

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-35-44>



**Адаптивные модели стратегического анализа
в условиях нестабильного рынка:
кейс-стади современных организаций**

А. Э. Богомаз

Аспирант,

bogomaz.artur@me.com

Московский финансово-промышленный университет Синергия,

Москва, Россия

ORCID: 0009-0001-2962-6977

А. Г. Дмитриев

Кандидат экономических наук, доцент,

заведующий кафедрой,

admitriev@synergy.ru

Кафедра Организационного менеджмента,

Московский финансово-промышленный университет Синергия,

Москва, Россия

ORCID: 0000-0003-2086-2364

Аннотация: Адаптивные модели стратегического анализа имеют решающее значение в нестабильных рыночных условиях для современных организаций. Эти модели помогают организациям определять и реагировать на меняющуюся бизнес-среду, обеспечивая их устойчивое развитие и конкурентное положение на рынке. Использование адаптивного управления позволяет компаниям принимать гибкие и обоснованные решения с учетом влияния цифровизации на деловые отношения. Такие факторы, как лидерство, культура, структура и бизнес-стратегия, играют важную роль в поддержке организационных изменений и адаптации.

В статье рассматриваются основы адаптивного управления, включая модели стратегического анализа и стратегическое управление в целом. Рассмотрены теоретические основы адаптивного управления, организационные структуры с адаптивным типом управления, адаптивные модели анализа и приведены примеры компаний, которые используют те или иные инструменты. Также разработана модель адаптивного управления организацией, которая позволит компаниям развиваться в условиях неопределенности. В модель входят 3 подсистемы: диагностика предпосылок, выбор оптимального варианта и внедрение стратегического сценария.

Итогом статьи стал вывод о том, что адаптивное стратегическое управление довольно актуально в рамках переменчивости и высокой неопределенности среды, однако, стратегия все же не должна быть статична.

Ключевые слова: адаптивный менеджмент, адаптивный анализ, неопределенность, стратегическое управление, модели адаптивного анализа, стратегический анализ, гибкие компании России, гибкие компании мира.

Для цитирования: Богомаз А.Э., Дмитриев А.Г. Адаптивные модели стратегического анализа в условиях нестабильного рынка: кейс-стади современных организаций. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 35–44. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-35-44>.

Adaptive strategic analysis models in a volatile market: case studies of today's organizations

A. E. Bogomaz

Postgraduate,
bogomaz.artur@me.com

Synergy University,
Moscow, Russia

ORCID: 0009-0001-2962-6977

A. G. Dmitriev

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,
Head of the Department,
admitriev@synergy.ru

Department of Organizational Management,
Synergy University,
Moscow, Russia,

ORCID: 0000-0003-2086-2364

Abstract: Adaptive models of strategic analysis are crucial in unstable market conditions for modern organizations. These models assist organizations in identifying and responding to the changing business environment, ensuring their sustainable development and competitive market position. The use of adaptive management allows companies to make flexible and informed decisions considering the impact of digitalization on business relationships. Factors such as leadership, culture, structure, and business strategy play an essential role in supporting organizational changes and adaptation.

This paper discusses the fundamentals of adaptive management, including models of strategic analysis and strategic management. It covers the theoretical foundations of adaptive management, organizational structures with an adaptive management type, adaptive analysis models, and provides examples of companies that employ various tools. Additionally, a model of adaptive organizational management is developed, enabling companies to evolve in uncertain conditions. This model includes three subsystems: diagnostic of premises, selection of the optimal option, and implementation of the strategic scenario.

The article concludes that adaptive strategic management is quite relevant in the context of variability and high environmental uncertainty; however, the strategy should not remain static.

Keywords: adaptive management, adaptive analysis, uncertainty, strategic management, adaptive analysis models, strategic analysis, flexible companies in Russia, flexible companies worldwide.

For citation: Bogomaz A.E., Dmitriev A.G. Adaptive strategic analysis models in a volatile market: case studies of today's organizations. *Entrepreneur's Guide*. 2024. T. 17. № 2. P. 35–44. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-35-44>.

Введение

В условиях высокой неопределенности, компании должны использовать методы адаптивного управления, в том числе инструменты анализа для построения организационных структур, которые будут гибкими к постоянным внешним и внутренним изменениям рынка.

Говоря об адаптивных инструментах анализа, сперва раскроем теорию по адаптивному стратегическому менеджменту, затем остановимся на организационных структурах, рассмотрим инструменты анализа и приведем кейсы современных организаций, которые выстроили адаптивное управление.

Актуальность данной статьи состоит в глобальной мировой неопределенности с 2020 года, когда ключевые акторы начали сдавать свои экономические позиции на основе внешних факторов.

Объектом исследования является адаптивный менеджмент, предметом исследования является использование методов адаптивного анализа в современных организациях, а целью изучить

и оценить применение адаптивных моделей стратегического анализа в современных организациях для повышения их устойчивости и гибкости в условиях нестабильного рынка.

Результаты исследования будут полезны компаниям, которые выстраивают адаптивное управление.

Цель исследования — описать кейс-стади современных организаций по применению адаптивных моделей стратегического анализа в условиях нестабильного рынка.

Задачи исследования — описать сущность и свойства адаптивной модели управления, охарактеризовать организационные структуры, описать практику применения адаптивных моделей управления, выделить авторскую методику адаптивного управления и сделать выводы по каждому из блоков исследования.

Основная часть

I. Адаптивная модель управления: сущность и свойства

Адаптивная модель — это модель, которую можно использовать для изменения и персонализации параметров, а также для адаптации к ситуациям, которые меняются с течением времени.

Она обладает следующими характеристиками:

- 1) может самокорректироваться, так как внутренние отклонения от нормы позволяют самостоятельно вернуться к равновесию;
- 2) саморегулирующаяся, то есть система такого типа может самокорректироваться в ответ на изменения с целью снижения рисков, возникающих в результате прошлых ошибок;
- 3) способна отражать условия, меняющиеся во времени;
- 4) учитывает информационную ценность;
- 5) учитывает культурные аспекты социально-экономических систем¹.

Следовательно, адаптивный менеджмент представляет собой способ управления предпринимательскими структурами, учитывающий потенциал системы управления и способность изменять общие параметры и структуру подсистемы управления в ответ на изменения во внутренней структуре объекта управления, внешней среде и изменению стратегических целей.

Атмосфера, требующая от компании быстрого принятия решений и быстрой реакции в сценариях высокого риска, способствует культурно-адаптированному управлению. Культура, которая таким образом адаптируется, воспитывает ценности, которые поддерживают максимально быстрое обнаружение, интерпретацию и преобразование сигналов из внешнего мира в новые поведенческие реакции компании².

В связи с продолжающимися изменениями, вызванными глобализацией и межкультурным взаимодействием, этот вид управления должен постоянно совершенствовать план своей деятельности, уделяя все больше внимания внешним факторам, чтобы оставаться конкурентоспособным.

Адаптивная модель стратегического управления должна обладать особыми характеристиками, соответствующими преобладающим экономическим условиям на рынке. Например:

- 1) гибкость производства, позволяющая компании оперативно заменять или полностью видоизменять виды деятельности по производству тех и других услуг и товаров, на которых она специализируется;
- 2) тщательная оценка конкурентоспособности рынка;
- 3) соответствие стандартам качества;
- 4) анализ изменений в структуре себестоимости продукции³.

Модели адаптивного стратегического анализа — полезный инструмент для оптимального управления системами любого масштаба и уровня. Адаптивная модель управления на основе анализа имеет ряд преимуществ, таких как постоянное тесное сотрудничество с клиентами и гибкое управление даже при отсутствии четких целей, которых должна достичь фирма.

¹ Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю. А. Цыпкин. — М.: Юнити, 2018. 167 с.

² Крючков, Д. С., Дмитриев А.Г. Основные принципы современного менеджмента, моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов / Д. С. Крючков, А. Г. Дмитриев. Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6, № 1. С. 283—287. EDN XIECHX.

³ Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю. А. Цыпкин. — М.: Юнити, 2018. 170 с.

Одним из недостатков является то, что, поскольку условия проекта менее изменчивы и гибкость для реагирования на изменения не требуется, крупные организации и их проекты продолжают управляться с помощью традиционных методов. Управленческая команда работает только в небольших группах, все внимание которых обращено на достижение цели. Кроме того управленческая команда должна обладать большим опытом, профессионализмом и высоким уровнем мотивации, что может быть трудно достигаемым.

II. Адаптивные организационные структуры

В адаптивных организационных структурах управления выделяются следующие типы: матричные, проектные, программно-целевые, а также структуры, которые построены на принципах групповой работы (бригадные и командные форматы), сетевые ⁴.

Рассмотрим особенности каждой из них. Одним из типов адаптивной системы управления является *матричная структура*. Руководители, курирующие подразделения, имеют равные права, что является одной из особенностей матричных организаций. Два начальника, оба с равными правами по отношению к своим подчиненным, делают эту схему уникальной. Функциональную службу непосредственно курирует один менеджер. Обладая всеми своими способностями, он может справиться с любым заданием, возложенным на организацию. Менеджеры проектов составляют второе руководство. Характеристики этой структуры характеризуются тем, что сотрудник находится в двойной подчиненности в контексте проектного и функционального управления.

Ее преимущества включают улучшенный поток информации, большую управленческую ответственность за проект, гибкость и оперативность реагирования на изменения в окружающей среде, а также возможность для сотрудников развивать свою творческую сторону ⁵.

К матричному типу управления относится российский медиагигант ГазпромМедиа. Так, в рамках реализации проектов (которые переданы в большинстве своем в Общий центр обслуживания) администраторы проектов работают именно по матричной схеме, что позволяет делать процесс управления проектами непрерывным. То есть, администраторы подчиняются руководителю проектного офиса и руководителям проектов. Данная модель управления позволяет оперативно реализовывать разноплановые проекты.

Проектная структура представляет один из видов адаптивных структур управления. Их определяют строгие ограничения по качеству работы, затратам и времени. Этот типа структуры можно применять при планировании и реализации сложного организационного проекта.

Бригадная структура — одна из гибких форм систем управления. В организационно-бригадной структуре предприятия насчитывается от 10 до 15 человек, в том числе рабочие по конкретным задачам и производству продукции, техники, экономисты, конструкторы.

Примером адаптивной органической структуры управления является проблемно-ориентированная структура.

На основе следующих концепций создается *проблемно-целевая* структура управления: согласно целевому подходу, организация будет структурирована на основе дерева целей; количество менеджеров будет определяться по комплексному принципу; отделы будут сформированы исходя из проблем, выявленных компанией; организация будет ориентирована на конкретную продукцию (товарные рынки); организация будет достаточно мобильной и гибкой, чтобы приспосабливаться к изменениям. Такая структура может быть создана на основе дерева целей компании с учетом количества и сложности принципов, а также потребностей формирования.

Программно-целевая адаптивная структура управления предприятием, состоящая из компонентов как линейных, так и многофункциональных структур, по существу, реализует идею двойного подчинения (между линейным руководителем и руководителем службы проекта). Это делает его двойной (матричной) структурой.

⁴ Тренина, И.А. Инструменты стратегического управления инновационными процессами в промышленности: современные региональные вызовы / И.А. Тренина, А.В. Семенихина, О.И. Морозова. Друкеровский вестник. 2019. № 3. С. 121.

⁵ Там же. С. 123.

Обычно разрабатываемый как временный или постоянный блок, многофункциональный блок проекта служит новой конкретной цели. Этот блок позволяет сконцентрировать усилия всех подразделений направления работы компании для выполнения работы и поставленной цели.

Структуры управления, ориентированные на программы, являются наиболее продуктивными и способны выполнять сложные проекты, поскольку за каждым проектом назначаются технические менеджеры. Правильное распределение полномочий между программно-целевыми структурами управления является необходимой предпосылкой их эффективной работы.

Некоторые преимущества структуры заключаются в следующем: концентрация линейных управленческих обязанностей, быстрая перестановка в ответ на изменение требований проекта и сотрудничество между отделами для достижения наилучшего результата.

К недостаткам относятся длительный процесс принятия решений, неравномерное подчинение исполнителей программ, чрезмерное использование ресурсов.

Сетевая организационная структура, сочетающая в себе матричную и дивизиональную структуры управления, представляет собой гибридный подход. Типичными примерами являются розничные сети, имеющие фирменный стиль, базовый ассортимент продукции, единую информационную систему и т. д. Бренд, фирменный стиль, информационные системы, торговый персонал, ассортимент продукции, инициативы по обучению сотрудников и т. д. могут служить объединяющими факторами для сети. Централизованные многофункциональные структурные офисы для решения основных задач и централизованное администрирование являются предпосылками для сети ⁶.

Продуктивная автономия и необходимая централизация вместе с распределением власти и отношений могут быть достигнуты посредством сетевой организации. Географически распределенные предприятия с единым фирменным стилем, гарантирующим узнаваемость фирмы, где бы она ни находилась, извлекают выгоду из сетевых организационных структур, которые более эффективны.

Таким образом, адаптивные модели стратегического анализа являются разновидностью подходов к стратегическому управлению, которые основываются на гибком и горизонтальном подходе к разработке и реализации стратегии. Они предлагают более динамичный и адаптивный подход, позволяющий организации более эффективно реагировать на изменяющуюся внешнюю среду и внутренние условия. Согласно «The 11th Annual State of Agile Report» наибольшее распространение адаптивное стратегическое управление получило в отраслях, ориентированных на разработку ПО — 23%, в финансовых услугах — 14%, профессиональных услугах — 12%, хотя может применяться и во многих других сферах.

III. Адаптивные модели управления и практика их применения

Рассмотрим некоторые адаптивные модели стратегического анализа:

1. Sustainable Development — создание стратегического плана, направленного на достижение долгосрочной жизнеспособности организации. В этой модели учитываются экологическая устойчивость, социальная справедливость и социальная ответственность. Используя эту методику, организации стремятся сбалансировать свои цели, связанные с окружающей средой, обществом и экономикой ⁷.

2. Continuous Experimentation — согласно подходу, разработка стратегии представляет собой итеративный процесс, предполагающий постоянные исследования и испытания. Используя эту методику, организации активно экспериментируют с новыми концепциями, тактиками и бизнес-моделями; затем они реализуют извлеченные уроки или изменяют свои планы в ответ на результаты ⁸.

⁶ Тренина, И.А. Инструменты стратегического управления инновационными процессами в промышленности: современные региональные вызовы / И.А. Тренина, А.В. Семенихина, О.И. Морозова. Друкеровский вестник. 2019. № 3. С. 124.

⁷ Павлова, В.В. и др. Адаптивное управление как модель стратегического менеджмента. Современные проблемы экономики и менеджмента. 2019. С. 232.

⁸ Там же.

3. Feedback Loop — методика основана на активном использовании входных данных для совершенствования стратегии с течением времени. Она предполагает создание системы сбора и изучения обратной связи от заинтересованных сторон, включая работников и потребителей. Используя эти данные, компания может оперативно адаптировать свою стратегию и тактику в ответ на изменения в ожиданиях и требованиях своих клиентов.

4. Network Interaction — согласно подходу, компания использует свою сеть связей для активного взаимодействия с заинтересованными сторонами, другими организациями и экспертами. Объединяя ресурсы и знания, формируя долгосрочное сотрудничество, а также обмениваясь и совместно разрабатывая идеи, он стремится укрепить свой подход. В результате компания лучше подготовлена к быстрой адаптации к меняющимся условиям.

5. Distributed Leadership — принятие решений и лидерство рассредоточены по всей фирме в соответствии с моделью стратегического анализа. В нем активно участвуют сотрудники всех уровней, что способствует групповому решению проблем и принятию решений. Эта парадигма поощряет быстрое принятие решений, гибкость перед лицом изменений и эффективное использование навыков и опыта каждого человека⁹.

Важно помнить, что модели адаптивного стратегического анализа не являются взаимоисключающими и что компании могут комбинировать различные стратегии в зависимости от своих требований и окружающей среды¹⁰.

Говоря о практике применения методов адаптивного анализа в современных организациях, отметим ряд компаний:

1. Amazon имеет репутацию компании, способной быстро приспосабливаться к изменениям на рынке. Компания постоянно следит за требованиями и предпочтениями своих клиентов, а также за деятельностью конкурентов. Быть лидером в секторе электронной коммерции стало возможным благодаря использованию этих данных для анализа и модификации планов. В стратегическом управлении компания широко использует подход обратной связи.

Например, в веб-портал и мобильные приложение включены алгоритмы, которые обеспечивают механизм для измерения и оценки достижения результатов по сравнению с ожидаемыми базовыми показателями. Это позволяет предпринять соответствующие действия в ответ на обратную связь.

Обратная связь состоит из четырех шагов:

- Написание документации или сценариев, которые определяют требования, которые должна соответствовать рабочей нагрузке. На этом этапе также рассматриваются ручные или автоматические рабочие процессы, которые должны быть частью управления рабочей нагрузкой.
- Настройка системы для сбора этой информации. Документация определяет, что отслеживается и какие метрики необходимы.
- Пороговые значения системы используются для создания событий в дополнение к оповещениям. Эти события инициируют автоматический или ручной процесс и используются для отчетности.
- Последний шаг — это реакция, которая задокументирована в сценариях. Результаты этих действий используются для улучшения оригинальной письменной документации и сценариев из шага 1. Это делает его полным циклом обратной связи¹¹.

Говоря о приложении и портале, цикл обратной связи основан на неудачных процедурах и изменениях в инфраструктуре или коде.

⁹ Павлова, В.В. и др. Адаптивное управление как модель стратегического менеджмента. Современные проблемы экономики и менеджмента. 2019. С. 232.

¹⁰ Спиридонов, Е.Н., Дмитриев А.Г. Организационное обеспечение реализации стратегий адаптации / Е.Н. Спиридонов, А.Г. Дмитриев. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 4-1. С. 218–231. DOI 10.34670/AR.2022.79.74.022. EDN BJZKPS.

¹¹ Establishing Feedback Loops Based on the AWS Well-Architected Framework Review [Электронный ресурс]. — URL: <https://aws.amazon.com/ru/blogs/architecture/establishing-feedback-loops-based-on-the-aws-well-architected-framework-review/> (дата обращения: 29.01.2024).

2. Netflix постоянно анализирует данные об активности 151 миллиона пользователей, внедряя модели анализа для выявления поведения клиентов и моделей покупок, чтобы определить, какие функции и контент наиболее полезны и интересны их аудитории. На основе этой информации компания формирует предпочтения каждого зрителя и предлагает фильмы и шоу. Их стратегия развития контента и потоковых сервисов разрабатывается и корректируется на основе этой информации, что помогает им оставаться конкурентоспособными в индустрии развлечений. И снова компания интегрирует подход обратной связи в свое стратегическое управление ¹².

По данным Netflix, более 75% активности зрителей основано на персонализированных рекомендациях. Для формирования детализированного портрета своего подписчика компания анализирует множество данных, что позволяет создать гораздо более подробный профиль, чем стандартные маркетинговые персоны.

Помимо простых данных о предпочтениях просмотра, Netflix собирает информацию о действиях клиентов именно во время просмотра контента. Например, компания отслеживает с какого устройства осуществлялся просмотр, в какой день и время и сколько у него это занимает времени, какие фрагменты пересматривает, ставит ли на паузу, продолжает ли после этого смотреть, через сколько и т.п. При помощи такой аналитики данных Netflix формирует подробный профиль своих подписчиков, чтобы предлагать им наиболее интересные фильмы и шоу, которые будут интересны каждому конкретному зрителю.

Такой подход к сбору и анализу данных и является причиной их успеха. Согласно данным Netflix, система рекомендаций отвечает более чем за 80% контента, просматриваемого на платформе, что позволяет им удерживать зрителей как можно дольше и зарабатывать на этом более миллиарда долларов.

Использование больших данных позволяет Netflix успешнее продвигать различные проекты. Так компания будет рекомендовать пользователю, смотрящему контент, посвященный женщинам, такие же шоу и фильмы если же зритель часто смотрит фильмы одного режиссера, то ему будут предлагаться другие работы от этого режиссера. Работа с такими данными позволяет компании точнее знать, какому количеству зрителей будет интересен новый проект, а также как повысить вовлеченность во время его просмотра. Это позволяет экономить ресурсы и время на маркетинг, что повышает коммерческий успех шоу или фильма.

Внедрение обратной связи через лайки и дизлайки не просто заменило компании обычную рейтинговую систему, но и позволило персонализировать главную страницу под каждого пользователя на основе его реакций. Такая персонализация заглавной страницы значительно повысила вовлеченность зрителей и сейчас активно используется. Благодаря такой системе существует 33 миллиона различных версий заглавной страницы Netflix ¹³.

3. Концепции адаптивного стратегического управления Google хорошо известны. Компания активно собирает информацию о поисковых запросах, шаблонах рекламы и поведении клиентов. Они используют эту информацию для разработки планов для своих облачных, поисковых систем и рекламных платформ, товаров и услуг. Также используются сетевая парадигма, рассредоточенное руководство и обратная связь.

Передача видения и предоставление сотрудникам свободы его реализации является частью системы управления персоналом Google. Другой секрет заключается в том, чтобы предоставить сотрудникам беспрепятственную среду, чтобы они могли полностью сосредоточиться на работе. Другими словами, цель состоит в том, чтобы убрать все, что мешает сотрудникам.

Компания предоставляет сотрудникам стандартный пакет льгот, которые она пополняет, казалось бы, бесконечным набором льгот: первоклассные столовые с бесплатным и неограниченным запасом здоровой еды, закусовые в различных частях офиса, тренажерные залы, пра-

¹² Паксютов, Г.Д. Бизнес-модель компании Netflix: экономическое и социокультурное значение. Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. 2020. Т. 17. №. 3 (111). С. 147.

¹³ How Netflix used big data and analytics to generate billions [Электронный ресурс]. — URL: <https://seleritysas.com/2019/04/05/how-netflix-used-big-data-and-analytics-to-generate-billions/> (дата обращения: 01.02.2024).

чечные, массажные кабинеты, парикмахерские салоны, автомойки, услуги по химчистке, автобусы, оснащенные велосипедными стойками, кожаными сиденьями, доступом в Интернет и удобства для перевозки домашних животных на борту — и практически все, о чем трудолюбивый сотрудник может захотеть, чтобы позаботился, пока он на работе.

Из российских компаний с адаптивной системой управления отметим следующие:

1. Один из крупнейших банков России, Сбербанк активно использует гибкие подходы к стратегическим исследованиям. Чтобы создавать и изменять свои планы в области цифровых инноваций и финансовых услуг, корпорация следит за потребительским спросом, тенденциями рынка и конкурентной средой.

2. Яндекс регулярно использует пользовательский анализ. Чтобы определить, какие товары и услуги пользуются наибольшим спросом, они отслеживают модели онлайн-потребления и изучают вводимые пользователем данные. Чтобы быть конкурентоспособным в условиях цифровой экономики, Яндекс постоянно меняет подходы к развитию, строя компанию на основе проектной модели управления.

3. Крупнейшая энергетическая корпорация России Газпром также использует модели адаптивного стратегического анализа, кейс про Газпром-Медиа был отражен в начале статьи. Они изучают требования клиентов, технологические достижения, изменения в законодательстве и энергетический рынок. Газпром использует эту информацию для обоснования своего плана развития, который включает инновации, экологическую устойчивость и диверсификацию. Это говорит о применении модели устойчивого развития.

4. Методы адаптивного стратегического анализа также использует крупнейший в России магазин электроники и бытовой техники «М.Видео-Эльдорадо». Они изучают ценовую конкуренцию, изменения в поведении потребителей и развитие электронной промышленности. Чтобы предоставлять наиболее востребованные товары и услуги в секторе розничной торговли, компания постоянно адаптирует свой подход.

Таким образом, в статье были рассмотрены адаптивные модели анализа, которые используются в рамках стратегического управления компаний в нестабильных рыночных условиях.

IV. Авторская методика адаптивного управления

Для реализации стратегии предлагается механизм адаптивного управления, включающий три подсистемы: диагностику предпосылок, выбор оптимального варианта и внедрение стратегического сценария.

Подсистема диагностики предпосылок реализации адаптивной стратегии будет обеспечивать такие функции, как оценка потенциальных возможностей стратегического развития, диагностика предпосылок формирования адаптивной стратегии, анализ контактной аудитории, оценка бизнес-среды, состояния цифровизации деловые отношения и мониторинг интересов заинтересованных сторон.

Диагностика предпосылок адаптивной стратегии предполагает анализ факторов, влияющих на процессы выбора наиболее благоприятного варианта развития бизнеса в цифровой среде. Отдельно рассматривается система управления, оценивается внутренний ресурс власти, степень ее мобилизации, мотивация развития компании, готовность к структурным изменениям, компетентность и информированность.

Анализ контактной аудитории будет направлен на выявление и сегментацию потенциальных клиентов для определения их отношения к компании, выявления положительного восприятия и оценки репутации. Такой способ позволит сформировать и усилить положительный имидж компании, через успешное применение адаптивной стратегии. Для этого необходимо определить заинтересованные стороны, степень их заинтересованности, основные мотивы и стимулы, возможность участия в действиях по реализации стратегии.

Особое место в подсистеме диагностики занимает оценка потенциала рынка с позиции его привлекательности для компании. Она предполагает анализ финансово-кредитного потенциала, материально-технической базы, экономически активных трудовых ресурсов и рыночной инфраструктуры.

Эффективные инструменты подсистемы механизмов формируются под влиянием распространения сценарного подхода, индикативного планирования, рейтинговых оценок, а также технологий стратегического анализа.

Все ресурсы механизма можно разделить по характеру их происхождения и применения на:

- материально-техническое — ресурсный потенциал, производственная база, техническое оснащение, энергетика, инфраструктура, характеризующие производственные возможности компании и обеспечивающие реализацию ее стратегии;
- финансовые — денежные доходы и поступления, которые находятся в распоряжении бизнеса и могут быть использованы для реализации стратегических целей;
- человеческие ресурсы — квалифицированный персонал, участвующий в процессе разработки и реализации стратегии и являющиеся драйверами системных изменений;
- корпоративные ценности — история компании, философия бизнеса, система традиций, сформированный имидж, который будет основой восприятия стратегии как внешней аудиторией, так и собственным персоналом;
- информационная — задокументированная и недокументированной информации, содержащаяся в информационных системах и база данных компании, включая методы и способы работы с ними; обширная категория, включающая не только данные, но и технологические особенности их применения;
- интеллектуальные — объединение накопленных знаний, идей, компетенций, имеющих научную и коммерческую ценность, которые могут быть использованы при разработке стратегии. Несмотря на то, что такие ресурсы имеют информационный характер и относятся к человеческим, они важны для развития компании в условиях цифровизации бизнеса, поэтому составляют отдельную группу;
- организационно-управленческие — способности и возможности руководства компании по организации, инициированию и заданию вектора развития бизнеса в динамично меняющейся среде, мотивация всех участников, а также анализ и контроль их деятельности.

В целом, на основе анализа, проведенного в рамках настоящей статьи, можно увидеть важность адаптивного подхода в управлении, поэтому был предложен дополнительный механизм адаптивного управления.

Практическая значимость исследования заключается в его потенциальном применении в современных компаниях для обеспечения обоснованных управленческих решений и стратегического развития в условиях глобальной неопределенности.

В рамках дальнейших исследований планируется внедрять механизм адаптивного управления в организации и отслеживать его эффективность.

Заключение

Современные теории управления определяют адаптивные структуры управления как структуры, которые лучше приспособлены к изменению ситуации в окружающей среде, они обладают большей приспособляемостью к меняющимся условиям.

Ограниченность во времени, способность руководящих органов действовать своевременно, более быстрое завершение проектов и решение проблем, а также гибкость в адаптации к меняющимся внешним обстоятельствам — ключевые особенности адаптивных систем управления.

Проблема адаптивной методов анализа заключается в том, что, несмотря на высокий уровень неопределенности, стратегия управления не должна быть статичной, но при этом должна включать в себя ряд инноваций. Поэтому столь важно использовать адаптивные модели анализа.

Список литературы

1. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. — М.: Юнити, 2018. 167–247 с.
2. Крючков, Д.С., Дмитриев А.Г. Основные принципы современного менеджмента, моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов / Д.С. Крючков, А.Г. Дмитриев. Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6, № 1. С. 283–287. EDN XIECXK.

3. Павлова, В.В. и др. Адаптивное управление как модель стратегического менеджмента. Современные проблемы экономики и менеджмента. 2019. С. 231–234.
4. Паксютов, Г.Д. Бизнес-модель компании Netflix: экономическое и социокультурное значение. Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. 2020. Т. 17. №. 3 (111). С. 145–156.
5. Спиридонов, Е.Н., Дмитриев А.Г. Организационное обеспечение реализации стратегий адаптации / Е.Н. Спиридонов, А.Г. Дмитриев. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 4-1. С. 218–231. DOI 10.34670/AR.2022.79.74.022. EDN BJZKPS.
6. Спиридонов, Е.Н., Дмитриев А.Г. Организация мониторинга адаптации предприятий к внешней среде / Е.Н. Спиридонов, А. Г. Дмитриев. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 4-1. С. 144–158. DOI 10.34670/AR.2022.30.18.012. EDN IDWCCD.
7. Тренина, И.А. Инструменты стратегического управления инновационными процессами в промышленности: современные региональные вызовы / И.А. Тренина, А.В. Семенихина, О.И. Морозова. Друкеровский вестник. 2019. № 3. С. 304–318.
8. Establishing Feedback Loops Based on the AWS Well-Architected Framework Review [Электронный ресурс]. – URL: <https://aws.amazon.com/ru/blogs/architecture/establishing-feedback-loops-based-on-the-aws-well-architected-framework-review/> (дата обращения: 29.01.2024)
9. Fagerholm F. et al. The RIGHT model for continuous experimentation. Journal of Systems and Software. 2018. Т. 123. С. 292–305.
10. How Netflix used big data and analytics to generate billions [Электронный ресурс]. – URL: <https://seleritysas.com/2019/04/05/how-netflix-used-big-data-and-analytics-to-generate-billions/> (дата обращения: 01.02.2024)

References

1. Veselkov, S.N., Tsyplakov, Y.A. Strategic Management. Successful business management in Russia: a training manual / S.N. Veselkov, Y.A. Tsyplakov. – Moscow: Unity, 2018. 167–247 p.
2. Kryuchkov, D.S., Dmitriev, A.G. Basic principles of modern management, modeling, and business process reengineering / D.S. Kryuchkov, A.G. Dmitriev. Russian Economic Bulletin. 2023. Vol. 6, No. 1. P. 283–287. EDN XIECXK.
3. Pavlova, V.V. et al. Adaptive management as a model of strategic management. Modern Problems of Economics and Management. 2019. P. 231–234.
4. Paksyutov, G.D. The business model of Netflix: economic and socio-cultural significance. Bulletin of the Russian Economic University named after G.V. Plekhanov. 2020. Vol. 17. No. 3 (111). P. 145–156.
5. Spiridonov, E.N., Dmitriev, A.G. Organizational support for the implementation of adaptation strategies / E.N. Spiridonov, A.G. Dmitriev. Economics: Yesterday, Today, Tomorrow. 2022. Vol. 12, No. 4-1. P. 218–231. DOI 10.34670/AR.2022.79.74.022. EDN BJZKPS.
6. Spiridonov, E.N., Dmitriev, A.G. Organization of monitoring the adaptation of enterprises to the external environment / E.N. Spiridonov, A.G. Dmitriev. Economics: Yesterday, Today, Tomorrow. 2022. Vol. 12, No. 4-1. P. 144–158. DOI 10.34670/AR.2022.30.18.012. EDN IDWCCD.
7. Tronina, I.A., Semenikhina, A.V., Morozova, O.I. Tools for strategic management of innovative processes in the industry: modern regional challenges / I.A. Tronina, A.V. Semenikhina, O.I. Morozova. Drucker Bulletin. 2019. No.3. P. 304–318.
8. Establishing Feedback Loops Based on the AWS Well-Architected Framework Review [Electronic resource]. – URL: <https://aws.amazon.com/blogs/architecture/establishing-feedback-loops-based-on-the-aws-well-architected-framework-review/> (access date: 01.29.2024)
9. Fagerholm, F. et al. The RIGHT model for continuous experimentation. Journal of Systems and Software. 2018. Vol. 123. P. 292–305.
10. How Netflix used big data and analytics to generate billions [Electronic resource]. – URL: <https://seleritysas.com/2019/04/05/how-netflix-used-big-data-and-analytics-to-generate-billions/> (access date: 02.01.2024).