

# ЭКОНОМИКА

---

# ECONOMICS

DOI: 10.12731/2070-7568-2017-1-64-78

УДК 656.078.1

## МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В АВТОТРАНСПОРТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК

*Антипов Д.С.*

*В статье предложена методика диагностики результативности организационных изменений в автотранспортных организациях сферы грузовых перевозок. Приведены основные результаты апробации разработанной методики диагностики результативности организационных изменений в 37 автотранспортных организациях сферы грузовых перевозок Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Построены диаграммы соответствия состояний удельных весов, в результате реализации организационных изменений. Представлены диаграммы результативности организационных изменений в автотранспортных организациях сферы грузовых перевозок на каждой стадии жизненного цикла.*

**Цель статьи** – разработка методики диагностики результативности организационных изменений в грузовых автотранспортных организациях.

**Ключевые слова:** диагностика; результативность; организация; изменения; методика.

## METHODS OF DIAGNOSTIC EFFECTIVENESS ORGANIZATIONAL CHANGES IN CARGO MOTOR TRANSPORTATION ORGANIZATIONS

*Antipov D.S.*

*The article propose methods of diagnostic effectiveness organizational changes in cargo motor transportation organizations. The arti-*

*cle contain the main results approbation of the developed methods of diagnostic effectiveness organizational changes in cargo motor transportation organizations in 37 cargo motor transportation organizations of Saint-Petersburg and the Leningrad Region. Constructed diagrams of conformity specific weights resulting from organizational changes in cargo motor transportation organizations. Presents diagrams effectiveness organizational changes in cargo motor transportation organizations at every stages of the life cycle.*

***The goal of the present paper is to development methods of diagnostic effectiveness organizational changes in cargo motor transportation organizations.***

***Keywords: diagnostics; effectiveness; organization; change; methods.***

В современных условиях ведения бизнеса многие автотранспортные организации сферы грузовых перевозок (АТОГ) очень часто сталкиваются со многими проблемами: невысокая прибыль, низкая рентабельность перевозок, недостаток инвестиций, которые воспринимаются руководством предприятия, как «естественные» и привычные. В результате наблюдается низкая эффективность работы всей организации в целом [5]. Таким образом, необходимость проведения своевременных организационных изменений и диагностика результатов их реализации является залогом успешного развития АТОГ.

В настоящее время не существует типовых рекомендаций и моделей диагностики результативности организационных изменений в АТОГ [1–4, 6–15], как среди отечественных, так и среди зарубежных ученых и практиков.

Основной целью разработки методики является оценка результативности организационных изменений для проведения коррекции управленческих решений в АТОГ.

Под *результативностью организационных изменений* в АТОГ мы понимаем степень достижения конкретных целей, поставленных руководством АТОГ при реализации организационных изменений.

Под *диагностикой результативности* организационных изменений в АТОГ мы понимаем процедуру распознавания и оценки состояния АТОГ в результате реализации организационных изменений.

Разработанная методика состоит из 6 последовательных стадий:

**1. Определение стадии жизненного цикла.** Основным критерием определения стадии жизненного цикла является возраст организации. Следовательно, для АТОГ стадия «рождение» будет составлять 1–2 года, стадия «отрочество» – 3–4 года, стадия «зрелость» – 5–15 лет, стадия «старение» – от 16 лет и выше.

**2. Типизация организационных изменений в АТОГ.** Тип организационных изменений, реализуемых в АТОГ, безусловно, влияет и на их результативность.

**3. Выработка критериев анализа.** Критерии анализа определяются в зависимости от стадии жизненного цикла АТОГ.

**4. Анализ результативности организационных изменений,** который состоит из трех действий.

**4.1. Анализ индикаторов.** Анализ индикаторов предполагает исследование функционирования предприятия вследствие проведения организационных изменений согласно выявленных ключевых характеристик: цель; бизнес-модель; функциональный потенциал; затраты функционирования; степень отторжения организационных изменений; способность к обновлению; противодействие возможным рискам. Индикаторы на каждой стадии развития предполагают ряд показателей, характерных для определенной стадии развития АТОГ.

**4.2. Расчет индексов.** Поскольку индикаторы являются разномерными, то их необходимо оценивать по общим показателям. Так, как использование индексов позволяет убрать разномерность, то необходимо рассчитать соответствующие индексы:

$$\beta_j = \frac{\alpha_{\min}}{\alpha_{\max}} \quad (1)$$

$\beta_j$  – индекс по каждому  $j$ -му индикатору;  $\alpha_{\min}$  – минимальное значение индикатора;  $\alpha_{\max}$  – максимальное значение индикатора.

**4.3. Формирование диагностической карты.** Разработанная диагностическая карта включает в себя индикаторы, соответствующие каждой стадии жизненного цикла организации.

### **5. Анализ результативности организационных изменений.**

Для анализа результативности организационных изменений мы провели исследование с использованием метода интервьюирования среди 65 специалистов, работающих в АТОГ, в том числе в должностях – ген. директора 16 респондентов; зам. ген. директора – 22 респондента; руководителей отделов организации перевозок – 14 респондентов; маркетинга – 6 респондентов; экономического – 4 респондента; производственно-технического – 3 респондента.

Респондентам задавался один вопрос: «Какой диапазон индексов соответствует состояниям: «норма», «дисфункция», «патология», «аномалия» в результате реализации организационных изменений.

Состояния, которые может принимать АТОГ в результате организационных изменений: *дисфункция* – непредвиденные последствия, которые осложняют функционирование и развитие АТОГ; Под *организационной дисфункцией* мы понимаем непредвиденные последствия, оказывающие влияние на организационное развитие АТОГ. Под *экономической дисфункцией* мы понимаем непредвиденные последствия, оказывающие влияние на экономическое состояние АТОГ; *патология* – совокупность негативных факторов, которые вызывают у АТОГ значительные отклонения от нормы; Под *организационной патологией* мы понимаем существенное отклонение показателей, характеризующих влияние негативных факторов на организационную структуру АТОГ. Под *экономической патологией* мы понимаем значительное отклонение от нормальных экономических показателей деятельности АТОГ; *аномалия* – отклонение от рекомендуемых значений показателей, характеризующих функционирование и развитие АТОГ, в общей закономерности развития; *норма* – соответствует ожиданиям руководства АТОГ. Под *организационной аномалией* мы понимаем существенное отклонение исследуемых пока-

зателей от управленческих, оказывающее отрицательное влияние на эволюцию АТОГ. Под *экономической аномалией* мы понимаем значительное отклонение анализируемых экономических показателей, нарушающее результативное развитие АТОГ.

В итоге были получены следующие результаты: норма – 1; дисфункция – 0,99–0,95; патология организационная – 0,94–0,8; патология экономическая – 0,79–0,41; аномалия организационная – от 0,4 до 0,2; аномалия экономическая – 0,39–0.

Таким образом, результативность организационных изменений определяется по следующей формуле:

$$\tau = 1 - \beta_j \quad (2)$$

$\beta_j$  – индекс по каждому  $j$ -му индикатору;

$\tau$  – результативность организационных изменений.

Полученные в результаты приведены в табл. 1.

Таблица 1.

**Результаты опроса респондентов: норма, дисфункция, патология, аномалия**

Состояние, в результате реализации организационных изменений	Количество респондентов	Удельный вес, %	Диапазон	
			организационная	экономическая
Норма	65	100	1	
Дисфункция	59	90,8	0,99-0,95	
Патология	61	93,8	0,94-0,8;	0,79-0,41
Аномалия	60	92,3	от 0,4 до 0,2	0,39-0

**6. Программа коррекции организационных изменений в АТОГ.** В соответствии с полученными результатами диагностики результативности организационных изменений в АТОГ необходимо разработать программу коррекционных действий для обеспечения нормального функционирования АТОГ, которая включает в себя четыре этапа: оценка результатов организационных изменений; диагностики причин отклонения от нормы; выбор сценария коррекции организационных изменений; реализация сценария коррекции.

Результат организационных изменений в зависимости от стадий

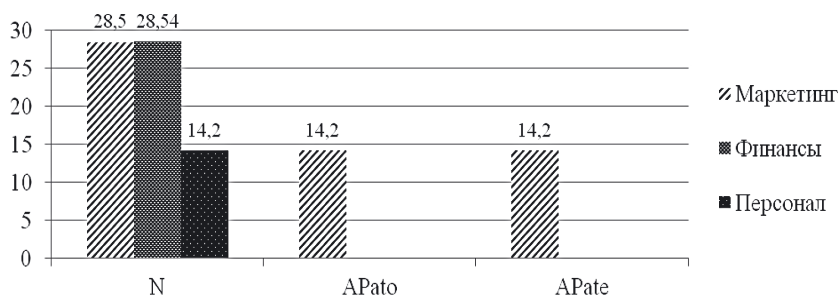
жизненного цикла может быть определен с помощью абстрактных и реальных критериев, выделенные индикаторы оцениваются с помощью абстрактных и реальных критериев, которые могут принимать, как нормальные значения, так и отклонение от нормы (организационная и экономическая патология, аномалия и дисфункция).

Для апробации разработанной методики диагностики результативности организационных изменений в АТОГ нами было проведено исследование 37 АТОГ Санкт-Петербурга и Ленинградской области (28 и 9 соответственно).

Основными проблемами АТОГ в результате проведенного исследования являются: низкая рентабельность перевозок, высокая текучесть кадров среди водительского состава, высокий износ парка транспортных средств, низкое привлечение инвестиций в развитие АТОГ, что связано с низкими инвестиционными возможностями транспортных организаций, неразвитостью механизмов государственно–частного партнерства, трудностями с привлечением долгосрочных заемных средств.

Для иллюстрации полученных результатов приведем соответствующие фрагменты исследования.

Построим диаграмму соответствия удельных весов нормальных последствий и патологических с акцентом на организационную и экономическую составляющую (рис. 1).

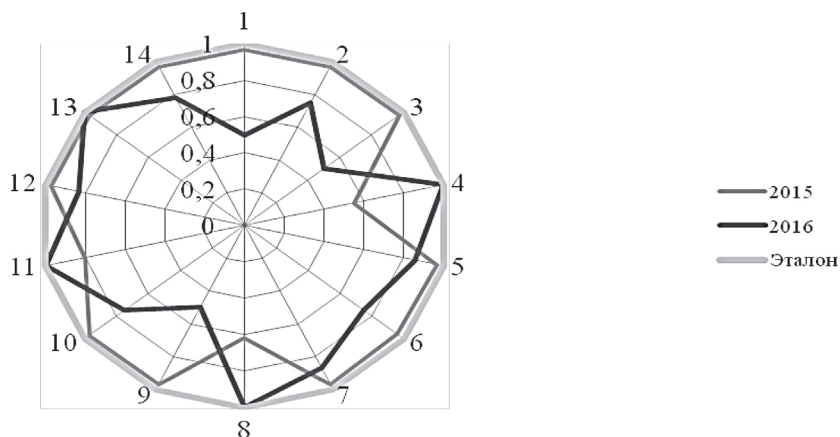


**Рис. 1.** Соответствие удельных весов нормальных последствий и патологических для «АТОГ Рождение», (%)

Анализируя рис. 1 можно констатировать: для «АТОГ Рожде-

ние» вследствие реализации организационных изменений, в большинстве случаев исследуемые индикаторы принимают нормальные значения. Однако, отмечено проявление организационной и экономической патологии в проекциях «маркетинг» и «финансы», что требует проведения четких и систематизированных действий для предотвращения патологии развития АТОГ или даже его «смерти». Организационные изменения преимущественно проводятся по проекции «маркетинг», что связано с небольшим сроком деятельности организации на рынке.

На рис. 2 представлена диаграмма результативности организационных изменений в «АТОГ Рождение».



**Маркетинг** 1ДР; 2РП; 3ДР; 4ОИН; 5УЦ; 6РП; 11ЧПЛ; 12ТР

**Финансы** 7ОТСР; 8ЗИПР; 9ДР; 10РП

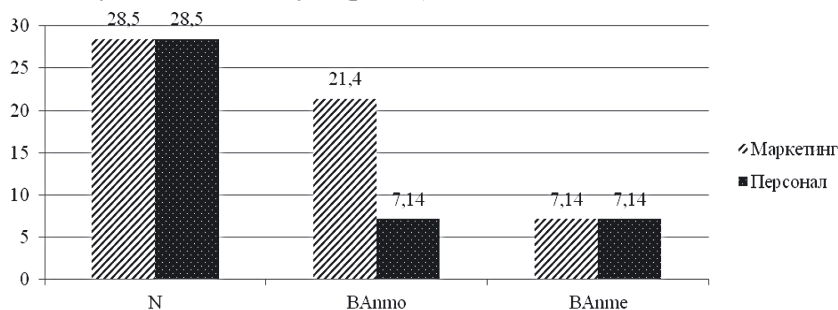
**Персонал** 13ЧУОС; 14ЗОП

**Рис. 2.** Результативность организационных изменений в «АТОГ Рождение»

Анализируя рис. 2, можно констатировать, что результативность организационных изменений в «АТОГ Рождение» в большей степени достигла нормальных результатов и только на проекции маркетинг была зафиксирована организационная и экономическая патология, что проявляется в снижении объема инвестиций, увеличении централизации, снижении числа патентов и лицензий, увеличении

трудоемкости.

Построим диаграмму соответствия удельных весов нормальных последствий и аномалий с акцентом на организационную и экономическую составляющую (рис. 3).



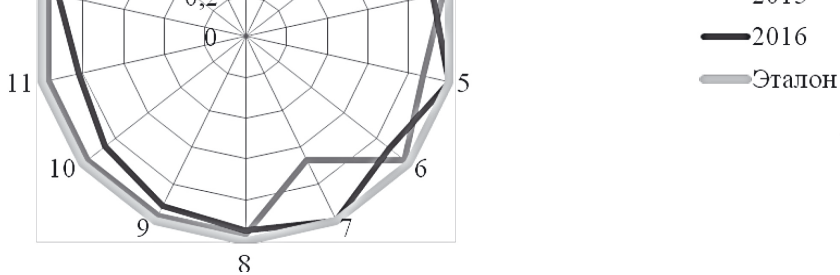
**Рис. 3.** Соответствие удельных весов нормальных последствий и аномальных для «АТОГ Отрочество», (%)

Анализируя рис. 3 можно констатировать: для «АТОГ Отрочество». вследствие реализации организационных изменений, в большинстве случаев исследуемые индикаторы принимают нормальные значения. Однако, отмечено проявление организационной и экономической аномалии в проекциях «маркетинг» и «персонал», что в свою очередь, требует от руководства проведения четких и систематизированных управленческих действий для предотвращения аномалии развития АТОГ. Организационные изменения осуществляются преимущественно по проекциям «маркетинг», и «персонал», что связано с убеждением руководства о стабильном развитии предприятия и формирование базы для стабильного функционирования на рынке в течение нескольких лет.

На рис. 4 представлена диаграмма результативности организационных изменений в «АТОГ Отрочество».

Анализируя рис. 4, можно констатировать, что результативность организационных изменений в «АТОГ Отрочество». привела к проявлению организационной и экономической аномалии развития АТОГ, что проявляется в значительном отклонении от



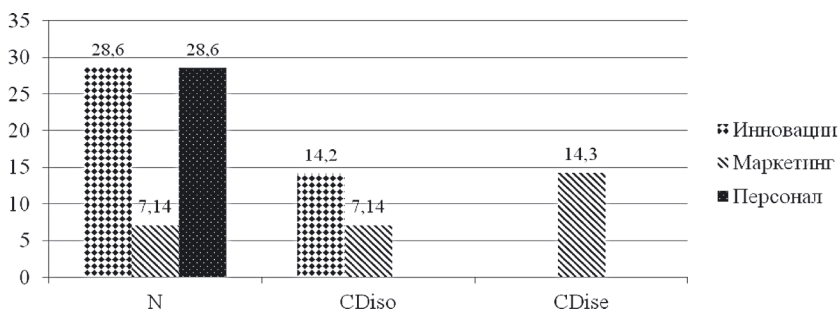


**Маркетинг** 1УСП; 2СП; 3ДПУП; 4Ф; 5НУ; 6СВА; 7КПК; 8ФВ

**Персонал** 9РНР; 10РКП; 11ДПУП; 13ТК; 12ПТ; 14ПТ

**Рис. 4.** Результативность организационных изменений в «АТОГ Отрочество»

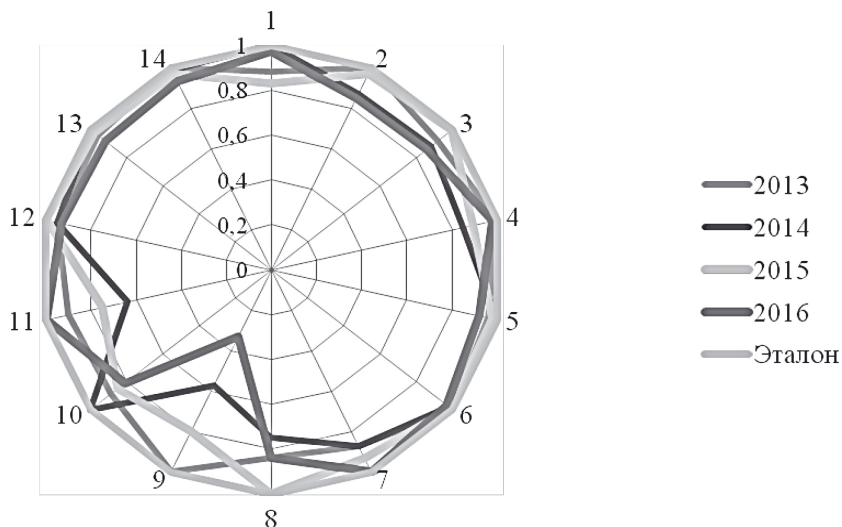
Построим диаграмму соответствия удельных весов нормальных последствий и дисфункций с акцентом на организацию и экономику (рис. 5).



**Рис. 5.** Соответствие удельных весов нормальных последствий и дисфункциональных для «АТОГ Зрелость», (%)

Анализируя рис. 5 можно констатировать: для «АТОГ Зрелость» вследствие реализации организационных изменений, отмечено проявление организационной и экономической дисфункции в проекциях «маркетинг» и «инновации», что требует проведения систематизированных действий для предотвращения дисфункции развития АТОГ. Организационные изменения реализуются преимущественно по проекции «инновации», что связано с потребностью организации искать инновационные пути развития для удержания своих конкурентных позиций на рынке.

На рис. 6 представлена диаграмма результативности организационных изменений в «АТОГ Зрелость».



**Маркетинг** 3ДУП; 5УОИ; 4РИ; 6УАУП;

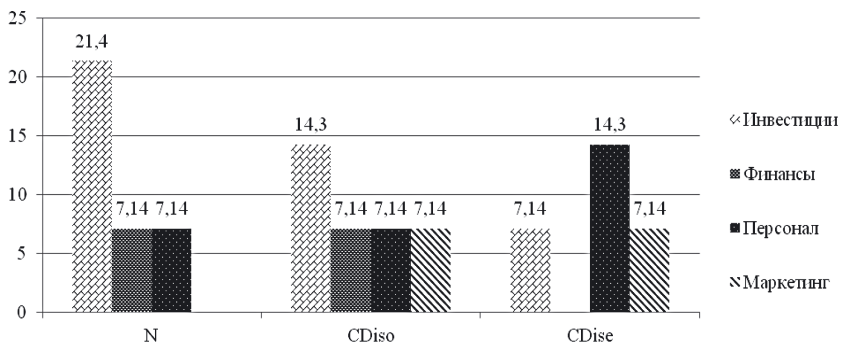
**Персонал** 13УОИ; 14РСР; 7УАУП; 8СВОПФ

**Инновации** 1УК; 2ОБП; 11СВНТ; 12СНА; 9ПРВ; 10СОА

**Рис. 6.** Результативность организационных изменений в «АТОГ Зрелость»

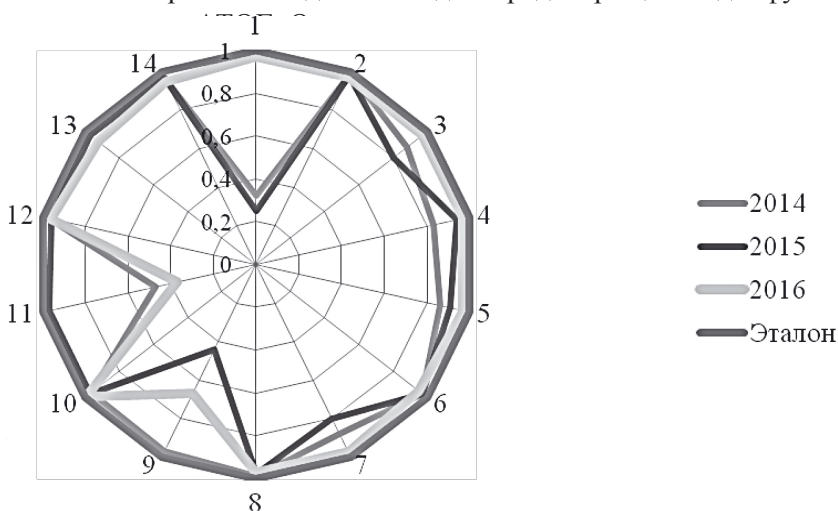
Анализируя рис. 6, можно констатировать: результативность организационных изменений в «АТОГ Зрелость» в большей степени достигла нормальных результатов; зафиксирована организационная дисфункция на проекциях инновации и маркетинг, а также экономическая дисфункция на проекциях персонал и маркетинг и проявляются в минимальном отклонении индикаторов от эталонного значения.

Построим диаграмму соответствия удельных весов нормальных последствий и дисфункциональных с акцентом на организационную и экономическую составляющую (рис. 7).



**Рис. 7.** Соответствие удельных весов нормальных последствий и дисфункциональных для «АТОГ Старение», (%)

Анализируя рис. 7 можно констатировать: для «АТОГ Старение», вследствие реализации организационных изменений, отмечено проявление организационной и экономической дисфункции на всех исследуемых проекциях, что требует проведения систематизированных действий для предотвращения дисфунк-



Маркетинг 3УК; 4РИ;

Персонал 5УДУ; 6ЗАУП; 13УОИ; 14ЗАУП

Инвестиции 1УК; 2ОБП; 9ПРВ; 11СВНТ; 10СОА; 12СНА

Финансы 7УК; 8ОБП;

**Рис. 8.** Результативность организационных изменений в «АТОГ Старение»

Таким образом, диагностика результативности организационных изменений для 37 АТОГ для каждой стадии жизненного цикла, позволила выделить основные проблемы, которые осложняют организационное развитие АТОГ. Уточнение соответствующих удельных весов, патологий, аномалий, нормальных последствий и дисфункций позволило распределить результаты организационных изменений в зависимости от принятых к исследованию проекций деятельности АТОГ. Выполненная систематизация полученных результатов, исследованных АТОГ, позволила уточнить результативность организационных изменений в зависимости от стадий жизненного цикла АТОГ и выбранных проекций исследования.

#### *Список литературы*

1. Глушаков В.Е. Управление изменениями: Брянск: БГУ, 2009. 192 с.
2. Гусева М.Н. Организационные изменения бизнеса ради роста конкурентоспособности // Российское предпринимательство. 2011. N 11, вып. 2. С. 42–47.
3. Кемерон. Э., Грин М. Управление изменениями: М.: Добрая книга, 2006. 360 с.
4. Логинова Н.А. Планирование на предприятии транспорта: учеб. Пособие. СПб.: СПбГИЭУ, 2009. 411с.
5. Логинова Н.А. Экономическая синергетика: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2012. 128 с.
6. Логинова Н.А. Управление взаимодействиями на рынке транспортных услуг: Монография. СПб.: СПбГИЭУ, 2012. 220 с.
7. Окрушко В.Я. Анализ противоречий управления развитием современными организациями // Проблемы современной экономики. 2011. N 2 (38). С. 212–215.
8. Распопов В.М. Управление изменениями: учеб. пособие. М.: Магистр, 2008. 333 с.

9. Рудакова О. Организационная диагностика в промышленных организациях // Предпринимательство. 2013. N 2. С. 170–182.
10. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: Учебное пособие. СПб: высшая школа менеджмента, 2009. 480 с.
11. Floyd Peter. Organizational change. Oxford, UK: Capstone, VI. 2002. 114 p.
12. Hannan M. T., Freeman J. Structural inertia, organizational change // American Sociological Review. 49 (2), 1984. pp 149–164.
13. Lester D. L., Parnell J. A., Carraher S. Organizational life cycle // The International Journal of Organizational Analysis. 11 (4), 2003, pp. 339–354.
14. Levitt T. Exploit the product life-cycle // Harvard Business Review. November, pp. 81–84.
15. Silverman Daniel A. Facilitating organizational change. New York, London: Univ. Press of America, 1996. 131 p.

### *References*

1. Glushakov V.E. *Upravlenie izmeneniyami* [Change management]. Bryansk: BSU, 2009. 192 p.
2. Guseva M. N. Organizatsionnye izmeneniya biznesa radi rosta konkurento-sposobnosti [Restructuring business organization for improving competitiveness]. *Journal of Russian entrepreneurship*. 2011. N 11, vol. 2, pp. 42–47.
3. Kameron E., Grin M. *Upravlenie izmeneniyami* [Change management]. Good book, 2006. 360 p.
4. Loginova N.A. *Planirovanie na predpriyatii transporta* [Planning on the transport company]. Tutorial. SPb.: SPbGIEU, 2009. 411 p.
5. Loginova N.A. *Jekonomicheskaja sinergetika* [Economic synergetics]. Tutorial. M.: ИИФРА-М, 2012. 128 p.
6. Loginova N.A. *Upravlenie vzaimodejstvijami na rynke transportnyh uslug* [Managing interactions in the transport market]. Monograph. SPb.: SPbGIEU, 2012. 220 p.
7. Okrushko V.Ya. Analiz protivorechij upravleniya razvitiem sovremennymi organizatsiyami [Analysis of the contradictions of development management of modern organizations]. *Problems of the modern econo-*

- му. 2011, N 2 (38), pp. 212–215.
8. Raspopov V.M. *Upravlenie izmeneniyami* [Change management]. Tutorial. Moscow: Magistr, 2008. 333 p.
  9. Rudakova O. Organizatsionnaya diagnostika v promyshlennykh organizatsiyakh [Organizational diagnostics in industrial organizations]. *Business*. 2013, N 2, pp. 170–182.
  10. Shirokova G.V. *Upravlenie izmeneniyami v rossijskikh kompanijah* [Change management in Russian companies]: Tutorial. SPB: Graduate School of Management, 2009. 480 p.
  11. Floyd Peter. *Organizational change*. Oxford, UK: Capstone, VI. 2002. 114 p.
  12. Hannan M.T., Freeman J. Structural inertia, organizational change. *American Sociological Review*. 49 (2), 1984, pp. 149–164.
  13. Lester D.L., Parnell J.A., Carraher S. Organizational life cycle. *The International Journal of Organizational Analysis*. 11 (4), 2003, pp. 339–354.
  14. Levitt T. Exploit the product life-cycle. *Harvard Business Review*. November, pp. 81–84.
  15. Silverman Daniel A. *Facilitating organizational change*. New York, London: Univ. Press of America, 1996. 131 p.

### ДААННЫЕ ОБ АВТОРЕ

**Антипов Денис Сергеевич**, соискатель, кафедра мировой экономики и менеджмента  
*АНО ВО «Международный банковский институт»  
Невский пр., 60, г. Санкт-Петербург, 191011, Российская Федерация  
denehome.spb@mail.ru*

### DATA ABOUT THE AUTHOR

**Antipov Denis Sergeevich**, Applicant of Chair World Economy and Management  
*International Banking Institute  
60, Nevsky prospect, Saint-Petersburg, 191011, Russian Federation*

*denehome.spb@mail.ru*

*SPIN-code: 9267-5924*