

УДК 330.35:65.016.7
JEL G34, C50

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

ТЕОРЕТИЧНІ МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

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

THEORETICAL MODELS OF FORMATION OF ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL PROVISION OF RESTRUCTURING

Невтішні результати з реструктуризації вітчизняних підприємств стають стабільними і стійкими, тобто утворюються негативні тенденції. Без розкриття об'єктивних факторів, що стримують реструктуризацію підприємств, не вирішити проблеми підйому економіки. Ліквідація значної частини підприємств призвела б не тільки до руйнування вітчизняної економіки, але і до серйозних, довготривалих негативних соціальних наслідків для країни.

Тому дослідження реструктуризації підприємства має ґрунтуватися на теоретичних підходах. При дослідженні реструктуризації підприємства складно виділити будь-який з підходів як визначальний, тому в статті розглянуто та узагальнено існуючі теоретичні підходи в управлінні реструктуризацією, об'єкти та суб'єкти реструктуризації, принципи. Визначено основні концептуальні ідеї існуючих теоретичних моделей формування організаційного забезпечення реструктуризації. На основі отриманих результатів у статті розроблено логіко-структурну модель дослідження реструктуризації підприємства. Керуючись логічною послідовністю дослідження уточнено організаційно-методичне забезпечення реструктуризації підприємства.

The disappointing results of the restructuring of domestic enterprises become stable and stable, that is, negative tendencies are formed. Without revealing the objective factors restraining the restructuring of enterprises, they do not solve the problem of economic recovery. The elimination of a significant part of the enterprises would lead not only to the destruction of the domestic economy, but also to serious, long-term negative social consequences for the country. Therefore, research into enterprise restructuring should be based on theoretical approaches. In the study of enterprise restructuring it is difficult to distinguish any of the approaches as defining, therefore, the article considers and generalizes the existing theoretical approaches in the management of restructuring, objects and subjects of restructuring, principles. The basic conceptual ideas of existing theoretical models of formation of organizational support of restructuring are determined. Based on the obtained results, the logic-structural model of enterprise restructuring research is developed in the article. Guided by a logical sequence of research organizational and methodological provision of enterprise restructuring is specified.

Ключові слова: теоретичні підходи в управлінні реструктуризацією, об'єкти та суб'єкти реструктуризації, принципи реструктуризації, логіко-структурна модель дослідження реструктуризації підприємства, організаційно-методичне забезпечення реструктуризації підприємства.

Key words: theoretical approaches in the management of restructuring, objects and subjects of restructuring, restructuring principles, logical and structural model of enterprise restructuring research, organizational and methodological support for enterprise restructuring.

Практика реструктуризації багатьох вітчизняних підприємств не дає позитивних результатів навіть за умови участі в цих процесах зарубіжних та вітчизняних консультантів, фахівців окремих дослідних організацій або самостійної розробки планів структурних змін самими підприємствами. Невтішні результати стають стабільними і стійкими, тобто утворюються негативні тенденції. Без розкриття об'єктивних факторів, що стримують реструктуризацію підприємств, не вирішити проблеми підйому економіки. Ліквідація значної частини підприємств призвела б не тільки до руйнування вітчиз-

няної економіки, але і до серйозних, довготривалих негативних соціальних наслідків для країни.

При розвитку негативних тенденцій керівництво підприємств, що проводить реструктуризацію, нашоується на опір. У цих умовах необхідні нові підходи до змін, здатні підключити досить потужні додаткові сили прибічників реструктуризації підприємств. Як альтернатива може бути тільки одна сила — це колектив підприємства і його творчий потенціал. Вирішуючи проблеми реформування, корисно подивитися на підприємство, як на "живу істоту", дати можливість кожному працівни-

кові знайти своє оптимальне місце для реалізації творчих сил. Потрібно розкрити потенціал середньої та низової ланки колективу, затребувати творчий потенціал молодих висококваліфікованих фахівців, спраглих справи і творчого зростання, не зіпсованих догмами адміністративно-командної системи.

Складність, багатовимірність і динамічність поставленого завдання вимагають, щоб весь персонал підприємства діяв як добре зіграна команда. Першочергова роль керівника визначається його здатністю домогтися, щоб кожен працівник мав своє бачення майбутнього підприємства, чітко уявляв свою роль і був мотивований на самостійні дії. Проблеми реструктуризації викликані тим, що її головні ідеї приходять ззовні, а не з волі і бажання колективу і без його участі. Колектив, що володіє потужним інноваційним потенціалом, більше за інших зацікавлений в активному розвитку підприємства, обходять, більш того, розглядають, як фактор, який перешкоджає і гальмує впровадження нововведень. У традиційній моделі реструктуризації керівництво і колектив виступають як два антиподи, що протидіють один одному. І це, мабуть, головний чинник, що робить неефективними процеси реструктуризації. Справжні проблеми лежать за межею формальних рішень, знаходяться у соціальній підсистемі організації. У цьому випадку нововведення поступово забуваються, а сили інерції затягують у початковий стан. Будь-які нові технології та ідеї, якщо вони не усвідомлені, не осмислені і не зрозумілі всім колективом, не призведуть до позитивного ефекту.

Тому дослідження реструктуризації підприємства має ґрунтуватися на теоретичних підходах.

При дослідженні реструктуризації підприємства складно виділити будь-який з підходів як визначальний. У визначеннях реструктуризації підприємства відображений, як правило, системний підхід. Системний підхід передбачає інтеграцію і використання комплексного, ситуаційного, процесного і функціонального, поведінкового (біхевіористського) підходів при дослідженні реструктуризації підприємства й формування відповідного організаційно-методичного забезпечення.

Системний підхід [4] розглядає підприємство як багатопланове явище, що зв'язує в єдине ціле цілі, ресурси та процеси, що протікають на підприємстві й поза ним. Відповідно до системного підходу:

підприємство розкривається як система, що має певну структуру, елементи якої взаємозалежні й регулярно взаємодіють між собою, відповідно зміни у структурах взаємообумовлені;

підприємство активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, що пояснює важливість властивості адаптивності системи, що забезпечує її функціонування й розвиток, та обумовлює процеси реструктуризації;

підприємство — це, насамперед, система соціальна, тому процеси, що протікають, повинні бути керованими;

підприємство розвивається, діють механізми самоорганізації, які розкриваються у здатностях персоналу підприємства;

управляючи реструктуризацією, управляємо процесами функціонування та розвитку, відповідно характер управління стратегічний.

Об'єктом реструктуризації може виступати підприємство в цілому або якась його підсистема, структура,

бізнес-процес т.і. Причому зміна структури і внутрішньо системних зв'язків в одній підсистемі веде до зміни в іншій підсистемі. Суб'єктами реструктуризації можуть виступати органи державного управління, кредитори, інвестори (за умов примусових перетворень) та рада директорів, менеджмент підприємства (за умов добровільних перетворень).

У теорії управління продовженням і розвитком системного є ситуаційний підхід, відповідно до якого вибір тих чи інших методів управління підприємством визначається ситуацією. Ситуаційний підхід націлений на реалізацію унікальних можливостей конкретної ситуації. Співвідносність ситуаційного та системного підходів виявляються в тому, що при ситуаційному підході враховуються всі вимоги системного підходу, але не абсолютизуючи їх і не обмежуючись ними. У загальному випадку ситуаційний підхід "націлений на підтримку системи, пошук такого рішення в ситуації, яка зберігала б, зміцнювала і удосконалювала систему одночасно з рішенням ситуативних завдань" [4]. Відповідно до ситуаційного підходу:

підприємство активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому необхідність організаційних змін обумовлюється економічними, політичними, технічними, соціальними та природними умовами функціонування підприємства;

підприємство й зовнішнє середовище розвиваються динамічно, тому процеси організаційних змін на підприємстві протікають постійно;

динамічність внутрішньої й зовнішньої ситуації вимагає застосування показників, що відображають динаміку змін;

вибір форм і методів управління реструктуризацією визначається ситуацією.

Використання ситуаційного підходу при управлінні реструктуризацією підприємства передбачає врахування конкретної ситуації і перспектив її розвитку в системі впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, і, таким чином, постійну оцінку та аналіз стану та умов діяльності підприємства.

При дослідженні реальних систем економічної природи, використовуючи системний підхід, виділяють, перш за все, значення таких його властивостей як комплексність, широта охоплення і чітка організація. Використання комплексного підходу в теорії і практиці управління підприємства передбачає взаємопов'язаність і взаємообумовленість передумов, напрямків, методів проведення та факторів обумовлюють реструктуризацію. Так, М.Д. Аїстова [1] виділяє, перш за все, комплексний характер управлінської технології розробки проекту реструктуризації, що складається з такої послідовності процедур: розробка концепції, вибір стратегії, адаптація структурних параметрів і планування структурних перетворень. Разом з тим, в основі такої технології лежить ситуаційний підхід, бо використовується метод аналізу та адаптації структурних параметрів у залежності від ситуаційних чинників з подальшим усуненням не узгодженості. Чим вищий ступінь узгодження основних структурних параметрів, тим сприятливіші передумови успішного здійснення реструктуризації.

Комплексний підхід [1] обумовлює взаємозв'язок і взаємообумовленість передумов процесів реструктуризації, напрямків та методів їх проведення, факторів, що їх зумовлюють. Відповідно до принципів комплексного підхо-

Таблиця 1. Теоретичні моделі формування організаційного забезпечення реструктуризації

Автори концепцій	Основні концептуальні ідеї
1	2
Теоретичні моделі визначення послідовності дій щодо реструктуризації	
Модель перетворень бізнесу К. Левіна, 1951р. [3]	К. Левін визначив основні етапи процесу організаційних змін: 1. «Розморожування». На цій стадії члени організації одержують інформацію про реальний стан справ для того, щоб «струснути» їх і спонукати до усвідомлення необхідності змін. Тут же повинна бути подана інформація про методи реформ і їх можливі наслідки. 2. Рух. На цій стадії виконуються заплановані заходи для зміни поведінки працівників і відділів. 3. «Заморожування». Тут здійснюються заходи, спрямовані на зміцнення того, що змінили. Співробітники повинні переконатися в ефективності нового, прийняти нові методи, підтримати їхнє використання
Стадії процесу змін Дж.П. Коттера, 1995 р. [5]	Дж.П. Коттер запропонував послідовність етапів організаційних змін, що включає переконання працівників щодо необхідності змін, створення команди реформаторів, розробку й пропаганду нового бачення перспектив майбутніх ринків й визначення стратегій їх завоювання, забезпечення умов для широкої участі персоналу в перетвореннях. Значну увагу Дж.П. Коттер приділяє отриманню швидких результатів, закріпленню успіхів для поглиблення процесу змін й їх закріпленню в корпоративній культурі
Крива змін Дж.Д. Дак [2]	Дж.Д. Дак визначила основні фази процесу організаційних перетворень: застій – організація пригнічена або надмірно активна; підготовка – лідери починають розробляти плани й механізми обміну інформацією; реалізація – підключення персоналу на різних рівнях; перевірка на міцність – конфлікти, розбіжності, промахи, маленькі успіхи; досягнення мети – відмова від продовження програми змін
Теоретична модель опису плану (проекту) реструктуризації	
Програма змін Бекхарда, 1969 р. [3]	Програма змін повинна включати наступні процеси: постановку цілей і визначення майбутнього стану або організаційних умов, яких потрібно досягти в результаті змін; діагностику існуючих умов щодо цих цілей; вироблення дій на перехідний період і формування прихильності, необхідної для досягнення майбутнього стану; розробку стратегій та плану дій для управління цим переходом у світлі аналізу факторів, здатних вплинути на процес проведення змін
Програма змін Бекхарда, 1969 р. [3]	
Теоретичні моделі розподілу функцій управління та формування стратегій реструктуризації	
П'ять підходів до управління змінами Торлі й Уірденіуса, 1983 р. [4]	Торлі й Уірденіус описали такі п'ять підходів до управління змінами: директивний - нав'язування змін в кризових ситуаціях, або коли інші методи зазнали невдачі - здійснюється за допомогою авторитарного управління без проведення консультацій з працівниками; переговорний - виходить з того, що влада розподіляється між роботодавцем та працівником, а зміни вимагають процесу переговорів, досягнення компромісу і згоди до початку реалізації; завоювання «сердечь і умів» - проведення комплексних змін в установках, цінностях і переконаннях всіх працівників; аналітичний - теоретичний підхід до процесу змін з використанням аналогічних вищеописаних моделей змін; заснований на дії – виходить з того, що поведінка менеджерів на практиці розходиться з постулатами цієї аналітичної теоретичної моделі
Чотири стратегії трансформації Бекхарда, 1989 р.	Чотири стратегії трансформації: зміни в рушійних силах компанії, наприклад, перехід з товарною орієнтації на ринкову вважається трансформаційним; фундаментальні зміни у відносинах між організаційними складовими, наприклад, децентралізація; великі зміни в способі виконання роботи, наприклад, введення нової технології, такий, як автоматизована система управління виробництвом; базові культурні зміни в нормах, цінностях або дослідницьких системах, наприклад, формування культури, орієнтованої на споживача
Модель ефективних змін М. Біра й співавторів, 1990 р. [6]	М. Біра й співавтори виділяють шість кроків до ефективних змін: Мобілізувати прихильність змін через спільний аналіз проблем. Розробити спільне бачення організаційних процесів і способів управління, з тим щоб досягти цілей (як-от: наприклад, конкурентоспроможність). Стимулювати прийняття нового бачення, компетентності для його реалізації та цілісності для його поширення. Підвищити активність усіх відділів, без тиску згори - не форсувати цю задачу, а дозволити кожному відділу знайти свій шлях до нової організації. Інституціоналізувати активність через формальну політику, системи та структури. Контролювати і коректувати стратегії у відповідь на проблеми процесу оновлення
Теорії Є і О організаційних змін М. Біра й Н. Норія, 1990-ті рр. [6]	Теорія Є виходить із примату фінансових цілей і орієнтована на використання «жорстких методів» здійснення організаційних змін «зверху донизу». Теорія О орієнтована на корпоративну культуру, цілі й мотиви співробітників організації та використовує «м'які» методи (зміни «знизу нагору») навчання й розвиток співробітників, зміни характеристик корпоративної культури. Для досягнення максимального ефекту необхідне комбінування «жорстких» і «м'яких» методів та врахування часу, наявних ресурсів, цілей, особливостей культури, стилю управління

ду організаційне забезпечення реструктуризації інтегрує інтереси й дії учасників процесів, зокрема управлінського персоналу, участь органів влади та їх сприяння реструктуризації підприємств, тому обов'язково має включати механізм мотивації, узгодження інтересів і вирішення протиріч між учасниками. Цей принцип на практиці не завжди дотримується, особливо у практиці вітчизняних підприємств, коли основи ефективного корпоративного управління ще не сформовані, в державному бюджеті не заплановані кошти на сприяння реструктуризації та фінан-

сування відповідних проектів, відсутні дорадчі центри з консультування та бенчмаркінгу процесів реструктуризації. При реструктуризації не завжди враховуються соціальні фактори. Як правило, реструктуризація супроводжується звільненням працівників без надання допомоги в наступному працевлаштуванні. При ліквідації або розширенні виробництва поряд з економічними й політичними факторами не враховуються екологічні аспекти.

Відповідно до принципів комплексного підходу, вибір і обґрунтування організаційно-методичного забезпечен-

ня реалізується на основі врахування та інтеграції управлінських функцій реструктуризації. Цей принцип особливо актуальний, але не завжди дотримується в практиці корпоративного управління вітчизняних підприємств.

На застосування комплексного підходу в ході організаційних перетворень вказує теорія Є і ОМ. Біра і співавторів (1990) й використання "жорстких методів" здійснення змін "зверху донизу" та "м'яких" методів (зміни "знизу нагору") навчання й розвитку співробітників, зміни характеристик корпоративної культури. Для досягнення максимального ефекту необхідне комбінування "жорстких" і "м'яких" методів та враховування часу, наявних ресурсів, цілей, особливостей культури, стилю управління. В таблиці 1 узагальнено всі досліджені теоретичні моделі змін, які можна застосовувати як інструментарій для формування організаційно-методичного забезпечення реструктуризації підприємства.

Результатом застосування комплексного підходу є сформовані стратегічні альтернативи реструктуризації. У цьому зв'язку практичний інтерес зосереджується на концепції Торлі й Уірденіус, які описали наступні п'ять підходів до стратегічного управління змінами [4]:

директивний — нав'язування змін в кризових ситуаціях, або коли інші методи зазнали невдачі — здійснюються за допомогою авторитарного управління без проведення консультацій з працівниками;

переговорний — виходить з того, що влада розподіляється між роботодавцем та працівником, а зміни вимагають процесу переговорів, досягнення компромісу і згоди до початку реалізації;

завоювання "сердечь і умів" — проведення комплексних змін в установках, цінностях і переконаннях всіх працівників. Цей "нормативний" підхід (тобто виходить з визначення, що менеджери думають правильно, або "нормально") націлений на досягнення прихильності і створення уніфікованого бачення, але не вимагає залучення або участі як обов'язкових елементів;

аналітичний — теоретичний підхід до процесу змін з використанням аналогічних вищеописаних моделей змін. Він застосовується послідовно від аналізу і діагностики ситуації, через постановку цілей, проектування процесу змін, оцінку результатів до визначення цілей наступного етапу в процесі змін. Це раціональний і логічний підхід. Проте зміни рідко відбуваються так гладко, як припускає ця модель. Емоції, політика і зовнішній тиск призводять до того, що раціональний підхід, який може бути правильним на початковій стадії змін, потім буває важко зберегти;

заснований на дії — виходить з того, що поведінка менеджерів на практиці розходиться з постулатами цієї аналітичної теоретичної моделі. Відмінності між управлінською думкою і реальними управлінськими діями практично повністю розмиваються. Ідеї менеджерів не розходяться з тим, що вони роблять. Тому на практиці управління змінами часто здійснюється за допомогою підходу: "готуйся, цілься, вогонь". Цей типовий підхід до змін починається з поширеного визнання існування деяких проблем, хоча ці проблеми чітко не визначені. Пошук можливих рішень, часто методом проб і помилок, призводить до прояснення характеру проблеми, після чого виникає загальне розуміння можливого оптимального рішення або як мінімум схема, в рамках якої його можна знайти.

Науковці пропонують широкий вибір стратегій реструктуризації [6; 3]. Стратегії реструктуризації узгоджуються з розробкою програм, націлених на формування стратегічного реагування на нові вимоги навколишнього середовища, що динамічно розвивається, і забезпечують збереження ефективного функціонування підприємства.

Стратегічні плани організаційної трансформації можуть включати радикальні зміни структури, культури і процесів у компанії. Це може бути викликано необхідністю реагувати на конкурентну загрозу, злиття, поглинання, інвестиції, технології, категорії товару, ринків, скорочення витрат і чисельності персоналу або на субпідряди за окремими видами діяльності. Структурні зміни можуть бути нав'язані підприємству з боку інвесторів або уряду. Вони також можуть ініціюватися новим керівництвом з метою здійснення "перевороту" на підприємстві.

Стратегії реструктуризації включають плани та реалізацію значних і далекосяжних змін у корпоративних структурах та організаційних процесах. Зміни не мають ні характеру збільшень (покрокового), ні трансакційного характеру. Трансакційний тип змін (що відноситься виключно до систем і процедур) зазвичай пов'язаний з модифікацією способів ведення бізнесу і взаємодії людей на повсякденному рівні, і "ефекту, коли ви хочете більше, ніж вже маєте". При цьому "безперервне поліпшення здібності" описують як трансформацію. Різниця може бути також зроблено між першим і другим методами трансформаційного розвитку. Перший метод — зміни напрямів, за якими буде трансформуватися частина організаційних функцій. Другий метод передбачає зміну цілей, що впливають на всього підприємства.

Процесний аспект у теорії управління розглядає реструктуризацію як дію по виявленню і вирішенню проблем, тобто як процес підготовки та прийняття рішень. Можна по різному розбивати процес реструктуризації на етапи, але є такі, без яких реструктуризаційні процеси не можуть бути успішними. Загальна схема поетапного вирішення та реалізації процесу організаційних перетворень описана в теоріях Левіна (1951) і Бекхарда (1969). Дж.П. Коттера (1995) й Дж.Д. Дак (2000) (табл. 1).

Одна з перших спроб опису процесу перетворень розроблена американським соціопсихологом Куртом Левіним у 1951 р. Модель перетворень бізнесу К. Левіна досить популярна й активно використовується в сучасній науці та практиці управління організаціями. К. Левін визначив основні етапи процесу організаційних змін: "розморожування", рух, "заморожування". Ідеї К. Левіна вважаються класичними в теорії та практиці змін, на основі яких розроблено сучасні концепції.

Дж.П. Коттер запропонував послідовність етапів організаційних змін [6], що включає переконання працівників щодо необхідності змін, створення команди реформаторів, розробку і пропаганду нового бачення перспектив майбутніх ринків та визначення стратегії їх завоювання, забезпечення персоналу умовами для широкої участі в перетвореннях. Значну увагу Дж.П. Коттер приділяє отриманню швидких результатів, закріпленню успіхів для поглиблення процесу змін та їх закріпленню в корпоративній культурі. Управління перетвореннями Дж.П. Коттер описує послідовними восьми кроками.

Таблиця 2. Організаційно-методичне забезпечення реструктуризації підприємства

Теоретичні підходи до дослідження реструктуризації		Формування принципів реструктуризації	Складові організаційно-методичного забезпечення
1		2	3
Системний	Об'єктно-суб'єктна складова реструктуризації	Системності	1. Аналіз зовнішніх передумов та перебігу реструктуризації. 2. Аналіз стану підприємства та потреби в реструктуризації. 3. Аналіз організаційної готовності до реструктуризації. 4. Формування організаційної структури управління реструктуризацією. 5. Вибір організаційної стратегії реструктуризації
	Організаційна структура реструктуризації		
Комплексний	Напрями та види реструктуризації	Комплексності	
	Комплекс методів та показників для аналізу реструктуризації		
Процесний	Послідовність та етапи реструктуризації	Циклічності	
Ситуаційний	Зовнішні передумови та чинники реструктуризації	Оптимальності	
	Внутрішні можливості та потреба в реструктуризації		
	Мета та стратегії реструктуризації		
Поведінковий	Компетентність управлінського персоналу до реструктуризації	Самоорганізації	
	Гнучкість управління		
	Готовність підприємства до реструктуризації		

На поетапному управлінні системними перетвореннями побудована й концепція Дж.Д. Дак. Автор вважає, що "масштабні організаційні зміни — те саме, що рух по незнайомій місцевості" [2, с. 34]. У зв'язку з цим пропонує криву змін як "карту місцевості, на якій прокладений маршрут і нанесені відомості про звички монстра, що затаївся поблизу. Подібно дітям, що втомилися від довгого переходу, організаціям властиво ставити запитання: "А чи далеко нам ще йти?" Тому знання місцевості й того, що може статися в тому або іншому місці, допомагає не відхилятися від наміченого курсу й оцінювати довжину шляху, пройденого як лідерами перетворень, так і тими, хто слідує за ними" [2, с. 35]. Дж.Д. Дак визначила такі основні фази процесу організаційних перетворень: застій; підготовка; реалізація; перевірка на міцність; досягнення мети.

Ці концепції управління змінами є найбільш поширеними й знаходять відображення в сучасних дослідженнях. Разом з тим, більшість з них носить скоріше теоретичний, концептуальний, ніж емпіричний характер, описують одночасно послідовність та зміст етапів, представляють загальну схему, в рамках якої можна зробити стратегічний вибір щодо реструктуризації підприємства.

Узагальнюючи теоретичні моделі реалізації змін, наявний методичний матеріал щодо реструктуризації [1], визначимо етапність щодо підготовки та проведенні реструктуризації:

1 етап — виявлення існуючих і потенційних проблем, обґрунтування передумов та потреби в реструктуризації;

2 етап — визначення цілей реструктуризації та критеріїв їх досягнення;

3 етап — розробка стратегії реструктуризації (вибір напрямків, методів і засобів);

4 етап — розробка системи забезпечення проведення реструктуризації підприємства організаційної структури управління та проекту),

5 етап — визначення готовності підприємства до реструктуризації;

6 етап — комплексне дослідження реалізації заходів реструктуризації;

7 етап — коригування процесу реструктуризації для досягнення бажаних результатів.

Процесний підхід необхідний для розуміння того, як будується і діє технологія управління реструктуризацією. Об'єктами розгляду при цьому є: стадії процесу управління, його етапи та їх послідовність, організація робіт, витрати і т. п.

Автори теоретичних моделей та концепцій акцентують увагу на діях керівників, спрямованих на забезпечення довіри та підтримки організаційних перетворень з боку персоналу. Тому в дослідженні реструктуризації значне місце займає поведінковий підхід, в основі якого — кон-

цепції біхевіоризму та когнітивна. Найважливішими категоріями біхевіоризму є стимул, під яким розуміється будь-який вплив на організм з боку середовища, у тому числі і наявна ситуація, реакція і підкріплення, в якості якого для людини може виступати і словесна або емоційна реакція оточуючих людей. Суб'єктивні переживання при цьому в сучасному біхевіоризмі не заперечуються, але ставляться в положення, підпорядковане цим діям. Такий підхід використав у своєму дослідженні силового поля К. Левін,

Майкл Бір і співавтори (1990 р.) в своїй класичній статті в журналі Harvard Business Review "Чому програми змін не призводять до змін", припустив, що більшість таких програм керується теорією змін, яка принципово невірна [6]. Ця теорія стверджує, що зміни в установках ведуть до модифікації поведінки. "Відповідно до цієї моделі, зміни нагадують процес звернення в іншу віру. Як тільки люди "набувають нову релігію", в їх поведінці неминуче наступають відповідні зміни". Автори вважають, що така теорія веде процес змін назад:

"Насправді індивідуальне поведінка багато в чому сформований організаційними ролями, які грають люди. Найбільш ефективний спосіб змінити поведінку, отже, полягає в зміні організаційного контексту, в якому люди будуть грати нові ролі, брати на себе відповідальність і створювати нові відносини. Це формує ситуацію, яка до певної міри "нав'язує" людям нові установки і типи поведінки".

Автори описують шість кроків до ефективних змін, які концентруються, за їх висловом, на "узгодження завдань" — реорганізації ролей працівників, відповідальності і відносин для вирішення конкретних організаційних проблем в невеликих підрозділах, цілі і завдання яких можуть бути чітко визначені. Мета виконання цих багатьох в чому перетинаються кроків полягає у створенні циклу прихильності, координації та компетентності. Такими кроками є:

1. Мобілізувати прихильність змін через спільний аналіз проблем.

2. Розробити спільне бачення організаційних процесів і способів управління, з тим щоб досягти цілей (якот: наприклад, конкурентоспроможність).

3. Стимулювати прийняття нового бачення, компетентності для його реалізації та цілісності для його поширення.

4. Підвищити активність усіх відділів, без тиску згори — не форсувати цю задачу, а дозволити кожному відділу знайти свій шлях до нової організації.

5. Інституціоналізувати активність через формальну політику, системи та структури.

6. Контролювати і коректувати стратегії у відповідь на проблеми процесу оновлення.

Отже, застосовуючи поведінковий підхід у дослідженні реструктуризації доцільно акцентувати увагу на готовності керівників та персоналу до перетворень через самоорганізацію, організаційну гнучкість та узгодженість інтересів у ході реструктуризації.

Всі дії щодо формування та реалізації організаційно-методичного забезпечення реструктуризації підприємства мають узгоджуватися, поєднуватися з його концептуальною моделлю, що базується на певних принципах. Будучи основним інструментом управління, принципи управління являють собою "основні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління відповідно до соціально-економічними умовами, що склалися в суспільстві". Недотримання принципів управління на практиці призводить до істотного ускладнення процесів перетворень, неефективності їх організації.

Обґрунтування наукової проблеми має ґрунтуватися на системі певних наукових принципів. Керуючись теоретичними положеннями, концептуальні положення щодо організаційно-методичного забезпечення реструктуризації підприємства базуються на таких основних принципах:

системності — при визначенні об'єктів, виборі критеріїв реструктуризації, ув'язування результатів цих процесів та управлінських дій щодо їх реалізації;

комплексності — використання комплексу методів та показників для аналізу й оцінювання процесів реструктуризації, формування комплексу аналітичного інструментарію вибору стратегічних заходів;

циклічності — відповідність напряму процесів реструктуризації потребам розвитку підприємства, постійності втілення стратегічних змін, тобто проведення "перманентної" реструктуризації, відповідно, регулярному моніторингу готовності підприємства до стратегічних змін;

оптимальності — можливість або здатність досягти в ході реструктуризації оптимального співвідношення фінансово-економічних результатів як основної умови його ефективного функціонування та розвитку;

самоорганізації — здатності та компетенції управлінського персоналу до гнучкого управління ефективним функціонуванням та розвитком підприємства шляхом реструктуризації.

Теоретичні підходи, моделі та принципи реалізуються в логіко-структурній моделі організаційно-методичного забезпечення реструктуризації, яку подано в таблиці 2.

Отже, керуючись логічною послідовністю дослідження організаційно-методичне забезпечення реструктуризації підприємства уточнено як сукупність заходів, що створюють необхідні умови для підготовки та реалізації реструктуризації і дозволяють вирішувати питання, пов'язані з аналізом стану підприємства та оцінюван

потреби в реструктуризації, організацією реструктуризації (організаційною структурою, стратегією та готовністю до реструктуризації).

Подальше дослідження включає поступову реалізацію таких етапів:

1. Аналіз зовнішніх передумов та перебігу реструктуризації.

2. Аналіз стану підприємства та потреби в реструктуризації.

3. Аналіз організаційної готовності до реструктуризації.

4. Формування організаційної структури управління реструктуризацією.

5. Вибір організаційної стратегії реструктуризації.

Література:

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 288 с.

2. Дак Дж.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж.Д. Дак. — М.: Альпина Паблишер, 2003. — 320 с.

3. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. — СПб.: Питер, 2002. — 832 с.

4. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Лактионов. — М.: Генезис, 2001. — 752 с.

5. Коттер Дж.П. Впереди перемен / Дж.П. Коттер; пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. — 256 с.

6. Широкова Г.В. Теория О и теория Е как стратегия организационных изменений: [авторы теорий — Майкл Бир и Нитин Нория (Гарвард)] / Г.В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2005. — № 1. — С. 61—68.

References:

1. Aystova, M.D. (2002), *Restrukturizacija predpriyatij: voprosy upravlenija. Strategii, koordinacija strukturnyh parametrov, snizhenie soprotivlenija preobrazovanijam* [Restructuring of enterprises: management issues. Strategies, coordination of structural parameters, reduction of resistance to transformation], Alpyna Pablysher, Moscow, Russia.

2. Dak, Dzh.D. (2003), *Monstr peremen. Prichiny uspeha i provala organizacionnyh preobrazovanij* [Monster changes. The reasons for the success and failure of organizational change], Alpyna Pablysher, Moscow, Russia.

3. Daft, R.L. (2002), *Menedzhment* [Management], Pyter, St.Petersburg, Russia.

4. Zub, A.T. (2001), *Sistemnyj strategicheskij menedzhment: metodologija i praktika* [Systematic strategic management: methodology and practice], Henezys, Moscow, Russia.

5. Kotter, Dzh.P. (2003), *Vperedi peremen* [Ahead of change], ЗАО "Olymp-Byznes", Moscow, Russia.

6. Shyroкова, H.V. (2005), "Theory O and theory E as a strategy for organizational change", *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, vol. 1, pp. 61—68.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2018 р.