

М. О. Кіпа,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків

# РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ТРИВИМІРНОГО ПРОСТОРУ

М. Кіпа,  
assistant Professor at the Finance Department, Kharkiv national University of Economics named after S. Kuznetz

## DEVELOPING ORGANIZATIONAL STRATEGIES FOR THE RESTRUCTURING OF ENTERPRISES WITH THE USE OF THREE-DIMENSIONAL SPACE

**Реструктуризація, навіть одного підприємства, — це складний та тривалий процес, що вимагає значних фінансових і матеріальних витрат, планування поетапності всієї необхідної роботи. Потрібно враховувати особливості діяльності підприємства, мати якомога більше відомостей про середовище, в якому виникає, виконується та досягає свого завершення проект реструктуризації. Тільки в такому випадку можна скористатись відповідною моделлю реструктуризації, що дозволить виокремити будь-який напрям діяльності в якості пріоритетного в залежності від потреб підприємства та провести реструктуризацію в будь-які зручні та доцільні для підприємства терміни. Розробка та застосування організаційних стратегій з використання тривимірного простору дозволяє краще враховувати особливості організаційних проблем реструктуризації й формувати адекватну та релевантну організаційну модель реструктуризації підприємства.**

**Restructuring of even one company — a complicated and lengthy process that requires substantial financial and material costs, planning the gradual implementation of all necessary work. It is necessary to consider features of the company, to have as much information about the environment in which there is executed and reaches its complete restructuring project, but in this case you can use the appropriate model restructuring, which will highlight any area of activity as a priority based on business needs and restructure in any convenient and appropriate for the enterprise possible. Development and application of organizational strategies using three-dimensional space can better tailored to suit organizational restructuring problems and shape adequate and relevant organizational model enterprise restructuring.**

*Ключові слова: реструктуризація, стратегії, тривимірний простір, організаційна гнучкість, управлінський потенціал, стратегічні зміни, організаційні стратегії реструктуризації.*

*Key words: restructuring, strategy, three-dimensional space, organizational flexibility, management skills, strategic changes, organizational restructuring strategy.*

Реструктуризація підприємства завжди спрямована на призупинення погіршення результатів його господарської діяльності, на підвищення ефективності виробництва. Вона проводиться на різних рівнях. На макроекономічному проводяться структурні зміни в економіці разом із змінами в податковій, інвестиційній та приватизаційній політиці держави. На мікроекономічному

рівні встановлюється зв'язок із змінами системи управління та структури окремих суб'єктів господарювання, зі змінами видів їх діяльності та структури асортименту товарної продукції [1].

Широкому спектру проблем реструктуризації промислових підприємств присвячено наукові праці таких видатних вітчизняних вчених-економістів, як І.М. Акімо-

вої, В.М. Гриньової, С.Б. Довбні, Н.О. Москаленко, С.В. Мочерного, І. П. Отенко, В.С. Пономаренка, Л.К. Глиненко, Є.В. Лужка, а також російських — М.Д. Аїстової, А.О. Алпатова, Г.Б. Клейнера, І.І. Мазура, В.Ф. Шапіро та інших. У роботах цих авторів досліджено сучасний інструментарій реалізації змін, передумови, що їх обумовлюють, проаналізовані й обгрунтовані підходи до реструктуризації як до вирішення проблем антикризового та стратегічного управління. Незважаючи на глибину наукової думки, подальшого наукового дослідження та обгрунтування потребує розробка організаційних стратегій реструктуризації підприємства.

Реструктуризація, навіть одного підприємства — це складний та тривалий процес, що вимагає значних фінансових і матеріальних витрат, планування поетапності всієї необхідної роботи. Потрібно враховувати особливості діяльності підприємства, мати якомога більше відомостей про середовище в якому виникає, виконується та досягає свого завершення проект реструктуризації, тільки в такому випадку можна скористатися відповідною моделлю реструктуризації.

Модель (від лат. *modulus* — "міра, аналог, зразок") — копія або аналог досліджуваного процесу, предмета або явища, що відображає суттєві властивості модельованого об'єкта, з точки зору мети дослідження [7, с. 450].

У статті [2] Бабій І.В. ототожнює модель реструктуризації з системою ідей, на основі яких розробляється і реалізується програма реструктуризації конкретного підприємства. За результатами аналізу сучасних моделей реструктуризації автор вказаної статті робить висновок, що значна їх кількість складається з простого переліку схожих за змістом етапів, які мають, зазвичай, різну послідовність виконання. Здебільшого автори схематично відображають послідовність виконання етапів, але основним їхнім недоліком є відсутність альтернативних дій у разі невдачі на одному із зазначених етапів процесу реструктуризації, а також відсутність узгодженості окремих етапів та напрямків реструктуризації між собою.

Ларіонова К.Л. [4] вважає, що деякі моделі підтверджують необхідність проведення комплексної реструктуризації, тому що оптимізація певного елемента не дасть очікуваних результатів. Інші вважають комплексну реструктуризацію процесом надзвичайно складним, який, крім того, потребує виділення значної суми коштів, на що не кожне підприємство може відразу спромогтися.

Виходом з такої ситуації може стати поступове впровадження комплексної та безперервної реструктуризації, на початку якої потрібно проаналізувати зовнішнє середовище та потенціал підприємства, сформулювати цілі реструктуризації, обрати відповідну форму та метод проведення реструктуризації, розробити бізнес-план реструктуризації, впровадити та керувати програмою реструктуризації. Така реструктуризація потребуватиме значно більше часу. Програма реструктуризації має бути заздалегідь визначеною, а кожен етап зваженим.

Прушківський В.Г. вважає, що модель реструктуризації розробляється у три логічні етапи: виклад концептуальних вимог до моделі, що створюється; розробка структурних схем моделі; розробка самої моделі [6].

Перший етап розробки моделі — вимоги до створених моделей. У цьому випадку об'єктивні вимоги до моделей визначаються тим, що одна повинна будуватися на основі загальної концепції реструктуризації й має на меті саме її відобразити і виразити. Для більшої чіткості ці початкові вимоги разом з коротким їх мотивуванням розділені на пункти.

Другий етап розробки моделі — розробка структурної схеми моделі. Щоб добитися якнайповнішого віддзеркалення висловлених вимог у самій моделі, необхідним виявилось заздалегідь пропрацювати її початкову структурну схему. У достатньо деталізованому для розробки моделі вигляді ця її структурна схема пропонується в наступному вигляді двох блоків — зовнішнє середовище функціонування промисловості та дії учасників і дії на об'єкти реструктуризації, які містять у собі досить широкий перелік характеристик даних блоків та певних ланцюжків дій.

Характеристики промислового підприємства та його послідовні дії, пов'язані з реструктуризацією її виробничого потенціалу, обгрунтовуються на третьому етапі розробки моделі [6]:

Більш узагальнений опис моделі реструктуризації надає Ларіонова К.Л. Дана аналітична модель складається з чотирьох основних етапів: інформаційно-аналітичний; проєктно-підготовчий; впровадження програми реструктуризації; оцінка ефективності впровадження реструктуризації.

Іваниця О.Б. згрупувала моделі реструктуризації за спільними характеристиками у п'ять основних груп:

1. Традиційні моделі реструктуризації: базова модель реструктуризації, дворівнева модель, модель стратегічної і функціональної реструктуризації, модель "Скорочення затрат".

2. Антикризові моделі реструктуризації: "Попередження банкрутства", "Реструктуризація в умовах кризи".

3. Адаптивні моделі реструктуризації: "Техніко-технологічного переозброєння виробництва", "Адаптація до ринку", "Адаптація корпоративної культури".

4. Структурні моделі реструктуризації: "Координація структурних параметрів", організаційно-функціональна модель, модель структурної перебудови системи підприємства.

5. Комплексні моделі реструктуризації: модель комплексної реструктуризації, організаційно-господарська комплексна модель.

У ході дисертаційного дослідження Моргулець О.Б. запропонувала модель на основі стадійного процесу, що має три загальні етапи: інформаційно-аналітичний, проєктно-підготовчий, впровадження і оцінка результатів. Характерною особливістю розробленої моделі, що відрізняє її від існуючих, є ретроспективний аналіз бізнес-моделей підприємства за декілька основних періодів його життєдіяльності, оцінка альтернатив та розробка майбутньої бізнес-моделі з урахуванням пріоритетних напрямків розвитку галузі. Реалізація цього підходу забезпечує розробку обгрунтованої концепції та програми реструктуризації, їхнє безперервне впровадження, а також підвищує вірогідність оптимального пристосування підприємства до зовнішніх умов з огляду на його специфіку.

У підручнику Гейця В.М. [3, с. 221] подається загальнений перелік моделей реструктуризації, який сформувався завдяки світовому досвіду здійснення реструктуризації підприємства: вартісна, портфельна, ділової досконалості, прагматична.

Вартісна модель реструктуризації реалізується за допомогою "Пентагона" реструктуризації консалтингової фірми McKinsey&Company. Модель ґрунтується на тезі, що кінцевою метою функціонування будь-якого підприємства має бути зростання його вартості, яка, в свою чергу, залежить від чистих грошових потоків, що генеруються завдяки діяльності підприємства. Цей критерій є прийнятним для всіх партнерів підприємства — акціонерів, споживачів, постачальників, кредиторів, держави. Тому будь-які реструктуризаційні дії слід розглядати під кутом зору зростання вартості підприємства.

McKinsey&Company пропонує п'ятистадійний підхід до оцінки підприємства і аналізу можливостей реструктуризації.

1. Поточна ринкова вартість підприємства є стартовою точкою аналізу. Вона містить ринкову вартість акціонерного капіталу та ринкову вартість боргу підприємства. На жаль, цей інструмент поки що не діє в Україні, проте певний внутрішній аналіз з боку власного менеджменту може бути запроваджений. Для цього аналізують рівень прибутків на інвестований капітал у порівнянні як із середнім на ринку, так і з аналогічними підприємствами.

2. Вартість підприємства "як є". Ринкова вартість підприємства пов'язана з оцінкою майбутніх грошових потоків за умов реалізації поточних заходів щодо удосконалення промислового підприємства в цілому та його окремих підрозділів до розробки програми реструктуризації.

3. Потенційна вартість підприємства з внутрішніми покращеннями. У рамках реалізації програми реструктуризації можуть бути знайдені заходи щодо підвищення вартості підприємства за рахунок внутрішніх оперативних покращень, які дають змогу скоротити витрати, а також стратегічних ініціатив, спрямованих на збільшення грошових потоків.

4. Потенційна вартість підприємства із зовнішніми покращеннями. Підприємства може також підвищити свою вартість за рахунок змін, внесених до бізнес-портфелю. Так, господарські підрозділи з недостатньою результативністю можуть бути продані за вищу ціну, ніж їх внесок у поточну вартість підприємства. Ці реструктуризаційні заходи розробляють і оцінюють, виходячи з таких можливих сценаріїв:

- продаж структурних одиниць стратегічному покупцю;
- відокремлення певних підрозділів (структурних одиниць);
- купівля структурних одиниць менеджментом або третьою стороною;
- ліквідація.

5. Оптимальна реструктуризована вартість підприємства. Потенційні результати внутрішніх покращень у сукупності зі змінами в портфелі напрямів діяльності підприємства визначають її максимально можливу поточну вартість. Різниця між тією "оптимально реструк-

туризованою вартістю" та поточною вартістю визначає потенційну прибутковість придбання підприємства.

На думку І.В. Бабій [2], з теоретичної точки зору вартісна модель реструктуризації, зокрема "Пентагона" McKinsey, є найбільш обґрунтованою. Однак у повному варіанті вона може використовуватись в умовах розвинутого ринку, якого немає в Україні. Це не означає, що дану модель не можна використовувати в нашій країні. Скажімо, актуальними для більшості вітчизняних підприємств є заходи третього та четвертого етапів. Для них актуальними і невідкладними є кроки, пов'язані із внутрішніми змінами в межах оперативних та стратегічних дій, продажу окремих підрозділів підприємств, купівлі інших невеликих організацій (маркетингових, торговельних, інформаційних).

Ідея портфельної моделі реструктуризації полягає у проектуванні найбільш обґрунтованої ринкової ніші підприємства та її наступного завоювання з використанням спеціальних методів — портфельних методів планування.

Методи, засновані на розгляді підприємства як "портфеля" напрямів діяльності (стратегічних одиниць бізнесу — СОБ), кожний з яких є унікальною комбінацією галузевих і конкурентних характеристик, потребують специфічних підходів до управління. Методи портфельного аналізу передбачають об'єднання різних СОБ у групи, що сприяє спрощенню процедур прийняття стратегічних рішень на корпоративному рівні в процесі реструктуризації.

Крім корпоративного рівня, передусім у прийнятті рішень щодо розподілу ресурсів, балансування грошових потоків, портфельні методи часто використовують для розроблення конкурентної та маркетингової стратегій, наприклад, у процедурах сегментування ринків і планування продуктового асортименту.

Найпростішою і, мабуть, саме тому найчастіше вживаною на практиці реструктуризації підприємства є матриця, розроблена Boston Consulting Group. Вона заснована на двох показниках: конкурентної позиції СОБ і темпів зростання ринку, на яких функціонує це СОБ. Темпи зростання є досить точним індикатором етапу життєвого циклу продуктів, які пропонуються ринком, і визначають перспективи підвищення ринкової частки та прибутковості. У більшості випадків конкурентна позиція СОБ характеризується не абсолютною, а відносною часткою на ринку, як правило, вираженою відношенням до ринкової частки найбільшого конкурента. Відповідно до цього розподілу виробляють підхід до кожної з СОБ.

Конкурентоспроможність СОБ визначають, виходячи з таких показників: розмірів, темпів зростання, ринкової частки за сегментами, прихильності покупців, прибутковості, ефективності розподілу, технологічного потенціалу, гнучкості, організаційної структури.

Основними показниками, що використовуються при оцінці привабливості галузі ринку є: розміри ринку, темпи зростання, конкурентна ситуація, рівень цін, прибутковість, технічний рівень, державне регулювання, чутливість до загальногосподарської кон'юнктури.

Портфельні моделі реструктуризації потребують, з одного боку, надійної інформаційної бази, насамперед щодо ринкової ситуації, а з іншого — висококваліфіко-

ваних фахівців-аналітиків з питань стратегічного маркетингу. Звичайно, обидва аспекти зазначеного підходу в Україні знаходяться в стадії становлення. Тому застосування портфельної моделі реструктуризації в Україні є епізодичним. Досвід показав, що залучення до розробки проектів висококваліфікованих іноземних консультантів, для яких середовище українського бізнесу і традиції вітчизняного менеджменту є незвичним, виявився дефективним.

Модель ділової досконалості заснована на концепції комплексного управління якістю підприємства. Реструктуризація в цьому варіанті є одним з важелів поліпшення якості функціонування фірми. Отже, зміст і програма реструктуризації в цьому разі залежатимуть від того, яку саме концепцію управління якістю обере підприємство. Кожна з таких концепцій описує "ідеальне" підприємство і дає можливість кількісно оцінити роботу та результати діючих підприємств у порівнянні з ним.

Методика використання європейської моделі ділової досконалості для реструктуризації полягає у тому, що підприємство для досягнення зрушень у слабкій ланці розробляє відповідні реструктуризаційні заходи. Для одного підприємства такою ланкою є ресурси, для іншого — процеси. Це виявляється в результаті самооцінки чи зовнішньої оцінки в балах. Та ланка, де розрив між реальними балами і максимумом найбільша, і має бути сферою реструктуризації.

Прагматична модель реструктуризації ґрунтується на пошуку шляхів розв'язання невідкладних проблем з використанням методу постановки критичних питань. Ці питання керівництво підприємств може визначати самостійно. Однак доцільніше залучити кваліфікованих експертів. Прагматична модель реструктуризації спирається передусім на досвід експертів і вищого керівництва підприємства у здійсненні програм удосконалення виробничо-господарських процесів. На думку Гейця В.М. прагматична модель є найпоширенішою і найефективнішою в Україні та інших країнах СНД [3].

Систему розробки і відбору варіантів реструктуризації підприємства засновано на комплексній схемі стратегічного управління змінами і спрямовано на координацію зусиль усіх підрозділів на вирішення ключових питань, досягнення кінцевих результатів. Доведено, що реструктуризаційні зміни мають певні особливості, які проявляються у цілях, передумовах, чинниках, засобах регулювання, мотивах, формах, завданнях, основних заходах, видах та етапах реформування.

У цьому випадку мова йде про моделі, які формують стратегії здійснення процесів реструктуризації. Підхід до здійснення при реалізації стратегії може залежати від таких факторів, як:

- темپ здійснення зміни;
- обсяг контролю з боку менеджерів;
- використання зовнішніх фахівців, наприклад консалтингових;
- центральне або місцеве зосередження сил.

Під стратегією реструктуризації будемо розуміти той чи інший підхід, підібраний в залежності від обставин, який враховує фактори, описані вище. Не існує будь-якої однієї, універсальної, оптимальної стратегії зміни. Обрана модель може бути корисною протягом дуже короткого часу, і пролонгація його на більш три-

валій термін часто призводить до незрівнянно великих витрат, ніж до позитивних змін, що сприяє підвищенню ефективності організаційних процесів. При використанні стратегії реструктуризації необхідно пам'ятати, що у керівника є вибір. Одним з найбільш важливих параметрів при здійсненні зміни є рівень організаційної готовності. Цей параметр використовувався в якості основного при виборі стратегії.

Все розмаїття стратегій змін можна об'єднати в п'ять груп (зрозуміло, можливі якісь проміжні, гібридні форми стратегій).

Директивна стратегія — нав'язування змін з боку менеджера, який з другорядних питань може "торгуватися" (нав'язування угод з оплати, зміна порядку роботи (напр., норм, розцінок, розкладу роботи) в наказовому порядку).

Стратегія, заснована на переговорах — визнання законності інтересів інших беруть участь у змінах сторін, можливість поступок в процесі здійснення (угоди по продуктивності, угода з постачальниками з питань якості).

Нормативна стратегія — з'ясування загального ставлення до зміни, часте використання зовнішніх агентів щодо змін, відповідальність за якість (програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовця);

Аналітична стратегія — підхід, заснований на чіткому визначенні проблем, збір, вивчення інформації, використанні експертів (проектна робота, наприклад: за новими системами оплати, за новим інформаційним системами).

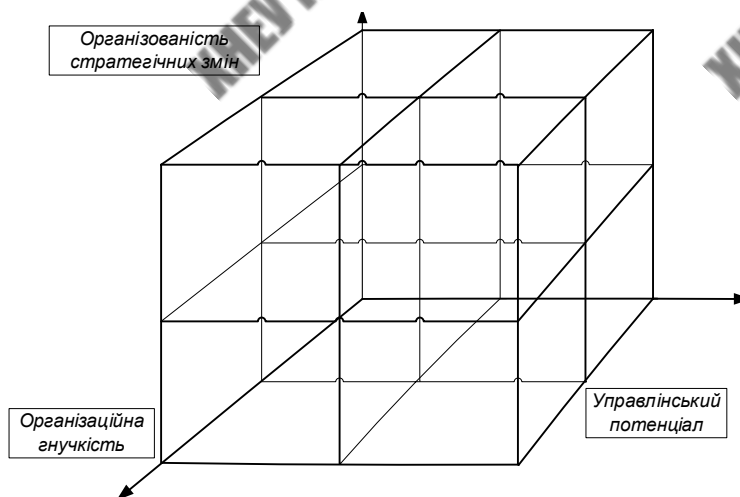
Стратегія, орієнтована на дію — загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, яке модифікується у світлі отриманих результатів (Більше залучення зацікавлених людей, ніж при аналітичній стратегії, програма заходів щодо зниження кількості прогулів і деякі підходи до питань якості).

Професор Гарвардської школи бізнесу Розабет Мосс Кантор (1985) пропонує наступні жартівливі правила для менеджера, який застосовує директивну стратегію. Але жартівливий тон не приховує серйозності проблеми. На жаль, існує дуже багато менеджерів, які вважають директивну стратегію єдиною можливою і застосовують її навіть у разі необхідності проведення рутинних змін. "Правила" проведення змін (правила дій для припинення новаторства).

1. Розглядайте будь-яку нову ідею знизу з підозрою, тому що вона нова і тому що це погляд знизу. "Ви повинні наполягти на тому, щоб люди, які потребують Вашої підтримки для здійснення своїх ідей, спочатку пройшли декілька інших рівнів менеджерів, щоб зібрати з них підписи. Рекомендуйте співробітникам відділів або окремим службовцям покритикувати пропозиції один одного. Це позбавить Вас від необхідності самому приймати рішення. Ви просто виберете того, хто вижив у результаті такої критики.

2. Відкрито виступайте з критикою і не особливо поспішайте з похвалою. Це змусить людей ходити навшпиньки. Нехай вони знають, що Ви можете в будь-який момент звільнити їх.

3. Розглядайте факт виявлення проблем як невдачу, щоб відбити у людей бажання ставити Вас до відома, що у них щось не в порядку.



**Рис. 1. Схема стратегічного тривимірного простору організаційного забезпечення реструктуризації підприємства**

4. Ретельно контролюйте все. Переконайтеся, що співробітники вважають все, що тільки можна порахувати.

5. Приймайте рішення про реорганізацію або зміну напряму в політиці потай і також тємно інформуйте про це співробітників. Це змусить їх ходити навшпиньки.

6. Перевіряйте, щоб запити на отримання інформації були завжди виправдані і щоб вона не діставалася менеджерам дуже легко.

7. Нехай менеджери нижчої ланки під прапором делегування повноважень та участі в прийнятті рішень несуть відповідальність за зниження, звільнення та переведення працівників на інші посади. А також за виконання інших загрозливих рішень, які Ви прийняли, і змусьте їх робити це дуже швидко.

8. І найголовніше, ніколи не забувайте, що Ви — найголовніший і знаєте все важливе про справу.

Ці правила виникли на підставі детального вивчення Кантор 115 інновацій, що проводяться, за її словами, "майстрами змін" — найбільшими корпораціями, які мають високу репутацію в області прогресивної політики використання людських ресурсів, такими як General Electric, General Motors, Honeywell, Polaroid і Wang Laboratories.

Кантор виявила критичні відмінності між організаціями, які можуть і здійснюють нововведення, і тими, чий стиль мислення проти змін і перешкоджає нововведенням. Інноваційні фірми здійснюють "інтегративний" підхід до проблем. Вони виявляють готовність бачити проблеми цілком і в їх рішеннях рухатися за межами отриманого здорового глузду, роблячи виклик усталеній практиці. Підприємницькі організації готові діяти на межі своїх можливостей, маючи справу з тим, чого вони до кінця не знають (наприклад, нові інвестиції, нові ринки, нова продукція). Вони вимірюють себе не за стандартами минулого, а за їх баченням майбутнього.

Підприємницькі організації сильно відрізняються від фірм з "сегменталістським" підходом, які розглядають проблему настільки вузько, наскільки можливо, незалежно від її контексту. Компанії такого виду, швидше за все, мають сегментовані структури: велика кількість відділень, обов'язково відгороджених одне від іншого — виробничий відділ від справи маркетингу, менеджери корпорації від менеджерів подразділень, управлінський персонал від робітників, чоловіки від жінок. Як тільки

проблема визначена, вона поділяється на частини, які відносяться до відповідних відділів. Дуже мало зусиль або ніяких зусиль не приділяється завданню організації справи, як інтегрованого цілого. "Сегменталістський" менеджер не має справи з належними іншим аспектами завдання, і він буде вважати своєю особистою невдачею, якщо інші почнуть бескоїтяться про його справи. Таким чином, підприємницький дух виявляється затиснутим і рішення, швидше за все, не буде інноваційним.

В описуваних випадках інтегративної організації, де процвітають нововведення, Р. Кантор передбачає ряд важливих елементів, необхідних для зменшення сегменталізму в старих, які загрузли в проблемах фірмах. Мета полягає в тому, щоб розбудити дух підприємництва, потенціал, який існує в усіх організаціях. Методи включають заохочення культури, гордість за власні досягнення фірми, зменшення верств ієрархії, поліпшення горизонтальної комунікації та надання збільшеної інформації про плани компанії. Децентралізація дуже важлива; також важлива передача повноважень в ухваленні рішень людям, що знаходяться на нижніх поверхах організації, щоб вони мали владу і ресурси для розробки своєї ідеї — навіть якщо це означає перерізання встановлених сегментів і меж.

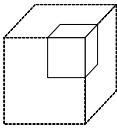
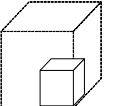
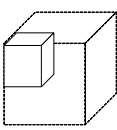
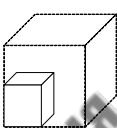
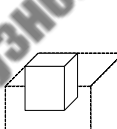
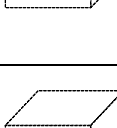
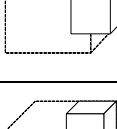
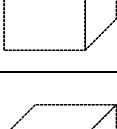
Постає питання, яким чином вибрати стратегію? Як вже вказувалося, при певних умовах кожна зі стратегій має визначені переваги. Але в той же час можна скласти раціональний, але обґрунтований список факторів, які можуть вплинути на вибір. Такими факторами є:

- необхідний час для здійснення змін;
- рівень організованості змін;
- сила (повноваження) управлінського персоналу (потенціалу);
- гнучкість керівництва.

Отже, автор статті пропонує використовувати результати оцінювання організаційної готовності підприємства до реструктуризації для організаційної моделі реструктуризації підприємства. Як виміри виступають такі показники:

- організованість процесів реструктуризації;
- компетентність управлінського персоналу (потенціал);
- гнучкість керівників та структури підприємства.

Таблиця 1. Організаційні стратегії реструктуризації підприємства

Організаційні стратегії реструктуризації підприємства	Стратегічне позиціонування	Параметри моделі		
		Рівень управлінського потенціалу ( $D_1$ )	Рівень організованості стратегічних змін ( $D_2$ )	Рівень прояву організаційної гнучкості ( $D_3$ )
1	2	3	4	5
1. Стратегія новатора (безперервних змін)		Найвищий рівень управлінських компетенцій, наявність досвіду реструктуризації	Найвищий рівень організованості - відкритість та прозорість інформації, колегіальні способи вибору та прийняття рішень	Найвищий рівень організаційно гнучкості, структури управління, достатній рівень економічного потенціалу щодо реалізації превентивних змін
2. Директивна гнучка стратегія		Найвищий рівень прояву управлінських компетенцій, переваги віддаються короткостроковим результатам	Найнижчий рівень організованості, авторитарне прийняття рішень, відсутність керівної коаліції	Найвищий рівень гнучкості управління, наявність творчої атмосфери, гнучка ресурсна база, поінформованість керівників про стан зовнішнього середовища
3. Стратегія, заснована на переговорах		Найнижчий рівень управлінських компетенцій, готовність вести переговори з іншими групами з питань здійснення змін	Найвищий рівень організованості, стратегічні перспективи та плани, керівник є ініціатором змін	Найвищий рівень гнучкості управління, наявність творчої атмосфери, готовність керівника йти на необхідні поступки
4. Аналітична стратегія		Найнижчий рівень управлінських компетенцій, використанні бенчмаркінгу щодо реструктуризації	Найнижчий рівень організованості, відсутність бачення перспектив, керівної коаліції та довіри колективу	Найвищий рівень гнучкості управління за рахунок залучення консультантів з організаційного розвитку для вивчення поставлених проблем
5. Стратегія змін через маніпуляцію довірою		Найнижчий рівень управлінського потенціалу щодо реструктуризації, керівники не володіють всією інформацією, необхідною для планування змін	Найвищий рівень організованості персоналу, що виявляється у відповідальності за здійснення змін, будь-яка відповідна інформація, якою вони володіють, включатиметься до плану змін	Найнижчий рівень гнучкості структури та економічного потенціалу управління, вимагається багато часу для подолання опору змінам, в майбутньому може привести до виникнення проблем, якщо персонал відчує, що ними маніпулюють
6. Стратегія авантюрних змін		Найвищий рівень управлінських компетенцій, реструктуризація реалізується як план досягнення особистих інтересів керівників	Найнижчий рівень організованості, відсутність достатньої організаційної підтримки та стратегічного плану	Найнижчий рівень гнучкості в системі управління, розвинута система контролю
7. Нормативна стратегія		Найвищий рівень управлінських компетенцій, наявний досвід у реалізації стратегічних перетворень	Найвищий рівень стратегічних змін, повна довіра колективу підприємства керівництву за результати реструктуризації	Найнижчий рівень гнучкості, робиться спроба піти далі звичайного отримання згоди службовців на якісь зміни, домогтися почуття відповідальності зацікавлених осіб
8. Стратегія, орієнтована на поступові тривалі зміни		Найнижчий рівень управлінських компетенцій, відсутність досвіду щодо реструктуризації, підприємство вчиться на своїх помилках.	Найнижчий рівень організованості, проблеми не чітко визначені, відсутні плани реструктуризації	Найнижчий рівень гнучкості, контрольованість управлінських дій, залучені до реструктуризації співробітники часто перебувають під сильним впливом керівника

Перші два виміри широко використовуються в більшості моделей готовності підприємства до змін. Введення третього значно розширює аналітичні можливості. В кубічному зображенні модель буде мати вигляд (рис. 1).

Організаційна модель реструктуризації машинобудівного підприємства визначається:

- 1) рівнем організаційної готовності,
- 2) рівнем організаційно-правової підтримки з боку держави.

Незважаючи на рівень участі держави в ході реструктуризації галузі машинобудування, підприємства повинні мати набір можливих організаційних стратегій. За результатами оцінювання організаційної готовності підприємства до реструктуризації [5], на основі схеми тривимірного простору організаційного забезпечення реструктуризації підприємства розроблені вісім особливих організаційних стратегій реструктуризації (табл. 1).

При застосуванні директивної стратегії менеджер вирішує, що має бути зроблено, і здійснює стратегічні зміни, мало залучаючи інших співробітників і майже не відступаючи від початкового плану. Метою директивних стратегій часто є здійснення змін, які повинні бути проведені в стислі терміни; природно, при цьому знижується ефективність використання якихось інших ресурсів. Цей тип стратегії для своєї реалізації потребує високого авторитету керівника, лідерських якостей, націленості на завдання, наявності всієї необхідної інформації та можливості долати опір змінам. Застосування директивних стратегій найбільш доцільно в умовах кризи і загрози банкрутства, коли у її керівників обмежені можливості для маневру і немає альтернативи вибору способу дій. Така ситуація часто складається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Найбільш типовими причинами, що викликають до життя директивні стратегії, є небажані явища серед факторів конкуренції (наприклад, висування конкурентами на ринок нової продукції, яка перевершує за якістю і більш доступних за ціною) або зниження продажів через несприятливе поєднання макроекономічних показників. До внутрішніх причин можна віднести дуже високий ступінь опору проєктованим змінам, незалежно від того, якими мотивами поведінки вони обґрунтовуються. При директивному підході люди, залучені в зміни, змушені просто миритися з фактом змін.

Стратегія, заснована на переговорах. Застосовуючи цю стратегію, менеджер як і раніше є ініціатором зміни, проте виявляє готовність вести переговори з іншими групами з питань здійснення зміни, піти на необхідні поступки.

На здійснення стратегії переговорів іде трохи більше часу, бо проводяться переговори з іншими зацікавленими сторонами, і при цьому складніше передбачити результати, оскільки важко заздалегідь повністю визначити, які необхідно буде зробити поступки.

Проте ті, на кому позначається зміна, мають, принаймні, можливість висловлювати свою думку, відчувати почуття розуміння. Зміна характеру роботи замість збільшення заробітної плати та частки прибутків, є прикладом такого підходу.

Нормативна стратегія. При використанні цієї стратегії робиться спроба піти далі звичайного отримання згоди службовців на якісь зміни, домогтися почуття відповідальності зацікавлених людей не тільки за здійснення якихось певних змін, але і за досягнення загальних цілей організації. Саме тому цю стратегію іноді називають "серця і уми". При створенні якісно нового виду продукції або послуги бажано заручитися почуттям відповідальності службовців за реалізацію ідеї високої якості і добитися того, щоб вони постійно прагнули до виконання цієї мети шляхом безперервного видачі пропозицій з удосконалення, за допомогою постійної участі в розробках проєктів з підвищення якості, беручи участь у роботі гуртків якості. У цьому випадку іноді вдаються до допомоги консультантів-фахівців у сфері поведінки окремих осіб і груп, саме вони сприяють процесу зміни ставлення до роботи. При інших спро-

бах змінити культуру організації підключаються зовнішні консультанти, які є експертами не по конкретній задачі такої, як операційні дослідження або комп'ютери, а з поведінки та психології групи. Цей підхід вимагає великої кількості часу в порівнянні з директивними стратегіями. Однак питання про те, як домогтися потрібного почуття відповідальності, ще залишається відкритим.

Аналітичні стратегії використовують технічних експертів для вивчення поставлених проблем. Часто команди менеджерів, які залучають експертів з провідних відділів або спеціальних консультантів, працюють над конкретною проблемою, бо зміна системи розподілу, створення цеху. Зазвичай цей підхід реалізується під суворим керівництвом менеджера. Результатом такого підходу є отримання оптимальних з технічної точки зору рішень, при цьому особливо не враховуються проблеми співробітників.

Стратегії, орієнтовані на дію, відрізняються від аналітичних двома аспектами. Перший — проблема не так чітко визначена, другий — залучені до планування зміни співробітники часто перебувають під сильним впливом менеджера. Як правило, серед цих співробітників є люди, на яких позначиться введення змін. Група пробує цілий ряд підходів до вирішення проблеми і вчиться на своїх помилках.

При аналізі ситуації, пов'язаної зі зміною організаційної структури, менеджери явно або неявно вибирають швидкість здійснення зміни, обсяг попереднього планування, необхідність залучення інших співробітників або фахівців, той чи інший підхід. Успішне здійснення зміни відбувається тоді, коли цей вибір є послідовним і відповідає ключовим особливостям ситуації.

Передбачається, що наявні в розпорядженні менеджера варіанти потрапляють в область стратегічного континууму. На одному кінці континууму стратегія зміни вимагає швидкого здійснення змін, чіткого плану дій і незначного залучення інших фахівців. Цей тип стратегії дозволяє долати будь-який опір і в результаті має привести до виконання задуманого. На іншому кінці стратегія вимагає набагато більш повільного процесу, менш чіткого плану дій та притягнення крім спеціалістів інших людей. Цей тип стратегії призначений для зниження опору до мінімуму.

Чим далі ми просуваємося по континууму вліво, тим більше спостерігається тенденція до примусу і тим менше прагнення використовувати інші підходи (стратегії), особливо участь.

Здійснення організаційних змін, заснованих на неспідовних стратегіях, зазвичай, призводить до виникнення непередбачуваних проблем. Наприклад, зміни, які не були чітко сплановані або пов'язані із залученням великого кола людей і, тим не менш, здійснюються швидко, ймовірно, закінчатися невдачею через прояви непередбачених обставин.

З усього вищесказаного можна зробити висновок, що директивні стратегії можна застосовувати тільки тоді, коли інші стратегії не підходять. Вибравши цю стратегію, менеджер повинен усвідомлювати необхідність швидкого здійснення змін за короткий термін як принципову або навіть неминучу умову роботи і те, що лю-

дина, здійснює зміни, повинна володіти значними повноваженнями, силою і стійкістю для виконання цієї зміни.

Положення стратегії зміни в стратегічному континумі залежить від чотирьох факторів:

1. Ступінь і вид опору, який можна очікувати. За умови рівності інших факторів чим більше опір, тим важче буде подолати його і тим більшою мірою менеджеру доведеться "просуватися" вправо по континууму, щоб знайти способи зниження опору.

2. Положення ініціатора зміни стосовно чинять опір, особливо в тому, що стосується його сили (влади, повноважень). Чим меншою силою володіє ініціатор по відношенню до інших, тим більше менеджерів-ініціатору змін доведеться просуватися по континууму вправо. І навпаки, чим сильніше позиція ініціатора, тим більше він може переміщатися вліво.

3. Особистість, що має відповідну інформацію для планування та здійснення зміни. Чим сильніше ініціатори зміни передчувають, що їм знадобляться інформація і зобов'язання з боку інших співробітників для планування і здійснення зміни, тим більшою мірою вони повинні переміщатися вправо. Отримання корисної інформації та організація від інших вимагає часу.

4. Фактори ризику. Чим більше реальна ймовірність ризику для реальної організації для її виживання (за умови, що ця ситуація не буде змінена), тим більше потрібно переміщатися вліво.

Організаційні зміни, які ігнорують ці фактори, неминуче приречені на провал. Поширеною помилкою менеджерів є те, що вони рухаються занадто швидко і призлучають надто мало людей, незважаючи на те, що вони не мають достатньої інформації, дійсно необхідної для планування зміни.

Оскільки ці фактори залишають менеджеру визначений вибір положення на континуумі, ймовірно, найбільш оптимальним є вибрати точку якнайдалі праворуч. Це робиться як з економічних, так і соціальних причин. Нав'язування змін людям, з яким зазвичай пов'язано рух у лівому напрямку континууму, може мати занадто багато негативних побічних ефектів, що діють як протягом короткого, так і тривалого часу. Здійснення змін з використанням стратегії з правої частини континуума часто може бути дуже корисним для розвитку організації та її співробітників.

Отже, модель реструктуризації — це структурований набір напрямів діяльності для перетворення підприємства. Модель реструктуризації не є лінійним алгоритмом перетворення, а пропонує варіанти дій, не вказуючи жорстку послідовність, конкретний набір заходів та їх часові рамки. Модель реструктуризації дозволяє виокремити будь-який напрям діяльності в якості пріоритетного в залежності від потреб підприємства та провести реструктуризацію в будь-які зручні та доцільні для підприємства терміни.

Аналіз організаційних стратегій з використання тривимірного простору дозволяє краще враховувати особливості організаційних проблем реструктуризації й формувати адекватну та релевантну організаційну модель реструктуризації підприємства.

#### Література:

1. Андреева Т.Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Т.Е. Андреева. // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2004. — Вып. 2 (№ 16). — Сер. 8. — С. 33—50.

2. Бабій І.В. Аналіз інноваційних моделей реструктуризації сучасних підприємств / І.В. Бабій // Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки. — 2009. — Т. 1. — № 5. — С. 134—138.

3. Гейц В.М. Перехідна економіка / В.М. Гейц. — К.: Вища школа, 2003. — 591 с.

4. Ларіонова К.Л. Удосконалення моделі реструктуризації промислових підприємств / К.Л. Ларіонова / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2007. — № 4, Т. 3. — С. 41—45.

5. Москаленко Н.О. Методичний підхід дослідження готовності машинобудівних підприємств до реструктуризації / Н.О. Москаленко, М.О. Кіпа // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики" (Харків, 19—20 травня 2011 р.). — Х.: ФОП Александрова К.М.; ВД "ІНЖЕК", 2011. — С. 147—148.

6. Прушківський В.Г. Моделі процесів реструктуризації промислових підприємств регіону / В.Г. Прушківський // Інвестиції: практика та досвід. — 2008. — № 3. — С. 29—33.

7. Экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. — М.: Институт новой экономики, 2007. — 1152 с.

#### References:

1. Andreeva, T. E. (2004), "Organizational change: a comparative analysis of the basic concepts" Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta, vol. 2 (№ 16), no. 8, pp. 33—50.

2. Babi, I. V. (2009), "Analysis of innovative models of restructuring of modern enterprises". Visnik Hmel'nitskogo natsionalnogo universitetu: ekonomichni nauki, vol. 1, no 5, pp. 134—138.

3. Geys, V.M. (2003), Perekhidna ekonomika [Transition economy], Vischa shkola, Kyiv, Ukraine.

4. Larionova, K. L. (2007), "Improving the model of restructuring of the industrial enterprises", Visnik Hmel'nitskogo natsionalnogo universitetu. Ekonomichni nauki, vol. 4, T. 3, pp. 41—45.

5. Moskalenko, N. O. and Kipa, M. O. (2011), "Methodological approach of the study of readiness of the machine-building enterprises restructuring", Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Sotsial'no-ekonomichnyj rozvytok Ukrainy ta ii rehioniv: problemu nauky ta praktyky" [International scientific-practical conference "Social and economic development of Ukraine and its regions: the problems of science and practice"], INZHEK, Kharkiv, Ukraine, 19—20 May, pp 147—148.

6. Prushkivskiy, V. G. (2008), "Models of the processes of restructuring industrial enterprises of the region", Investitsiyi: praktika ta dosvid, vol. 3, pp. 29—33.

7. Azriliyana, A. N. (2007), Ekonomicheskij slovar [Economic dictionary], Institut novoy ekonomiki, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2017 р.