

## РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Международный научно-практический журнал "Вестник МИРБИС" ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>

№ 1 (13) 2018. DOI: 10.25634/MIRBIS.2018.1.

Статья получена: 26.02.2018

**Ссылка для цитирования этой статьи:** Уланин С. Е. Адаптация оргструктуры отраслевой исследовательской организации к изменяющимся условиям внешней среды // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). 2018. № 1 (13). С. 105-108. doi: 10.25634/MIRBIS.2018.1.15.

УДК 378

**Сергей Уланин<sup>1</sup>**

### АДАПТАЦИЯ ОРГСТРУКТУРЫ ОТРАСЛЕВОЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ К ИЗМЕНЯЮЩИМСЯ УСЛОВИЯМ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

**Аннотация.** В этой статье рассматриваются вопросы адаптации оргструктуры отраслевой исследовательской организации к изменяющимся условиям внешней среды. Раскрываются особенности приспособления оргструктуры и персонала организации к внешним условиям с целью более качественного решения научно-исследовательских задач Института, удовлетворения потребностей Росрезерва и запросов рынка.

**Ключевые слова:** оргструктура управления; адаптация; адаптивность; промышленное производство; государственные запасы.

*JEL: L51*

<sup>1</sup> Уланин Сергей Евгеньевич – директор ФГБУ НИИ Проблем хранения Росрезерва. Российская Федерация, 111033, Москва, Волочаевская ул., д. 40, корп. 1. Email: [info@niiphk.rosreserv.ru](mailto:info@niiphk.rosreserv.ru).

#### 1. Введение

В России, на протяжении всей истории ее существования соблюдается национальная традиция обеспечения промышленного производства и хранения государственных запасов, способствующая выживанию народа, повышению экономической устойчивости и безопасности государства в любых условиях жизнедеятельности.

Государственным органом управления, призванным решать данную проблему является «Росрезерв» – Федеральное агентство по государственным резервам, работающее в тесной связке с промышленностью, Правительством РФ, Министерством обороны, Минэкономразвития и другими ведомствами.

В качестве структуры, осуществляющей интеллектуальное обеспечение функционирования Росрезерва, выступает НИИ Проблем Хранения Росрезерва. Это отраслевой научно-исследовательский институт, имеющий вековую историю успешной работы, востребован государством, осуществляет интеллектуальное обеспечение функций Росрезерва, выполняет специализированные исследовательских функции и известен своими научно-исследовательскими разработками в данной сфере деятельности.

Однако следует отметить, что объекты научных исследований, которыми призван заниматься Институт в отрасли и за ее пределами, активно преобразуются во времени и пространстве. Постоянно изменяются правила работы с госзаказом и условия рыночной конъюнктуры; усложняются объекты научных исследований; появляются новые возможности производства и увеличения сроков хранения запасов, которые нельзя не учитывать; растут потребности в виртуальной составляющей для научно-исследовательской деятельности.

#### 2. Вызовы адаптации

Значительная часть информации, включая большие данные, стала концентрироваться в виртуальной среде. Ряд отраслей, связанных с научно-исследовательской деятельностью перешел в виртуальное пространство, обуславливая необходимость адекватных перемен в составе подразделений организационной структуры управления отраслевых научно-исследовательских организаций, возможностей использования различных цифровых платформ и криптотехнологий в целом.

К изменениям следует отнести и повышение требований государства к использованию средств бюджетного финансирования, направляемых на отраслевые научные исследования, сопровождающихся стремлением к экономии бюджетных расходов, которые обуславливают потребность в привлечении дополнительных инвестиций и коммерциализации интеллектуальных результатов на основе партнерства научно-исследовательских институтов с бизнес – структурами.

Действующая организационная структура управления отраслевой научно-исследовательской организации должна быть адаптивной, быстро приспособляющейся к внешним изменениям в целях обеспечения качества научно-исследовательских разработок, позволяющих их использовать как внутри отрасли, так и на свободном рынке.

Однако пока, состав подразделений организационной структуры управления научно-исследовательской организации, а также распределение их полномочий и функций, недостаточно адаптируются к происходящим изменениям. Они не в полной мере ориентированы на интеллектуальное обеспечение основных направлений деятельности вышестоящего ведомства, финансирующего отраслевые разработки и вызы-

вадет необходимость приведения данного состава в должное соответствие и причем с учетом рыночной конъюнктуры.

Таким образом, организационная структура управления отраслевой научно-исследовательской организацией все больше нуждается в адаптации, новых подразделениях и функциях, позволяющих адекватно реагировать на перемены, начиная с повышения возможностей использования своего научно-исследовательского потенциала и заканчивая кооперацией со сторонними партнерами, способными обеспечить его приращение на условиях совместного получения выгоды.

Это обуславливает необходимость соответствующих изменений организационной структуры управления отраслевой научно-исследовательской организации для эффективного решения стратегических и текущих задач отрасли.

### 3. Изученность адаптации

Следует отметить, что адаптаций оргструктур управления в прямой или косвенной постановке проблемы занимались многие ученые.

Так, концептуальные подходы к обеспечению адаптивности экономических систем изучали: Базилевич Л. А., Володин Н. А. [Володина, 2017], Денинг В. [Денинг, Эссиг, Маас, 2018], Клейнер Г. Б., Лагош Б. А., Овсиевич Б. Л., Полещук Н. Н. [Полещук, 2016], Рыбальский В. И., Сатановский Р. Л., Хиксон Д. Дж, Цвиркун А. Д., Шорин В. Г. Вопросам гибкости управленческих структур уделяли внимание такие исследователи, как: Данилин Г. С., Лапшин Е. И., Растринин Л. А. [Растринин, 2018], Раппорт В. С., Рубахов А. И., Смирнов В. А., Соколова В. Г., Тугуза Р. М., Шелест О. С. Адаптация как функция менеджмента исследовалась в трудах: Быстрякова И. К.; Галайды В. А.; Кострюкова В. А.; Масс А. М.; Пирогова С. В.; Розенкова Д. А., Уколова В. Ф. и других.

Однако, несмотря на большую и плодотворную работу в данном вопросе, проблемы методологии и механизмов адаптации изучены недостаточно. В основе исследования, материалы которого представлены в данной статье лежат авторские понятия таких основополагающих для решения данной проблемы терминов, как «оргструктура», «адаптация» и «адаптивность», базирующиеся на ценностных основаниях управления [Уколов, Ковалева, 2016].

### 4. Новые определения

Такие понятия, которые мы рассматриваем входят в теорию управления. Однако применительно к конкретным объектам они должны учитывать ту специфику, которая присуща данным объектам [Уколов и др., 2015]. В отличие от других трактовок, в понятии «оргструктура», применительно к рассматриваемому нами объекту, простые отношения заменены на адаптивные и подкреплены в исследовании соответствующими механизмами, способствующими ее приспособлению к внутренним и внешним изменениям. Таким образом, авторское понятие «оргструктура», сформулировано как совокупность подразделений, устойчивых, адаптивных отношений и характеристик организации, обеспечивающих сохранение ее ключевых свойств для выполнения основных функций, при

постоянных изменениях окружающей среды. Понятие «адаптация» в отличие от традиционной трактовки расширено. Оно дополнено тем, что ключевые свойства подразделений организации, выполняющих основные функции, должны сохраняться при постоянных изменениях окружающей среды, а не только в обычных условиях. В результате получилось, что адаптация представляет собой системное свойство оргструктуры, заключающееся в ее способности приспосабливаться к постоянным переменам окружающей среды и добиваться соответствия изменяющимся требованиям.

Методологические подходы к исследованию адаптации оргструктуры ориентированы на учет специфики отраслевой исследовательской организации, прежде всего, ее практикоориентированности, взаимосвязи бюджетной и внебюджетной составляющих, многоуровневости построения, компонентной наполняемости, особых функций Росрезерва, влияющих на адаптивность.

К примеру, многоуровневость в прикладном значении, применительно к Росрезеру предполагает выделение трех основных уровней управления:

- центральный – сосредоточенный в центре страны (НИИ проблем хранения);
- региональный – рассредоточенный в регионах (структурные подразделения территориальных Центров коллективного пользования уникальным оборудованием, Уникальных стендов и установок, Государственного регионального центра стандартизации, метрологии и испытаний);
- глобального (виртуального) – представленного в глобальной электронной среде и интегрированного в сети мировых исследовательских инфраструктур.

Адаптивные функции исследовательской организации, реализация которых должна обеспечивать ее системное приспособление к постоянным переменам окружающей среды и позволять добиваться соответствия изменяющимся требованиям должны затрагивать следующие направления деятельности оргструктуры: информационное; стратегическое; мониторинговое; исследовательское; внедренческое; рекламное; контрольное; координирующее; имиджевое.

Однако их реализовать сделать будет весьма трудно, если не учитывать влияние следующих факторов: создание уникальной, специализированной материально-технической исследовательской базы; формирование исследовательской среды, организованной по сетевому принципу; наполнение исследовательской среды новыми смыслами, придающими глобальную значимость проводимым исследованиям.

Использование данной методологии, позволило добиться наиболее оптимального сочетания таких ее характеристик, как целостность и гибкость [Уколов, Модянова, Сафонова, 2016], осуществить преобразование оргструктуры управления отраслевой исследовательской организации и внести в нее соответствующие изменения, такие как, создание отделов международной патентной кооперации; организация научных центров;

формирование научных школ; формирование виртуальной инфраструктуры; наделение подразделений полномочиями по работе с северными территориями, проводящими эксперименты хранения запасов.

### 5. Практические результаты.

Проведенное исследование позволило получить ряд научно-практических результатов:

- увеличение сроков годности и хранения семян пшеницы, в условиях российского севера, на основе взаимодействия вновь созданных подразделений института с региональными органами управления и Росрезервом;
- продление сроков годности консервов сгущенного молока и повышения их полезных свойств для потребителя, за счет использования новых регламентов взаимодействия с бизнесом и адаптации финансово-экономических механизмов бюджетной организации к изменяющимся моделям партнерства с коммерческими структурами;
- экономия бюджетных средств и природных ресурсов государства, путем организации и проведения мобильной переработки нефтепродуктов, за счет наделения подразделений оргструктуры коммерческими полномочиями хозяйствования и гибкого реагирования на удовлетворение рыночных потребностей;
- получение патента на важное изобретение Института, пользующееся рыночным спросом при решении проблемы снижения испарения бензина из резервуаров хранения за счет создания специализированного подразделения оргструктуры, занимающегося патентной деятельностью.

Таким образом, полученные в исследовании выводы и рекомендации применены на практике. Они также могут быть использованы Федеральным агентством по государственным

резервам: при обосновании экономических решений, с помощью результатов аналитической деятельности подразделений организационной структуры управления НИИ проблем хранения Росрезерва; при мониторинге качества хранения продовольственных запасов на комбинатах системы Росрезерва; в управленческой практике работы подразделений инфраструктуры отраслевых исследовательских организаций.

### 6. Выводы

Во многом адаптация характеризуется показателями адаптивности. состоянием организации, при котором она реагирует на изменения внешней среды, Она может оцениваться системой показателей: удельный вес вновь принятого управленческого персонала в общей численности; удельный вес молодежи в общей численности управленческого персонала; удельный вес новых регламентов в общем их количестве; текучесть кадров; удовлетворенность организацией персонала с большим стажем работы; объем и структура затрат организации на адаптацию персонала; сплоченность команды (персонала) организации; уровень поддержки изменений вышестоящей организацией.

### 7. Заключение

Адаптация оргструктуры управления организации, работающей в системе хранения государственных материальных запасов, способствует улучшению их качества, увеличению сроков годности и хранения, экономии бюджетных средств и природных ресурсов государства, повышению эффективности патентной деятельности.

### 8. Конфликт интересов

Автор подтверждает, что представленные данные не содержат конфликта интересов.

### 9. Благодарности

Работа была подготовлена при поддержке ЦЭМИ РАН и Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС» (Институт).

## Литература

1. Володина Н. А. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. М.: Эксмо, 2017. 240 с.
2. Денинг В., Эссиг Г., Маас С. Диалоговые системы «Человек – ЭВМ». Адаптация к требованиям пользователя: моногр. М.: Мир, 2018. 112 с.
3. Полещук Н. Н. AutoCAD 2004. Разработка приложений и адаптация. Наиболее полное руководство. М.: БХВ-Петербург, 2016. 624 с.
4. Растринин Л. А. Адаптация сложных систем. Методы и приложения. М.: [не указано], 2018. 407 с.
5. Уколов В. Ф., Ковалева О. С. Ценностные основания управления (Серия: Живое управление для деловых людей. Вып. 4). М.: МАКС Пресс. 2016. 84 с.
6. Уколов В. Ф., Розенков Д. А., Быстряков И. К. и др. Теория управления. М.: Экономика, 2015., 504 с.
7. Уколов В. Ф., Модянова Т. В., Сафонова М. Ю. Адаптация: как сочетать целостность и гибкость в управлении (Серия: Живое управление для деловых людей. Вып. 6). М.: МАКС Пресс. 2016. 75 с.

8.

*Sergey Ulanin<sup>1</sup>***ADAPTATION OF THE ORGANIZATION OF THE BRANCH RESEARCH ORGANIZATION TO CHANGING CONDITIONS EXTERNAL ENVIRONMENT**

**Abstract.** This article discusses the adaptation of the organizational structure of the sectoral research organization to the changing conditions of the external environment. The peculiarities of the organizational structure and organizational staff adaptation to external conditions are revealed with the aim of better solving the research tasks of the Institute, meeting the needs of the Federal Reserve and the demands of the market.

**Key words:** organizational structure of management; adaptation; adaptability; industrial production; state reserves.

*JEL: L51*

1 **Ulanin Sergey Evgenievich** – director, Research Institute of Rosrezerv storage. 40/1, Volochaevskaya St., Moscow, 111033, Russia. E-mail: [info@niiphk.rosreserv.ru](mailto:info@niiphk.rosreserv.ru).

**References**

1. Volodina N. A. Adaptatsiya personala. Rossiyskiy opyt postroyeniya kompleksnoy sistemy [Adaptation of staff. Russian experience in building an integrated system]. Moscow: Eksmo, 2017. 240 p. (In Russian).
2. Dening V., Essig G., Maas S. Dialogovyye sistemy "Chelovek – EVM". Adaptatsiya k trebovaniyam pol'zovatelya [Dialogue systems "Human-Computer". Adaptation to user requirements]: monogr. Moscow: Mir, 2018. 112 c. (In Russian).
3. Poleshchuk N. N. AutoCAD 2004. Razrabotka prilozheniy i adaptatsiya. Naiboleye polnoye rukovodstvo [AutoCAD 2004. Application Development and Adaptation. The most complete guide]. Moscow: BHV-Peterburg, 2016. 624 p. (In Russian).
4. Rastrigin L. A. Adaptatsiya slozhnykh sistem. Metody i prilozheniya [Adaptation of complex systems. Methods and applications]. Moscow: [unspecified], 2018. 407 p. (In Russian).
5. Ukolov V. F., Kovaleva O. S. Tsennostnyye osnovaniya upravleniya (Seriya: Zhivoye upravleniye dlya delovykh lyudey. Vyp. 4) [Valuable bases of management (Series: Living management for business people, issue 4)]. Moscow: MAKS Press. 2016. 84 p. (In Russian).
6. Ukolov V. F., Rozenkov D. A., Bystryakov I. K. and oth. Teoriya upravleniya [Management theory]. Moscow: Ekonomika, 2015, 504 p. (In Russian).
7. Ukolov V. F., Modyanova T. V., Safonova M. YU. Adaptatsiya: kak sochetat' tselostnost' i gibkost' v upravlenii (Seriya: Zhivoye upravleniye dlya delovykh lyudey. Vyp. 6) [Adaptation: how to combine integrity and flexibility in management (Series: Living Control for Business People, issue 6)]. Moscow: MAKS Press. 2016. 75 p. (In Russian).