

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

УДК 658:339.138

ПРИЧИНЫ ПРОВЕДЕНИЯ И ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Л.М. Божко

Тверской государственной университет, г. Тверь

Организационные изменения вызываются множеством внешних и внутренних причин. Внутренние изменения являются ответной реакцией на изменение внешних факторов. Организационные изменения могут быть классифицированы по ряду признаков.

Ключевые слова: организационные изменения, адаптация, развитие, стратегия.

На протяжении всего жизненного цикла организации в ней проходит череда небольших и крупных организационных изменений. Посредством изменений организация развивается. В этой связи можно определить развитие как постоянные изменения: «Развитие – это процесс закономерного изменения, перехода из одного качественного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему» [2, с. 79]. Процесс организационного развития как комплекс мероприятий, направленных на реализацию масштабных организационных изменений, имеет следующие характеристики: это планируемый процесс; он ориентирован на проблемы и на результаты; процесс рассчитан на долгосрочную перспективу; он является сложной технологией, включающей элементы и связи внутри самой организации и связи с внешней средой; это неотъемлемый, необходимый для выживания и существования организации процесс.

Организационные изменения вызывает широкий спектр причин. Среди ученых нет единого мнения относительно классификации этих причин. Бесспорно одно – количество таких причин бесконечно. Условно причины организационных изменений можно разделить на внутренние и внешние. Внешние причины вызваны влиянием на деятельность организации факторов внешней среды; внутренние причины обусловлены факторами внутренней среды. В.М. Распопов не без оснований считает, что «обоснованным представляется

рассмотрение причин только относительно классификационной структуры факторов; причины должны быть классифицированы по группам факторов для жизненного цикла организации в целом; состав причин изменений по жизненному циклу организации или по жизненному циклу продукта есть частное от классификации причин изменений относительно классификационной структуры факторов; причины изменений следует классифицировать с позиций процессно-системного подхода» [2, с. 81]. С этой точки зрения, к числу внутренних причин изменений относятся [2, с. 83]:

- 1) изменения, вызванные коррекцией стратегических, тактических и оперативных целей и задач организации;
- 2) изменения, вызванные несоответствием организационной структуры, политики, процедур и правил целям и задачам организации – этапа ее жизненного цикла;
- 3) несоответствие технологического обеспечения производственного процесса организации ее задачам;
- 4) нарушение условий рационализации технологических процессов;
- 5) несоответствие оперативных и тактических задач стратегии организации;
- 6) неадекватность личности руководителя, его «Я-концепции» целям, задачам и принятой в организации модели руководства;
- 7) неадекватность используемых типов власти и стилей руководства целям и задачам состояния жизненного цикла организации;
- 8) несоответствие «Я-концепции» подчиненных целям, задачам, культуре и идеологии организации;
- 9) противоречие между опытом и условиями функционирования организации;
- 10) несоответствие между основными функциями процесса управления и их подфункциями: прогнозированием, моделированием, программированием, регулированием, координированием, учетом и контролем;
- 11) несоответствие между функциями управления и функциями процесса управления системы менеджмента организации;
- 12) несоответствие между функциями процесса управления и его подфункциями;
- 13) противоречие между подфункциями процесса управления.

К внутренним причинам изменений мы относим [1, с. 95-96]: организационные патологии и конфликты (проблемы в организационной структуре, организационных отношениях, разработке управленческих решений, управляемости и др.), потребность в продлении оптимальной стадии жизненного цикла организации или в

переходе к следующей стадии развития, в снижении зависимости организации от внутренних колебаний (влияние человеческого фактора, сосредоточение большой власти и каналов взаимодействия с контактными аудиториями у отдельных менеджеров и исполнителей), отсутствие оптимального баланса между оперативным и стратегическим управлением, отсутствие отлаженных алгоритмов управления, когда всякая проблема воспринимается как новая и требует вмешательства высшего руководства, или, наоборот, рутинность протекания управленческих процессов в организации, ведущая к профессиональной деградации сотрудников и отсутствию всякой инициативы. Порой приходится приложить немало усилий, чтобы выявить и идентифицировать проблему, из-за которой сдерживается или существенно усложняется развитие предприятия.

Еще сложнее обстоит дело с определением внешних причин для проведения организационных изменений. В общем случае к внешним причинам изменений можно отнести:

- 1) экономические причины (изменение потребностей потребителей; изменение доходов потребителей; конкуренция; изменение границ рынка; различные другие конъюнктурообразующие факторы и т.д.);
- 2) государственное регулирование (экономическая политика, проводимая государством по определенным отраслям; изменение ставки рефинансирования; изменения нормативной базы на федеральном, региональном и муниципальном уровнях в части регулирования бизнес-среды, сферы деятельности организации и т.п.);
- 3) социальные причины (уровень безработицы; демографическая ситуация; наличие социальных льгот и т.д.);
- 4) технологические причины (научно-технические достижения в сфере производственно-технологической деятельности самой организации и ее корпоративных клиентов, что диктует новые требования к техническому уровню продукта; развитие информационных технологий управления и коммуникационных систем и т.д.);
- 5) политические причины (смена политического курса, смена политических лидеров, смена руководителей органов власти, влияние общественных организаций и т.д.);
- б) экологические причины (погодные аномалии; стихийные бедствия; экологические катастрофы и т.д.).

Из-за своей нестабильности внешняя среда становится аргументом, превращая состояние предприятия в конкретный момент времени в значение функции. И чем совершеннее конкуренция, тем выше зависимость организации от рыночной среды. В то же время

нельзя относиться к предопределенности положения предприятия, обусловленной внешней средой, как к фатальности, когда предприятие не способно самостоятельно ставить и достигать свои рыночные цели.

Организация проявляет свою активность во внешней среде путем реализации стратегии развития, при этом организационные изменения выступают средством реализации стратегии, поскольку они способствуют качественной перестройке. Вне зависимости от того, какими причинами вызываются организационные изменения, они являются поводом для оценки и наращивания потенциала предприятия и должны быть направлены на формирование конкурентных преимуществ.

Организационные изменения можно классифицировать по ряду признаков:

1. В зависимости от вызывающих изменения источников:
 - изменения, обусловленные факторами внешней среды;
 - изменения, обусловленные факторами внутренней среды.Поскольку на конкурентных рынках организация, даже крупная, мала по сравнению с рыночной стихией, то она, как правило, не может существенно влиять на рыночные условия. Организация принимает внешние изменения как данность, а ее ответной реакцией становятся внутренние изменения.
2. В зависимости от предсказуемости событий:
 - непредвиденные (ситуационные) изменения - они заранее не предполагались;
 - плановые изменения – они были спланированы.Деятельность предприятия планируется, но многие явления возникают внепланово и приходится действовать по ситуации, поэтому стратегическое развитие организации – это всегда симбиоз проактивных и реактивных изменений.
3. В зависимости от масштаба влияния результатов изменений на перспективу организации изменения делятся на:
 - стратегические (связаны со стратегическим планом);
 - тактические (относятся к тактическим мероприятиям);
 - оперативные (направлены на решение оперативных задач).
4. В зависимости от принадлежности к стратегическому или оперативному управлению:
 - изменения, направленные на формирование потенциала организации (результат стратегического управления);
 - изменения, направленные на получение экономического эффекта в ближайшей перспективе (результат оперативного управления).
5. В зависимости от подхода к проведению изменений:

- эволюционные (постепенные) изменения;
 - революционные (быстрые) изменения.
6. В зависимости от радикальности изменений:
- незначительные изменения (связаны с совершенствованием отдельных процедур);
 - умеренные изменения (предусматривают обновление принятых технологий, выполняемых функций);
 - радикальные изменения (предполагают концептуальное обновление бизнеса, серьезные изменения стратегии).
7. В зависимости от элементной направленности в составе системы управления выделяют изменения, ориентированные на [2, с. 80]: цели; задачи; организационную структуру управления; технологии; организационное поведение; опыт организации.
8. В зависимости от числа сотрудников, на которых изменения направлены:
- индивидуальные (касаются отдельного лица или должности, если ее занимает один человек);
 - групповые (касаются сотрудников одного отдела; сотрудников, занимающих одну должность; работающих на одном объекте);
 - изменения для всех сотрудников организации.
9. В зависимости от принадлежности к функции управления можно выделить изменения, связанные:
- с планированием (диагностика, прогнозирование, моделирование);
 - с организацией (формирование структуры, подготовка к выполнению, регулирование, координация);
 - с мотивацией (разработка системы стимулирования и воздействие на мотивы персонала);
 - с контролем (анализ, оценка, корректировка).
10. В зависимости от функционального вида менеджмента в организации:
- изменения в маркетинге;
 - изменения в управлении производством;
 - изменения в управлении персоналом;
 - изменения в управлении финансами;
 - изменения в логистике;
 - изменения в управлении инновациями;
 - изменения в управлении качеством;
 - изменения в управлении внешнеэкономической деятельностью.

Внутренние причины изменений организация может принимать во внимание и реагировать на них. Но может и игнорировать какое-то время, особенно если позволяют резервы. Внешние причины организация может не замечать или, наоборот, предвидеть их появление, своевременно или с отрывом от конкурентов реагировать на них, но они всегда скажутся на деятельности организации и на ее рыночных позициях. Причем реагирование организации на изменение факторов внешней среды всегда получит внешнюю (рыночную), значит – объективную – оценку. Именно поэтому своевременное распознавание и реакция организации на изменения факторов внешней среды в виде ответных организационных изменений и являются ключевыми факторами выживания и развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Божко, Л.М. Маркетинговые стратегии управления организационными изменениями/Л.М. Божко//Вопросы методологии, теории и практики в формировании стратегии развития социально-экономического и технического потенциала предприятий, отраслей: монография / под. общ. ред. В.В. Бондаренко. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2010 г. – С. 92–104.
2. Распопов, В.М. Управление изменениями: учеб. пособие/ В.М. Распопов. – М.: Магистр, 2009. – 333 с.

THE REASONS OF CARRYING OUT AND KINDS OF ORGANIZATIONAL CHANGES

L.M. Bozhko

Tver State University
Department of Management

Organizational changes are caused by many external and internal factors. Internal changes are a response to changing external factors. Organizational changes can be classified by a number of grounds.

Keywords: *organizational changes, adaptation, development, strategy.*

Об авторах:

БОЖКО Леся Михайловна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Тверской государственный университет, e-mail:lemib@mail.ru