большей неопределенностью. В этих условиях организации необходимо отслеживать и анализировать большее число элементов, которые к тому же меняются достаточно быстро или неожиданно, и своевременно реагировать на них.

Высокая неопределенность наблюдается в простой нестабильной окружающей среде. Динамические изменения создают неопределенность в работе менеджеров, поведение которых трудно предсказать, даже если для организации имеют значение немногие элементы окружающей среды, и они начинают неожиданно реагировать на инициативы организации. Наибольшую неопределенность для организации создает сложная нестабильная окружающая среда, когда на организацию интенсивно воздействует множество часто меняющихся элементов среды. При одновременном изменении ряда секторов окружающей среды она становится турбулентной [7].

Определенность и неопределенность окружающей среды предопределяет специфику управления и осуществления контроля деятельности организации с учетом характера должностей и подразделений, дифференциации и интеграции организации, про-

цессов контроля, перспективного планирования и прогнозирования. В организациях должно обеспечиваться соответствие их внутренней структуры окружающей среде.

В этих условиях деятельность администрации направлена на решение двух задач – обеспечения нужной координации внутри организации и приспособления к внешним обстоятельствам. Первая задача заключается в достижении стабильной координации тех основных видов деятельности, которые Дж. Томпсон [8] назвал техническим ядром организации (например, постоянная и своевременная поставка деталей для сборки изделий на соответствующие рабочие места в целях организации бесперебойного технологического процесса). Вторая задача администрации состоит в регулировании взаимоотношений со структурами, находящимися за пределами организации (например, проведение переговоров с внешними заинтересованными сторонами о гарантированном финансовом кредите или о поставках сырья). В некоторых организациях используются так называемые буферные отделы или буферные зоны. Их создание предохраняет техническое ядро организации от негативных воздействий, вызванных непредсказуемостью необходимых ресурсов и распределением продукции (например, путем использования отдела сбыта для работы с потребителями, отдела закупок для работы с поставщиками, отдела по связям с общественностью для информирования о деятельности организации как других фирм, так и потребителей). Другая возможность – это перемещение границ организации, для того чтобы взять источники неопределенности под контроль, например покупка фирмы-поставщика для гарантии поставок.

Именно создание буферных подразделений считается наиболее традиционным способом борьбы организации с неопределенностью окружающей среды. Данного рода подразделения организации, осуществляя обмен материалами, ресурсами и денежными средствами с окружающей средой, способствуют более производительной работе ее технического ядра (производственной подсистемы). Но некоторые организации поступают иначе – они сокращают число буферных структур, давая возможность техническому ядру работать с неопределенностью среды непосредственно. Открытость организации по отношению к окружающей среде делает ее более гибкой и адаптивной.

Функции пограничных зон, осуществляющих связи с окружающей средой, связывают организацию и координируют ее деятельность с ключевыми элементами окружающей среды. Это, прежде всего, работа с изменениями информации: 1) обнаружение сведений об изменениях окружающей среды и их доставка в организацию и 2) направление информации в окружающую среду, представляющее организацию в самом выгодном свете [9]. Значимость пограничных зон напрямую связана с возрастанием степени неопределенности среды.

Другой формой реагирования на неопределенность окружающей среды является степень диф-

ференциации и интеграции структурных подразделений организации. Дифференциация показывает «различия когнитивной и эмоциональной ориентации менеджеров функциональных подразделений, а также различие в их формальной структуре» [10]. В сложной и быстро меняющейся окружающей среде подразделения организации, отслеживающие ситуацию по интересующему их сектору, становятся узкоспециализированными и успех их работы во многом предопределяется специальной квалификацией сотрудников. Следовательно, дифференциация в определенной степени затрудняет координацию деятельности подразделений. Особенно это наглядно проявляется в случае существенных различий в установках, целях и ориентации в работе, что требует для координации большего объема ресурсов, включая временные. Степень интеграции характеризует качество сотрудничества подразделений. Для координации работы подразделений часто требуются специальные сотрудники – интеграторы (менеджеры проектов, бренд-менеджеры, координаторы и т.д.).

Другая реакция на неопределенность окружающей среды – это формализованность структуры организации и контроля за работниками. Т. Бернс и Дж.М. Столкер, исследовавшие работу 20 промышленных фирм Великобритании, обнаружили, что окружающая среда отражается на структуре менеджмента организации [11]. В стабильной окружающей среде организацию характеризуют наличие правил, процедур и четкая властная иерархия. Такие организации, названные Бернсом и Столкером механистическими, формализованы, централизованы, и большинство решений в них принимается «наверху». И, наоборот, в быстро меняющейся окружающей среде структура организации более свободна, гибка и адаптивна, в ней часто отсутствуют или игнорируются письменные правила и распоряжения, иерархия власти неочевидна, а принятие решений носит децентрализованный характер. Такой тип менеджмента Бернс и Столкер называют органическим (таблица).

Для повышения внутренней интеграции и переклечения на более органичные процессы организа-

Механистическая и органическая формы менеджмента [Mechanistic and organic forms of management]	
Механистическая	Органическая
1. Задачи разбиваются на специализированные самостоятельные части	1. Сотрудники решают общие задачи своего подразделения
2. Жесткое определение задач	2. Адаптирование и перераспределение задач среди работников команды
3. Жесткая иерархия власти и контроля; множество правил	3. Иерархия власти и контроль менее жесткие; правил мало
4. Информация о выполнении задач и контроль сосредоточены на вершине организации	4. Информация о выполнении задач и контроль рассредоточены по всей организации
5. Вертикальные коммуникации	5. Горизонтальные коммуникации
Примечание: составлено автором	

ции необходимо усиливать свою способность быстро реагировать на внезапные изменения в неопределенной окружающей среде. В качестве инструментов такого реагирования следует рассматривать планирование и прогнозирование, которые в значительной степени способны повысить готовность организации к координированным быстрым ответным действиям и смягчить агрессивное воздействие внешних изменений.

Особенности организации, проявившиеся под влиянием неопределенности ее окружающей среды, могут быть структурированы в четыре варианта попарных комбинаций параметров неопределенности – сложность (рис. 3).

Анализ характеристики взаимосвязи организации и окружающей среды – потребности в материальных и финансовых ресурсах – следует основывать на следующих утверждениях: во-первых, окружающая среда является источником ограниченных и ценных ресурсов, необходимых для выживания организации, что порождает ее зависимость от ресурсов; во-вторых, для минимизирования этой зависимости организации стремятся получить контроль над ресурсами. В случае, если жизненно важные ресурсы организации контролируются другими, организации становятся уязвимыми и это порождает их стремление к максимальной независимости, насколько это возможно.

Испытывая потребность в ресурсах, организации стараются поддерживать равновесие между связями с другими организациями и собственной независимостью. Для этого предпринимаются попытки модифицировать, контролировать другие организации или манипулировать ими. В случае дефицита ресурсов организация использует следующие стратегии их получения из окружающей среды [12]:

1) установление позитивного взаимодействия с ключевыми элементами среды: покупка собственности; контрактное, совместное предприятие; кооптация, объединенный директорат; наем бывшего топ-менеджмента других фирм; реклама; PR;

2) изменение ряда секторов, важных для организации: изменение поля деятельности; политическая активность; регулирование; профессиональные ассоциации; незаконные виды деятельности.

Обобщенное представление о действиях организации, направленных на ее адаптацию к условиям турбулентной среды, представлено на рис. 4.

Таким образом, рассмотренные взаимосвязи организации с окружающей средой предусматривают решение двух основных проблем: высокой степени неопределенности и зависимости от ресурсов. Сложность и изменчивость поля деятельности организации определяют ее потребность в информации и создают у нее чувство неопределенности. Возрастание степени информационной

Изменения окружающей среды	Стабильная	<table><tr><th>Незначительная неопределенность</th><th>Умеренная неопределенность</th></tr><tr><td><ol style="list-style-type: none">1. Механистическая структура: формальная, централизованная.2. Несколько подразделений.3. Отсутствие интеграторов.4. Ориентация на текущие операции, низкая скорость отклика.</td><td><ol style="list-style-type: none">1. Механистическая структура: формальная, централизованная2. Много подразделений, некоторое пограничное взаимодействие.3. Мало интеграторов.4. Элементы планирования; умеренная скорость отклика.</td></tr></table>	Незначительная неопределенность	Умеренная неопределенность	<ol style="list-style-type: none">1. Механистическая структура: формальная, централизованная.2. Несколько подразделений.3. Отсутствие интеграторов.4. Ориентация на текущие операции, низкая скорость отклика.	<ol style="list-style-type: none">1. Механистическая структура: формальная, централизованная2. Много подразделений, некоторое пограничное взаимодействие.3. Мало интеграторов.4. Элементы планирования; умеренная скорость отклика.	<div>Неопределенность</div>
	Незначительная неопределенность	Умеренная неопределенность					
<ol style="list-style-type: none">1. Механистическая структура: формальная, централизованная.2. Несколько подразделений.3. Отсутствие интеграторов.4. Ориентация на текущие операции, низкая скорость отклика.	<ol style="list-style-type: none">1. Механистическая структура: формальная, централизованная2. Много подразделений, некоторое пограничное взаимодействие.3. Мало интеграторов.4. Элементы планирования; умеренная скорость отклика.						
Нестабильная	<table><tr><th>Умеренно-высокая неопределенность</th><th>Высокая неопределенность</th></tr><tr><td><ol style="list-style-type: none">1. Органическая структура: партисипативная, децентрализованная, командная.2. Несколько подразделений, пограничное взаимодействие.3. Мало интеграторов.4. Ориентация на планирование; быстрый отклик.</td><td><ol style="list-style-type: none">1. Органическая структура: командная, партисипативная, децентрализованная.2. Многочисленность дифференцированных подразделений, интенсивное пограничное взаимодействие.3. Большое число интеграторов.4. Интенсивное планирование; прогнозирование; высокая скорость отклика.</td></tr></table>	Умеренно-высокая неопределенность	Высокая неопределенность	<ol style="list-style-type: none">1. Органическая структура: партисипативная, децентрализованная, командная.2. Несколько подразделений, пограничное взаимодействие.3. Мало интеграторов.4. Ориентация на планирование; быстрый отклик.	<ol style="list-style-type: none">1. Органическая структура: командная, партисипативная, децентрализованная.2. Многочисленность дифференцированных подразделений, интенсивное пограничное взаимодействие.3. Большое число интеграторов.4. Интенсивное планирование; прогнозирование; высокая скорость отклика.		
Умеренно-высокая неопределенность	Высокая неопределенность						
<ol style="list-style-type: none">1. Органическая структура: партисипативная, децентрализованная, командная.2. Несколько подразделений, пограничное взаимодействие.3. Мало интеграторов.4. Ориентация на планирование; быстрый отклик.	<ol style="list-style-type: none">1. Органическая структура: командная, партисипативная, децентрализованная.2. Многочисленность дифференцированных подразделений, интенсивное пограничное взаимодействие.3. Большое число интеграторов.4. Интенсивное планирование; прогнозирование; высокая скорость отклика.						
	Простая	Сложная					

Рис. 3. Вероятностная матрица реагирования организации на неопределенность окружающей среды
[Probabilistic Matrix Organization's response to the uncertainty of the environment]
Примечание: составлено автором по материалам [4]; [5]

Рис. 4. Взаимосвязь характеристик окружающей среды и деятельности организации

[Correlation characteristics of the environment and the activities of the organization]

Примечание: составлено автором по материалам [4]; [5]; [9]

неопределенности актуализирует формирование более гибкой и органичной структуры с созданием необходимых дополнительных подразделений, осуществляющих функции пограничного взаимодействия. При низкой неопределенности среды структура менеджмента может быть механистической с минимизированием числа подразделений и пограничных взаимодействий. Вторая проблема – недостаточность материальных и финансовых ресурсов – делает приоритетным установление организацией благоприятных отношений с поставщиками ресурсов или контроль поля деятельности. В случае низкой зависимости от внешних ресурсов организация может сохранять автономию, не испытывая потребности в установлении внешних связей или контроле среды.

Оценивая поле деятельности российских организаций в современных условиях, следует отметить высокую степень неопределенности их окружающей среды. Именно этим определяется устойчивый интерес российских менеджеров к зарубежным методам

управления и лучшим управленческим практикам иностранных компаний, демонстрирующих экономический успех в глобальном масштабе. Очевидно, что конкурентное преимущество компаний-лидеров нередко связывается с системой управления и вызывает потребность менеджмента компаний из разных стран, включая отечественные, поэлементно анализировать успех на рынке доминирующих компаний и свой собственный с использованием технологий бенчмаркинга. Но при этом необходимо отметить, что применение зарубежного управленческого опыта на российских предприятиях должно быть основано на критическом осмыслении такой возможности и с учетом уникальности сложившихся в настоящий момент отечественных реалий.

Сегодня в условиях сложной геополитической ситуации, усиливающей турбулентность экономики, российское бизнес-сообщество обеспокоено, каким образом российские предприятия будут искать пути выхода из кризиса и какие действия будет предпринимать правительство по замещению импорта, декла-

рированного инновационного развития, привлечению инвестиций и промышленной модернизации.

К сожалению, следует констатировать, что существующая структура экономики не может в полной мере гарантировать устойчивое развитие страны в ближайшей перспективе. Многие эксперты прогнозируют экономический спад в России в 2016 г., говорят о ее незначительной роли в глобальной экономике и отмечают чувствительность к кризисным явлениям. По оценке *Forbes* [13], основными проблемами, с которыми столкнется российская экономика в 2016 г., являются:

1) падение цен на нефть, способное привести российскую экономику к рецессии;

2) геополитическое положение, препятствующее торговой деятельности России с ее крупнейшими торговыми партнерами;

3) отток капитала с перспективой наложения контроля со стороны ЦБ РФ на движение капиталов в 2016 г.;

4) истощение валютных резервов, сопровождающееся ослаблением рубля;

5) давление валютного рынка. По мнению президента РСПП А. Шохина, санкции, безусловно, не могли не повлиять на российский бизнес. В частности, опросы, проведенные в РСПП [14], показывают, что компании серьезно обеспокоены как ограничением доступа к иностранным технологиями, так и урезанием возможностей финансирования.

Для отечественной экономики весьма актуальным становится изречение известного теоретика в области корпоративной стратегии Кеничи Омае: «...единственный надежный способ обеспечить конкурентоспособность в среде с высокой степенью неопределенности и изменчивости – сделать эту изменчивость образом жизни» [15]. Многочисленные законодательские и иные инициативы были приняты для стимулирования модернизации и замещения импорта, повышения конкурентоспособности российской промышленности. Создаются институты и разрабатываются программы, ориентированные на поддержку инвестиционных проектов, реализуемых в России, проводится активная работа Фондом развития промышленности. Иными словами, санкции и необходимость импортозамещения катализировали ранее обозначенное движение экономики страны от ориентированной на экспорт ресурсов в сторону экономики, основанной на высокотехнологичных секторах и инновациях. Однако эксперты также отмечают, что, кроме внутренних стимулов к созданию особых условий, Россия стремится к модернизации промышленности и диверсификации экономики посредством крайне необходимого международного сотрудничества в новом формате «ЕС – ЕАЭС».

Принимая во внимание довольно высокий уровень неопределенности, многочисленные взаимозависимости в экономике и важность политического компонента, отечественным предприятиям в ближайшей перспективе необходимо, с одной стороны, анализировать тенденции развития новых высокотех-

нологических рынков товаров и услуг, оценить и наращивать свои потенциальные возможности по занятию на них лидирующих позиций, с другой – учесть новую геополитическую обстановку и меняющиеся ориентиры в выборе внешнеэкономических партнеров. Таким образом, адаптация отечественных предприятий к турбулентности внешней среды становится перво-степенной и жизненно необходимой потребностью для их устойчивого развития, возможного на основе критического осмысления и использования трудов классиков теории менеджмента и лучшего мирового опыта управленческой практики.

Библиографический список

1. *Bemstein A.* The Time Bomb in the Workforce: literacy, *Business Week* (February 25, 2002), P. 122.
2. *Carms A.* Point Taken: Hit Hard by Imports, American Pencil Icon Tries to Get a Grip, *The Wall Street Journal* (November 24, 1999), A1, A6.
3. *Milbank D.* Aluminum Producers, Aggressive and Agile, Outfight Steelmakers, *The Wall Street Journal* (July 1, 1992), A1.
4. *Brooks R.* Home Depot Tums Copycat in Its Efforts to Stoke New Growth, *The Wall Street Journal* (November 21, 2000), A1.
5. *Welsh J.* Prettifying the Pickup Truck, *The Wall Street Journal* (August 30, 2002), B1, B4.
6. *Duncan R.B.* Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), P. 313–327.
7. *McCann J.E., Selsky J.* Hyper-turbulence and the Emergence of Type 5 Environments, *Academy of Management Review* 9 (1984), P. 460–470.
8. *Пью Д.С., Хиксон Д.Дж.* Исследователи об организациях: Хрестоматия. М.: Линк, 1997. 240 с.
9. *Jemison D.B.* The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-Making, *Journal of Management Studies* 21 (1984), P. 131–152.
10. *Lorsch J.W.* Introduction to the Structural Design of Organizations, in Gene W Dalton, Paul R. Lawrence, and Jay W. Lorsch, eds., *Organizational Structure and Design* 9Homewood: Irwin and Dorsey, 1970), P. 5.
11. *Burns T, Stalker G.M.* The Management of Innovation. London: Tavistock, 1961.
12. *Дафт Р.Л.* Теория организации: учеб. / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 736 с.
13. *Forbes.* Финансово-экономический журнал (США) – URL: <http://www.forbes.com/sites/charlespurdy/2014/12/18/trouble-for-the-russian-economy-to-continue-into-2015/> (дата обращения: 18.08.2015).
14. Основные результаты опроса компаний – членов РСПП по последствиям кризисных явлений (январь 2015) – URL: <http://prommonitor.ru/documents/9828/> (дата обращения: 18.08.2015).
15. *Омае К.* Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски / К. Омае. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 224 с.

Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry
2015, no. 4 October – December, pp. 4–11
ISSN 2072-1633 (print)
ISSN 2413-662X (online)

**Problems of organization's adaptation
under turbulent environments**

M.A. Izmailova – Financial University under the
Government of Russian Federation, (Finuniversity),
Moscow, 49 Leningradsky prospect, Russian Federation

Abstract. Currently, Russia is creating a new economic reality caused by the superposition of several processes, such as the instability of the global economic system, increasing global competition, increasing role of human capital and innovation processes in all spheres of national economy. The urgent need becomes evident to switch the model from the raw materials export to the sustainable development one. The establishment of sanctions by Western countries against the Russian economy aggravates this situation and at the same time gives Russia a chance to solve the entire spectrum of the problems arisen.

We need to critically evaluate the problems of adaptation of organizations in turbulent environment and to form adequate and prompt responses to global challenges. The relevance of the problem becomes evident when we face the inability of some companies to adapt to a new competitive situation.

The uncertain environment significantly affects the management and functioning of the organization. The main characteristics of the environment are its uncertainty and dependence on resources. The uncertainty is linked with the instability of the environment, its simplicity or complexity. Dependence on resources is created by shortages of material or financial resources of the organization. In turbulent conditions, the organization applies the tools of adaptation to the external environment and appropriate strategies.

Keywords: organization, global challenges, environment, uncertainty, turbulence, adaptation, management.

References

1. Bemstein A. The Time Bomb in the Workforce: literacy, Business Week (February 25, 2002), P. 122.
2. Carms A. Point Taken: Hit Hard by Imports, American Pencil Icon Tries to Get a Grip, The Wall Street Journal (November 24, 1999), A1, A6.
3. Milbank D. Aluminum Producers, Aggressive and Agile, Outfight Steelmakers, The Wall Street Journal (July1, 1992), A1.
4. Brooks R. Home Depot Turns Copycat in Its Efforts to Stoke New Growth, The Wall Street Journal (November 21, 2000), A1.
5. Welsh J. Prettifying the Pickup Truck, The Wall Street Journal (August 30, 2002), B1, B4.
6. Duncan R.B. Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty, Administrative Science Quarterly 17 (1972), P. 313–327.
7. McCann J.E., Selsky J. Hyper-turbulence and the Emergence of Type 5 Environments, Academy of Management Review 9 (1984), P. 460–470.
8. P'yu D.S., Khikson D.Dzh. *Issledovateli ob organizatsiyakh. Khrestomatiya*. [Researchers Organisations. chrestomathy]. Moscow: Link, 1997. 240 p.
9. Jemison D.B. The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-Making, Journal of Management Studies 21 (1984), P. 131–152.
10. Lorsch J.W. Introduction to the Structural Design of Organizations, in Gene W Dalton, Paul R. Lawrence, and Jay W. Lorsch, eds., Organizational Structure and Design. Homewood: Irwin and Dorsey, 1970, P. 5.
11. Burns T., Stalker G.M. The Management of Innovation. London: Tavistock, 1961.
12. Daft Richard L. *Teoriya organizatsii*. [Organization theory] Richard L. Daft; per. s angl. pod red. E.M. Korotkova. Moscow: YuNITI-DANA, 2009. 736 p.
13. Forbes. *Finansovo-ekonomicheskii zhurnal* [The financial and economic magazine] (USA). Available at: <http://www.forbes.com/sites/charlespurdy/2014/12/18/trouble-for-the-russian-economy-to-continue-into-2015/> (accessed: 18.08.2015). (In Russ).
14. *Osnovnye rezul'taty oprosa kompanii-chlenov RSPP po posledstviyam krizisnykh yavlenii* [The main results of the survey of member companies of the RSPP consequences of the crisis]. (yanvar' 2015). Available at: <http://prommonitor.ru/documents/9828/> (accessed: 18.08.2015). (In Russ).
15. Omae K. *Myshlenie stratega. Iskusstvo biznesa po-yaponski*. [Thinking strategist. The Art of Japanese Business]. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2007. 224 p. (In Russ).

Information about authors: Doctor of Economic Sciences, Professor, Chair of Corporate Management.