

УДК 331.108.23.007

Чернишова Л.І.,  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Переяслова М.А.,  
Одеський національний політехнічний університет

## КАДРОВЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Chernyshova L.I.,  
cand.sc.(econ.), assistant professor of the department of management  
Pereiaslova M.A.,  
Odessa National Polytechnical University

## PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING

**Постановка проблеми.** Прагнення до інноваційного розвитку будь-якої організації вимагає подолання використання застарілих методів управління, пошук новітніх підходів роботи з будь-якими ресурсами підприємства, які сприятимуть зміцненню конкурентоспроможних позицій підприємства, виходу на нові ринки, підвищенню ефективності діяльності, зростанню продуктивності праці, реалізації творчого потенціалу персоналу. Коли в організації проходять якісь зміни, особливо, якщо такі зміни мають глобальний характер, в першу чергу це зачіпає людські ресурси організації. А отже вимагає ретельно виважених управлінських рішень в даній галузі як на тактичному рівні, так і стратегічному та підвищує вимоги до всієї кадрової роботи. Остання, в рамках організаційної оптимізації підприємства, повинна зробити структуру організації гнучкішою та такою, яка б відповідала сучасним потребам ринку. Таким чином, процес управління кадрами повинен займати провідні позиції при розгляданні питання реструктуризації підприємства, максимально забезпечуючи його.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Організації кадрової роботи на сучасних підприємствах приділена увага багатьох провідних як вітчизняних, так і закордонних науковців, зокрема Балабанової Л.В., Весніна В.Р., Кібанова А.Я., Крушельницької О.В., Сардак О.В., Шьокіна Г.В. [1-5] та ін. Проте в роботах вказаних авторів основний наголос приділяється управлінню кадрами та трудовим потенціалом в стандартних умовах функціонування, без врахування необхідності організаційних перетворень.

Необхідність врахування кадрових аспектів під час реструктуризації відмічалася Кондратьєвим В.В. та Красновою В.Б. [6], Калмиковою О.Ю та Симоновим С.В. [7], Даниленко С.В. [8], Аістовою М.Д. [9], Отенко І.П. [10] та ін. Але дослідження багатьох авторів пов'язані більшою мірою із з'ясуванням опору організаційним змінам та розробкою стратегічних заходів щодо реструктуризації у кадровій сфері. Так, С.В. Даниленко звернув увагу на необхідність управління кадровою безпекою в умовах реструктуризації, наголосивши, що кадрові зміни в цей час значно «...впливають на рівень економічної безпеки підприємства за рахунок загроз, спричинених слабкою організацією системи управління персоналом та системи навчання, неефективною системою мотивації, ... невідповідністю кваліфікації працівників вимогам до них, орієнтацією на вирішення внутрішніх тактичних завдань, відсутністю або слабкою корпоративною політикою, неякісною перевіркою кандидатів для приймання на роботу» [10, с. 147]. О.Ю. Калмиковою та іншими розглядаються питання психологічних аспектів, а саме управління конфліктами під час реструктуризації [7].

Однак, не дивлячись на те, що багато хто з науковців досліджував проблематику реструктуризації, типи реструктуризації та взагалі управління персоналом, питання керівництва кадрами безпосередньо в критичних умовах залишається актуальним та відкритим як для вітчизняних підприємств, так і для закордонних, оскільки сучасні економічні умови спонукають більшість з них швидко підлаштовуватися під оточуючі зміни.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення та аналіз дій керівництва в умовах реструктуризації, дослідження впливу прийнятих управлінських рішень на роботу кадрів та виявлення наслідків, які супроводжуватимуть ці рішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відомо, реструктуризація на відміну від реорганізації та реформування представляє собою комплексну оптимізацію системи функціонування підприємства відповідно до вимог зовнішнього оточення та стратегії його розвитку, сприяє принциповому поліпшенню управління, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності виробництва і випуску продукції на базі сучасних підходів до управління, у тому числі методології управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем. Отже, процес

реструктуризації є надзвичайно важливим та ефективним важелем впливу на подальший розвиток організації.

Для успішного його проведення потрібно гармонійне поєднання всіх аспектів діяльності підприємства, а саме вдосконалення системи управління, фінансово-економічної політики організації, її операційної діяльності, системи маркетингу та збуту, управління кадрами. Саме останній визначений компонент зачіпає усі елементи механізму проведення реструктуризації та забезпечує формування якісних організаційних бізнес-процесів, спрямованих на зміну структури підприємства. Це, в свою чергу, призводить до змін в процесі управління кадрами організації та досконалої уваги керівництва в рамках організаційної реструктуризації.

Як визначає В.І. Тоцький, управлінська, або організаційна, реструктуризація охоплює заходи з удосконалення або зміни організаційної структури підприємства, адаптації персоналу для роботи в нових економічних умовах [11]. Організаційна складова включає різноманітні інструменти взаємозв'язку й взаємодії всіх працівників підприємства між собою. Найважливішими з них є виробнича та загальна структура підприємства, організаційна структура управління, різноманітні регламенти (положення, посадові інструкції), організаційна культура тощо. Недооцінка ролі організаційного фактора може суттєво вплинути на перебіг реструктуризації підприємства. Завдяки організаційному чиннику кожний працівник реально включається в процес реструктуризації, а налагодження ефективної взаємодії між співробітниками створює умови для послідовної реалізації обґрунтованих програм реструктуризації.

Зміни, які відбуватимуться під час організаційної реструктуризації часто є більш важливими, ніж модернізація основних активів. Успішне проникнення на нові ринки вимагає не лише відповідної ефективності виробництва, але й приділення уваги якості, обслуговуванню, інноваціям, продуктивній диференціації та ринковій сегментації. Це дозволяє виділити наступні ключові аспекти організаційної реструктуризації:

- децентралізація підприємства, створення різних центрів відповідальності, як окремих бізнес-одиниць в моделі реструктуризації;
- запровадження нових комбінованих методів управління як організацією, так і кадровим складом, які насамперед базуватимуться на створенні та впровадженні оновленої системи менеджменту;
- оптимізація чисельності працюючих;
- навчання та перекваліфікація персоналу;
- розробка та впровадження схем підвищення мотивації праці [11];
- застосування нових організаційних форм, які підвищують гнучкість підприємства та суттєво знижують витрати на керування.

Кадрова перебудова, яка супроводжує організаційну реструктуризацію характеризується кількісною і якісною складовою. Перша пов'язана зі зміною потреби підприємства в персоналі в процесі реструктуризації (звільнення та змінення персоналу). Персонал доводиться звільняти через падіння обсягів виробництва, припинення випуску застарілих видів продукції, небажання певної групи працівників враховувати труднощі реструктуризації, опір змінам, що відбуваються. Але юридично це не завжди є актуальними та правильними діями, оскільки реорганізація не може бути підставою для розривання трудових договорів з робітниками. Безумовно, на цьому етапі розвитку підприємства потрібно зрозуміти, хто із співробітників є найбільш слабкими, або ж не налаштованими на проведення змін. З такими працівниками, швидше за все, все ж таки доведеться розлучитися. Але з іншими обов'язково потрібно створити команду, яка сприятиме ґрунтовній та комплексній реструктуризації. Можливо запровадити навчання фахівців, які прагнуть залишитися, у відповідності з тими напрямками, які планується розвивати, якщо їм бракуватиме певних аспектів професійного досвіду. При відборі найбільш підходящих кадрів можна:

- скласти список людей, які є найбільш придатними кандидатами на членство в команді: володіють потрібними інноваційними навичками (з погляду налагодження необхідних організаційних бізнес-процесів і змісту нової роботи), відповідними особливостями особистості та необхідним рівнем самомотивації, щоб допомогти команді добитися успіху;
- обрати найбільш важливих для роботи осіб, з якими доведеться взаємодіяти протягом усього періоду реструктуризаційних перетворень;
- визначити кандидатів з оптимальним поєднанням необхідних навичок в питаннях змісту роботи і створення необхідних процесів, з одного боку, і зовнішніх зв'язків - з іншого.

Але, всі вищеперелічені заходи це лише половина успіху. Велике значення має політика управління, яку керівник обере не тільки в умовах звичайної праці, а й в умовах змін, тобто підвищеного стресу.

В контексті організаційної реструктуризації розробка кадрової політики зазвичай покладається на вище керівництво організації та кадрову службу. В табл. 1 проаналізований взаємозв'язок кадрової політики і реструктуризації та імовірні наслідки для підприємства.

Таблиця 1

Взаємозв'язок типу кадрової політики та реструктуризації

Тип кадрової політики	Вплив типу кадрової політики на реструктуризацію	Наслідки кадрової політики
Пасивна	Даний тип кадрової політики негативно вплине на процес реструктуризації. Адже, коли підприємство знаходиться у складній та стресовій ситуації, керівництво має швидко та адекватно реагувати на будь які зміни та прораховувати наслідки прийнятих рішень.	З тої причини, що керівництво не має чіткого плану щодо дій персоналу, а отже не має чіткого завдання для кожного з працівників, це призведе до нерозуміння між підлеглими та керівниками, а це в свою чергу негативно вплине на процес реструктуризації.
Реактивна	Ця політика здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану. Під час реструктуризації це є доречно та ефективно, оскільки якщо керівництво передбачає та прораховує свої кроки, що це не може негативно вплинути на розвиток подій. Кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу.	З огляду на те, що труднощі можливі при середньостроковому прогнозуванні, це не є позитивним фактором, але тільки якщо передбачається комплексна реструктуризація. При плануванні швидких перетворень, які триватимуть до 1 року, ця політика абсолютно сприятлива та прийнятна.
Превентивна	Кадрова служба має засоби діагностики персоналу та прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період, а керівництво, отримав цю інформацію, не має засобів впливу на неї. А це недоречно при реструктуризації підприємства. Потрібен прогноз імовірності безвідмовної роботи команди.	Недолік цієї політики - відсутність цільових кадрових програм. Вона буде задовільною для реструктурованого підприємства, якщо керівництво знайде засоби впливу на кадри.
Активна - раціональна	Така кадрова політика передбачає стрімкі дії по відношенню до впливу на організаційну ситуацію. Керівництво має прогнози та засоби впливу на процес структурних змін, що позитивно вплине на подальшу діяльність організації, адже реструктуризація передбачає чітке розуміння ситуації та наслідків прийнятих рішень. Антикризові кадрові програми, регулювання та моніторинг їх виконання відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуації, розроблені кадровою службою, дозволяють стрімко впроваджувати реструктуризаційні перетворення.	Це найбільш вдала кадрова політика не тільки для реструктуризації, а й для виходу з кризового стану. Така політика передбачає чіткі завдання та чітке їх виконання. А це призведе до. Якісні програми кадрової роботи з альтернативними варіантами їх реалізації в різних ситуаціях призведуть до успішного проведення запланованих заходів в обхід організаційного опору.
Активна – авантюристична	Така політика не підходить для реструктуризації підприємства. Тому що відпускати ситуацію і просто сподіватись на краще недоречно та невиправдано. Процес реструктуризації має бути поетапним та зрозумілим кожному працівникові. Вони мають виконувати поставлені завдання для досягнення загальної мети. Плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різних змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел.	Процес реструктуризації буде проходити у стані абсолютного хаосу та невизначеності. Прийняття рішень не будуть прораховані та прогнозувати наслідки таких рішень буде неможливо.

Джерело: розроблено авторами

Якщо реструктуризація передбачає злиття, перепрофілювання або інші кардинальні заходи, то насамперед політика керівництва має бути відкритою і конкретною. Тобто персонал повинен розуміти, чого їм чекати від майбутніх змін. У даній ситуації можна використовувати і превентивну, і реактивну, і активну кадрову політику. Паралельно слід здійснювати фінансову реструктуризацію, яка передбачає забезпечення подальшого функціонування підприємства. При цій формі реструктуризації пропонується використовувати превентивну або знов ж таки активну кадрову політику. При цьому керівництво повинно знайти способи впливу на своїх працівників та пояснити, що конкретно від них чекають.

В умовах організаційної реструктуризації найоптимальнішою є активна – раціональна політика, але її формування та впровадження значною мірою залежить від стану та розвитку кадрової служби на підприємстві, наявності фахівців, здатних вчасно діагностувати рівень та місце структурних перетворень, впроваджувати відповідні засоби впливу на них, замотивувати до змін та реструктуризації. Безумовно, перш ніж займатися кадровою політикою, необхідно чітко зрозуміти, якими будуть стратегічні напрямки подальшого розвитку підприємства, які зміни відбудуться в бізнес-процесах, чим будуть займатися люди та які вимоги будуть поставлені до їх професійних навичок та здібностей. Зрозумівши стратегію і визначивши місце, а також функції працівників, необхідно визначити найбільш цінних працівників, уникнути їх «втечі» шляхом роз'яснення ситуації, знаходження альтернатив, донесення до співробітників їх нових перспектив і завдань, втримання їх на ключових позиціях. Помилкові рішення, особливо якщо це пов'язано з скороченням персоналу може завдати величезної шкоди, підірвавши репутацію підприємства, як ділового партнера і як привабливого

роботодавця. Можна порекомендувати наступні кроки, які допоможуть керівництву, по-перше, запобігти витрат під час реструктуризації, а по-друге, не здійснити паніки серед робітників:

1) призупинити набір нових працівників. Якщо виникає потреба у тому чи іншому спеціалісті, краще скористатися перекваліфікацією або внутрішньою ротацією;

2) призначати на ключові посади робітників, які добре знають процес роботи організації зсередини, творчі, креативні, комунікабельні, мають лідерські здібності та можуть докладно пояснити персоналу їх завдання та необхідність структурних змін;

3) ввести систему щоденних (або щотижневих) звітів. Це сприятиме легшому контролю за процесом змін;

4) розширити коло питань та рішень, які структурні менеджери можуть приймати самостійно;

5) надавати прозору та відкриту інформацію щодо положення підприємства на тому чи іншому етапі реструктуризації;

6) залучення висококваліфікованого персоналу у процеси реструктуризації в рамках або відповідних функціональних підрозділів підприємства, або спеціально створюваних проектно-орієнтованих команд.

Отже, реструктуризація підприємства вимагає від керівника підходу з погляду майбутніх перспектив організації. Він повинен розглядати зміни з урахуванням довгострокових грошових потоків. Його функція – визначення сегментів, які підлягають реструктуризації (підприємство або окремих його сектор), прийняття стратегічних управлінських рішень, розробка спеціального «пакету» дій, які необхідно провести, їх оцінка та координація всього процесу перетворень. Але не слід забувати, що, не дивлячись на наявність суттєвих напрацювань в даній сфері, будь-яка оцінка несе в собі значну частку суб'єктивізму за рахунок неоднозначності впливу багатьох факторів на майбутню вартість бізнесу.

Роль структурних менеджерів в реструктуризаційних змінах – розподіл, грамотне пояснення завдань та контроль за їх виконанням. Вчасно реагувати на будь-які зміни, швидко приймати рішення у форс-мажорних умовах та пристосовувати задану стратегію змін до змін навколишнього середовища – їх ключова функція.

У свою чергу чітко та оперативне, професійне виконання поставлених завдань, регулярна звітність, здатність працювати у команді у непередбачуваних ситуаціях – це головне завдання робітників в процесі реструктуризації. Адже будь-які зміни можуть призвести як до позитивного, так і до негативного результату, про що вони повинні бути повідомлені заздалегідь.

Будь-які зміни – це ризик. Так само і реструктуризація. Серед безлічі факторів, що супроводжують її, особливо актуальними є ризики, реалізація яких у стані не тільки звести нанівець закладені цілі реструктуризації, але і завдати серйозні неприємності. На наш погляд, слід виділити наступні ризики у кадровому управлінні під час реструктуризації:

- *ризик 1.* Перше з чим може зіштовхнутися керівник – це ризик неправильного вибору методу реструктуризації, який визначається залежно від стратегії, цілей і стану організації. Перед тим, як визначати метод реструктуризації, необхідно провести детальний аналіз підприємства, визначити слабкі та сильні сторони кадрового складу організації, діагностувати проблемні місця, імовірність людського опору до змін;

- *ризик 2.* Ризик передчасної оцінки результатів. Дуже часто короткострокові позитивні результати сприймаються персоналом як остаточні. У такому випадку слід детально їх аналізувати, роз'яснювати, аби не зупинитися на досягнутому результаті.

- *ризик 3.* Ризик недостачі кваліфікованих кадрів. Цю ситуацію краще змінювати не звільненням персоналу та набором нових робітників, а проведенням семінарів або перекваліфікацією та ротацією.

- *ризик 4.* Відсутність мотивації персоналу. У такому випадку керівник зобов'язаний проводити відкриту політику. Люди повинні чітко знати, що відбувається на підприємстві, а управлінський кадровий склад повинен заряджати енергією і доносити до кожного робітника його значимість та важливість для підприємства у даний період. Загальні збори, обговорення ситуації та вислуховування ідей допоможуть налагодити контакт між вищим керівництвом на персоналом.

**Висновки з даного дослідження.** Аналізуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що одним з чинників, який дозволяє підприємствам не втрачати конкурентоспроможність та залишатися прибутковими в сучасному економічному просторі є здатність їх персоналу до швидкої адаптації до масштабних організаційних перетворень, пов'язаних з динамічними зовнішніми процесами та внутрішніми можливостями. Головне завдання кожного керівника, по перше, завжди пам'ятати, що звільнення робітників – це не реструктуризація, а примарна уява якихось змін. По друге, за можливістю уникати використовувати крайні заходи, тобто звільнення, та дуже ретельно підходити до відбору кандидатів при прийомі на роботу. Керівник має обрати оптимальний тип кадрової політики, проаналізувати всі її недоліки та ризики. На наш погляд, такою є активна кадрова політика, яка дозволяє керівнику чітко слідкувати за ситуацією в організації, миттєво реагувати на зміни та приймати рішення.

Лише за рахунок детально підготовленої та якісно впровадженої програми кадрових дій можливо досягти створення стійких конкурентних переваг та підвищити рівень успішності у довгостроковій перспективі. Нам бачиться, що пропонувані правильно організовані кроки допоможуть

не тільки скоротити терміни реалізації реорганізаційних нововведень і втрати від них, але й піднімуть організацію на якісно новий рівень розвитку. Отже, головним завданням кадрового управління в умовах реструктуризації визначено покращення взаємодій між вищим керівництвом та рядовими співробітниками для досягнення загальної мети. Добре організована робота з кадрами - одна з основних умов досягнення успіху.

### Література

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2001. – 496 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебн. / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
4. Крушеницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушеницька, Д.П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2008. – 308 с.
5. Щокін Г.В. Основи кадрового менеджменту : підр. / Г.В. Щокін. – К. : МАУП, 2004. – 280 с.
6. Кондратьев В.В. Реструктуризация управления компаний: 17-модульная программа для менеджеров „Управление развитием организации”. Модуль – 6. / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 240 с.
7. Калмыкова О.Ю. Профилактика и управление конфликтами в организации в период реструктуризации / О.Ю. Калмыкова, С.В. Симонов, А.В. Гагаринский. – Кадровик. Кадровый менеджмент. – № 10. – 2010. – С. 48–57.
8. Даниленко С.В. Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації / С.В. Даниленко. – Проблеми економіки. – № 4. – 2012. – С. 146-150.
9. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. – М. : Альпина Паблшер, 2002. – 287 с.
10. Отенко И.П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия. Научное издание / И.П. Отенко, Н.А. Москаленко. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2005. – 216 с.
11. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В.І. Тоцький, В.В. Лаврененко. – К. : КНЕУ, 2005. – 247 с. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/28.html>.

### References

1. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2011), *Upravlinnia personalom* [Personnel Management], textbook, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 468 p.
2. Vesnin, V.R. (2001), *Prakticheskiiy menedzhment personala* [Practical management of personnel], Yurist", Moskov, Russia, 496 p.
3. Kibanov, A.Ya. (2010), *Upravleniye personalom organizatsii* [Management the organization personnel], textbook, INFRA-M, Moscow, Russia, 695 p.
4. Krushenytska, O.V. and Melnychuk, D.P. (2008), *Upravlinnia personalom* [management of the personnel], tutorial, Condor, Kyiv, Ukraine, 308 p.
5. Shchokin H.V. (2004), *Osnovy kadrovoho menedzhmentu* [Fundamentals of human resource management], textbook AIDP, Kyiv, Ukraine, 280 p.
6. Kondrat'yev, V.V., Krasnova, V.B. (2000), *Restrukturizatsiya upravleniya kompaniy: 17-modul'naya programma dlya menedzherov „Upravleniye razvitiyem organizatsii* [Restructuring of the management company: 17-modular program for managers "Management of development organizations], INFRA-M, M.: 240 p.
7. Kalmykova, O.YU., Simonov, S.V., Gagarinskiy, A.V. (2010), "Prevention and conflict management in the organization of the period of restrukturyzation", *Kadrovik. Kadrovyy menedzhment*, no. 10, pp. 48–57.
8. Danilenko, S.V. (2012), "Approaches to the management of personnel security company during restructuring", *Problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 146-150.
9. Aistova, M.D. (2002), *Restrukturizatsiya predpriyatiy: voprosy upravleniya. strategii, koordinatsiya strukturnykh parametrov, snizheniye soprotivleniya preobrazovaniyam* [Restructuryzation enterprises: Questions management. Strategy, coordination strukture parameters, reducing resistance transformation], Alpina Pablisher, Moscow, Russia, 287 p.
10. Otenko, I.P. and Moskalenko, N.A. (2005), *Organizatsionno-ekonomicheskiiy mekhanizm restrukturizatsii predpriyatiya* [Organizational-economic mechanism of restrukturyzation company], textbook, Izd. KHNEU, Kharkiv, Ukraine, 216 p.
11. Totskiy, V.I., Lavrenenko, V.V. (2005), *Orhanizatsiyniy rozvytok pidpriemstva* [Organizational development of enterprise], tutorial, available at : <http://library.if.ua/books/28.html>.