

УДК 378.37. 013.78

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ: АДАПТИВНЫЙ ПОДХОД

Заруба Н.А.

Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева

### Информация о статье

Принята 05 августа 2018 г.

**Ключевые слова:** транзитивное общество, организация, организационная структура, трансформация, организация как открытая система, принципы управления, адаптивный подход.

DOI: 10.26730/2587-5574-2018-3-17-26

### Аннотация.

Управление развитием организации в условиях современной экономики России является актуальной проблемой, так как рыночная экономика переживает период своего становления и вопросы, связанные с эффективностью управления становятся первоочередными, обостряя интерес исследователей и практиков к определению концепций и подходов, способствующих развитию этих процессов. В статье представлена позиция, согласно которой от выбора научной концепции и соответственно подходов в рамках той или иной идеи, во многом зависит характер, сущность и содержание управления экономикой применительно к организации. В рамках такого взгляда обосновывается идея необходимости применять технологии управления, адекватные социально-экономическим условиям, обстоятельствам, сложившимся в условиях транзитивного российского общества. Подчеркивается, что в непредсказуемых и динамичных условиях, требуются гибкие, адаптивные технологии управления, поэтому адаптивный подход в управлении должен быть предметом активного исследования.

## MANAGING THE ORGANIZATION DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF MODERN ECONOMY: THE ADAPTIVE APPROACH

Natalia N. Zaruba

T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University

### Article info

Received August 05, 2018

### Keywords:

transitive society, organization, organizational structure, transformation, organization as an open system, management principles, adaptive approach.

### Abstract.

Managing the organization development in modern Russian economy is an urgent problem, as the market economy is experiencing a period of its formation and issues related to the effectiveness of management are becoming topical, exacerbating the interest of researchers and practitioners in determining the concepts and approaches that contribute to the development of these processes. The article presents the position according to which the nature, essence and content of economic management in relation to the organization are largely determined by the choice of the scientific concept and, accordingly, approaches within the framework of this or that idea. Within the framework of this view, the idea of necessity to apply management technologies that are adequate to the social and economic environment developed in the transitive conditions of Russian society is substantiated. It is emphasized that in unpredictable and dynamic conditions, flexible, adaptive management technologies are required; therefore an adaptive management approach must be the subject of active research.

### 1 Introduction / Введение

В современной России, в условиях транзитивного общества, развитие рыночной экономики сопряжено с активным научным поиском концепций и технологий, адекватных социально-экономическим обстоятельствам и потребностям общества, что обусловлено спецификой периода, переживаемого страной в связи со сменой общественного строя в конце 20 века.

В стране возникла новая политическая и экономическая ситуация, обусловленная переходом к рыночным отношениям и возникновением новых форм и средств развития экономики, что следует рассматривать как некую многоаспектную и многогранную новацию, внедрение которой требует особых научных подходов в управлении, разработка которых осуществляется параллельно с формированием и развитием современной экономики.

Разработка и поиск таких подходов не может не вызывать интереса как у исследователей, так и у практиков, так как, к сожалению, процессы, связанные с развитием рынка в России, свидетельствуют о наличии больших и серьёзных проблем в этом вопросе. Данная статья - это попытка внести определённый вклад в осмысление сложившейся ситуации и в поиск научных оснований её улучшения, для чего следует определиться с выбором основных научных концепций и подходов к изучению этой проблемы.

## 2 Materials and Methods / Материалы и методы

В ряду наиболее востребованных научных подходов к изучению экономики современного транзитивного российского общества, должны быть, думается, такие, которые ориентированы на их применение в условиях трансформаций и перемен, актуализации новаций и появления новшеств, в том числе, в самом обществе, под влиянием развивающейся рыночной экономики.

К ним, применительно к теме статьи, следует отнести интегративный, ситуационный, адаптивный подходы построения организаций и создания в них структур управления, способствующих их эффективной работе в условиях формируемой рыночной экономики, а не тормозящих столь новый и сложный для России процесс [1-7].

Безусловно, что системный подход, как общенаучный подход, является основополагающим в построении организационных структур управления организацией, в том числе, и в новых, рыночных условиях развития экономики, так как построение системы обеспечивает взаимосвязь и взаимозависимость всех элементов структур, что способствует эффективному управлению экономикой.

Понятно, что говорить об организационных структурах управления в формирующихся рыночных условиях экономики невозможно без обозначения роли и места процессного и функционального подходов, являющихся важными для управления по своей сущности, так как в них заложена сама природа управления.

В связи с этим, следует подчеркнуть, что, не умоляя важности и не отрицая правомочности существования различных научных подходов к формированию организационных структур, важным кажется следующее понимание роли и места научного подхода в формировании структуры управления организацией в новых социально-экономических условиях и его выбора. Речь идёт о том, что в условиях перманентных перемен, связанных с развитием рыночной экономики в России, жёсткие и не гибкие структуры, не являются не только инструментом развития рыночной экономики, а становятся настоящим её тормозом.

В управлении экономикой в нашей стране, переживающей период бесконечных перемен и новаций, возникает потребность в гибких и динамичных организационных структурах, для создания которых становятся более востребованными соответствующие этой задаче научные подходы. Адаптивный характер реагирования организации на воздействия со стороны внешнего мира и возрастание роли адаптивных технологий в освоении внутрисистемных изменений и нововведений становятся предметом внимания в современном взгляде науки на экономику российского рынка.

В современных условиях развития экономики распространена точка зрения, что внешние силы могут быть основными детерминантами успеха организации, которые определяют выбор таких средств арсенала управления, которые могут оказаться успешными в условиях формирующегося рынка экономики. Такой взгляд ориентирован на существующую в науке управления модель организации как открытой системы.

В соответствии с ней на «входе» из окружающей среды организация получает информацию, капитал, материалы и человеческие ресурсы, которые и являются «входами». Организация в процессе преобразования обрабатывает эти «входы», преобразуя их в продукцию или услуги, которые являются «выходами» организации, и выносит в окружающую среду. В случае эффективной

организации системы управления процесс преобразования образует добавочную стоимость «входов». В результате появляются дополнительные «выходы», такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж и т.п.

### 3 Results and Discussion / Результаты и обсуждение

Идея открытой системы управления, появившаяся в науке в 70-х годах 20 века, предполагает понимание организации как открытой системы, которая имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внутренней среде. Такая система не является само обеспечивающей, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне, поэтому обладает способностью приспосабливаться к изменениям во внешней среде. Представители этой научной школы исходили из того, что если руководство организации проявляет заботу о работниках, то уровень удовлетворенности у них возрастает, а это естественно приведет к росту производительности труда, так как только человеческие ресурсы способны производить экономические результаты. Все другие ресурсы (материальные, природные) подчиняются законам механики. Их, безусловно, можно и нужно лучше использовать, но их «выход» никогда не будет больше, чем сумма «входов». Именно эта идея, идея «открытой организации», в условиях трансформационных и инновационных процессов, происходящих в России в условиях формирования рыночной экономики, делает актуальными, например, адаптивный подход или ситуационный.

В рамках ситуационного подхода организация рассматривается исследователями как сложная, комплексная и многоуровневая система, в которую заложен основной принцип - «способность перестраиваться» при изменении ситуации, так как задача ситуационной теории управления состоит в изучении зависимости методов управления от того, в какой ситуации, в каких уникальных условиях находится применяющая их организация.

Внимание к адаптивному подходу управления обусловлено важностью и ролью организационных структур организации в управлении в инновационных условиях развивающейся рыночной экономики, полагая, что именно их роль в условиях динамичных рыночных перемен может быть более существенной и выполнять функции рычага управления рыночной экономикой, а не тормоза.

В современной российской практике управления экономикой обозначилась проблема, заключающаяся в том, что в современном управлении экономикой приоритет отводится статичным, не меняющимся годами или даже десятилетиями структурам управления. Это свидетельствует о серьёзной недооценке их роли в развитии как экономики, так и, в целом, общества, а также является свидетельством профессиональной некомпетентности специалистов сферы управления.

Вместе с тем, в науке в 60-х годах 20 века был разработан адаптивный подход, в соответствии с которым организации начали разрабатывать и внедрять более гибкие по сравнению с бюрократией типы организационных структур, которые называются адаптивными. Их можно модифицировать в соответствии с изменениями внешней среды и внутренними потребностями организации, что, безусловно, имеет место в условиях формирующейся рыночной экономики в России. Они создаются для того, чтобы организация имела возможность реагировать на изменение внешних условий, внедрять новые технологические решения, необходимы гибкие (адаптивные) структуры управления, которые можно быстро модифицировать. Их отличие от других структур состоит в отсутствии долговременной жесткой структуры управления. Создаваемое подразделение получает конкретную задачу, после решения которой, оно ликвидируется. Под систему задач создается система подразделений на конкретный срок, после чего система управления перестраивается.

Адаптивная структура – это не только новый тип, это процесс существования структуры управления как надстройки над проблемами организации. По мнению многих исследователей, адаптивному подходу в управлении присущи особенности, понимание которых подтверждает важность его применения в современных социально-экономических условиях России с целью развития рыночной экономики. Это обусловлено следующими обстоятельствами:

- во-первых, если механистические структуры бюрократического типа основаны на том, что в структуре проблемы организации разбиваются на ряд мелких и специалист решает свою задачу как нечто обособленное от задач, стоящих перед организацией в целом, то в адаптивных структурах сотрудники должны решать свои конкретные задачи в свете задач организации в целом.

При этом часть формальных должностных обязанностей естественным образом отпадает, так как без этого момента их пришлось бы пересматривать перманентно. Важно, что взаимодействие между сотрудниками различного уровня рангов в условиях адаптивного подхода — это скорее, консультации коллег, чем приказ руководителя подчиненному, что является значимым в условиях постоянных перемен, связанных с реформами в экономике;

- во-вторых, адаптивным (гибким и органическим) организационным структурам свойственно отсутствие какой-либо бюрократической регламентации, касающейся деятельности органов управления, а также разделения труда по видам деятельности; присуща размытость выделенным уровнем управления и наличие небольшого их количества. Также им свойственны гибкость и пластичность, децентрализация процесса принятия решений, персональная ответственность каждого специалиста за результаты деятельности организации;

- в-третьих, адаптивным организационным структурам, как правило, присущи признаки, важные для формирования и развития рыночной экономики:

- имеют способность достаточно легко менять форму и органично приспосабливаться к меняющимся рыночным условиям;

- они ориентированы на эффективную реализацию сложных или инновационных проектов, комплексных программ и направлены на решение сложных проблем;

- имеют ограниченные действия во времени, т. е. формирование структуры происходит на временной основе, а именно на конкретный период решения проблемы, реализации проекта или программы;

- характеризуются организацией временных органов управления, необходимых на период решения конкретной проблемы;

- в-четвертых, такие виды структур как проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые и организационные можно отнести к разновидностям структур адаптивного вида, а также к этому виду следует отнести структуры, основанные на групповом подходе: бригадные, командные, проблемно-групповые, сетевые организационные структуры как наиболее гибкие и органичные для рыночной экономики.

Основные разновидности структур адаптивного типа и их характеристики, применяемые на современном этапе развития экономики, представлены в Табл. 1.

Важно отметить, что реально существующим структурам организаций присущи признаки и механистических, и адаптивных структур. Количество и качество этих признаков находится в разных соотношениях, что определяется природой самих организаций, их сущностью и назначением. Современная практика развития экономики характеризуется различными подразделениями внутри одной и той же организации, имеющими разные структуры управления. Кроме того, например, в производственных подразделениях, как правило, применяются механистические структуры, а в научно-исследовательских структурах преобладают адаптивные. Это, безусловно, следует учитывать при реализации адаптивного подхода к созданию структур управления рыночной экономикой;

- в-пятых. В условиях необходимости более оперативного реагирования на столь быстрые и частые перемены в жизни российского общества, связанные с формированием и развитием рыночной экономики, необходимо учитывать, что важным элементом адаптивной структуры управления экономикой является команда.

С точки зрения многочисленных исследователей, в целом, команда рассматривается как сильная и слаженная группа специалистов, являющаяся важнейшей составляющей успеха любой организации (фирмы) [5].

Создание эффективной руководящей команды является важнейшей задачей управления. Над ней, в последние годы, годы формирования и развития рыночной экономики, бьются и ученые в области управления, и практики, но достичь нужного результата, удастся далеко не всем и не всегда, как правило, задача остаётся не разрешимой.

Существуют многочисленные варианты решения этой задачи: это совершенствование профессионального мастерства членов коллектива, приглашение специалистов экстра-класса, приобретение «звезд» и талантов и др. Но, как показывает практика, далеко не всегда ансамбль «звезд» может стать идеальной и сплоченной командой, наоборот, этот подход не даёт нужного результата.



Таблица 1. Основные разновидности структур адаптивного типа и их характеристики		
№ п/п	Разновидности структур организации адаптивного типа	Характеристика структур организации адаптивного типа.
1.	Проектная организация	Временная структура, которая создаётся для решения конкретной задачи на основе формирования команды из числа самых квалифицированных и компетентных сотрудников организации, которая осуществляет сложный проект в заданные сроки и с определённым уровнем качества, соблюдая установленные пределы финансовых и других затрат. После реализации проекта команда может быть распущена, а ее члены могут переходить на новый проект, возвратиться к постоянной работе или уйти из организации.
2.	Матричные структуры организации	Участники проектной группы подчинены руководителю проекта, а также руководителю функционального отдела, в котором они являются постоянными работниками; проектные полномочия присущи только руководителю проекта, они могут варьироваться от почти всеобъемлющей линейной власти над разработкой и реализацией всех деталей проекта до чисто штабных полномочий. Выбор определённого варианта решения определяется тем, кому делегируются права высшим руководством организации. Руководители проектов, как правило, в матричной организации несут ответственность за интеграцию различных видов деятельности и ресурсов, имеющих отношение к проекту. Для достижения этого, материальные и финансовые ресурсы проекта отдаются в их полное распоряжение. Кроме того, руководители проекта несут ответственность за планирование и организацию работ по проекту. В качестве основного недостатка матричной структуры рассматривается ее сложность, это требует учёта того, что главные проблемы могут возникать из-за возможного наложения полномочий, вертикальных и горизонтальных, что приводит к нарушению принципа единоначалия и к конфликтам. И всё-таки, не смотря на природную сложность, матричная организация активно используется в различных отраслях экономики (химической, производстве вычислительной техники, банковском и страховом бизнесе, государственных и муниципальных учреждениях).
3.	Организация конгломератного типа	При таком типе высшее руководство несёт ответственность за стратегическое планирование и разработку политики, а также координация и контроль в рамках всей организации возложена на него. Вокруг центральной группы руководства формируется ряд организаций, которые, могут быть как зависимыми экономическими единицами, так независимыми. Следовательно, они почти автономны в отношении многочисленных оперативных решений, а в вопросах финансов, как правило, подчинены головной организации. Предполагается, что они должны достичь планируемых финансовых или других результатов, а вот того, как это достичь, определяется самостоятельно автономными организациями. Как правило, руководство конгломерата предоставляет возможность руководству входящих в его состав организаций, выбрать структуру управления самостоятельно, опираясь на её особенности: цели, миссию, задачи. может продать. Любая организации, входящая в его состав, может быть продана конгломератом, по причине ее неудовлетворительной деятельности, а также может быть приобретена новая фирма, характеризующаяся экономическими перспективами.

Создание эффективной команды направлено на формирование сильных сторон членов руководящей команды, составляющих базу самой команды, к которым следует отнести:

Первое: высокий уровень общего и профессионального образования, как руководителя, так и её членов; подготовленность к выполнению предписанных той или иной ролью в команде функций.

Второе: командный дух, который необходимо формировать на основе высоко-нравственных качеств личности: порядочности, ответственности, преданности делу или организации, фирме и др.

Третье: чувство коллективизма, открытость взаимоотношений, признание ведущей роли руководителя, объективность в оценке людей и событий; самоотверженность и увлечённость в работе, целеустремленность в работе, интерес к инновациям, взаимопомощь, отсутствие структурного и местного эгоизма и др.

Четвертое: доброжелательное и партнёрское взаимодействие с другими структурами компании, недопустимость дублирования или подмены функций в команде, соответствие ожиданиям сотрудников эффективной командной работы, ориентированной на решение конкретных задач и др.

Исследователи выделяют основные характеристики эффективной и неэффективной команды, что существенно в её формировании (Табл. 2.).

Таблица 2. Основные характеристики эффективной и неэффективной команды

№ п/п	Признаки эффективной команды	Эффективная команда	Неэффективная команда
1.	Атмосфера в команде.	Атмосфера свободная, приятная и спокойная, не возникает напряжения, сотрудники проявляют активность и заинтересованность в работе, признаков пресыщения нет.	Атмосфера равнодушная, отрицательное отношение сотрудников к происходящему, члены команды обсуждают отвлеченные проблемы, проявляется напряжение (злость, упорство, преувеличение и т.п.); группа не демонстрирует интереса к выполнению задания, не сосредоточена на обязательности его выполнения.
2.	Особенности коммуникации	Члены команды активно участвуют в беседе. В случае отхода они пытаются тактично вернуть обсуждение в нужное русло.	В беседе членов команды доминируют отдельные представители, которые часто говорят не по обсуждаемой проблеме. Усилия для того, чтобы группа действовала слаженно, не прилагаются.
3.	Целевая установка	Члены команды актуализируют цели задания, обсуждая, определяют пути достижения цели, осуществляют постановку задач до тех пор, пока цели не будут сформированы окончательно и с ними все согласятся.	Цели определяются руководителем, без участия команды, не обсуждаются командой пути её достижения, совместно не формируются задачи по её достижению.
4.	Характер обсуждения проблемы	Члены команды выслушивают идеи друг друга, обсуждение сосредоточено только на идее, не затрагивает посторонние темы (говорят только по делу); высказываются любые идеи, нет страха и стеснения высказать бредовые предложения.	Члены команды не слушают друг друга. Озвученные мысли часто остаются незамеченными или отвергаются. Разговор не подчинён только проблеме, обсуждаются сторонние вопросы. Часто высказывания делаются с целью произвести впечатление на кого-то или оказать воздействие. Часто члены группы скрывают мысли, не проявляют собственные чувства из боязни критики. Высказывания делаются осторожно и неопределенно.
5.	Особенности принятия решений	Для принятия решения выслушиваются различные точки зрения, предложения не критикуются и не	Руководитель единолично принимает решение, в основном рассматриваются предложения агрессивных членов ко-

		отвергаются второпях, а последовательно развиваются и совершенствуются; члены группы совместно ищут приемлемое решение. В случае не возможности принятия решения, оно откладывается и даётся время на его обдумывание. Большинство решений принимается на основе сохранения определенного единогласия.	манды, менее агрессивные, как правило, молчат или после неудачных попыток перестают участвовать в обсуждении. Голосование осуществляется формально, мнение большинства не принимается за основу. Если решения остаются по-прежнему неясными, то, как правило, при распределении обязанностей обсуждается вопрос, кто, что, как и в какие сроки должен делать. Для принятия решения, в этом случае, достаточно мнения большинства членов команды, а меньшинство характеризуется лояльностью.
6.	Особенности критики	Критическое отношение к мнению проявляется часто, делается открыто и доброжелательно. Критика носит конструктивный характер, она ориентирована на преодоление трудностей.	Члены команды, как правило, умалчивают о недостатках, как правило, только после собрания возникает объективное обсуждение того, где и когда были сделаны существенные ошибки.
7.	Характер поиска путей решения проблемы	Чувства, мысли, идеи, связанные с работой команды, высказываются открыто. мнение других по обсуждаемому вопросу известно остальным членам команды.	Чувства и мысли подавляются, публично не высказываются. Общее мнение команды - чувства неприлично высказывать, это может сделать атмосферу команды напряжённой или конфликтной.
8.	Особенности планирования деятельности команды	При составлении плана выполнения проекта задания распределяются справедливо между всеми участниками.	План действия не является результатом труда команды, он определяется руководителем или лидером.
9.	Позиция руководителя команды	Руководитель группы не доминирует; в зависимости от ситуации его руководящее назначение может не проявляться, а отдельные члены группы, имеющие знания и опыт, в определённых обстоятельствах способны брать его обязанности на себя. Борьба за власть в команде наблюдается редко. Существенно не то, кто ведёт за собой других, а возможность решить вопрос и сделать дело.	Руководитель группы доминирует постоянно, не делегирует полномочий членам команды, борется за собственную власть постоянно, не позволяет никому вести за собой других, ревностно сохраняет свою власть, не позволяет её принизить, пресекает попытки членов команды определять какие-либо руководящие вещи.
10.	Характер отношения группы к своей деятельности	Группа, как правило, критично относится к собственной деятельности. Любую проблему всегда обсуждают до тех пор, пока не будет найдено приемлемое решение.	Группа не способна критически оценивать собственную деятельность, проблемы не обсуждаются коллегиально, решение не является результатом труда всех членов команды.

При обсуждении роли управления в развитии организации в условиях современной экономики сквозь призму поиска научного подхода нельзя не обозначить важную проблему - проблему здоровье сберегающего управления. Вряд ли следует аргументировать важность данной позиции в статье, так как управление, наносящее вред здоровью в реальной практике – явление массовое и распространённое и, естественно, не положительное.

Руководящая команда, обязана не только постоянно контролировать «здоровье» организации, что во многом определяет эффективность управления, но и сама должна быть ориентиро-

вана на собственное здоровье (социальное, психологическое, соматическое). «Здоровая» управляющая команда надежно обеспечивает поддержание здоровой атмосферы в самой компании, что существенно сказывается на эффективности её командной деятельности [ 4-5 и др.].

Для эффективной «здоровой» организации, по мнению исследователей данной проблемы, присущи характерные признаки, которые необходимо формировать уже при создании команды, а также, в дальнейшем, на этапе её развития:

а) целенаправленный набор сотрудников, ориентированный на предмет деятельности команды, этичная селекция, отбор по признакам команды образования. Кроме того, нанимаемые в организацию сотрудники должны быть способны быстро и эффективно приобретать важные профессиональные навыки, устанавливать положительные отношения с сотрудниками, развиваться профессионально и социально в соответствии с миссией фирмы;

б) эффективная и оптимальная организационно-функциональная структура фирмы, в которой принципы распределения власти, выстраивания линии ответственности и распределения должностных ролей создают условия для разумной свободы с целью развития инициативной работы сотрудников;

в) адекватный и адаптивный контроль, который осуществляется теми, кто владеет необходимой и достаточной информацией; лица, осуществляющие контроль, имеют ясную цель, задачи и понимание ключевых направлений в работе, которые они полностью осознают, принимают и руководствуются ими;

г) квалифицированное и перманентное обучение, способствующее эффективному освоению компетенциями, соответствующими передовым требованиям и технологиям в той сфере деятельности, где они работают;

д) высокий уровень заинтересованности в деятельности компании, который характеризуется стремлением сотрудников к активности и поощряется их движение к достижению целей компании;

е) практическая изобретательность, которая характеризуется генерацией новых идей, их тщательным отбором для практического применения, проверкой и использованием на практике; организация демонстрирует способность технически и организационно управлять внедрением нововведений;

ж) успешная коллективная работа, что проявляется в том, что сотрудники формируют эффективные рабочие команды, используют необходимые ресурсы и выдают запланированный результат;

з) зрелая управленческая философия, характеризуемая тем, что члены руководства компании определили свой управленческий стиль и способы руководства организацией; выбранная философия руководства не только гуманна, но и последовательна, эффективна; руководители ответственно относятся к делу, уверены в целесообразности своих действий;

и) необходимые управленческие ресурсы, что заключается в том, что организация отдаст себе отчет в потребностях ресурсов квалифицированных управленцев, для этого выявляются и заранее готовятся кадры; формируется необходимый запас потенциальных управленческих талантов;

к) понятные цели, что проявляется в том, что организация обосновала наиболее общие цели, сформулировав их в терминах, понятных любому работнику;

л) честное вознаграждение, которое заключается в том, что тот, кто вносит наибольший вклад в благосостояние организации, получает и наибольшее вознаграждение; система оплаты понимается сотрудниками как честная и справедливая; кроме денежного вознаграждения сотрудники своевременно поощряются и морально;

м) положительное индивидуальное развитие, что заключается в том, чтобы личность развивалась в рамках организации, а высокая личная эффективность сотрудника в работе становится традицией.

В плане формирования здоровой, в различных аспектах этого понимания, команды управления, важно обратить внимание на актуальный для современной России ресурс развития экономики страны.

У руководящей команды в управленческой деятельности возникает довольно много препятствий, которые могут свести все усилия к нулю. Одни препятствия – традиционные и более-менее предсказуемые, другие проблемы возникают вследствие неверных шагов руководства.



Кроме того, есть одна опасность, которой не всегда придают соответствующее значение – это отношение в организации к старшей (по возрасту) части коллектива. Она привела к тому, что проблемы существования профессионально опытных и компетентных кадров стали очень острыми и способствовали, в определённой степени, появлению такого явления в экономике страны как депрофессионализация: дефицит профессионалов среди специалистов.

Ставка на молодые кадры, активно развивающаяся в последние годы, поставила под угрозу не только в целом состояние трудовых ресурсов, но и, прежде всего, способствовала вымыванию наиболее профессиональной и опытной категории работающих профессионалов преклонного возраста. Этому, к сожалению, во многом способствовала возникшая угроза жизнедеятельности руководящей команды в современных условиях что подтверждается, прежде всего, в виде проявления негативного отношения к возрастным членам коллектива, прежде всего, достигшим пенсионного возраста. Думается, что в связи с этим, актуальным должен стать принцип управления: сбережете «стариков», уверенно сохраните команду и высокопрофессиональный коллектив. Для подтверждения важности и обоснованности данного принципа сравним сильные и слабые позиции старших членов коллектива (Таб. 3).

Таблица 3. Сильные и слабые позиции возрастных членов коллектива

С возрастом становятся хуже:	С возрастом остаются прежними:	С возрастом становятся лучше:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• сопротивляемость организма высоким психофизиологическим нагрузкам;</li> <li>• скорость реакции, но при этом происходит компенсация этой способности появлением дара предвидения;</li> <li>• быстрота мышления, но её компенсирует богатый жизненный опыт.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внимательность и безупречность в работе;</li> <li>• способность концентрироваться на решении;</li> <li>• объём знаний;</li> <li>• надёжность взаимоотношений;</li> <li>• запас ситуационного опыта для принятия эффективных решений;</li> <li>• интуиция;</li> <li>• исполнительность;</li> <li>• внутренняя самодисциплина.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• производственный и профессиональный опыт;</li> <li>• способность точнее ориентироваться в ситуации;</li> <li>• умение выбрать лучшее средство для достижения цели;</li> <li>• стратегическое мышление;</li> <li>• самостоятельность;</li> <li>• ответственность за дело;</li> <li>• добросовестность;</li> <li>• трудовая культура;</li> <li>• преданность коллективу.</li> </ul>

Следует понимать, что отношение к «старикам» в команде управления – отношение к ним в коллективе, это, по сути, отношение к нынешним молодым в будущем, которые видят в отношении к «старикам» свою возможную перспективу. Отрицательное отношение к «старикам» как к профессионалам – это фактор, типа ржавчины, разъедающей самый прочный металл, в нашем случае металл – это профессиональный коллектив и управляющая команда.

#### 4 Conclusion / Заключение

Таким образом, предложенные в данной статье некоторые научно-теоретические позиции были рассмотрены на примере понимания роли структуры управления, прежде всего, команды управления, применительно к условиям развития российской экономики и транзитивного общества. Конечно, они далеко не исчерпывают многочисленные проблемы, но внимание к некоторым из них, думается, будет способствовать поиску и решению остальных.

## Список источников

1. Егорова Н.Н., Заруба Н.А., Тумин В.М. Формирование современной маркетинговой стратегии управления территорией с «моноэкономикой» / В сборнике: Устойчивое развитие социально-экономических систем: наука и практика материалы III международной научно-практической конференции. – М: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2016. – С.276-282.
2. Zaruba N.A., Egorova N.N. Lean governance as a condition for the creation of intellectual coal industry / The 8-th Russian-Chinese Symposium Coal in the 21-st Century: Mining, Processing and Safety (10-12 October, 2016, Kemerovo, Russia). – Amsterdam-Paris-Beijing: Atlantis Press, 2016. – pp. 39-44.
3. Zaruba N., Egorova N., Kosinskij P. The analysis of strategies for the mining regions' development in Russia as a condition of effective management of economy // E3S Web of conferences. – 2017. – Vol. 15. – 04003.
4. Заруба Н.А. Об адаптивности систем управления и транзитивности общества / В сборнике: Учим управлять и учимся управлять. Материалы IV Научно-практической конференции школьников, студентов и преподавателей с международным участием. – Кемерово: КузГТУ, 2018. С. 1-6.
5. Заруба Н.А., Бычков Л.Д. Формирование эффективной команды как условие эффективной реализации проекта // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2015. – № 4 (9). – С. 118-122.
6. Минцибург Г. Действуй эффективно. Лучшая практика менеджмента. – СПб: Питер, 2011. – 288 с.
7. Jurzina T., Egorova N., Zaruba N., Kosinskij P. Tools of realization of social responsibility of industrial business for sustainable socio – economic development of mining regions rural territory // [E3S Web of Conferences](#). – 2017. – Vol. 21. – 04010.

## References

1. Egorova N.N., Zaruba N.A., Tumin V.M. Formirovanie sovremennoj marketingovoj strategii upravleniya territoriej s «mono-ehkonomikoj» [Formation of a modern marketing strategy for managing a territory with "monoeconomy"] / V sbornike: Ustojchivoe razvitie social'no-ehkonomicheskikh sistem: nauka i praktika materialy III mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii = In the collection: Sustainable development of socio-economic systems: science and practice materials of the III International Scientific and Practical Conference. Moscow: Moscow University named after S.Y. Witte, 2016. pp. 276-282.
2. Zaruba N.A., Egorova N.N. Lean governance as a condition for the creation of intellectual coal industry. The 8-th Russian-Chinese Symposium Coal in the 21-st Century: Mining, Processing and Safety (10-12 October, 2016, Kemerovo, Russia). Amsterdam-Paris-Beijing: Atlantis Press, 2016. pp. 39-44.
3. Zaruba N., Egorova N., Kosinskij P. The analysis of strategies for the mining regions' development in Russia as a condition of effective management of economy. E3S Web of conferences. 2017. Vol. 15.04003.
4. Zaruba N.A. On the adaptability of management systems and the transitivity of society / In the collection of materials of the IV Scientific and Practical Conference of schoolchildren, students and teachers with international participation. Kemerovo: T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University, 2018. pp. 1-6.
5. Zaruba N.A., Bychkov L.D. Formirovanie ehffektivnoj komandy kak uslovie ehffektivnoj realizacii proekta [Formation of an effective team as a condition for effective project implementation]. Innovacionnaya ehkonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya = Innovative economy: prospects for development and improvement. 2015. No. 4 (9). pp. 118-122.
6. Minziburg G. Dejstvuj ehffektivno. Luchshaya praktika menedzhmenta [Act effectively. Best practice management]. St. Petersburg: Piter, 2011. - 288 p.
7. Jurzina T., Egorova N., Zaruba N., Kosinskij P. Tools of realization of social responsibility of industrial business for sustainable socio – economic development of mining regions rural territory. [E3S Web of Conferences](#). 2017. Vol. 21. 04010.

## Авторы

*Заруба Наталья Андреевна*, доктор социологических наук, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева.  
650000, г. Кемерово, ул. 50 лет Октября 17.  
E-mail: znak42@mail.ru

## Authors

*Natalya A. Zaruba*, DSc, head of department of the state and municipal administration, T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University.  
650000 28 Vesennya st., Kemerovo.  
E-mail: znak42@mail.ru

## Библиографическое описание статьи

Заруба Н.А. Управление развитием организации в условиях современной экономики: адаптивный подход // Экономика и управление инновациями — 2018. — № 3 (6). — С. 17-26.

## Reference to article

Zaruba N.A. Managing the organization development in conditions of modern economy: the adaptive approach. Economics And Innovation Management, 2018, no. 3 (6), pp. 17-26.