

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ НОВОВВЕДЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ВНЕШНЕТОРГОВЫМИ КОМПАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНКОВ СБЫТА

Получено 11.07.2022 Доработано после рецензирования 15.08.2022 Принято 24.08.2022

УДК 339.9, 658 JEL M14 DOI <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-3-98-105>

Камчатова Екатерина Юрьевна

Д-р экон. наук, зав. каф. управления инновациями, Государственный университет управления, г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-1130-5796

E-mail: ey_kamchatova@guu.ru

Балакирева Светлана Михайловна

Канд. экон. наук, доц. каф. менеджмента и маркетинга, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-2535-0798

E-mail: Svetlana_Balakireva@vavt.ru

АННОТАЦИЯ

В статье выявляются проблемы внедрения организационных изменений в управление внешнеторговых организаций в условиях смены рынков сбыта. В статье акцентируется внимание на том, что сегодняшние реалии ориентируют внешнеторговые компании на выработку новых методов распределения ответственности и полномочий среди сотрудников в рамках тех видов деятельности, которые подверглись изменениям. Авторы исследования предлагают комплексно подойти к внедрению нововведений в бизнес-процессы через оценку всех уровней управления организацией. В статье представлены организационные патологии, которые могут возникать на разных уровнях внедрения изменений в компаниях, занимающихся внешнеторговой деятельностью, а также предложен алгоритм работы с ними при смене рынка сбыта. Авторы отмечают, что российские компании будут иметь наибольший уровень адаптации к нестандартным условиям внешней среды только при тщательной проработке всех уровней управления изменениями через определенные критерии и постановки управленческих задач при подстройке под выбранный рынок сбыта. Определено, что при преобразовании бизнес-процессов в современных условиях компания должна обладать определенной стратегической зрелостью для осуществления выхода на новый рынок на основе представленных принципов управления организацией деятельности компании.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Организационные нововведения, организационные патологии, внешнеторговые организации, внешнеэкономическая деятельность, бизнес-процессы, уровни управления изменениями, потенциальные рынки сбыта, международный менеджмент, стратегическая зрелость

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Камчатова Е.Ю., Балакирева С.М. Организационные нововведения в управлении внешнеторговыми компаниями в условиях трансформации рынков сбыта//E-Management. 2022. Т. 5, № 3. С. 98–105.



ORGANIZATIONAL INNOVATIONS IN THE MANAGEMENT OF FOREIGN TRADE COMPANIES IN THE CONTEXT OF SALES MARKETS TRANSFORMATION

Received 11.07.2022

Revised 15.08.2022

Accepted 24.08.2022

Ekaterina Yu. Kamchatova

Dr. Sci. (Econ.), Head of Innovation Management Department, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-1130-5796

E-mail: ey_kamchatova@guu.ru

Svetlana M. Balakireva

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof at the Management and Marketing Department, All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0003-2535-0798

E-mail: Svetlana_Balakireva@vavt.ru

ABSTRACT

The article reveals the problems of implementing organizational changes in the management of foreign trade companies in the context of changing sales markets. The article focuses on the fact that today's realities orient foreign trade companies to implement new methods of distributing responsibility and authority among employees within the framework of certain activities that have undergone changes. The authors of the study propose a comprehensive approach to the introduction of innovations in business processes through an assessment of all levels of organization management. The article presents organizational pathologies that can occur at different levels of implementation of changes in companies engaged in foreign trade activities, and also suggests an algorithm for working with them when the sales market changes. The authors note that Russian companies will have the highest level of adaptation to non-standard environmental conditions, only with careful study of all levels of change management through certain criteria and setting management tasks when adjusting to the selected sales market. It is determined that when transforming business processes in modern conditions, the company must have a certain strategic maturity to enter a new market on the basis of the presented management principles of the company's activities.

KEYWORDS

Organizational innovations, organizational pathologies, foreign trade organizations, foreign economic activity, business processes, levels of change management, potential sales markets, international management, strategic maturity

FOR CITATION

Kamchatova E.Yu., Balakireva S.M. (2022) Organizational innovations in the management of foreign trade companies in the context of sales markets transformation. E-Management, vol. 5, no. 3, pp. 98–105. DOI: 10.26425/2658-3445-2022-5-3-98-105



ВВЕДЕНИЕ / INTRODUCTION

Сегодняшние реалии на мировом рынке вынуждают российские компании, занимающиеся внешней торговлей, пересмотреть свои организационные методы предпринимательской деятельности. Многие вынуждены адаптироваться к новым условиям ведения бизнеса, меняя не только рынок сбыта, но и полностью переустраивая системы управления качеством и цепочками поставок, а также меняя рационализацию производства в организации. Обострение рыночных противоречий, торговые войны, применение различного рода ограничений не может способствовать стабильности и предсказуемости условий ведения бизнеса и негативно влияет на деловую активность¹. Именно в такое время особенно актуален вопрос пересмотра методов управления внешнеэкономической деятельностью.

В период геополитической и экономической нестабильности необходимые нововведения означают реализацию новых методов распределения ответственности и полномочий среди сотрудников в рамках тех видов деятельности организации, которые подверглись изменениям. Структурные подразделения сталкиваются с проблемой нехватки экспертизы по выходу на выбранный ими рынок сбыта продукции. Особенно сложным для представителей российских компаний является пересмотр маркетинговых и коммуникативных инструментов при взаимодействии с партнерами иной национальной культуры, с которыми ранее они никогда не вели бизнес.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ / PROBLEM STATEMENT

При анализе новых иностранных рынков сбыта у представителей менеджмента российских компаний возникла необходимость использования других способов организации взаимоотношений с потенциальными партнерами, новых форм сотрудничества с заказчиками, иных методов взаимодействия с поставщиками. Требуется пересмотр контрактных отношений в области производства, обеспечения, распределения кадров с учетом страны партнера.

На рисунке 1 представлены проблемы, тщательный анализ которых минимизирует риски компаний при смене рынка сбыта и при поиске нового партнера.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 1. Основные проблемы российских компаний при смене рынка сбыта
Figure 1. The main problems of Russian companies when changing the sales market

Каждая компания имеет наработанные партнерские отношения, сформированную стратегию и цели ведения предпринимательской деятельности и применяет отработанную систему организационных методов.

¹ Максимов Т.И. (Четверг 14 мар. 2019). ВЭД в период глобальных изменений. Новый подход для совершения факта роста // Альта-Софт. Режим доступа: https://www.alt.ru/expert_opinion/66763/ (дата обращения: 10.06.2022).

Формирование управленческих стратегий и изменения в ведении бизнеса, внедрение новых компетенций при внешних связях само по себе не является инновацией. Однако организационные нововведения, которые реализуются в соответствии с пересмотром управленческой стратегии, с появлением нового рынка, новых партнеров уже будут являться инновациями, так как в практике деятельности организации они применяются впервые. Авторы многих статей по проблемам на международных рынках отмечают, что процессы ведения внешнеэкономической деятельности стремительно трансформируются, заставляя проводить оптимизацию всех бизнес-процессов в организации, включая управленческие [Кантарович, 2021].

В условиях санкционного давления со стороны Запада, для того чтобы повысить эффективность конкурентной борьбы в своей отрасли, организации необходимо найти и освоить новые международные рынки. В связи с этим основной задачей международного менеджмента является поиск новых возможностей для более широкого использования компетенций, которые компании удалось развить на освоенных рынках сбыта. В условиях постоянных изменений внешней среды при поиске новых рынков и реализации более эффективной конкурентной стратегии всем участникам внешнеэкономической деятельности следует скоординировать деятельность функциональных подразделений, курирующих производство, логистику, сбыт, маркетинг, финансы с учетом максимального использования потенциала кросскультурного взаимодействия страны-партнера [Конина, 2018].

ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ / THEORY AND METHODS

Организационные нововведения — планирование и реализация нового комплексного подхода к ведению бизнеса с учетом изменения и влияния внешних факторов. При влиянии даже одного из внешних факторов руководителям многих компаний приходится заново формировать не только стратегию и цели организации, но и принимать решения о реструктуризации всех бизнес-процессов производства: реорганизации рабочих мест, перераспределении функциональных обязанностей, поиске новых рынков сбыта, реализации новых или значительно улучшенных маркетинговых методов (упаковка, техники продаж, презентационные материалы, представление и продвижение на рынке, ценовые стратегии).

Все внедряемые организационные изменения направлены на повышение эффективности деятельности компании путем преобразования административных функций и пересмотра стратегии развития в условиях изменения рынка сбыта.

Для того чтобы комплексно подойти к внедрению нововведений в бизнес-процессы и извлечь экономическую ценность из осуществляемых изменений, необходимо дать оценку всех уровней управления организацией. Классический менеджмент выделяет три уровня управления, каждому соответствует свой контур управления и своя оценка (табл. 1).

Таблица 1. Критерии для осуществления оценки внедрения организационных изменений на разных уровнях управления организацией

Table 1. Evaluation criteria of the organizational changes implementation at different levels of company management

Уровень управления организацией	Описание критериев для осуществления оценки внедрения организационных изменений
Стратегический	Оценивается, насколько организация успешно взаимодействует в условиях изменения внешней среды, насколько быстро устанавливаются новые партнерские отношения и принимаются решения стратегического характера
Управленческий	Оценивается соответствие построенных в организации бизнес-систем (операционных систем, систем контроля, мотивации, управления качеством и т.п.) стратегическим целям, принимаются решения о развитии или изменении этих систем
Операционный	Оцениваются результаты отдельных бизнес-процессов в соответствии с новыми целями и требованиями внешней среды, а также наличие кадровых ресурсов для организации деятельности с новым партнером (на новом рынке сбыта)

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Трансформация рынков в связи с изменением вектора развития мировой экономики предполагает перестройку деятельности компании не только на всех уровнях управления, но и расширение ее возможностей на смежных рынках сбыта. В данном случае управленческий акцент направлен на создание нового уникального торгового предложения, основанного на изменении товара (услуги) под потенциальный рынок сбыта. Управление внешнеторговой компании может разделить все трансформационные устремления на четыре категории задач (рис. 2).

Функциональные задачи	Эмоциональные задачи	Социальные задачи	Мотивирующие задачи
Фокус на вопросах, связанных с потребностями рассматриваемого рынка и потенциальных партнеров	Связаны с личностным ростом сотрудников, которых напрямую касаются организационные нововведения	Направлены на эффективную коммуникацию с потенциальными партнерами (клиентами), а также на формирование репутации компании на новом рынке	Выполнение мотивирующих задач, разъяснение всем участникам бизнес-процессов причин внедрения организационных изменений

Составлено авторами по материалам исследования / *Compiled by the authors on the materials of the study*

Рис. 2. Управленческие задачи, лежащие в основе подстройки под потенциальный рынок сбыта
Figure 2. Management tasks underlying the adjustment to a potential sales market

Статистика показывает, что российские компании отстают от международных по показателям внедрения нововведений. Основными типами инновационных изменений для российских организаций всегда были продуктовые нововведения (37 %) и процессные инновации (61,8 %), направленные на оптимизацию производственных издержек [Виттенбек, 2019]. К сожалению, на новые маркетинговые подходы приходится всего лишь 0,5 %, а организационные нововведения составляют 0,7 %.

Когда компания ставит перед собой цель внедрить организационные изменения, перед руководителями этого процесса встает вопрос о выборе подхода к изменениям:

1. Функциональный подход предполагает изменение бизнес-процессов исходя из функций, выполняемых подразделениями при развитии новых компетенций.
2. Продуктовый подход используется исходя из результатов преобразования процессов, связанных с подстройкой товара под требования нового рынка.
3. Ценностный подход, основанный на анализе и изменении стратегии и цели компании под ценности потребителей.
4. Матричный подход, представляющий матрицу бизнес-процессов, в которой распределяется ответственность за каждый элемент отдельного бизнес-процесса, что позволяет относительно упорядочить систему в целом.

РЕЗУЛЬТАТЫ / RESULTS

При преобразовании бизнес-процессов в современных условиях компания должна обладать стратегической зрелостью для осуществления выхода на новый рынок и использовать следующие принципы управления организации деятельности [Балакирев, Балакирева, 2022]:

- принцип распределения необходимых и достаточных условий между участниками экспортной деятельности с учетом актуальной информации от внешней среды;
- принцип перераспределения полномочий и сфер ответственности каждого участника;
- принцип адаптации всех управленческих процессов к изменениям внешней среды;
- принцип оперативности принятия и внедрения управленческих решений с учетом новых парадигм будущих изменений и инноваций.

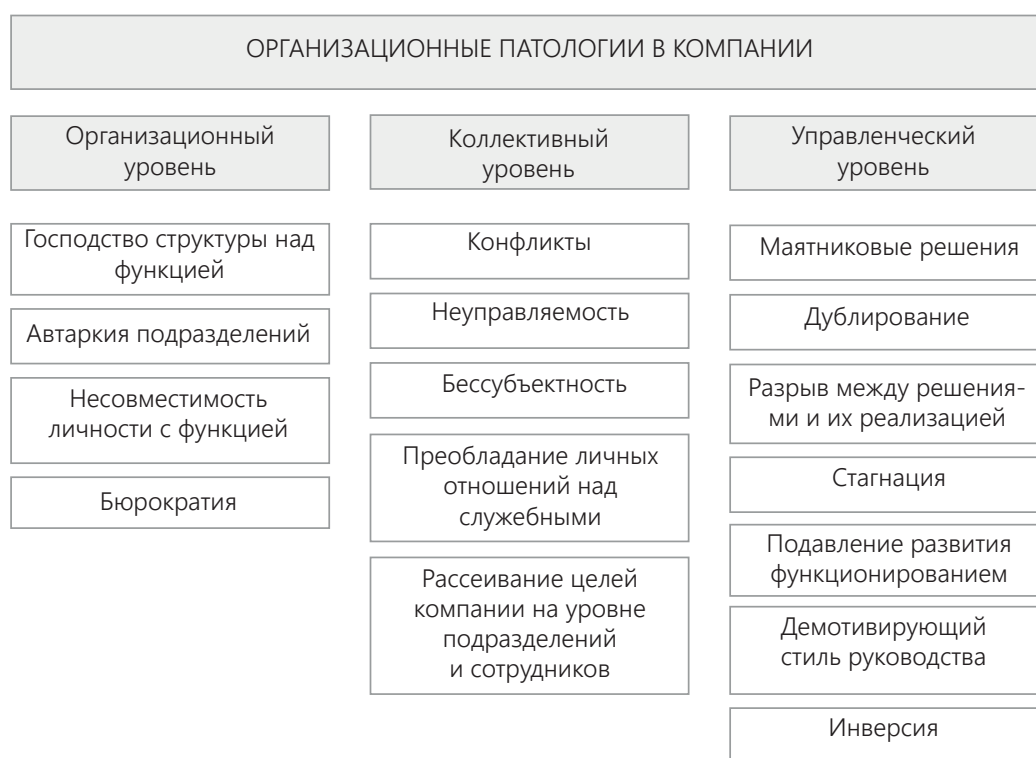
В исследованиях экспертов в области управления было выявлено, что компании, пассивно наблюдающие за изменениями на рынках, неспособны четко выстроить долгосрочную стратегию развития своей деятельности в условиях изменяющейся внешней среды². Эксперты выделили пять критериев, от которых больше

² Malnight T., Buche I. (January–February 2022). The Strategic Advantage of Incumbency // Harvard Business Review. Режим доступа: <https://hbr.org/2022/01/the-strategic-advantage-of-incumbency> (дата обращения: 20.06.2022).

всего зависит дальнейший экономический рост компании и ее устойчивость в стрессовых ситуациях: возраст, доля рынка, финансовые показатели во время экономического спада, способность адаптировать основное направление деятельности к меняющимся условиям, умение создавать условия для быстрой адаптации к потребностям нового рынка.

Многие исследователи в области инновационного менеджмента при изменении стратегии развития компании уделяют внимание трансформации финансовой системы: введению электронной коммерции, развитию автоматизации производства, применению новых маркетинговых инструментов [Евлоев, 2020], не концентрируясь на поведенческих изменениях во внутренней среде организации. Это не дает полной картины того, как будут трансформироваться внутренние управленческие процессы, влияющие на принятие стратегических решений и направленные на устойчивое развитие на новом рынке сбыта своего товара.

В практике любой компании можно наблюдать устойчивое нарушение ее оптимального функционирования (так называемую «организационную патологию»), что явно будет мешать адаптироваться к смене рынка сбыта и поиску новых партнерских отношений. Это часто проявляется в отходе от целей, стагнации, отклоняющемся поведении членов организации и т.п. На рисунке 3 представлены организационные патологии, которые могут возникать на разных уровнях внедрения изменений: организационном, коллективном и управленческом.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 3. Организационные патологии при управлении компанией
Figure 3. Organizational pathologies in company management

Алгоритм работы с организационными патологиями при необходимости внедрения организационных изменений в работе компании подразумевает системный подход к анализу и оценке каждого отклонения.

На организационном уровне необходимо корректировать и согласовывать действия между подразделениями, на которые ложится основная нагрузка по смене рынка и подстройке товара под него. Информирование всех сотрудников организации об изменениях, о новой стратегии и целях деятельности на краткосрочную и долгосрочную перспективы. Пересмотр функционала между уже существующими экспертами и закрытие недостающих компетенций для развития отношений с потенциальными партнерами.

На коллективном уровне необходимо определить основные точки сопротивления внедрению организационных нововведений и согласовать экспертные роли между ключевыми сотрудниками внутри подразделений, а также наделить соответствующими полномочиями всех участников бизнес-процессов.

На управленческом уровне возникает необходимость определить организационный порядок внутри компании, который повышает значение организационных правил и норм и дает возможность этически грамотно вести бизнес с потенциальным партнером иной национальной культуры. Комбинировать стиль руководства следует таким образом, чтобы он не носил демотивирующий характер; это снизит потерю ценных работников и даст возможность использовать в полной мере потенциал каждого сотрудника. Обсуждение управленческих решений должно соответствовать экспертизе, представленной кадровым составом в организации, что дает возможность снять большинство сопротивлений внедрению организационных изменений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / CONCLUSION

При внесении изменений в стратегическое развитие и управление внешнеторговой организацией многие экономисты обращают внимание на проблемы следующего порядка [Келарев, 2020]:

- усиление сложности ведения предпринимательской деятельности при нарастании требований к бизнесу;
- дефицит компетентных менеджеров;
- отсутствие опыта ведения внешнеторговой деятельности на новых рынках;
- непонимание спроса на продукцию и сложности ее сбыта.

Анализ малого и среднего предпринимательства в период пандемии показал, что многим компаниям не удалось извлечь выгоду из сложившейся ситуации (онлайн-торговля, изменение цепочек поставок, цифровые платформы, новые инструменты государственной поддержки и т.д.), а при ужесточении санкционной политики со стороны Запада эта ситуация еще более усугубилась [Домнина, Маевская, 2021]. В связи с возрастанием уровня неопределенности в направлениях внешнеторговой деятельности, российским компаниям следует иметь наибольший уровень адаптации к нестандартным условиям внешней среды. Требуется тщательная проработка всех уровней управления изменениями и учет организационных патологий и особенностей ведения бизнеса на потенциальном рынке сбыта производимой продукции.

Несмотря на то что на некоторые процессы, происходящие в мировой экономике, сложно повлиять, необходимость создать стабильную бизнес-среду остается актуальной проблемой для менеджмента внешне-торговых организаций, меняющих рынки сбыта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Балакирев В.В., Балакирева С.М. (2022). Современные тенденции организации экспортной деятельности промышленных предприятий // Российский внешнеэкономический вестник. № 1. С. 95–109.
- Виттенбек Н.В. (2019). Инновационное развитие внешнеторговой компании, основанное на лидерстве // Российский внешнеэкономический вестник. № 10. С. 66–81.
- Домнина И.Н., Маевская Л.И. (2021). Трансформация стратегии поддержки малого и среднего бизнеса в регионах России в постпандемный период // Инновации и инвестиции. № 5. С. 31–42. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2021-5-31>
- Евлов Р.Г. (2020). Инновационный менеджмент как фактор развития бизнеса // Инновации и инвестиции. № 11. С. 6–9.
- Кантарович А.А. (2021). Трансформация процессов ведения внешнеэкономической деятельности с учетом пандемии // Вестник экономики, права и социологии. № 2. С. 7–11.
- Келарев В.В. (2020). Малый и средний бизнес Российской Федерации в условиях постоянных кризисов и волатильной бизнес-среды // Государственное и муниципальное управление. ученые записки. № 1. С. 127–137. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-1-127-137>
- Конина Н.Ю. (2018). Менеджмент: Теория, практика и международный аспект: Учебник. 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс. 432 с.

REFERENCES

- Balakirev V.V., Balakireva S.M. (2022), “Current Trends in Industrial Export Activities”, *Russian Foreign Economic Bulletin*, no. 1, pp. 95–109.
- Domnina I.N., Mayevskaya L.I. (2021), “Transformation of the support strategy for small and medium businesses in the regions of Russia during the post-pandemic period”, *Innovations and Investments*, no. 5, pp. 31–42, <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2021-5-31>

- Evloev R.G. (2020), “Innovative management as a factor of business development”, *Innovations and investments*, no. 11, pp. 6–9.
- Kantarovich A.A. (2021), “Transformation of the processes of conducting foreign economic activity taking into account the COVID-19 pandemic”, *The review of economy, the law and sociology*, no. 2, pp. 7–11.
- Kelarev V.V. (2020), “Small and medium-sized businesses in the Russian Federation under constant crises and volatile business environment”, *State and municipal management. Scholar notes*, no. 1, pp. 127–137, <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-1-127-137>
- Konina N.Yu. (2018), *Management: Theory, Practice and International Aspect: Textbook*, 2nd ed., Aspect Press, Moscow, Russia (in Russian).
- Vittenbeck N.V. (2019), “Innovative leadership development of an international trade company”, *Russian Foreign Economic Bulletin*, no. 10, pp. 66–81.