

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2024.50.12.027

## Основные проблемы управления реорганизацией компании при стратегическом развитии

**Лобарев Евгений Витальевич**

Аспирант,  
Московский государственный технологический университет «СТАНКИН»,  
127994, Российская Федерация, Москва, Вадковский пер., 1;  
e-mail: lobarev.rexp1997@yandex.ru

### Аннотация

Реорганизация в настоящее время является одной из ключевых групп методов улучшения состояния компании в стремительно меняющихся условиях. Так как этот процесс является многоаспектным и трудоемким, зачастую управленцы допускают типовые ошибки при проведении реорганизации. Информация об управлении реорганизацией компании при стратегическом развитии является важной для бизнес-практиков, консультантов и всех заинтересованных сторон. Исследования показывают, что успешная реализация стратегических изменений зависит от управления реорганизацией, но основные проблемы управления этим процессом редко исследуются. В данной статье рассмотрены основные проблемы управления реорганизацией компании при стратегическом развитии, с которыми менеджеры могут столкнуться на любом этапе проведения реорганизации: от планирования процессов до подведения результатов. Все этапы объединяет один из самых сложных факторов – человеческий, то есть сопротивление персонала компании изменениям. В основе статьи лежит анализ работ российских и зарубежных авторов, с помощью которых были выделены основные сложности и препятствия. В заключении резюмируются основные выводы и акцентируется внимание на том, что управление реорганизацией компании при стратегическом развитии является сложным процессом, требующим внимательного планирования и реализации.

### Для цитирования в научных исследованиях

Лобарев Е.В. Основные проблемы управления реорганизацией компании при стратегическом развитии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 12А. С. 263-268. DOI: 10.34670/AR.2024.50.12.027

### Ключевые слова

Стратегическое развитие, управление компанией, проблемы реорганизации, реорганизация, стратегические изменения.

---

## Введение

В современном бизнесе стратегическое развитие компании является неотъемлемой частью ее успеха и конкурентоспособности. Однако в процессе стремительного развития и изменения условий рынка, руководство компании сталкивается с необходимостью проведения реорганизации, чтобы эффективно адаптироваться к новым требованиям и сохранить свое конкурентное преимущество. В этой статье рассматриваются основные проблемы, с которыми сталкиваются руководители в управлении реорганизацией компании при стратегическом развитии.

### Основные проблемы управления реорганизацией компании

Первой проблемой, с которой сталкиваются при проведении реорганизации, является отсутствие четкой стратегии и плана действий. Реорганизация требует тщательного планирования и определения целей, чтобы изменения были направлены на достижение конкретных результатов. Однако зачастую решения по реорганизации компании могут приниматься без должной проработки и анализа, что может привести к неэффективным изменениям и потере времени и ресурсов [Heidari-Robinson, 2016].

Вторая проблема связана с недостаточной коммуникацией и обратной связью. Реорганизация вносит значительные изменения в организационную структуру, рабочие процессы и зоны ответственности сотрудников. В таком случае важно обеспечить прозрачную, открытую и двустороннюю коммуникацию, чтобы сотрудники понимали цели и задачи реорганизации, а также могли высказать свои опасения и предложения. Недостаток коммуникации может вызвать сопротивление, неопределенность и негативное отношение персонала, что может привести к снижению их мотивации и эффективности [там же; Reorganization without tears, www].

Третья проблема связана с учетом интересов заинтересованных сторон. Реорганизация компании может затрагивать интересы сотрудников, инвесторов, клиентов и других стейкхолдеров. При отсутствии достаточного внимания к учету интересов всех сторон, возникает риск конфликтов и негативного влияния на репутацию и результативность компании. Руководители должны принимать во внимание мнение и позицию каждой заинтересованной стороны, чтобы реорганизация была максимально успешной и полноценной – соответствовала потребностям всех участников [Масликов, 2018; Reorganization without tears, www].

Четвертая проблема связана с изменением организационной культуры и взаимодействием между подразделениями внутри компании либо дочерними обществами, например, в рамках холдинговых структур. Реорганизация часто приводит к изменению внутренней структуры компании, перераспределению ролей и обязанностей. Это может привести к несогласованности и конфликтам между разными отделами, которые работали в рамках устоявшегося процесса. Необходимо уделить особое внимание формированию единой организационной культуры и созданию устойчивых средств коммуникации и сотрудничества между подразделениями. Также важно обратить внимание, что, если процесс реорганизации проводится на международном или межнациональном уровне, важно применять методы управления изменениями, характерные для данного региона (страны) [Кротова, 2021].

Пятая проблема связана с адаптацией сотрудников к изменениям. Реорганизация может требовать от сотрудников приобретения новых навыков и знаний, а также изменения их

поведения и подхода к работе. Не все сотрудники могут успешно адаптироваться к новым условиям и требованиям, что может привести к снижению их производительности и мотивации. Руководители должны предоставлять поддержку и обучение для помощи сотрудникам в преодолении трудностей и адаптации к изменениям [Масликов, 2018; Heidari-Robinson, 2016; Reorganization without tears, www].

Еще одной проблемой является сопротивление изменениям. Некоторые сотрудники могут быть не готовы к пересмотру уже сложившейся системы и способов работы. Они могут опасаться потери стабильности и комфорта, которые обеспечивает привычный порядок вещей. Руководители должны понимать, что сопротивление изменениям является естественной реакцией, и открыто говорить о положительных сторонах и необходимости планируемых изменений, чтобы снизить негативное восприятие и обеспечить лояльность сотрудников к реорганизации [Астафьева, Гончаров, Моисеенко, 2020].

Седьмая проблема связана с неэффективным управлением и контролем процесса реорганизации. Руководители не всегда способны эффективно управлять и контролировать ситуацию, особенно в случаях, когда реорганизация затрагивает различные отделы и подразделения компании либо группы компаний. Руководители должны иметь четкое понимание целей и задач реорганизации, уметь управлять ресурсами, принимать решения и контролировать выполнение планов. В случае если реорганизация масштабная либо компетенций внутри компании недостаточно, следует прибегнуть к помощи третьих сторон, например, консалтинговых компаний, с целью повышения экспертности в данном вопросе. Неэффективное управление может привести к задержкам, ошибкам и недостаточным результатам реорганизации [Heidari-Robinson, 2016].

Восьмая проблема связана с недостаточно точной оценкой результатов реорганизации. Руководители должны устанавливать ясные критерии оценки эффективности реорганизации и систематически отслеживать достижение поставленных целей. Однако часто недостаточное внимание уделяется этому аспекту, что затрудняет определение эффективности реорганизации и ее влияния на конкурентоспособность компании [Астафьева, Гончаров, Моисеенко, 2020; Heidari-Robinson, 2016].

Девятая проблема связана с недостатком ресурсов и поддержки процессов изменений. Реорганизация требует временных, материальных и трудовых ресурсов. Однако некоторые компании могут столкнуться с проблемой их нехватки или недостатком поддержки со стороны руководства, вследствие чего реорганизация может быть затянута, неэффективна или даже прекращена. Поэтому руководители должны обеспечивать достаточное финансирование, поддержку и вовлечение всех специалистов, необходимых для достижения поставленных целей [там же].

Десятая проблема связана с несоответствием между планируемыми изменениями и текущим состоянием компании. Во время реорганизации руководители могут создавать амбициозные планы, не учитывая ограничения и особенности компании. Такие планы могут быть неосуществимыми или привести к серьезным проблемам на практике. Руководители должны реалистично оценивать возможности компании и адаптировать планы реорганизации соответственно существующим стимулам, ограничениям и условиям [там же].

Одиннадцатая проблема связана с отсутствием сопровождения и оценки последствий реорганизации. Реорганизация является не одномоментным событием, а долгосрочным процессом. После завершения реорганизации необходимо проводить регулярную оценку состояния компании в рамках новых условий и отслеживать изменения, чтобы была

возможность внести корректировки и улучшения. Без надлежащего сопровождения и оценки реорганизации, компания может столкнуться с трудностями в ее дальнейшем развитии, например, падением гудвилла [Станиславчик, 2023].

### Заключение

В заключение хотелось бы отметить, что управление реорганизацией компании при стратегическом развитии является сложным и многогранным процессом, который требует четкой стратегии, открытой коммуникации, учета интересов заинтересованных сторон и правильного управления изменениями. Руководители должны быть готовы к преодолению проблем, связанных с организационной культурой, адаптацией сотрудников, сопротивлением изменениям и другими аспектами управления реорганизацией. Однако с правильным подходом и применением соответствующих стратегий руководители могут обеспечить успешное проведение реорганизации и достижение стратегических целей компании.

### Библиография

1. Астафьева О.Е., Гончаров И.Л., Моисеенко Н.А. Анализ опыта управления изменениями в организациях // Управление. 2020. № 3. С. 24-32.
2. Елагина А.С. Стандарты управления инновационными процессами компании: поиск институциональной модели // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 696-704.
3. Кротова М.В. Анализ природы угроз и стратегических рисков в модернизации управленческих методов на отечественных предприятиях // Россия: тенденции и перспективы развития. 2021. № 16-2. С. 326-331.
4. Масликов В.А. Проблемы управления реорганизацией предприятий в современных условиях // Материалы Афанасьевских чтений. 2018. № 2 (23). С. 5-10.
5. Станиславчик Е.Н. Технологии управления социальным капиталом на основе концепции роста стоимости бизнеса // Современные технологии управления. 2023. № 1 (101). С. 4.
6. Heidari-Robinson S. ReOrg: how to get it right. Harvard Business Review Press, 2016. 252 p.
7. Reorganization without tears. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reorganization-without-tears>
8. Kanitz R., Gonzalez K. Are we stuck in the predigital age? Embracing technology-mediated change management in organizational change research //The Journal of Applied Behavioral Science. – 2021. – Т. 57. – №. 4. – С. 447-458.
9. Hanelt A. et al. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change //Journal of Management Studies. – 2021. – Т. 58. – №. 5. – С. 1159-1197.
10. Li J. Y. et al. Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication //Public relations review. – 2021. – Т. 47. – №. 1. – С. 101984.

### **The main problems of company reorganization management in the process of strategic development**

**Evgenii V. Lobarev**

Postgraduate,  
Moscow State University of Technology “STANKIN”,  
127994, 1, Vadkovskii lane, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: lobarev.rexp1997@yandex.ru

Evgenii V. Lobarev

## Abstract

In modern business, the strategic development of a company is an integral part of its success and competitiveness. However, in the process of rapid development and changing market conditions, the company's management is faced with the need to reorganize in order to effectively adapt to new requirements and maintain its competitive advantage. Reorganization is currently one of the most important ways of improving the situation of a company in a rapidly changing environment. This process is complex and time-consuming, so managers often make typical mistakes in the course of a reorganization. Information on managing reorganization in strategic development is important for businessmen, consultants and all stakeholders. The research shows that the successful implementation of strategic change depends on reorganization management, but the key challenges of managing this process are rarely explored. This article discusses the key reorganization management issues in strategic change that managers may encounter at any stage of the reorganization process, from process planning to results management. All stages are united by the human factor – the resistance of the employees to change. The article is based on the analysis of works by Russian and foreign authors, on the basis of which the main difficulties were highlighted. The conclusion summarizes the main findings and focuses on the fact that the management of company reorganization in strategic development is a complex process that requires careful planning and implementation.

## For citation

Lobarev E.V. (2023) Osnovnye problemy upravleniya reorganizatsiei kompanii pri strategicheskom razvitii [The main problems of company reorganization management in the process of strategic development]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (12A), pp. 263-268. DOI: 10.34670/AR.2024.50.12.027

## Keywords

Strategic development, company management, reorganization problems, reorganization, strategic changes.

## References

1. Astafeva O.E., Goncharov I.L., Moiseenko N.A. (2020) Analiz opyta upravleniya izmeneniyami v organizatsiyakh [Analysis of experience in change management in organizations]. *Upravlenie* [Management], 3, pp. 24-32.
2. Elagina A.S. (2019) Standarty upravleniya innovatsionnymi protsessami kompanii: poisk institutsional'noy modeli [Standards for managing innovative processes of the company: finding an institutional model]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (1A), pp. 696-704.
3. Heidari-Robinson S. (2016) *ReOrg: how to get it right*. Harvard Business Review Press.
4. Krotova M.V. (2021) Analiz prirody ugroz i strategicheskikh riskov v modernizatsii upravlencheskikh metodov na otechestvennykh predpriyatiyakh [Analysis of the nature of threats and strategic risks in the modernization of management methods at domestic enterprises]. *Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya* [Russia: trends and development prospects], 16-2, pp. 326-331.
5. Maslikov V.A. (2018) Problemy upravleniya reorganizatsiei predpriyatii v sovremennykh usloviyakh [Problems of managing the reorganization of enterprises in modern conditions]. *Materialy Afanas'evskikh chtenii* [Materials of the Afanasyev Readings], 2 (23), pp. 5-10.
6. *Reorganization without tears*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reorganization-without-tears> [Accessed 12/12/2023]
7. Stanislavchik E.N. (2023) Tekhnologii upravleniya sotsial'nym kapitalom na osnove kontseptsii rosta stoimosti biznesa [Technologies for managing social capital based on the concept of business value growth]. *Sovremennye tekhnologii upravleniya* [Modern management technologies], 1 (101), p. 4.
8. Kanitz, R., & Gonzalez, K. (2021). Are we stuck in the predigital age? Embracing technology-mediated change management in organizational change research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(4), 447-458.

9. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.
10. Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public relations review*, 47(1), 101984.