

УДК 343

ПРИЧИНЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Темирхан Н.М.

Научный руководитель: Плотникова И.В.

Аннотация: в статье рассматриваются причины, которые могут активировать процесс структурных изменений в организации и их влияние. Представлена классификация триггеров структурных изменений на предприятии.

Ключевые слова: триггеры, структура, реструктуризация, причины, последствия, факторы изменений.

Триггеры изменений подразделяются на внешние и внутренние. Внешние триггеры будут включать изменение потребностей клиентов, конкуренцию, инновационные технологии, новые возможности, изменение социальных и культурных ценностей, изменение условий торговли, изменение законодательства и государственной политики [1]. Нехватка основных ресурсов также приводит к изменениям и может привести к формулированию новых стратегий, политик, правил и положений, инновационных способов коммуникации, поощрения командной работы, разработки новых технологий, которые могут привести к изменению всей структуры организации [2]. Глобализация рынка, усовершенствованные технологии, жесткая конкуренция, либерализация экономики, единая европейская валюта, электронная торговля, снижение затрат на производство, информацию и транспортировку за счет эффекта масштаба, интеграция цепочки поставок, экологическая осведомленность о глобальном потеплении, удаление промышленных отходов, использование возобновляемых и невозобновляемых материалов, осведомленность о здоровье людей с ожирением, диабетом и т. д., побуждающие потребителей переходить на натуральные продукты питания из синтетических, изменение образа жизни из-за увеличения располагаемого дохода, ведущее к изменению отношения к работе, свободное время, общество и т. д. Изменение взгляда на стиль работы с традиционного на удаленную работу, аутсорсинг, развитие коммуникаций позволяет организации быть транснациональной, не покидая своих стран [3].

Внутренние триггеры будут включать назначение нового старшего руководителя, новые и лучшие способы обслуживания клиентов, перемещение инфраструктуры, разработку инновационных продуктов [4]. Присутствие влиятельной группы внутри организации может спровоцировать изменения или изменение в высшей иерархии может привести к изменениям посредством принятия и внедрения инноваций [5]. Смена менеджеров в иерархии

организации может привести к изменениям [6], новая ответственность может принести новую мотивацию работать лучше и может привести к изменениям за счет улучшения обучения, коммуникации и внедрения новых технологий и т. д.

Организации сталкиваются с несколькими типами триггеров и поэтому реализуют несколько типов изменений. Сообщается, что 50% организаций адаптируются к изменениям из-за кризиса. Организационный кризис может возникнуть из-за внешних факторов, таких как конкуренты, которыми может быть новая фирма или соперник, изменение законодательства, действия заинтересованного лица по продаже или покупке значительного количества акций и т. д. По статистике 23% организаций активно меняются, ожидая угроз, и при этом 44% организаций меняют свою организационную структуру.

Согласно исследованию ста компаний, большинство из них показало реструктуризацию как успешную, поскольку есть примеры компаний, которые в течение десяти лет терпели убытки на миллионы долларов, а затем через два года превращались в прибыльную компанию с доказательствами эффективной работы через команды и расширение прав и возможностей сотрудников. Таким образом, триггерами изменений могут быть финансовые потери, ведущие к падению прибыли, что может привлечь новое руководство и которое может привести к изменениям в структуре, усиление конкуренции, ведущее к потере доли рынка, назначение нового генерального директора, проактивные действия (предполагаемые возможности или угрозы), технологическое развитие и эффективные способы управления персоналом.

Согласно исследованиям Чампи и Нория [67], есть три основных фактора, вызывающих изменения; технологии, правительство и глобализация. Технологии, особенно информационные, во многом изменили бизнес. Например, электронный банкинг открыл для банков новые стратегии ведения бизнеса в электронном и сетевом формате, что улучшило доступ клиентов к персонализированным услугам. Другой пример - использование информационных технологий в области публикации исследовательских журналов. Это помогло ускорить процесс исследования и его публикации. Роль правительства как триггера изменений заключается в изменении политики, влияющей на бизнес. Дерегулирование, приватизация, свободная торговля и т. д. открывают новые пути для бизнеса и побуждают их менять свои стратегии. Такой тип изменения государственной политики получил название нормативной пунктуации, которая дает организациям новые возможности для расширения. Еще один триггер изменений - наблюдаемый факт глобализации. Это помогло в развитии новых концепций этого века, такие как аутсорсинг и принуждение компаний к работе в виртуальной среде.

Влияние - это суть лидерства [8]. Роль менеджера по изменениям становится эффективной, когда есть адекватные лидерские навыки или влияние, позволяющие другим следовать видению и достигать цели [9]. Существует список из двенадцати качеств, которые включают: сильное стремление к от-

ветственности, сосредоточенность на выполнении задачи, энергичность и настойчивость в достижении целей, предприимчивость и оригинальность в решении проблем, стремление проявлять инициативу в социальной среде, уверенность в себе, чувство личности, идентичность, готовность принять последствия решений и действий, готовность поглощать межличностный стресс, готовность терпеть разочарование и задержки, способность влиять на поведение других, способность структурировать социальные системы в соответствии с поставленной целью [10].

Способность влиять на других измеряет степень лидерской ценности. На индивидуальном уровне власть может рассматриваться как инструмент мотивации, когда человек пытается контролировать и влиять на события, и когда это проявляется в виде наблюдаемых действий других, тогда власть рассматривается как поведенческий аспект. Власть с точки зрения поведения была разделена на восемь категорий: вознаграждение, принуждение, референт, законная, экспертная власть, информационная, принадлежность и групповая власть.

Триггеры в основном внешние, что заставляет организации предпринимать внутренние изменения. И это важнейшая обязанность лидера изменений - оценить внешнюю ситуацию и действовать соответствующим образом, чтобы внутренние изменения происходили незаметно. Когда организация добивается успеха во внесении соответствующих изменений и работает хорошо, это создает угрозу для других организаций и, таким образом, запускает еще один набор изменений, протекающих по цепной реакции.

Организация - это система, позволяющая людям достигать или пытаться достичь определенных целей, и она включает использование ресурсов для выполнения действий, направленных на достижение этих целей. Основные характеристики организации включают наличие цели (целей), людей и среды, в которой она работает. Цель (цели) были бы причиной его существования, люди, работающие в организации, общаются, координируют свои действия с периодическими конфликтами, осуществляют деятельность организованным образом, который соответствует целям (целям) всей организации. И эти цели - возможности и ограничения, предоставляемые средой, в которой существует организация. Чтобы выжить, организация должна уметь понимать окружающую среду, то есть ее сложное окружение, и устанавливать отношения с торговым рынком, продуктами и услугами, поставщиками, финансами, предпочтениями клиентов, конкурентами, сотрудниками, государственной политикой, социальными условиями, культурой и т. д., что в конечном итоге поможет сформулировать цель (цели). Организация имеет тенденцию устанавливать отношения между людьми, подразделениями, ролями и т. д. со степенью согласованности, охватывающей все отношения, которые являются основным источником структуры для организации.

Три основных характеристики организации, которые требуют наличия структуры: во-первых, это желаемая деятельность организации для достиже-

ния ее цели (целей) за счет эффективного использования доступных ресурсов, во-вторых, способ выполнения своей деятельности, т. е. процесс и третий - поведение людей, работающих в организации, при выполнении первых двух функций. Функция структуры состоит в том, чтобы придать стабильность, последовательность, удерживая вещи вместе, придавая ей форму и уменьшая случайность при описании ее операций.

Вид структуры должен способствовать достижению организационной цели (целей). Традиционными формами организационного дизайна были функциональная форма, исполнительная или административная форма и линейная или штатная форма. Функциональная форма конструкции отражает вид функций, выполняемых людьми. По мере необходимости, новые должности разрабатываются вместе с новыми подразделениями или отделами. Но по мере увеличения сложности работы и необходимости большей координации между подразделениями эта структура становится неадекватной, иначе эта форма хорошо работает для независимой работы в каждом подразделении.

Организационные изменения отражают реорганизацию структуры предприятия, которая включает модели ролей, политик и процедур, которые влияют на отношения между ними и, таким образом, влияют на структуру. Изменение может быть связано с новыми предпочтениями клиентов, новыми требованиями к работе, новыми стратегиями и т. д. Для того, чтобы процесс изменений был эффективным, необходимо проанализировать последствия изменения и внести соответствующие корректировки в структуру и политику на основе результатов. Второй фактор - это само изменение, и для эффективного изменения необходимо иметь адекватную информацию из прошлого и настоящего, поскольку изменение начинается с анализа этих ситуаций. Поскольку изменение означает ослабление старых или существующих отношений и укрепление новых, и критическая ситуация возникает, когда старые связи ослабевают, а новые связи недостаточно прочны. Проблемы возникают, когда отношения между различными факторами в организации, которые были совместимы в старой ситуации, становятся несовместимыми в новой ситуации. Поэтому важно разработать все факторы таким образом, чтобы они усиливали, а не препятствовали работе людей. Для того, чтобы организация была эффективной, ее структура, политика и т. д. Должны повышать производительность и отношение людей к изменениям. Третий фактор - это развитие отношений между людьми и новой обстановкой. Этого можно добиться путем эффективного общения, консультаций, обсуждения, участия сотрудников и вовлечения людей в процесс изменений [8].

Список литературы

1. Королькова, Е.М. Реструктуризация предприятий : учебное пособие. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.

2. Джумиго, Н.А., Петрова, Л.И. Организационная структура как объект стратегических изменений // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2017. № 2 (8). С. 111-118.
3. Келиоглу, Ю.В., Луговская, М.В. Исследование особенностей современных тенденций в развитии организационных структур управления // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. 2017. Т. 1. № 4. С. 108-111.
4. Чечет Д.М., Плотникова И.В. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕТОД ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ // В сб: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЗАДАЧАХ УПРАВЛЕНИЯ, АВТОМАТИКИ И ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ Сборник науч. трудов Международной студенческой научно-практической конференции. ЗАО «Университетская книга». - 2017. С. 62-65.
5. Корнева О.Ю., Плотникова И.В., Борисова Л.М. АСПЕКТЫ ВЫВОДА НОВОГО ПРОДУКТА НА РЫНОК (НЕТИПИЧНЫЙ ПОДХОД) // В сборнике: Экономика, менеджмент и сервис: проблемы и перспективы. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. 2020. С. 147-151.
6. Boeker, W. (1997a). Executive migration and strategic change: The effect of top manager movement on product market entry. *Administrative Science Quarterly*, 42, 231–236.
7. Boeker, W. (1997b). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40, 152–170.
8. Champy, J., and N. Nohria. *Fast Forward: The Best Ideas on Managing Business Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
9. Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall
10. Янковская, В.В. Оценка Эффективности организационных структур управления // Управление в России: проблемы и перспективы. 2017. № 1. С. 32-36.

Темирхан Нуржан Мендыбайулы, студент специальности «Управление качеством в производственно-технологических системах», ИГМ91, 2 курс, temirkhannurzhan@gmail.com, Россия, Томск, «Национальный исследовательский Томский политехнический университет».

Плотникова Инна Васильевна, к.т.н., доцент ОКД ИШНКБ, inna@tpu.ru, Россия, Томск, «Национальный исследовательский Томский политехнический университет».

CAUSES AND CONSEQUENCES OF STRUCTURAL CHANGES IN THE ENTERPRISE

*Temirkhan N.M.
Scientific adviser: Plotnikova I.V.*

Abstract: The article examines the reasons that can activate the process of structural changes in the organization and their impact. The classification of triggers of structural changes in the enterprise is presented.

Keywords: triggers, structure, restructuring, causes, consequences, factors of change.