

образование, но и быть уверенными в том, что будут перспективы для последующего поиска высокооплачиваемой и стабильной работы.

Таким образом, можно сделать вывод, что Правительство Приморского края принимает ряд мер направленных на закрепление молодежь в регионе. Но главная проблема заключается в том, что в Приморском крае слишком низкий уровень жизни: нет инфраструктуры, высокая средняя стоимость квадратного метра жилья, компенсировать которую не может даже Дальневосточная ипотека под 2%. Нужно создавать условия, которые помогут закрепить и повысить приток молодых людей в регион.

1. Сайт Приморского научно-исследовательского центра социологии [Электронный ресурс]. – URL: <http://primnic.ru/>
2. Муниципальная программа «Архитектура, землеустройство, жилище и строительство в городе Владивостоке» на 2019-2025 годы
3. Подпрограмма «Обеспечение жильем молодых семей в городе Владивостоке» на 2019-2025 годы.
4. Постановление от 7 декабря 2019 года №1609. Программа «Дальневосточная ипотека»
5. Сайт Департамента по делам молодёжи Приморского края [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.primorsky.ru/authorities/executive-agencies/departments/youth/>
6. Государственная программа Приморского края «Обеспечение доступным жильем и качественными услугами жилищно-коммунального хозяйства населения Приморского края» на 2013 – 2021 годы».
7. Сайт ПримаМедия [Электронный ресурс]. – URL: <https://primamedia.ru/>
8. Терентьева А.В. «Актуальность научного подхода в реализации государственной молодежной политики» // Вестник Челябинского государственного университета. – 2011. – №2(217). – С.122-125.

**Рубрика: Менеджмент**

УДК 658.8.012.12

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «КОМПАНИЯ ПАРТНЕР»

**А.Р. Антошко**  
бакалавр

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Владивосток. Россия*

*В статье выполнен экономический анализ деятельности компании-оптового продавца канцелярских товаров, его бизнес-окружения, отрасли, внешней среды, внутренних ресурсов и системы управления, а также дана оценка готовности организации к изменениям и предложен проект плана управления изменениями, способный улучшить конкурентоспособность компании на рынке.*

**Ключевые слова и словосочетания:** управление изменениями, бизнес-окружение, канцелярские товары, конкурентоспособность.

## CHANGE MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION USING THE EXAMPLE OF PARTNER COMPANY LLC

*The article provides an economic analysis of the activities of a company that sells a stationery wholesaler, its business environment, industry, external environment, internal resources and a management system. It also assesses the organization's readiness for changes and proposes a draft change management plan that can improve competitiveness of the company in the market.*

**Keywords:** change management, business environment, office supplies, competitiveness.

Текущая экономическая ситуация, прогнозируемый очередной мировой финансовый кризис, постоянные динамические изменения в экономической, технологической и социальной сферах ведут к тому, что коммерческие организации для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны регулярно вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях деятельности компании стала возникать столь часто, что их влияние на работу предприятия уже не рассматривается как исключительное явление, а становится областью особого внимания для менеджмента организаций. От того насколько эффективно организация выстроит процессы регулярных изменений, сделав их управляемыми, напрямую зависит ее самосохранение и саморазвитие. При этом организационные изменения будут эффективны, только при условии, если они будут проводиться регулярно и системно во всех основных направлениях функционирования предприятия.

Именно поэтому многие исследователи сегодня посвящают свои труды возможностям эффективного проведения организационных изменений, готовности организации к переменам, акцентируют внимание предпринимателей на важность планирования и управления трансформационными процессами и оценке необходимых для успешной реализации перемен ресурсов.

Проблема управления организационными изменениями наиболее глубоко исследована зарубежными специалистами. Признанными авторитетами в этой области являются И. Ансофф, К. Левин, Дж. Коттер, Л. Грейнер, Дж. Ньустром, К. Дэвис, Р. Блейк, Д. Мутон, Х. Виссема, Р. Грант, Э. Шайн, М. Хаммер и Д. Чампи. Значительное место в исследованиях этих ученых отводится сущности организационных изменений, разработке стратегий, методов и моделей управления этими изменениями. Среди отечественных исследователей, занимающихся данными вопросами необходимо отметить О.С. Виханского, А.И. Наумова, О.К. Платова, В.И. Лунева.

Однако большинство ученых акцентируют внимание на разработке стратегий, а тактические вопросы реализации трансформаций вызывают множество различных трактовок и подходов. Таким образом, управление организационными изменениями можно считать одним из ключевых путей обеспечения развития предприятия, а методическое обеспечение управления организационными изменениями можно рассматривать в качестве актуальной научной проблемы. Актуальность проблемы и дискуссионность отдельных подходов и предложений обусловили выбор темы, предмет, цели и задачи исследования.

Целью работы является анализ эффективности управления изменениями в ООО «Компания Партнер». Для достижения поставленной цели в ходе работы был решен ряд задач: выполнен экономический анализ деятельности предприятия, его бизнес-окружения, отрасли, внешней среды, внутренних ресурсов и системы управления, а также дана оценка готовности организации к изменениям и предложен проект плана управления изменениями, способный улучшить конкурентоспособность компании на рынке.

Объектом исследования в работе выступает ООО «Компания Партнер», основным видом деятельности которой является оптовая торговля бумажно-беловыми, книжно-газетными и канцелярскими товарами на рынке Приморского края. Предмет исследования – система управления изменениями в коммерческой организации.

Канцелярские товары составляют большую группу непродовольственных товаров, главная функция которых заключается в улучшении качества учебного процесса и повышении производительности в трудовой деятельности в части делопроизводства.

Компания «Партнер» постоянно работает над своим ассортиментом и комплексом услуг, ориентируя их на эффективное и качественное обслуживание корпоративных клиентов. Основные конкурентные преимущества компании – это широкий ассортимент канцелярских товаров, прием спецзаказов, гибкая система скидок и специальных предложений, своевременная доставка, стабильный товарный запас, возможность резервировать товар под потребности клиента.

Для разработки программы управления изменениями, которая позволит компании эффективно противостоять конкурентам и достичь поставленных стратегических целей необходимо понимание специфики рынка канцелярских товаров в России и Приморском крае, существующих трендов, прогнозов развития данной отрасли. Так же важно оценить конкурентную позицию ООО «Компания Партнер», ее сильные и слабые стороны по отношению к конкурентам и наметить точки роста и пути развития организации. Для этих целей в работе был проведен детальный анализ бизнес среды компании.

Сущность анализа бизнес среды заключается в систематическом изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), относящихся к предприятию и влияющих на его деятельность [1]. В рамках данной работы были использованы наибо-

лее зарекомендовавшие себя у экспертов, самые применяемые в практической деятельности современных предприятий и релевантные для разработки программы управления изменениями методы анализа внешней и внутренней среды, такие как отраслевой анализ, анализ движущих сил микроокружения организации по Портеру, анализ системы управления и финансовых ресурсов предприятия.

Становление российского рынка канцелярских принадлежностей приходится на первую половину девяностых годов, когда Россия стала открытой для импорта. За это время на рынке канцелярской продукции произошли существенные изменения. Во-первых, значительно расширился ассортимент предлагаемых принадлежностей. А во-вторых, заметно увеличился спрос на товары более высокого качества, продающиеся под известными брендами. Потребление канцелярских принадлежностей значительно выросло, при этом остается большой потенциал роста до уровня западных стран. Например, ассортимент канцтоваров, который пользуется широким спросом в России, составляет примерно одну-три тысячи позиций. Западные компании в среднем имеют ассортимент в пять-семь тысяч наименований, а крупные мировые дистрибьюторы канцелярских товаров предлагают своим потребителям вместе с сопутствующим ассортиментом до пятнадцати тысяч наименований продукции [1]. По расчетам специалистов DISCOVERY Research Group объем российского рынка канцтоваров в 2019 году составил четыре миллиарда долларов [3]. Большая часть реализуемой продукции относится к категории офисных принадлежностей. Данная тенденция сохраняется уже более двадцати лет. На рисунке 1 представлена структура производителей канцелярской продукции, реализуемой в России.

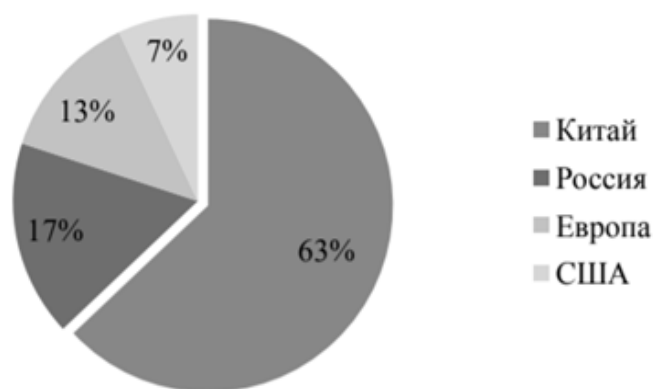


Рис. 1. Структура производителей реализуемой в РФ канцелярской продукции

В условиях нестабильности рубля импортная продукция теряет популярность, и продажи продукции премиум класса, завозимой из Западной Европы и США, упали. [3].

Последние 5 лет на рынке канцелярских товаров наблюдался уверенный рост [2]. Это было обусловлено тем, что клиенты, в том числе корпоративные, стали воспринимать канцелярские товары как неотъемлемую часть своей потребительской корзины. При этом уровень их потребления очень отстает от уровня потребления других товарных групп, и имеется серьезный потенциал для развития данного рынка. [3]. Однако прошедший 2019 год стал непростым для рынка канцтоваров. По сравнению с докризисным периодом темпы роста канцелярского рынка снизились. Вероятно, произошло насыщение в границах платежеспособного спроса. С одной стороны, по итогам года наблюдается стабильный спрос, а с другой – падение в денежном выражении более чем на 15%<sup>1</sup>, что говорит о переходе потребителей на более дешевый товар. [2] Сейчас, когда многие компании серьезно пересматривают свои статьи расходов с целью понижения, нет перспектив активного роста на рынке канцелярских товаров. Согласно различным оценкам, падение рынка канцтоваров в денежном выражении в 2020 году может составить до 50% к прошлому году [3].

Компания «Партнер» является участником канала распределения третьего уровня: производитель → дистрибьютер → мелкооптовый посредник → розничный посредник → потребитель. Место компании в канале распределения продемонстрировано на рис. 2.



Рис. 2. Схема поставки канцелярских товаров

Клиентская база компании насчитывает более 500 клиентов, которые совершают покупки независимо друг от друга, многие из которых приобретают регулярно сравнительно небольшие объемы товаров. Это говорит о том, что покупатели в любой момент могут уйти к конкурентам, если организации не удастся сформировать к себе лояльность среди своих клиентов благодаря качеству своих продуктов и уникальному набору услуг. Общая структура портфеля товаров компании «Партнер» представлена на рис. 3.



Рис. 3. Структура ассортимента Общества

Всего в Российской Федерации на рынке канцелярских товаров более трех с половиной тысяч фирм [3]. Крупнейшие игроки корпоративного сегмента базируются в Москве, Санкт-Петербурге и других крупных городах страны, в Приморском крае они не представлены. В г. Владивостоке насчитывается 102 компании, реализуемые канцелярские товары, из них 70% – это розничные магазины. Доли рынка конкурентов, составленные на основе экспертных оценок, указаны на рис. 4.



Рис. 4. Доли рынка конкурентов Общества

В условиях современной посткризисной экономики большинство российских предприятий испытывают трудности, связанные с эффективностью управления. Исследуемая компания не является исключением, в компании действуют бизнес-процессы, выстроенные в 2000-ые годы во время активного роста рынка корпоративных продаж в Приморском крае. За время работы компании процессы регулярного менеджмента не были в должной мере внедрены. Большинство вопросов развития и управления организации занимается непосредственно генеральный директор, однако при большой нагрузке операционной деятельностью, вопросы стратегического развития часто отходят на второй план. В текущий момент процессы управления изменениями в компании не формализованы, изменения происходят хаотично, и чаще всего носят реактивный, а не проактивный характер. Однако проведенный в рамках данной работы анализ показал, что достаточно слабая текущая конкурентная позиция и небольшая, по сравнению с лидерами, доля рынка требует от исследуемой компании активных действий по усилению рыночной позиции и увеличению продаж. Следовательно, для выживания «Компании Партнер» необходимо провести ряд кардинальных изменений, разработать и реализовать стратегию развития, которая позволила бы отстроиться от конкурентов, увеличив тем самым объем продаж и нарастив долю рынка, повысить эффективность использования ресурсов компании.

На текущем этапе основные риски во внедрении программы развития лежат в области управления персоналом: квалификация, мотивация, недостаточная обеспеченность необходимыми человеческими ресурсами для реализации обновленных планов; а также в области формализованного стратегического менеджмента: отсутствие закрепленных стратегических целей и планов по их достижению.

В сложившейся ситуации «Компания Партнер» не обладает достаточными ресурсами и компетенциями для прямой наступательной конкурентной борьбы на занимаемом рыночном сегменте корпоративных поставок канцелярских товаров с ведущими компаниями региона. К тому же проведенный анализ внешней среды показал, что перспективы роста продаж на занимаемом рынке крайне невелики. В связи с этим наиболее эффективной стратегией отстройки от конкурентов будет стратегия диверсификации.

Стратегия диверсификации позволит компании определить и развить дополнительные направления бизнеса и станет отличным инструментом для управления рисками; позволяя избежать излишней фокусировки усилий на одном направлении работы компании [4]. Обществу наиболее целесообразно в своей программе развития опираться на свои сильные стороны, выявленные в ходе анализа внутренней среды, такие как умение выстраивать отношения с поставщиками, налаженная логистика, достаточные финансовые ресурсы, понимание рынка корпоративных продаж, сложившаяся лояльная клиентская база. «Компания Партнер» может эффективно развить свой бизнес, дополнив свой продуктовый портфель сопутствующими товарами для офиса, трансформировав тем самым компанию из продавца канцелярских товаров в поставщика различных товаров и услуг для офиса. Трансформация компании в поставщика комплексных решений для офисов способна решить все существующие сложности в работе компании. Для реализации новой стратегической цели компании понадобится:

- 1) расширить спектр услуг товарами и решениями для офисов: бытовая химия, мебель, оргтехника и комплектующие, хорека, обслуживание оргтехники, клининговые услуги;
- 2) заключить договоры с новыми поставщиками;
- 3) переориентировать компанию с пассивных на активные продажи клиентам;
- 4) разработать новую организационную структуру, набрать и обучить персонал;
- 5) автоматизировать продажи компании, создав интернет площадку товаров и услуг компании «Партнер».

---

1. Философова Т. Г., Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 295 с.

2. Рынок канцелярских товаров снова показал рост [электронный ресурс]. – URL: <https://delonovosti.ru/business/2857-rynok-kancelyarskih-tovarov-snova-pokazal-rost.html>

3. Канцелярский рынок. Итоги года и прогнозы [электронный ресурс]. – URL: [https://kanzoboz.ru/article/kantselyarskiy\\_ryinok\\_itogi\\_goda\\_i\\_prognozyi/](https://kanzoboz.ru/article/kantselyarskiy_ryinok_itogi_goda_i_prognozyi/)

4. Бабошин А. В. Конкурентное позиционирование: как нейтрализовать или использовать конкурента. – Москва: Маркет ДС, 2011. – 120 с.