

ИДЕНТИФИКАЦИЯ СУБЪЕКТОВ, ОБЛАДАЮЩИХ СПОСОБНОСТЬЮ К ПРОВЕДЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

© 2020 Кандрашина Елена Александровна
доктор экономических наук, профессор
Самарский государственный экономический университет
E-mail: kandrashina@sseu.ru

Ключевые слова: управление изменениями, способность к проведению изменений, способность к изменениям, субъекты, руководители, сотрудники, организация как экономический субъект.

Статья посвящена идентификации круга субъектов, чьи способности определяют результативность процессов управления изменениями. К таким субъектам отнесены как индивиды - руководители и сотрудники организации, так и сама организация, которая выступает институциональным экономическим субъектом.

Характеристика способности при всем многообразии трактовок, подразумевает наличие у субъекта индивидуальных особенностей, которые являются основой для успешного выполнения какой-либо деятельности - целенаправленной структурированной активности.

Говоря о такой характеристике как "способность к проведению изменений" следует рассматривать такие ее составляющие как способности руководителей, сотрудников и организации как специфического экономического субъекта.

Следуя позиции Д. Коттера, который говорит о важности наличия лидера или целой когорты лидеров и потенциальных агентов перемен¹, ключевым субъектом, чья способность к проведению изменений определяет их успешность и результативность, выступает руководство организации.

В условиях нарастающей скорости изменений перед руководством организаций встала задача обеспечения ее гибкости и адаптивности, что в свою очередь потребовало от руководства формирования способности перестраивать все бизнес-процессы, исходя из меняющихся условий. Авторы концепции биологической организации Ф. Ж. Гуияр и Дж. Н. Келли² считают, что секрет вечной жизни корпорации заключается в способности менеджмента управлять одновременно преобразованием всех своих систем в едином стремлении к достижению общих целей.

Безусловно, процессом изменений должен руководить сильный лидер, способный вовлечь сотрудников в процесс изменений. При этом способность руководителей к проведению изменений является сложной личностной характеристикой, которая разными авторами трактуется по-разному. Обобщение представлений о личностных качествах менеджеров позволяет сделать следующие заключения о том, какие из них определяют способность менеджеров к проведению изменений.

Первое такое личностное качество - это способность принимать решения с длительным горизонтом реализации. Как отмечал К. Кристенсен "в компаниях регулярно происходит отбор кандидатов на повышение и самые талантливые менеджеры среднего звена

остаются на своем посту лишь несколько лет - им дают другие поручения, чтобы они приобрели новый опыт и новые навыки. То есть менеджер ... будет давать ход только тем проектам инновационного роста, которые принесут плоды, пока он сам остается на своем посту." ³ Конкурсный характер замещений должностей руководителей образовательных организаций высшего образования приводит к аналогичному ограничению горизонта планирования изменений сроком полномочий. При этом продолжительность цикла предоставления образовательной услуги и осуществления научных исследований обуславливают существование значительного временного лага между принятием решения об осуществлении изменений формированием результата этих изменений.

Второе, естественным образом дополняющее первое - это способность проводить долгосрочные решения в жизнь организации.

И третье - способность к преодолению сопротивления изменениям со стороны сотрудников. Выбор способов преодоления сопротивления изменениям в значительной степени определяется стилем руководства и сложившейся корпоративной культурой.

Для характеристики способности к проведению изменений сотрудников организации воспользуемся моделью ADKAR, разработанной Дж. Хаяттом ⁴. Основываясь на представлении об изменениях как о процессе, автор выделил в нем 5 этапов и соответствующие факторы, определяющие успех каждого из этапов. В числе выделенных факторов присутствует Ability - способность сотрудников воплощать изменения и достигать требуемого уровня показателей. Способность формируется как результат обучения и применения на практике полученных новых знаний, необходимых для успешного осуществления изменений. Если рассматривать эту характеристику применительно к системе высшего образования, то многообразные требования повышения квалификации, закрепленные в квалификационных требованиях Минздравоохранения РФ ⁵ и Министерства труда и социальной защиты РФ ⁶, не предполагают формирования у научно-педагогических работников компетенций, необходимых для проведения изменений. В этих условиях руководство вуза должно определить, какие новые знания и умения необходимы сотрудникам для реализации изменений - это могут быть новые образовательные технологии, навыки представления проектов научных исследований и др. в зависимости от типа содержательных изменений: в образовательной деятельности, в научно-исследовательской деятельности; в инновационной и предпринимательской деятельности; в управленческой деятельности. Именно это и будет проявлением его способности проводить долгосрочные решения в жизнь организации.

При всей важности личностных характеристик руководителей и сотрудников, характеризующих их способность к изменениям, при проведении диагностики в рамках обоснования управленческих решений, связанных с проведением изменений, необходимо учитывать способность к изменениям в целом организации как институционального экономического субъекта.

Способность к изменениям характеризуется как высшая форма динамических способностей организации ⁷. Такое представление базируется на работе Д.Дж. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена ⁸, в которой динамические способности определяются как "потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций, для соответствия быстроизменяющейся среде". Однако в рамках данного подхода отсутствует конкретизация источников, факторов или каких-либо иных формализованных характеристик этого потенциала.

К. Кристенсен и М. Овердорф⁹ выделяют три фактора, определяющие способности компании к проведению изменений: ресурсы, процессы, ценности.

Не вызывает сомнений приводимый в указанной работе тезис о том, что доступ к высококачественным ресурсам повышает шансы организации выжить в условиях перемен. При этом ценность для проведения изменений имеют ресурсы как осязаемые (финансовые ресурсы, люди, оборудование, технологии), так и неосязаемые (дизайн, информация, брэнды, отношения с ключевыми контактными аудиториями).

Ресурсы как фактор, определяющий способности организации к проведению изменений, учитывается также в модели ADKAR, разработанной Дж. Хаяттом⁴. Фактор Reinforcement интерпретируется как наличие у организации ресурсов, необходимых для формирования у сотрудников знаний и развития навыков, развивающих их способность воплощать изменения.

Руководители, планируя изменения, в первую очередь, исходят из возможностей, обеспечиваемых ресурсами. Именно ресурсы легче всего адаптируются к переменам. Но их наличие, хотя и повышает шансы на адаптацию, зачастую недостаточно для успеха. Большое значение имеют также процессы и ценности, причем их роль возрастает по мере роста и развития организации.

Процессы - модели координации, передачи информации и принятия решений, используемые сотрудниками с целью превращения ресурсов в продукты и услуги. Они тесно связаны с условиями, в которых формируется добавленная стоимость этих продуктов и услуг. Однако, когда меняются продукты или услуги или условия их продуцирования, существующие процессы часто дают сбой - степень их гибкости и адаптивности существенно ниже, чем у ресурсов. Именно в этом, по мнению К. Кристенсена и М. Овердорфа, заключаются причины неспособности многих организаций своевременно реагировать на изменения внешней среды.

Ценности обладают свойством адаптивности еще в меньшей степени, чем ресурсы и процессы. Они представляют собой единое понимание того, что организация может и не должна делать, и отражают сформировавшуюся бизнес-модель.

Системный анализ способности самой организации, ее руководства и сотрудников к изменениям, оценка влияющих на них факторов (ресурсов, процессов, ценностей), являются важными компонентами обоснования управленческих решений, связанных с проведением изменений.

¹ Kotter, J.P. Leading Change / John P. Kotter. - Boston, MA : Harvard Business School Press, 1996. - 187 p.

² Гуияр, Ф.Ж. Преобразование организации / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли. - Москва : Дело, 2000. - 376 с. - ISBN 0-07-034067-6 (англ.). - Текст : непосредственный.

³ Кристенсен, К.М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / Клейтон М. Кристенсен, Майкл Е. Рейнор ; [перевод с английского Е. Калининой]. - Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. - 290 с. - ISBN 5-9614-0074-3 (в пер.). - Текст : непосредственный.

⁴ Hiatt, J.M. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community / Jeffrey M. Hiatt. - Loveland, Colorado : Prosci Learning Center Publications, 2006. - 146 p.

⁵ Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования" :

Приказ Минздравсоцразвития РФ от 11.01.2011 № 1н. - Текст : электронный // Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации : [сайт]. - URL: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-minzdravsotsrazvitiya-rf-ot-11012011-n-1n/> (дата обращения: 30.12.2019)

⁶ Об утверждении профессионального стандарта "Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования : Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 08.09.2015 № 608н. - Текст : электронный // Гарант.ру : информационно-правовой портал. - URL: <https://base.garant.ru/71202838/> (дата обращения: 30.12.2019).

⁷ Андреева, Т.Е. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? : [научный доклад] № 2R-2006 / Т.Е. Андреева, В.А. Чайка. - Санкт-Петербург : НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. - 32 с. - (Научные доклады). - URL: [https://gsom.spbu.ru/files/upload/niim/publishing/papers/2006/2\(R\)_2006.pdf](https://gsom.spbu.ru/files/upload/niim/publishing/papers/2006/2(R)_2006.pdf) (дата обращения: 30.12.2019). - Текст : электронный.

⁸ Teece, D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen // Strategic Management Journal. - 1997. - Vol. 18, No. 7. - Pp. 509-533.

⁹ Christensen, C.M. Meeting the Challenge of Disruptive Change / C.M. Christensen, M. Overdorf // Harvard Business Review. - 2000. - Vol. 78, No. 2. - Pp. 66-75.

IDENTIFICATION OF ENTITIES THAT HAVE THE ABILITY TO MAKE ORGANIZATIONAL CHANGES

© 2020 Kandrashina Elena Alexandrovna
Doctor of Economics, Professor
Samara State University of Economics
E-mail: kandrashina@sseu.ru

Keywords: change management, ability to make changes, ability to change, subjects, managers, employees, organization as an economic entity.

The article is devoted to identifying a range of subjects whose abilities determine the effectiveness of change management processes. Such subjects include both individuals such as managers and employees of the organization, and the organization itself, which acts as an institutional economic entity.

УДК 338

Код РИНЦ 06.00.00

РОЛЬ СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2020 Капустин Александр Александрович*
студент
Самарский государственный экономический университет
E-mail: Kapustin.action@gmail.com

Ключевые слова: логистика, сбытовая деятельность, сбытовая логистика, распределение, логистическая система, каналы сбыта, конкуренция, модель сбыта.

* Научный руководитель - **Сивакс Анна Николаевна**, кандидат экономических наук, доцент.