

Ye.Ya. Butko, G.A. Kononova, V.V. Tsiganov

CONDITIONS OF EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL CHANGES CAUSED BY REGIONAL FACTORS

Yevgeny Butko – Branch Development Director, Moscow Polytechnic University, Doctor of Economics, professor, Moscow; **e-mail: nac-ek@mail.ru.**

Galina Kononova – Professor, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Doctor of Economics, Gatchina; **e-mail: galina682@mail.ru.**

Vsevolod Tsiganov – Professor, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Doctor of Economics, Gatchina; **e-mail: tsvv@list.ru.**

We distinguish and reveal the key conditions of effectiveness of organizational changes caused by regional factors. When researching organizational change management, the type of changes initiated by organization managers due to the need to solve the problems stated in the documents reflecting the strategy and tactics of regional development is studied.

We carry out the research regarding organizational change management in logistics companies; its results prove the significance of regional factors' influence on the activity of business entities. We specify the conditions of high effectiveness of organizational changes and pay a special attention to forming a target information base for taking managerial decisions.

Keywords: *organizational changes; effectiveness; regional factors; logistics business enterprises; methods of management.*

Е.Я. Бутко, Г.А. Кононова, В.В. Циганов

УСЛОВИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ, ВЫЗВАННЫХ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ФАКТОРАМИ

Евгений Яковлевич Бутко – директор по развитию филиалов и представительств Московского политехнического университета, доктор экономических наук, профессор, г. Москва; **e-mail: nac-ek@mail.ru.**

Галина Алексеевна Кононова – профессор, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, доктор экономических наук, г. Гатчина; **e-mail: galina682@mail.ru.**

Всеволод Васильевич Циганов – профессор, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, доктор экономических наук, г. Гатчина; **e-mail: tsvv@list.ru.**

В статье определяются и раскрываются ключевые условия результативности организационных изменений, вызванных региональными факторами. При рассмотрении проблемы управления организационными изменениями исследованию подвергается тот тип изменений, которые инициированы менеджерами организации в связи с необходимостью решения задач, сформулированных в документах, отражающих стратегию и тактику развития региона.

Представленные в статье результаты исследований, выполненных авторами в организациях логистического бизнеса по проблемам управления организационными изменениями, подтверждают значимость влияния региональных факторов на деятельность хозяйствующих субъектов. Авторами сформулированы условия достижения высокой результативности организационных изменений и подробно рассмотрено такое условие, как формирование целевой информационной базы принятия управленческих решений.

Ключевые слова: *организационные изменения; результативность; региональные факторы; организации логистического бизнеса; методы управления.*

Управление организационными изменениями предполагает необходимость понимания природы этих изменений, их причин и характера протекания, а также того, насколько менеджмент организации способен планировать и контролировать их реализацию. Очевидно, что причины и характер изменений, протекающих в открытых социально-экономических системах, определяются как внешними, так и внутривы производственными факторами. Более полное понимание закономерностей изменений, которые должны быть учтены при управлении организациями, достигается за счет их группировки по различным признакам.

В своей работе [10] Р. Дафт выделил по признаку объекта изменений и дал подробное описание технологических, продуктовых, структурных и культурных изменений. Изменения, происходящие в организациях, могут быть запланированными и незапланированными. Первые осуществляются в рамках эволюционного развития, тенденции которого достаточно хорошо прогнозируются, и на основании полученной информации заблаговременно намечается наиболее подходящий момент преобразований в организации. Незапланированные изменения, как правило, приходится осуществлять менеджменту спонтанно, в неожиданных, чаще всего кризисных, ситуациях, поэтому, в некоторых случаях, процесс реализации незапланированных изменений может стать в организации стихийным, слабоуправляемым.

По протяженности во времени изменения делятся на постоянные, временные и разовые, что во многом определяется их масштабом, располагаемым временем для преобразования, внутренней гибкостью организации и т.д.

В научных публикациях [11; 12] авторы доказывают необходимость выделения в зависимости от закономерности протекаемых событий таких видов изменений, как заданные, или предписанные, и творческие, или конструктивные.

За последнее время опубликовано довольно много работ [2; 3; 6; 7; 8; 9 и др.], посвященных детальному рассмотрению

практики управления организационными изменениями активно развивающегося в нашей стране логистического бизнеса. В этих публикациях получили раскрытие технические и технологические виды изменений, а также изменения структуры организации управления и корпоративной культуры.

В целом, множественность проявления организационных изменений приводит к методологической необходимости выполнения их классификации, одна из которых представлена в [1. С. 44].

В связи с многообразием организационных изменений имеет смысл в каждом из случаев исследования проблем управления ими четко определять изучаемый тип изменений. Поэтому уточним, что в настоящей статье речь идет о том типе изменений, которые инициированы менеджерами организации в связи с необходимостью решения задач, сформулированных в документах, отражающих стратегию и тактику развития региона. Существенным обстоятельством, принимаемым при этом во внимание менеджерами, является то, что региональные факторы в значительной степени определяют направленность экономической политики отдельных региональных организаций.

Так, направленность и масштаб деятельности региональных организаций логистического бизнеса тесно зависит от степени развития и состояния дорожной сети в регионе, от плотности транспортного потока, а также от мощности грузопотоков, которая, в свою очередь, определяется как объемом промышленной и сельскохозяйственной продукции, производимой в регионе, так интенсивностью межрегиональных и международных экономических связей. Поэтому вполне объяснимо, что специалисты в области логистического бизнеса высоко оценивают роль региональных факторов: по их мнению, влияние этих факторов составляет 73,4% от общего влияния всех факторов внешней среды на деятельность организации логистического бизнеса.

Здесь и далее в статье приводятся результаты исследований, выполненных на-

ми в организациях логистического бизнеса по проблемам управления организационными изменениями. В основном приведены результаты экспертного опроса. Количество респондентов – 73, стаж их работы по специальности – не менее 4-х лет. При обобщении мнений респондентов использовались порядковые и нормированные количественные шкалы.

Значимость влияния региональных факторов на деятельность хозяйствующих субъектов подтверждается также анализом программных документов, отражающих политику развития регионов. Например, можно рассмотреть только одно из направлений стратегического развития экономики Санкт-Петербурга, заключающееся во внедрении энергосберегающих технологий в жилищном фонде, коммунальном комплексе и промышленности города и в снижении негативного воздействия топливно-энергетического комплекса на окружающую среду [5].

Не вызывает сомнения то, что реализация этого комплексного направления социально-экономического развития региона ставит многочисленные технологические и технические задачи перед менеджментом организаций ряда отраслей. Решение этих задач, в свою очередь, требует масштабного проведения организационных изменений.

В процессе принятия управленческих решений, направленных на реализацию исследуемого в статье типа организационных изменений, необходимо учитывать, что их влияние на результаты деятельности организации может в одних случаях расцениваться как получение организацией дополнительных возможностей, а в других – как возникновение угрозы ее экономической безопасности.

Так, при направленности стратегии развития региона на поддержку малого бизнеса, что характерно для подавляющего большинства регионов, с одной стороны, у предпринимателей возникают дополнительные возможности расширения и повышения устойчивости бизнеса. В качестве таких возможностей можно назвать гарантируемое регионами возмещение затрат организаций малого бизнеса, связан-

ных с получением сертификатов соответствия и деклараций, а также выплату субсидий на выполнение обязательных требований законодательства страны-импортера. Можно также упомянуть здесь возмещение затрат, связанных с допуском ценных бумаг к торгам на фондовой бирже и частичное возмещение процентных выплат по кредитам и т.д.

Однако, с другой стороны, развитие малого бизнеса неизбежно повышает плотность конкурентной среды и ставит не только малые, но и крупные организации перед угрозой потери потребительского рынка. Поэтому у организаций появляется необходимость сохранения достигнутого ранее уровня конкурентоспособности, что требует дополнительных затрат на повышение качества продукции (услуг) и на освоение новых видов продукции (услуг) или на завоевание новых сегментов потребительского рынка. Потери также могут возникнуть в результате вынужденного снижения цен, на которое организация идет с целью сохранения клиентской базы.

Следовательно, в составе исследуемого в статье типа организационных изменений можно выделить два подкласса.

К первому подклассу отнесем организационные изменения, вызванные теми региональными факторами, влияние которых на результаты деятельности организации оценивается менеджерами как положительное. В этом случае характер организационных изменений соответствует стратегической направленности развития региона, в результате чего обеспечивается непротиворечивость целей развития организации и региона.

Во второй подкласс можно включить те организационные изменения, необходимость в проведении которых определяется региональными факторами, влияние которых на результаты деятельности организации является угрозой ее экономической безопасности. В этом случае организационные изменения имеют целью смягчить или предупредить отрицательное влияние некоторых социально-экономических процессов, происходящих в регионе в соответствии со стратегией его раз-

вития. Они относятся к классу организационных изменений, проектируемых и реализуемых с целью адаптации деятельности организации к перманентной трансформации внешней среды. Проведение таких организационных изменений приводит к мобилизации резервов организации и, в конечном счете, к повышению эффективности бизнеса.

Итак, иницируемые менеджментом организационные изменения, смягчающие либо усиливающие влияние региональных факторов, повышают способность организации сохранить ее экономическую безопасность в длительной перспективе. Однако это справедливо только для тех случаев, когда обеспечивается высокая результативность организационных изменений, заключающаяся в достижении целей этих изменений. В связи с этим подчеркивается важность корректного определения количественных целевых показателей и своевременной корректировки системы этих показателей.

Для достижения проектируемого менеджерами уровня результативности организационных изменений необходимо выполнение следующих условий:

1. В процессе управления организационными изменениями должен обеспечиваться системный подход к их разработке и реализации.

Это заключается, во-первых, в комплексности изменений, усиливающей положительный синергетический эффект и, как следствие, в полной мере обеспечивающей программируемое менеджерами влияние изменений на результаты деятельности организации. Поэтому при разработке и реализации программы организационных изменений необходимо предусматривать и поддерживать взаимосвязанность и сбалансированность ее отдельных пунктов.

Во-вторых, организационные преобразования не должны разрушать базовые свойства организации как социально-экономической системы. Например, по отношению к такому системному свойству, как интегрированность это предполагает точное определение как состава исполнителей по каждому из пунктов про-

граммы организационных изменений, так и характера новых возникающих взаимосвязей между ними. Это достаточно важное условие, поскольку вовлеченность персонала в процесс реализации организационных изменений высока.

Подтвердим это положение на примере внедрения новых технологий в основной логистический процесс, а также в процесс управления компанией (в том числе внедрение цифровых технологий), осуществляемого в региональных организациях логистического бизнеса. Названные инновации приводят к необходимости проведения организационных изменений, которые в среднем в 48,3% случаев касаются деятельности всего персонала организации, в 35,7% случаев затрагивают деятельность большинства ее работников, и только в 16% случаев ограничиваются изменениями в трудовой деятельности отдельных исполнителей.

2. Разработке программы организационных изменений должно предшествовать формирование целевой информационной базы принятия решений, включаемых в эту программу. При формировании информационной базы необходимо использовать современные информационные технологии.

3. В процессе подготовки и реализации организационных изменений важно соблюдать принципы поведенческой экономики, которые в данном случае целесообразно рассматривать в свете задач управления организационными изменениями. В процессе управления, в первую очередь, принимаются во внимание те взаимодействия работников с организацией, которые могут быть описаны совокупностью поступков, соответствующих экономическим интересам организации либо противоречащих этим интересам. Такой подход во многом определяет результативность организационных изменений, тем более что сравнительно большое число из них требует участия всего персонала организации (см. таблицу).

4. При экономическом обосновании необходимости реализации организационных изменений важно выбрать критерий оценки, не противоречащий цели ка-

Влияние типа организационных изменений на их трудоемкость

Тип организационных изменений	Удельный вес организационных изменений, проведение которых требует участия всего персонала организации
Изменения, связанные с внедрением новых видов техники в основной логистический процесс	24,6
Изменения, связанные с внедрением новых видов техники в обслуживающие процессы	21,1
Изменения, связанные с внедрением новых видов техники в процесс управления организацией (в том числе цифровой техники)	31,6
Изменения, связанные с внедрением новых технологий в основной логистический процесс	47,4
Изменения, связанные с внедрением новых технологий в обслуживающие процессы	19,3
Изменения, связанные с внедрением новых технологий в процесс управления организацией (в том числе цифровых технологий)	49,2

ждого отдельно взятого изменения и согласованный с генеральной целью управления. В ряде случаев возникает необходимость многокритериальной оценки отдельных вариантов изменений.

5. В связи с радикальностью некоторых организационных изменений возможно возникновение их негативного влияния на уровень устойчивости организации, что может быть учтено при формировании программы организационных изменений. Таким образом, предотвращается противоречивость управленческих целей.

6. Постоянно существующая необходимость адаптации организации к переменам во внешней среде, вызванным региональными факторами, определяет условие непрерывности процесса организационных изменений, выполнение которого предупреждает появление стрессовых ситуаций, возникающих в связи с тем, что организационные преобразования не стали привычными и не раздражающими для менеджеров и других категорий работников организации.

Рассмотрим более подробно такое условие высокой результативности организационных изменений, как формирование целевой информационной базы принятия управленческих решений.

В качестве основных элементов ин-

формационной базы менеджерами организации могут быть выбраны:

- документы и законодательные акты, содержащие информацию о стратегических направлениях и тактике развития региона. В этом случае целесообразно использовать контент-анализ, а также SWOT-анализ, что позволяет, в частности, установить и оценить возможности и угрозы, возникающие в результате влияния региональных факторов, для того чтобы предусмотреть и предупредить их в процессе управления организацией.

При этом важно изучить не просто общую направленность, но и детали стратегических программ. Например, в Стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года [5] основные направления развития дифференцируются по экономическим зонам (Центральная, Северная, Московско-Невская и др.), что имеет значение в связи с локацией организации и потому должно быть учтено менеджерами при выборе проектируемых организационных изменений;

- результаты ситуационного анализа внешней и внутренней среды организации. Эти результаты могут быть получены в ходе выделения и описания рыночных сегментов, на которых функционирует организация. Информация о существую-

щих на рынке сегментах дает возможность менеджерам сформировать адекватное видение различных предпочтений и мотивов поведения, которыми руководствуются потребители.

В процессе структурирования видов и оценки факторов конкуренции, а также установления конкретных конкурентов выявляются сравнительные преимущества, которые используются в разработке конкурентной стратегии организации. При формировании матрицы сравнительного анализа конкурентов целесообразно использовать одну из разновидностей шкалы количественной оценки – шкалу семантического дифференциала.

Например, определение и оценка рыночной позиции, занимаемой организацией логистического бизнеса, является основой формирования условий для предпочтения, которые будут отдавать целевые клиенты данной организации;

- результаты комплексного анализа деятельности организации, завершающегося составлением ранжированного каталога ее проблем. Комплексный анализ, то есть анализ, проводимый по всем проекциям бизнеса, требует квалифицированной оценки работы организации с производственно-хозяйственной, финансово-экономической и организационно-управленческой стороны. Такая углубленная оценка работы организации требует привлечения большого объема информации, что вызывает необходимость реализации методов экономической обработки информации; детальной оценки всех проекций бизнеса организации и определение значимости отдельных из них; интерпретации результатов оценки типа и величины отклонения в значениях показателей, дифференцированных по проекциям бизнеса; определения проекции (или проекций) бизнеса, которая (или которые) вызывает (или вызывают) отклонения в значениях показателей; использования полученных результатов анализа для формирования и реализации конкретных компенсаторных управленческих воздействий;

- показатели оценки социально-экономических резервов организации (кадро-

вый потенциал, уровень платежеспособности, клиентская база и др.).

Методические аспекты оценки экономического потенциала организации ранее рассматривались нами в других публикациях, например, [4].

Оценка потенциала организации в случае, рассматриваемом в статье, выполняется, прежде всего, с целью определения реальных возможностей ресурсного обеспечения организационных изменений. Особое внимание в ходе оценки целесообразно уделить кадровому обеспечению, так как профессиональная компетентность работников является залогом успешного решения проблем рационального использования прогрессивных информационных технологий, освоения новых видов продукции (услуг), применения эффективных методов управления организационными изменениями и т.д.;

- результаты специальных исследований (обобщение опыта преобразований в организациях других регионов, проведение экспертных опросов по проблемам управления организационными изменениями и т.п.).

Итак, в процессе реализации стратегии социального и экономического развития региона формируются факторы, существенное влияние которых на деятельность субъектов хозяйствования приводит к необходимости, а иногда и к неизбежности проведения организационных изменений, смягчающих либо усиливающих влияние региональных факторов. Высокая результативность иницируемых менеджментом организационных изменений позволяет обеспечить развитие системных свойств организации и, таким образом, сохранение ее экономической устойчивости, что отвечает интересам не только самой организации, но и интересам региона. При формулировании предлагаемых в статье условий достижения проектируемой результативности иницируемых менеджментом организационных изменений учтены не только основные принципы теории управления, но и принципы поведенческой и цифровой экономики, а также результаты исследований практики управления организационными измене-

ниями.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Григорян М.Г.* Методология измерений в системе управления на предприятиях автомобильного транспорта: монография. СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2012.

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

3. *Здоровенкова Е.О.* Разработка системы управления запасами запчастей при осуществлении технического обслуживания // *Логистика и управление цепями поставок.* 2017. № 4 (81). С. 81–88.

4. *Кононова Г.А., Циганов В.В., Циганов И.В.* Оценка экономического потенциала организации // *Журнал правовых и экономических исследований. Journal of Legal and Economic Studies.* 2017. № 4. С. 139–144.

5. Постановление Правительства Санкт-Петербурга «О Стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года» № 355 от 13.05.2014 г. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

6. *Сергеев В.И., Дутиков И.М.* Циф-

ровое управление цепями поставок: взгляд в будущее // *Логистика и управление цепями поставок.* 2017. № 2 (79). С. 87–97.

7. *Соколов А.А.* Внедрение технологии совместного планирования и пополнение запасов в ритейле // *Логистика и управление цепями поставок.* 2016. № 5 (76). С. 64–73.

8. *Ушаков Д.В.* 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.* 2016. № 2 (73). С. 85–89.

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

10. *Daft R.* Management. Chicago: Dryden Press, 1988.

11. *Van de Ven A., Pool M.S.* Explaining development and change in organizations // *Academy of Management Review.* 1995. № 20(3). P. 510–540.

12. *Watzlawik P., Waakland J.H., Fisch R.* Change: principles of problem formation and problem resolution. N.-Y.: Norton, 1974.