

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ

Успешная организация постоянно находится в динамике. Более качественное использование ресурсов (материальных, финансовых, людских и т.п.) гарантируется эффективным управлением. Таким образом, то, что сегодня выполняется хорошо, завтра будет сделано еще лучше. Такая уверенность порождается явным стремлением к различного рода изменениям.

Условия динамичности, сложности и неопределенности внешней среды основа существования современных организаций различных отраслей. И в рамках этих постоянно изменяющихся условий имеет место не тот массовый обезличенный потребитель как раньше, а индивидуальный потребитель с четко сформулированными специфическими потребностями. Данные обстоятельства приводят к неизбежному стимулированию изменений в сфере как продуктов и услуг (инновации первого типа), так и самих процессов производства или обслуживания (инновации второго типа). При этом требования к качеству товаров постоянно растут, их жизненный цикл становится короче, номенклатура шире, объем выпуска по отдельным позициям номенклатуры меньше.

Необходимость управления изменениями неоспорима, но обязательно с пониманием, какие усовершенствования действительно актуальны и нужны. И тут на первый план выходят способности убеждения персонала в необходимости и полезности усовершенствований, грамотном использовании теорий мотивации, умения четко организовать внедрение изменений, а так же возможности решить важнейшие вопросы по преодолению сопротивлений изменениям.

Ключевые слова: логистика, логистическая система, изменения, управление изменениями, стратегии, стратегическое планирование.

MANAGEMENT OF CHANGES IN LOGISTIC SYSTEM

The successful organization is constantly in dynamics. More quality use of resources (material, financial, human, etc.) is guaranteed by an effective administration. In other words, what today is good, tomorrow will be made even better. Such confidence is generated by the obvious desire for a different kind of change.

Modern organizations in different industries are operating under conditions of uncertainty, dynamism and complexity in the external environment. In place of impersonal mass consumer comes at the individual-consumer. It stimulates changes in the field of products and services (Inno-pushed the first type) and the production processes or services (innovations of the second type). The requirements to the quality of goods constant but grow, their life cycle becomes shorter, the range is wider, the volume of production on individual items are less.

General, the changes need to be managed, with the understanding of what improvements are needed, being able to convince staff necessary we and utility improvements (use of theories of motivation), knowing how to organize implementation of changes.

Keywords: Logistics, logistic system, changes, change management, strategy, strategic planning.

Изменения – это неотъемлемая часть бизнеса, и организации необходимо адекватно реагировать на них, иначе она неизбежно отстанет от более динамичных конкурентов. Любая логистическая система функционирует в условиях постоянных изменений как внутри системы (персонал, задачи, структура, цели, выпускаемая продукция, технологические процессы, планы, затраты, заказчики, поставщики и т.д.), так и вне системы – внешней среде (рынки, экономические условия, политическая обстановка, конкуренты, технологии и т.д.).

Одним из важнейших качеств логистики является отсутствие «жира», так называемая («тощая» логистика), динамичная логистика. Хотя в целом «тощая» и динамичная стратегии в логистике имеют некоторые различия. Для того чтобы достичь цели «тощая» стратегия организует в логистической системе оптимальный поток ресурсов, который обеспечивает минимальное время выполнения заказов, объем запасов и общих затрат, а также исключая отходы задействованных ресурсов. Все это сопровождается минимальным использованием материальных, финансовых, а так же трудовых ресурсов.

Лучше всего «тощая» стратегия применима в условиях, когда спрос стабилен или, хотя бы, предсказуем. Когда из-за жесткой конкуренции самым главным становится цена или изменения в составе продукции, потребителей или логистики минимальны, данная логистическая стратегия наиболее эффективна. В целом такое, как правило, характерно для товаров важнейшим условием достижения успеха у которых, являются низкие затраты, а это в основном товары широкого спроса, в том числе продуктов питания.

Целью динамичной стратегии является обеспечение высокого качества обслуживания потребителей, оперативно реагируя на изменения в их вкусах и взглядах. Если спрос резко меняется и спрогнозировать его достаточно сложно, а так же если организация предлагает очень широкий ассортимент продукции, применение данной логистической стратегии наиболее приемлемо. Наибольших успехов, используя эту логистическую стратегию, удастся добиться организациям, осуществляющим свою деятельности в мире моды, т.к. они выполняют свои операции на заказ, а так же организации которые изначально не могут спрогнозировать спрос до тех пор, пока потребители не выкажут потребность разместить у них заказы.

Дональд Уотерс при сравнении характеристик «тощей» и динамичной стратегий, отмечает: «На первый взгляд цели «тощих» и динамичных стратегий кажутся противоречивыми. В одном случае ставка делается на минимизацию затрат, а обслуживание потребителей рассматривается как ограничение; в другом – проявляется стремление к максимально высокому качеству обслуживания потребителей, а ограничением считаются затраты. Это, как создается впечатление, приводит к важным различиям». И далее Уотерс отмечает: «Обе логистические стратегии исходят из того, что удовлетворение потребителей и низкие затраты – доминирующие направления, но используют разное описание процесса, обеспечивающего достижение цели. Другими словами: организациям вовсе не нужно выбирать только одну стратегию в ущерб другой» [4].

При подробном анализе использования данных стратегий было выявлено, что обе стратегии имеют как свои собственные достоинства, так и ограничения, особенно если какие-то характеристики берутся изолированно и в предельном варианте и в конечном итоге абсолютно не исключают друг друга.

Сравнение характеристик динамичной и «тощей» логистических стратегий

Фактор	Динамичная стратегия	«Тощая» стратегия
1. Цель	Гибкость, обеспечивающая удовлетворение спроса	Эффективные операции
2. Метод	Удовлетворение потребителей	Удаление всех непроизводительных участков
3. Параметры деятельности	Время выполнения заказов	Производительность, полнота использования
4. Работа	Переменная, контроль осуществляется лояльно	Стандартизированная, унифицированная
5. Управление	Осуществляется персоналом, наделенным необходимыми полномочиями, менее структурирована	В рамках формализованных циклов планирования
6. Динамика изменений	Динамичное реагирование на изменяющиеся условия	Долгосрочная стабильность
7. Ограничения	Затраты	Обслуживание

Несмотря на различия и та и другая стратегии развития подразумевают внедрение новых методов управления, а в конечном итоге неизбежность изменений. Все изменения в организации можно разделить на два типа: операционные изменения, связанные с улучшением производственных процессов, процедур, и трансформационные изменения, направленные на переориентацию ее функционирования и обновление организации в целом. Основные направления изменений – это изменения персонала, организационной культуры, выпускаемой продукции, миссии и целей, стратегии, структуры и технологии.

При этом существуют стихийные и плановые изменения. Стихийными изменениями являются непредвиденные ответные действия организации на непредусмотренные обстоятельства по мере их возникновения. Реализуясь в условиях нехватки времени они недостаточно продуманы, поэтому не позволяют наиболее эффективно адаптироваться к окружению. Очень часто после таких перемен потребность в управляемых изменениях резко возрастает.

Плановые осуществляются в соответствии с разработанной стратегией, в которой организация прогнозирует свои действия с учетом будущих событий. Это осуществляется с помощью анализа тенденций развития внешней среды, изучением сильных и слабых сторон организации, а также ее возможностей и угроз. Целью таких планов является подготовка организации к возможным изменениям среды и противостояние неблагоприятным воздействиям случайных факторов.

На рисунке представлена модель плановых изменений. В ней процесс изменений разделен на пять этапов:

- 1) воздействие факторов внутренней и внешней силы, которые вызывают необходимость изменений;
- 2) изучение этих воздействий и осознание необходимости перемен;
- 3) побуждение, инициация поиска нововведений и их внедрение;
- 4) осуществление изменений;
- 5) закрепление изменений на основе положительных результатов и становление необходимым элементом организации.



Процесс управления изменениями

Внутренние воздействия, требуют изменений, связанных с ее целями и возможностями их достижения, в целом с производственной деятельностью организации. Здесь выявляется потенциал организации, ее сильные и слабые стороны в разных функциональных областях.

Воздействие внешней среды, появление возможностей и угроз развитию организации связано с изменением любого из ее факторов прямого или косвенного воздействия. В частности: конкурентов, поставщиков, собственников, потребителей, рынка рабочей силы, контролирующих и регулирующих органов государственной власти, а также социокультурных, технологических, международных, политико-правовых факторов и состояния экономики в целом.

Понимание необходимости перемен связано с процессом осознания несоответствия между самой организацией и окружающей средой, имеющимся и необходимым уровнями производительности, эффективности и качества путем сопоставления внешних и внутренних импульсов. Это понимание предопределяет последующие действия по внедрению современной технологии, системы мотивации персонала, созданию нового продукта, перестройке структуры управления, формированию культурных ценностей и т. д.

Как только осознание необходимости реорганизации принято, наступает решающий этап управления изменениями – инициирование изменений. Путем разработки идей будущих перемен устраняются несоответствие между организацией и средой и более мелкие несоответствия существующих операций и процедур принятым в организации существующим стандартам.

Переход к новому способу организации работы сложен и зачастую проходит несколько этапов:

1. Отрицание необходимости перемен.
2. Защита в виде критики новых подходов к принятию решение и оправданию существующих.
3. Переход от старых способов принятия решений к новым.
4. Использование новых способов и признание их выгоды.
5. Реализация предложенных изменений и уверенность в их эффективности.

Неизбежность изменений заставляет переходить на внедрение логистического управления в организации, но при этом практически всегда возникают трудности, связанные с сопротивлением, как рядовых сотрудников функциональных подразделений, так и их руководителей. Мотивация является необходимым условием успешного формирования и развития логистической системы. Для осуществления изменений требуются большие усилия, т.к. большинство людей не любят изменений. Любые изменения несут за собой отказ от старых и привычных приемов; овладение новой квалификацией, изучение новых способов действий, отработка незнакомых ранее процедур, формирование новых отношений, на что согласен не каждый. Лишаясь чувства собственной безопасности, сотрудники функциональных подразделений сопротивляются изменениям. Они опасаются оказаться в результате изменений ненужными, считают, что не справятся с новыми обязанностями, боятся, что не способны, а возможно и (или) не желают обучаться новым навыкам и новому поведению.

Угроза потери позиций и власти заставляет руководителей функциональных подразделений также оказывать сопротивление. Возможность снижения их доли в доходах предприятия, уменьшения их влияние на принятие решений, сокращение возможности их контроля над ресурсами предприятия, а также наносимый ущерб их репутации не дают им в полной мере внедрить все необходи-

мые меры для реализации комплекса мероприятий направленных на принятие изменений.

Таким образом, изменениями необходимо управлять, понимая, какие именно усовершенствования необходимы, умея убедить персонал в необходимости и пользы усовершенствований (использование теории мотивации), умея организовать внедрение изменений.

Список использованной литературы

1. Ковалев К.Ю. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / К.Ю. Ковалев, С.А. Уваров, П.Е. Щеглов. – СПб. : Питер, 2007. – 272 с.

2. Мустафина А.Т. Логистика в отечественной практике менеджмента / А.Т. Мустафина, Д. Джано // Эффективные системы менеджмента – стратегии успеха. – 2014. – Т. 1, № 4. – С. 107.

3. Цевелев А.В. Стратегии развития материально-технического обеспечения железнодорожного транспорта 1-го порядка / А.В. Цевелев // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2009. – № 3. – С. 163–171.

4. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок : пер. с англ. / Дональд Уотерс. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 503 с.

Информация об авторе

Щепина Светлана Владиславовна – старший преподаватель, кафедра Логистики и коммерции, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: sepina@mail.ru.

Author

Shchepina Svetlana Vladislavovna – senior lecturer, Department of logistics and commerce, the Baikal state university, 11, Lenin St., Town of Irkutsk, 664003, e-mail: sepina@mail.ru.