

Ключевые позиции процесса управления организационными изменениями в логистическом бизнесе

Key Positions in the Process of Organizational Change Management in the Logistics Business

ГРИГОРЯН М.Г.

д.э.н., профессор
Кафедра управления логистической
инфраструктурой
Национальный исследовательский
университет «Высшая школа экономики»
(Москва, Россия)
Кафедра экономики водного транспорта
Государственный университет морского
и речного флота им. адм. С.О. Макарова
(Санкт-Петербург, Россия)



GRIGORYAN M.G.

Doctor of Ec.Sc., Professor
Department of Logistic Infrastructure
Management
National Research University Higher School of
Economics (Moscow, Russia)
Department Economy
Water Transport Admiral Makarov State
University of Maritime and Inland Shipping
(Saint-Petersburg, Russia)
mgrigoryan@hse.ru

КОНОНОВА Г.А.

д.э.н., профессор
Кафедра менеджмента
Государственный институт экономики,
финансов, права и технологий
(Гатчина, Россия)



KONONOVA G.A.

Doctor of Ec.Sc., Professor
Department Management of State University
of Economics, Finance, Law and Technologies
(Gatchina, Russia)

galina682@mail.ru

Ключевые слова: организационные изменения, логистический бизнес, управление, инновационная активность, функциональная устойчивость

Keywords: organizational changes, logistics business, management, innovation activity, functional stability

АННОТАЦИЯ

В статье определяются и раскрываются ключевые позиции процесса управления организационными изменениями в логистическом бизнесе. Проблема совершенствования процесса управления организационными изменениями увязывается с результативностью организационных изменений, которая в значительной степени задается в границах управления ими. Сформулирован критерий эффективности организационных изменений, в соответствии с которым задачи управления должны ранжироваться, проектироваться и оцениваться с позиции развития свойств функциональной устойчивости организации, рассматриваемой как открытая социально-экономическая система. Определен круг задач управления организационными изменениями и выполнена их дифференциация по свойствам функциональной устойчивости деловых организаций.

Предлагаемая в статье модель процесса управления организационными изменениями обозначает его ключевые позиции для того случая, когда критерием эффективности управления принято обеспечение функциональной устойчивости организаций логистического бизнеса. Целеполагание управления при этом определяется максимально возможным использованием факторов развития таких системных свойств, как сбалансированность организации, ее адаптивность и интегрированность. Раскрытие модели процесса управления организационными изменениями сопровождается уточнением различий между иницированными менеджерами организационными изменениями и изменениями, находящимися вне их компетенции и возникающими в результате влияния внешних и внутренних нерегулируемых факторов. Описаны ключевые позиции процесса управления организационными изменениями, значимость

ABSTRACT

Key elements of process of organizational change management in the logistics business are defined and described in the article. The problem of improving the process of organizational change management is linked with organizational changes effectiveness which is substantially set in borders of the management of these changes. The criterion of effectiveness of organizational changes is set, and according to this criterion management tasks have to be ranged, projected and evaluated from a position of development of functional stability properties of an organization considered as an open social and economic system. The range of management tasks of organizational changes is defined and their differentiation on functional stability properties of the business organizations is determined.

The model of process of organizational change management suggested in the article specifies its key positions for the case when ensuring functional stability of organizations in the logistics business is accepted criterion of management efficiency. Concurrently goal-setting of management is defined by the greatest possible use of factors of development of such system properties as organization balance, its adaptability, and integration. Disclosure of model of process of organizational change management is accompanied by specification of differences between organizational changes initiated by managers and changes which are beyond their competence, arising as a result of influence of external and internal unregulated factors. The article describes key positions of process of organizational change management. The importance of these positions is usually underestimated by managers whereas these positions are to be guidelines when establishing and correcting goal-setting of administrative influences in due time.

которых, как правило, недооценивается менеджерами, в то время как, ориентируясь именно на эти позиции, менеджеры должны устанавливать и своевременно корректировать целеполагание управленческих воздействий.

На примере обобщения результатов анкетного опроса специалистов, работающих в логистическом бизнесе, подтвержден тезис о необходимости дифференциации ведущих причин организационных изменений. В ходе исследования подвергалась дифференциации такая причина организационных нововведений, как инновационная активность организации логистического бизнеса. Дифференциация выполнялась по признакам типа нововведения (новая техника или новая технология) и сегмента его внедрения. Результаты исследования демонстрируют, что дифференциация причин организационных изменений позволяет определить предпочтительную область управленческих воздействий, уточнить их целеполагание, а также трудоемкость.

On the example of generalization of questionnaire-based survey findings received from the logistics business experts, it is proved that differentiation of the key reasons for organizational changes is necessary. During the research innovative activity of the logistics business organization was a subject of differentiation. Differentiation was performed on grounds of innovation (the new equipment or technology), and a segment of its implementation. The research results show that differentiation of organizational changes reasons enables to define a preferable area of administrative influences, to specify their goal-setting as well as labour intensity.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время уже не требует особых доказательств тот факт, что переход организации от функционирования к развитию (или, наоборот, от развития к функционированию) неизбежно связан с многочисленными изменениями. При этом посредством регулирования изменений менеджеры могут управлять процессом функционирования и развития организации. Выявляя сущность изменений, необходимо обращать внимание и на то, что проявлением указанных процессов являются разного рода инновации.

Для активно развивающегося в России логистического бизнеса характерна востребованность организационных изменений. Данный тезис может быть подтвержден целым рядом научных и методических публикаций. Так обзор инноваций в области организации процесса управления представлен в работах Сергеева В.И. [2017], Дутикова И.М. [Дутиков и Сергеев, 2017], Здоровенковой Е.О. [2017], Дыбской В.В. [Дыбская и Сергеев, 2017]. Изменения в структуре и направлениях импортных грузопотоков, вызванные политикой ряда стран, влияют на необходимость использования в логистическом бизнесе технических и технологических инноваций. Раскрытию подобных инноваций посвящен ряд работ, например, Ушакова Д.В. [2016], Соколова А.А. [2016], Шперля Ф., Трушкина Е. и Соколова Б. [2016].

Таким образом, можно сделать вывод о достаточно высокой интенсивности организационных изменений в логистическом бизнесе, и поскольку результативность организационных изменений в значительной степени задается в процессе управления ими, то достаточно актуальной выглядит проблема совершенствования процесса управления организационными изменениями.

Моделирование процесса управления организационными изменениями

Решение проблемы совершенствования процесса управления организационными изменениями предполагает определение приоритетных задач управления, от чего, в свою очередь, зависит характер его методического и информационного обеспечения. Приоритет отдельных задач устанавливается в соответствии с критерием эффективности управления. Отсюда важность правильного выбора и своевременной смены критерия.

При выборе критерия эффективности управления обычно учитывается отраслевая специфика и масштаб деятельности организации, а также текущая социально-экономическая ситуация, сложившаяся на момент выбора. Так как настоящее время значительно повышается ценность высокого уровня устойчивости хозяйствующих субъектов, то представляется обоснованным выбор такого критерия эффективности управления организа-

ционными изменениями, как обеспечение функциональной устойчивости организации, оказывающей логистические услуги. В соответствии с этим критерием, задачи управления должны ранжироваться, проектироваться и оцениваться с позиции развития свойств функциональной устойчивости организации, рассматриваемой как открытая социально-экономическая система.

К названным свойствам отнесем сбалансированность организации, ее адаптивность и интегрированность [Кононова и Циганов, 2016].

Кратко обозначим круг задач управления, связанных с развитием каждого из этих системных свойств.

Что касается сбалансированности, результатом которой является гармонизация развития организации по проекциям бизнеса, то здесь, в первую очередь, стоит назвать такие задачи управления, как оценка уровня сбалансированности организации по отдельным проекциям бизнеса; актуализация и структуризация управленческих воздействий в границах отдельных проекций бизнеса; выбор методов реализации актуальных управленческих воздействий, обеспечивающих достаточно высокий уровень сбалансированности с учетом резервов организации и др.

Достижение желаемого уровня адаптивности, при котором в ответ на внешние и внутрисистемные вызовы оперативно осуществляются преобразования в организации, возможно в результате решения таких задач управления, как мониторинг влияния факторов внешней среды, формирование системы своевременной профессиональной переподготовки персонала, использование опыта лидеров рынка логистических услуг и др.

Интегрированность – это системное свойство, уровень развития которого можно оценить в результате анализа характера и тесноты внутрисистемных и внешних связей организации. Задачи, которые стоят перед менеджерами в этом случае, включают моделирование системы внешних и внутренних связей организации, оптимизацию этих связей, анализ социально-психологического климата в организации, совершенствование форм корпоративной культуры, оценку целесообразности участия организации в отраслевых и региональных кластерах и др.

Для того случая, когда менеджерами организации принят предлагаемый в статье критерий эффективности, может быть предложена модель процесса управления организационными изменениями (рис. 1).



Рис. 1. Процесс управления организационными изменениями

Раскрывая показанную на рис. 1 модель процесса управления организационными изменениями, необходимо упомянуть о существенном различии между теми организационными изменениями, которые инициированы менеджерами, и теми, которые находятся вне их компетенции и возникают в результате влияния внешних и внутренних нерегулируемых факторов. Инициированные менеджерами организационные изменения, включенные в Программу, можно объединить в следующие блоки:

- организационные изменения, обеспечивающие реализацию стратегии и тактики развития организации;
- организационные изменения, смягчающие (предупреждающие, устраняющие, компенсирующие) последствия тех привнесенных изменений, которые в той или иной степени негативно влияют на результаты деятельности организации;
- организационные изменения, усиливающие (закрепляющие) последствия тех привнесенных изменений, влияние которых на результаты деятельности организации оценивается как положительное.

Остановимся далее на некоторых ключевых позициях процесса управления организационными изменениями, значимость которых, как правило, недооценивается менеджерами, в то время как, ориентируясь именно на эти позиции, менеджеры должны устанавливать и своевременно корректировать целеполагание управленческих воздействий.

1. Прежде всего, стоит отметить, несомненно, высокое значение тщательной организации переходного периода, то есть периода, который находится между моментом разработки Программы организационных изменений и моментом, когда менеджеры приступают к непосредственной реализации конкретных управленческих воздействий. В течение этого периода менеджерами должен быть предпринят ряд действий, без выполнения которых уровень фактической эффективности реализации программы организационных изменений вряд ли устроит разработчиков программы. Так, в границах переходного периода:

- уточняются (и при необходимости замещаются) ранее существующие нормы, используемые в процессе производства и управления. Новые нормы укрепляются, что способствует тому, чтобы организационное изменение стало реальностью и привело к возникновению проектируемого эффекта;
- применяются методы предотвращения возможного сопротивления персонала организационным изменениям или пассивного отношения к ним. Сопротивление может возникнуть в тех случаях, когда последствия организационных изменений неизвестны работникам, нечетко выражены или воспринимаются работниками, как угрожающие их интересам. Поэтому в центре внимания менеджеров должны находиться методы совершенствования систем материального стимулирования и информирования работников;
- проектируются конкретные управленческие воздействия, устанавливаются сроки их реализации и определяются исполнители. Уточняются и дополняются технологические карты, должностные инструкции и т.п. В отдельных случаях изменяется структура управления организацией и (или) ее производственная структура;
- уточняются объемы и источники финансирования преобразований, оформляются договорные отношения с поставщиками материальных ресурсов, разрабатываются инвестиционные проекты и т.п.;
- решаются проблемы методического и информационного обеспечения управленческих воздействий, т.к. содержание необходимой информации и приоритет в выборе методов управления зависят от структуры программы организационных изменений. Например, если организационные изменения, связанные с устранением последствий привнесенных изменений, негативно влияющих на результаты деятельности организации, занимают в Программе значительное место, то приоритетными становятся методы кризисного менеджмента;
- при необходимости проводится краткосрочное дополнительное профессиональное обучение менеджеров, и, одновременно, определяются содержание, форма и сроки дополнительного профессионального обучения работников других категорий.

Одной из центральных задач переходного периода является то, что в его границах должна быть осуществлена профессиональная и психологическая перестройка работников организации, в результате чего формируется и становится привычным новое видение целей и содержания трудовых функций, а работники реально осознают, что ждет их в результате организационных изменений. Успешное решение этой задачи непосредственно связано с эффективностью управления, поскольку обеспечивает обратную связь в системе управления организацией.

2. Отметим также ценность точного установления и ранжирования причин организационных изменений. В связи с этим, стоит упомянуть, что именно классом причины определяются характер и степень радикальности каждого из этих изменений.

Причины организационных изменений весьма разнообразны. Они возникают в связи с развитием организации, в результате влияния внешних и внутренних негативных факторов, согласно изменениям общей ситуации на рынке логистических услуг, в случаях срыва каналов связи организации с субъектами внешней среды. Можно назвать и такие причины, как появление более выгодных предложений на рынке логистических услуг (рентабельный заказ, льготный тарифный план и др.), изменение целевых установок руководителей и владельцев организаций. Часто причиной организационных изменений становятся новые условия перемещения материальных, финансовых и трудовых ресурсов (расширение дорожной сети, изменение таможенных правил, возникновение новых границ или региональных отношений, изменение миграционной политики, а также изменения условий кредитования и др.).

Методы формирования общего перечня причин организационных изменений, так же, как и методы их ранжирования, хорошо известны [Cameron & Green, 2012], и поэтому нет смысла специально описывать их в данной статье. Однако полученный менеджерами общий (как правило, весьма длинный в своем общем виде) перечень причин не может считаться надежной информационной основой для принятия конкретных управленческих решений. Прагматическую ценность информации можно повысить, выполнив идентификацию организационных изменений и проведя дифференциацию их причин.

Идентификация организационных изменений позволяет избежать смещения оценок значимости причин организационных изменений, вызванного разнообразием видов изменений. Число признаков группировки организационных изменений достаточно велико [Григорян, 2011]. Поэтому с целью конкретизации управленческих решений, направленных на усиление или смягчение влияния отдельных причин, следует фокусировать внимание на определенной группе (или группах) видов организационных изменений, ориентируясь на существенный признак классификации. Это поможет правильно определить вектор усилий менеджеров. Например, если при проектировании организационных изменений учитывается такой классификационный признак, как степень регулируемости изменений, это позволяет не только пренебречь некоторыми причинами изменений, выделив область особого внимания менеджеров организации, но и прогнозировать реальную эффективность их деятельности.

Что касается дифференциации ведущих причин организационных изменений, то ее необходимость определяется тем, что в результате детализации определенной причины, первоначально выраженной в общем виде, появляется информация, используя которую можно достаточно корректно обосновать принятие конкретных управленческих решений.

Приведем подтверждение тезиса о необходимости дифференциации ведущих причин организационных изменений на примере обобщения результатов анкетного опроса специалистов, работающих в логистическом бизнесе.

Результаты исследования

Как свидетельствуют результаты исследований, в частности, и тех исследований, которые обобщены в первой части статьи, а также как показывает практика логистического бизнеса, значительное число изменений непосредственно связано с инновациями. Поэтому было решено предложить респондентам ответить на вопросы о степени попу-

лярности отдельных видов технических и технологических нововведений в организациях логистического бизнеса и об интенсивности организационных изменений, являющихся результатом нововведений. В ходе опроса предлагалась дифференциация такой причины организационных нововведений, как инновационная активность организации логистического бизнеса. Дифференциация выполнена по двум признакам: тип нововведения (новая техника или новая технология) и сегмент его внедрения. В частности, были выделены такие сегменты внедрения, как производство, обслуживание (вспомогательное производство и инфраструктура организации), а также управление организацией.

В анкетном листе респондентам предлагалась шкала, содержащая три типа вербальной оценки по каждому из вопросов. При обобщении результатов опроса использовались количественные шкалы.

Итоговые результаты исследования показаны ниже в форме примера дифференциации одной из причин организационных изменений в логистическом бизнесе (таблица 1). Максимальное значение оценок уровня инновационной активности, приведенных в таблице, равно трем, а минимальное – единице. Ранг показателя объема управленческих воздействий для разных нововведений и сегментов их внедрения определялся с учетом, как уровня инновационной активности, так и уровня интенсивности организационных изменений.

Таблица 1

Пример дифференциации причины организационных изменений (ОИ)

Дифференциация причины ОИ «Инновационная активность организации»	Уровень инновационной активности, балл	Интенсивность ОИ, сопутствующих нововведению, балл	Объем управленческих воздействий, ранг
Внедрение новых видов техники в основном производстве	1,93	1,95	3
Внедрение новых видов техники в процессе обслуживания	1,91	1,68	6
Внедрение новых видов техники в процессе управления	1,94	1,74	5
Внедрение новых технологий в основном производстве	1,98	1,84	4
Внедрение новых технологий в процессе обслуживания	2,16	1,94	1
Внедрение новых технологий в процессе управления	2,17	1,84	2

Как показали результаты опроса, практика функционирования обследованных организаций логистического бизнеса свидетельствует о следующем.

1. Уровень инновационной активности различается, как для разных типов нововведений, так и для отдельных сегментов их внедрения. Отметим при этом, что диапазон показателей инновационной активности по типам нововведений все же невелик и находится в пределах 12%. Минимальная величина показателя инновационной активности отмечена в таком сегменте, как основной производственный процесс, а максимальная – в сегменте «процесс управления организацией». Можно предположить, что на максимальное значение показателя в сегменте «процесс управления организацией» повлияло два обстоятельства: во-первых, капиталоемкость единицы средств труда в процессе управления организацией меньше, чем капиталоемкость единицы основных фондов в основном производстве или в процессе обслуживания, а во-вторых, развитие цифровой экономики.

2. При максимальной оценке уровня инновационной активности, равной 3 баллам, и минимальной, равной 1 баллу, фактический уровень инновационной активности для обследованных организаций логистического бизнеса составляет 2,01 балла. Уровень инновационной активности по отдельным видам нововведений и по сегментам их внедрения показан на рис. 2, 3.

3. Внедрение новых технологий в среднем осуществляется в организациях логистического бизнеса несколько более активно, чем внедрение новых видов техники. Это, в первую очередь, относится к таким сегментам внедрения, как обслуживающий процесс и процесс управления организацией.

4. Более 50% респондентов отметили, что внедрение новых технологий в основной производственный процесс и в процесс управления организацией зачастую связано с необходимостью проведения изменений в масштабе всей организации, что предполагает участие большинства ее работников. В этом случае возрастает значимость выполнения требований к переходному периоду, являющемуся элементом процесса управления организационными изменениями.

Результаты опроса не являются полноценным отражением положения в отрасли, поскольку для этого следовало бы увеличить выборочную исследуемую совокупность, но наглядно демонстрируют, что дифференциация причин организационных изменений позволяет определить предпочтительную область управленческих воздействий, уточнить их целеполагание, а также трудоемкость. Для определения конкретного содержания управленческих воздействий, сроков их исполнения и исполнителей необходимо дальнейшее углубление дифференциации причин.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Возвращаясь к модели процесса управления организационными изменениями (рис. 1), следует уточнить, что действия менеджеров, обеспечивающие точность установления, ранжирования и дифференциации причин организационных изменений, должны быть предусмотрены при проведении ситуационного анализа и далее при проектировании и корректировке Программы организационных изменений.

Таким образом, предлагаемая в статье модель процесса управления организационными изменениями обозначает его ключевые позиции для того случая, когда критерием эффективности управления принято обеспечение функциональной устойчивости организаций логистического бизнеса. Целеполагание управления при этом определяется максимально возможным использованием факторов развития таких системных свойств, как сбалансированность организации, ее адаптивность и интегрированность.



Рис. 2. Уровень инновационной активности по внедрению новых видов техники



Рис. 3. Уровень инновационной активности по внедрению новых технологий

ЛИТЕРАТУРА

Григорян, М.Г. (2011), «Управление изменениями на транспортном предприятии», *Журнал университета водных коммуникаций*, Вып. 2, С. 192-197.

Дыбская, В.В. и Сергеев, В.И. (2017), «Анализ организационных структур функционала логистики и SCM компаний, работающих на российском рынке», *Логистика и управление цепями поставок*, №4 (81), С. 3-25.

Здоровенкова, Е.О. (2017), «Разработка системы управления запасами запчастей при осуществлении технического обслуживания», *Логистика и управление цепями поставок*, №4 (81), С. 81-88.

Кононова, Г.А. и Циганов, В.В. (2016), «Актуальные системные свойства субъектов региональной экономики», *Журнал правовых и экономических исследований*, №1, С. 124-130.

Сергеев, В.И. (2017), «Перспективы развития цифровой логистики и SCM в России и роль Школы логистики НИУ ВШЭ», *Логистика и управление цепями поставок*, №6 (83), С. 3-14.

Сергеев, В.И. и Дутиков, И. М. (2017), «Цифровое управление цепями поставок: взгляд в будущее», *Логистика и управление цепями поставок*, №2 (79), С. 87-97.

Соколов, А.А. (2016), «Внедрение технологии совместного планирования и пополнение запасов в ритейле», *Логистика и управление цепями поставок*, №5 (76), С. 64-73.

Ушаков, Д.В. (2016), «Особенности деятельности 3 PL и 4 PL операторов при доставке грузов с Центральной России на Дальний Восток на примере перевозок мясопродуктов», *Логистика и управление цепями поставок*, №2 (73), С. 85-89.

Шперль, Ф., Трушкин, Е. и Соколов, Б. (2016), «Технологии горизонтальной перевалки как ключ к развитию комбинированных перевозок в России», *Логистика и управление цепями поставок*, №1 (72), С. 62-68.

Cameron, E. and Green, M. (2012), *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*, Kogan Page Limited, USA.

REFERENCES

Grigorjan, M.G. (2011), «Change management in a Transport enterprise», *Zurnal universiteta vodnich komunikacij* [Journal of the University of Water Communications], no. 2, pp. 192-197.

Dydskaya, V.V., and Sergeev, V.I. (2017), «The Logistics and SCM Organizational Structures of Companies Operating on Russian Market», *Logistika i upravlenie cepyami postavok* [Logistics and Supply Chain Management], no. 4 (81), pp. 3-25.

Zdrovenkova, E.O. (2017), «Spare Parts Inventory Management System Development for Maintenance Support», *Logistika i upravlenie cepyami postavok* [Logistics and Supply Chain Management], no. 4 (81), pp. 81-88.

Kononova, G.A. and Tsyganov, V.V. (2016), «Relevant System Properties of Subjects of Regional Economy», *Zurnal pravovich i ekonomicheskikh issledovaniy* [Journal of Legal and Economic Studies], no. 1, pp. 124-130.

Sergeev, V.I. (2017), «Trends of Digital Logistics & SCM in Russia and Role of Department of Logistics National Research University Higher School of Economics», *Logistika i upravlenie cepyami postavok* [Logistics and Supply Chain Management], no. 6 (83), pp. 3-14.

Sergeev, V.I. and Dytkov I.M. (2017), «Digital Supply Chain Management. A Look Into the Future», *Logistika i upravlenie cepyami postavok* [Logistics and Supply Chain Management], no. 2 (79), pp. 87-97.

Sokolov, A.A. (2016), «Introduction of Technology for MRP in Retail», *Logistika i upravlenie cepyami postavok* [Logistics and Supply Chain Management], no. 5 (76), pp. 64-73.

Ushakov, D.V. (2016), «Features of 3PL and 4PL activities of operators in the delivery of goods from Central Russia to the Far East as an example of meat transportation», *Logistika i upravlenie cepyami postavok* [Logistics and Supply Chain Management], no. 2 (73), pp. 85-89.

Sporl, F., Truschkin, E. and Sokolov, B. (2016), «Horizontal transshipment technologies as a key to the development of combined transport in Russia», *Logistika i upravlenie cepyami postavok* [Logistics and Supply Chain Management], no. 1 (72), pp. 62-68.