

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Будь-які зміни на підприємстві, які відбуваються або відбуватимуться неодмінно супроводжуватимуться в переважній більшості випадків супротивом з боку самого підприємства як системи і зі сторони працівників підприємства, які будуть відповідати за реалізацію цих змін, а також (якщо говорити про логістику) учасників логістичного ланцюга. Перешкоди змінам, які обов'язково будуть виникати в процесі як формування, так і подальшої реалізації логістичної стратегії не дозволять отримати максимальну ефективність запропонованих, навіть «ідеальних» пропозицій в логістичній сфері діяльності. Зміни, які відбуватимуться на підприємстві можуть призвести як до його знищення, так і до його виживання у висококонкурентному динамічному середовищі.

Управління змінами на підприємстві приділено багато уваги з боку дослідників (К. Левін, Л.Е. Грейнер, Л.Бергера, Г.В. Осовська, Є.Брукінг, О.Віханський, Дж.Дональдсон, П.Друкер, М.М. Єрмошенко, Р.Кател, Ф.Хміль, М.Д. Кондратьєв, Ф.Котлер, В.А. Кулік, І.І. Мазур, Є.Г. Панченко та ін.), проте не виявлено основні риси, які мають бути притаманними не тільки підприємству, але й цілому логістичному ланцюгу (тобто таких, що стосуються не тільки внутрішньої, але й зовнішнього боку підприємства). Якщо розглядати внутрішній бік підприємства, то слід ще раз зазначити наявність науково-практичних розробок, які є загальними для всіх підприємств без врахування специфіки підприємства. Щодо управління змінами у логістичному ланцюзі (назовні) приділено мало уваги, або залишено без уваги, оскільки питання є доволі складним у логістичних системах з відсутнім централізованим впливом та стосується впливу на автономність рішень кожного з учасників ланцюгу та узгодження дій з іншими (існує значна проблема у прийнятті змін (особливо суттєвих, масштабних, стратегічного характеру), які розробляються підприємствами). Саме тому при розробці логістичних стратегій та розробці плану змін, яких неодмінно потребуватимуть підприємство та учасники його логістичного ланцюгу, потрібно беззаперечно залучати цих учасників (особливо тих, які співпрацюють на довгостроковій основі з підприємством). Ця обставина ускладнює процес управління змінами логістичної системи підприємства (табл. 1).

У змін в логістичній системі підприємства двояка природа: з одного боку вони привносять інноваційну передову складову в діяльність підприємства та забезпечують перспективи його розвитку, з іншого – зміни вносять аспект ризику в логістичні ланцюги та невизначеності, що за неефективного управління може призвести до втрати конкурентоспроможності та банкрутства підприємств та пов'язаних з ними учасників логістичного ланцюга.

Фахівці в сфері управління змінами пропонують застосовувати теорію обмежень для забезпечення ефективного впровадження змін, яка передбачає такі кроки з подолання «шести шарів супротиву»:

1) незгода з проблемою (необхідно зробити так, щоб співробітники спочатку погодилися з існуванням даної проблеми, і з тим, що вона глобальна, ключова для підприємства і заважає йому розвиватися. Для цього пропонується використовувати такий інструмент як «Дерево поточної реальності»);

2) незгода з напрямком вирішення (необхідно розробити істинне рішення, яке не є компромісом і усуває конфлікт. Для цього можна використати такий інструмент, як «Гривозова хмара»);

3) неочевидність того, що рішення зніме озвучену проблему (необхідно провести попередню роботу перед тим, як надати підлеглим план дій. Вони повинні зрозуміти свої цілі, і те, до чого саме приведе реалізація означених рішень. Тобто план дій потрібно спускати не зверху, а розробляти його спільно, щоб всім були зрозумілі його тонкощі, нюанси і проміжні завдання);

4) бачення негативних наслідків змін (необхідно не заперечувати людям, а дати їм висловити всі свої зауваження, побоювання, прийняти їх до відома, приділити максимум уваги всім критикам, попросити уточнити побоювання, а також запропонувати рішення, які знімуть озвучену небезпеку, щоб відобразити їх у майбутніх змінах);

5) перешкоди на шляху змін (необхідно дати свободу співробітникам, запропонувавши їм знайти як перешкоди, так і способи їх подолання. Це створює умови незворотності змін);

6) бездіяльність (необхідно призначити досвідчених керівників проектів, які на високому фаховому рівні реалізовуватимуть проект змін).

Зміна підходу до управління змінами в логістичних системах підприємств

Ознака порівняння	Традиційний підхід	Підхід управління змінами	Логістичний підхід до змін
1. Необхідність у змінах	потрібні у випадку виключної потреби	необхідні постійно	знаходяться в основі логістичної організації
2. Характер змін	дискретні	безперервні	безперервні
3. Природа змін	зовнішня	як зовнішня, так і внутрішня	зміни є в природі логістики
4. Охоплення змінами	в межах проблеми	охоплення цілого підприємства	охоплення і підприємства, і в цілому логістичного ланцюгу
5. Особливості процесу змін	у вигляді проекту	у вигляді періодичної діяльності підприємства	у вигляді частини базових дій в логістичній системі підприємства
6. «Центр» змін	нав'язуються вищим рівнем управління	зміни ініціюються на різних рівнях	зміни ініціюються на різних рівнях та учасниками ланцюгу
7. Сприйняття співробітниками	сприймається як загроза для робочого місця співробітників	сприймається як необхідний процес, необхідний і підприємству, і співробітникам	сприймається як звичний процес, необхідний співробітникам
8. Мотивація змін	стимулюється ініціативна проектна група	стимулюються всі співробітники підприємства	стимулюються як співробітники, так і учасники логістичного ланцюгу підприємства

В основному уклін даного підходу зводиться до управління відносинами з працівниками підприємства (керівниками та підлеглими) щодо необхідних змін. Такий же ж підхід визначають і закордонні дослідники Дж. Моран та Б. Брайтман: «Управління змінами (управління конкурентоспроможністю) – це управління людьми». З цим положенням варто погодитись, адже навіть за досконалої, прогресивної, провідної логістичної організації реалізація логістичної стратегії буде залежати від конкретних виконавців (керівників різних рівнів та їх підлеглих підприємства та учасників його логістичного ланцюгу). Вони виділяють чотири важелі змін, які стосуються працівників підприємства: переконання, шкала цінностей, лінія поведінки, навички, кожен з яких по-різному реагує на кожному з трьох рівнів – особистому, професійному та організаційному.

Для мінімізації ризиків і використання наданих можливостей необхідне кваліфіковане управління змінами на підприємстві, яке повинно бути інтегрованим у систему логістичного менеджменту та систему стратегічного менеджменту (в цілому – в систему менеджменту підприємства).

Управління змінами повинно здійснюватись у трьох напрямках:

– управління часом проведення змін (підвищення результативності, мінімізація витрат, формування звичок, контроль та координація проекту змін);

– збереження ключових співробітників підприємства (виявлення груп інтересів, визначення ключових гравців та їх типізація, індивідуальний підхід у врахуванні ключових співробітників, мотивація залучення із врахуванням особливостей змін);

– мінімізація втрати результативності та ефективності (визначення необхідних ресурсів і формування резервів, залучення кваліфікованих та відповідальних кадрів, мотивація додаткового навантаження та часткове вивільнення від оперативних справ).

Ефективне управління необхідними в логістичній системі підприємств та їх ланцюгах зміни дозволить підприємствам вийти на якісно новий рівень управління та конкуренції – на рівні цілісних систем (ланцюгів), і отримати інтегральний ефект.