В соответствии с представленным рисунком 1 отметим, что работник должен знать не только собственные перспективы развития на краткосрочный или долгосрочный периоды, но и то, выполнение каких показателей от него ожидает руководство компании, с целью продвижения его по карьерной лестнице [1].

Таким образом, следует отметить, что как для блага организации в целом, так и для личного блага персонала руководство предприятия должно постоянно разрабатывать и совершенствовать методы, способы и формы обучения и развития своих подчиненных.

1. Звягинцева О. С., Черникова Л. И., Кенина Д. С. Формирование системы ротации персонала в организации // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2017. № 131. С. 990-1002.
2. Семко И. А., Алтухова Л. А. Влияние корпоративной культуры на управление персоналом организации // В сборнике: РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. 2017. С. 156-158.
3. Семко И. А., Алтухова Л. А. Направления формирования организационной культуры // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 6 (18). С. 239-244.
4. Черникова Л. И., Гурова В. И. Сущность ресурсного потенциала предприятия // В сборнике: Экономические и информационные аспекты развития региона: теория и практика Международная научно-практическая конференция. Ставропольский государственный аграрный университет. 2015. С. 257-258.
5. Chernikova L., Zvyagintseva O. The role of organizational culture in personnel management // Экономические исследования и разработки. 2017. № 4. С. 143-148.

Жеребило М.А.

Логистическая стратегия адаптивности организации

*Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина
(Россия, Саратов)*

doi:10.18411/spc-08-04-2018-26

idsp: 000001:spc-08-04-2018-26

Аннотация

В современном быстроразвивающемся мире, характеризующемся динамичным развитием всех сфер жизнедеятельности, возрастающим объемом информации, нестабильностью внешней среды и процессом глобализации, проблема адаптации коммерческих организаций к условиям изменяющейся внешней среды занимает особое место в системе обеспечения эффективности хозяйственной деятельности субъектов экономики.

В статье раскрывается сущность понятия «адаптивность», рассмотрена проблема обеспечения адаптивности организаций, приводятся примеры адаптивности зарубежных предприятий, сравниваются понятия адаптивности и стройности организации при нестабильном состоянии рынка, предлагается для корректировки статуса адаптивности применение метода «разгруппировки».

Ключевые слова: Адаптивность, концепция «стройности», логистическая стратегия, организация, метод разгруппировки.

В современном мире, динамично развивающемся и все более подверженном изменениям, традиционные методы управления, основанные на устаревших принципах и запрограммированных решениях, теряют свою эффективность. Перемены извне способствуют смещению акцента с предвидения изменений к таким методам построения эффективной деятельности организации, которые базируются на

способности менеджеров реагировать и воспринимать изменения и, как следствие, использовать нестабильность в свою пользу.

Любая организация подобна живому организму: для выживания в быстро изменяющейся среде она вынуждена к ней адаптироваться, быстро реагируя на изменения внешней среды и эффективно применяя передовые технологии. Для этого современным организациям нужны организационные структуры органического типа, которые способны адаптироваться к внешним вызовам подобно тому, как это делают живые организмы.

Если ориентироваться на такие факторы, влияющие на современную экономику, как необходимость работы с большим объемом информации, глобализацию, «стройность» (согласованность и синхронизацию) производственных процессов, ориентацию на потребителя, то можно заметить, что основными ориентирами в управлении организациями, имеющими множество логистических цепей, становятся согласованность, синхронизация и адаптивность.

В адаптивной системе основным фактором является сохранение своей функциональности в ситуации неопределенности и агрессивности внешней среды. Речь здесь идет не об инертной адаптации системы к своему окружению, а о новом, более сложном типе организации, которая сможет перестраивать как внутренние процессы, так и выстраивать активную защиту от влияния внешних факторов.

Неопределенность внешней среды состоит в том, что не все экономические субъекты имеют доступ к ценной информации рыночной системы и экономики в целом. А для оперативного и адекватного реагирования на всевозможные изменения внешней среды, информация должна быть достоверной и максимально точной, что не всегда наблюдается, особенно в условиях конкурентной экономики.

Адаптивная система управления организацией должна отвечать следующим требованиям:

- иметь значительную гибкость, которая позволит ей незамедлительно реагировать на изменяющиеся условия внешней среды;

Гибкость – это свойство организации и ее подразделений, способных оперативно реагировать и приспосабливаться к любым изменениям, происходящим в рыночном или институциональном окружении.

Такое свойство выступает одной из основных характеристик организации, которая необходима для перехода от старой системы менеджмента к эффективному управлению с учетом динамичного, разнообразного и сложного окружения. Отсутствие гибкости организации равнозначно стагнации, такая ситуация мешает её прогрессу и качественному развитию.

Изначально считалось, что путь к гибкости производства идет через автоматизацию, что обеспечивает быструю переналадку оборудования, обеспечивая приспособляемость к изменениям ассортимента и объема выпуска готовой продукции. Позднее идея гибкости стала трактоваться более широко (Nagel N. и Dove R., 1991) [1] и появилась концепция адаптивности организации.

«Стройность», в свою очередь, означает создание добавляющего стоимость направленного материального потока с устранением всех излишних издержек, включая время, обеспечение работы каждого уровня по графику. Интерес к данной концепции «стройного производства» был проявлен в 90-х годах и затем к более широкой концепции «стройного предприятия» (Womack и Jones, 1996) [2].

Реализации концепций «гибкости» и «стройности» способствуют современные технологии передачи информации, производства и транспортной логистики. Это достигается путем использования таких технологий, как Интернет, беспроводных коммуникаций, безбумажных технологий, штрих-кодирования и радиочастотной идентификации, систем навигации, единых компьютерных программ.

Как гибкость, так и стройность предъявляют высокие требования к качеству продукта. Они также требуют сведения к минимуму общего времени на удовлетворение потребности, которое определяется как время от подачи заявки клиентом до доставки товара.

Концепция «стройности» больше относится к условиям относительной стабильности и предсказуемости спроса и низкой неопределенности. И, напротив, в условиях, где спрос и потребности покупателей сильно варьируют, возникает потребность в высоком уровне адаптивности логистической цепи.

Адаптивная система управления организацией должна отвечать и другим требованиям:

- характеризоваться мобильностью, которая необходима при принятии управленческих решений и претворении их в жизнь;
- адекватно реагировать на текущую ситуацию;
- осуществлять мониторинг конкуренции на рынке;
- учитывать требования к уровню профессионализма;
- придавать значение всем рискам, которые так или иначе связаны с динамикой изменений и развития;
- принимать во внимание необходимость контроля неопределенности внешней среды.

Реализации концепций адаптивности и стройности способствуют современные технологии передачи информации, производства и транспортной логистики. Это достигается путем использования таких технологий, как Интернет, беспроводных коммуникаций, безбумажных технологий, штрих-кодирования и радиочастотной идентификации, систем навигации, единых компьютерных программ.

В организации, где вероятность риска дефицита или стоимости дефицита высока, в сравнении со стоимостью производства и дистрибуции, необходима корректировка, а порой кардинальное изменение вариантов решений ранее прижившегося логистического процесса. Это приводит к выводу, что общие затраты на процесс доставки товара складываются из: физических затрат по доставке товара, включающих затраты по производству, дистрибуции и хранению товара; а так же, издержек отсутствия товара и дефицита.

При низкой широте товарного ассортимента в условиях сильного и конкурентного рынка вероятность появления дефицита очень высока. Адаптивному снабжению свойственен дефицит товара.

Для того чтобы организация могла оперативно и эффективно реагировать на изменения внешней среды в качестве ситуации с возникновением дефицита товара (будь это проблемы с производством или же проблемы с доставкой товара), необходимо свести к минимуму общее время на удовлетворение потребности, которое определяется как время от подачи заявки клиентом (заказ) до получения товара этим клиентом. Общее время на весь процесс обработки заказа для каждого клиента должно быть минимизировано, с целью обеспечения адаптивности, так как спрос сильно вариативен и может внезапно измениться, если процесс обработки заказа будет занимать долгий период времени. Такая система будет не в состоянии оперативно реагировать на потребности, чтобы завоевывать рынок и в дальнейшем удержаться на нем. К тому же, результативное реструктурирование сокращения операционных циклов всегда приводит к хорошей основе для сокращения производственных затрат и повышения производительности.

Организация адаптивного снабжения нуждается в ряде корректировок статуса. В качестве примера корректировки статуса можно привести метод «разгруппировки». В этом случае суть идеи содержится в хранении товара в виде полуфабриката и доведении производства до конечного этапа только тогда, когда известен конечный

покупатель. Или организовать процесс сборки только тогда, когда известен конечный покупатель.

Концепция «откладывания производственных операций» в настоящее время все более применима компаниями широкого спектра отраслей. Компании, типа Hewlett-Packard, удачно применяют эту стратегию для локализации товара как можно ближе к месту фактического спроса.

Хорошо, если у организации есть качественный продукт и технология, которая позволяет найти своего клиента и занять определенную нишу на рынке. Еще лучше, если организации способны отслеживать нюансы спроса и динамику потребностей клиентов. Тогда предвидение изменений, и их положение будет более стабильным. Однако, по-настоящему конкурентоспособен тот, кто сам задает правила игры и устанавливает новые стандарты. Тот, кто управляет будущим, создавая новые тренды и критерии оценки.

Провал, либо успех цепи обуславливается на рынке конечным потребителем. Только при полном понимании потребностей и ограничений рынка, организация может предпринять выработку стратегии, которая удовлетворит и участников логистической цепи и покупателей.

1. Roger N. Nagel, Rick Dove 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View / DIANE Publishing, 1991 – C43.
2. James P. Womack, Daniel T. Jones Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation / Simon & Schuster, 1996 – 358c.

Зуб А.Т.

Эмоциональная сторона организационных изменений

*Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова
(Россия, Москва)*

doi:10.18411/spc-08-04-2018-27

ids: 000001:spc-08-04-2018-27

Трудно найти пример организационного изменения, не вызывающего эмоциональную ответную реакцию персонала. Такая реакция закономерна, порождена имеющимися у людей ожиданиями и может быть как положительной, так и отрицательной. Положительная реакция будет связываться с представлениями о новых благоприятных возможностях, карьерном росте, лучшей мотивации усилий, прилагаемых для выполнения задания, она будет порождать активность, соучастие, стимулы для творческой, инициативной работы.

Отрицательная реакция связана с такими эмоциями, как чувства неуверенности, дискомфорта, неопределенности, беспокойства или апатии и даже раздражения. В первом случае изменение рассматривается как путь к новому, открывающиеся новые возможности, в то время как во втором изменение есть угроза стабильности и привычному ходу дел. В реальности же мы имеем более сложную картину, где эти две крайности являются лишь полюсами континуума: люди склонны видеть в перспективах изменений как привлекательные в личном плане стороны, так и иные, к которым может быть настороженное отношение, порожденное опасениями, что изменения могут нарушить сложившуюся иерархию отношений власти, влияния и авторитета, и таким образом, повлиять не в лучшую сторону на статус конкретного человека в организации. Такая амбивалентность эмоционального ответа на изменения порождает следующую рекомендацию для руководителя, управляющего изменениями: он не должен терять из виду все многообразие представлений и реакций людей на перспективы изменений. Некоторые люди воспринимают изменения как безусловное