

УДК 338.1:005.33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-4.18>

Шкрабак І.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри металургії та організації виробництва,
Товариство з обмеженою відповідальністю
«Технічний університет “Метінвест політехніка”»

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ЗБІЛЬШЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

У статті обґрунтовано негативний вплив опору змінам, які виступають інструментом організаційно-управлінської реструктуризації підприємства. Панівні методи подолання опору змінам відповідають постулату про перевагу заходів зі зменшення сил опору порівняно з підвищенням потужності рушійних сил організаційних змін. Обґрунтовано позитивний вплив на ефективність реструктуризації такого чинника, як готовність персоналу до змін, яка підкріплена його прихильністю до підприємства. Визначено, що інструментом підвищення ефективності реструктуризації може виступати лише залученість персоналу до змін, яка включає в себе задоволеність працею і лояльність як невід’ємні складові. Запропоновані напрями формування драйверів підвищення залученості персоналу, їх складові і системи менеджменту підприємства, які потребуватимуть організаційних змін. Обґрунтовано доцільність включення до складових зазначених напрямів прекомунікацій з майбутніми працівниками організації і посткомунікацій з працівниками, які звільнилися.

Ключові слова: організаційно-управлінська реструктуризація, ефективність, опір змінам, готовність до змін, залученість персоналу, інструмент.

EFFICIENCY INCREASING OF ORGANISATIONAL AND MANAGEMENT RESTRUCTURING OF THE ENTERPRISE BY INCREASING STAFF ENGAGEMENT

Skrabak Iryna

Limited Liability Company “Technical University “Metinvest Polytechnic”

The negative impact of resistance to organisational changes on the efficiency of organisational and managerial restructuring of enterprise was substantiated in the article. This is due to the significant expenditure of resources to overcome resistance. It was found that the most common methods of ensuring the effectiveness and efficiency of restructuring were aimed at overcoming resistance to change. It was substantiated that increasing the readiness of staff for organisational change has a positive impact on the effectiveness of restructuring, if it was accompanied by staff commitment to the organisation. The levels of commitment to the organisation were analysed and it was proved that the involvement of staff in the life of the company can be an instrument for improving the efficiency of restructuring. At the same time, job satisfaction and employee loyalty to the organisation are components of staff engagement. The author proposes directions of formation of drivers of increasing staff engagement, which include: alignment of personal goals with the goals of the organisation, corporate culture, interaction and communication. As components of the first area, satisfaction with working conditions, professional and social recognition, professional and career growth were proposed. The transformation of corporate culture was proposed to be aimed at strengthening such values as labour productivity, leadership, and teamwork. These directions of formation of drivers for increasing staff engagement should be implemented on the basis of transformation of the enterprise's motivation system. It was substantiated that the components of interaction and communication, in addition to the developed feedback from the company's employees, should include those that ensure the possibility of forming staff engagement even before the recruit starts working in the company with subsequent onboarding, as well as maintaining communication with employees who have left but may be useful to the enterprise. This direction of forming the drivers of staff engagement should be implemented through appropriate changes in the enterprise's communication system.

Keywords: organisational and managerial restructuring, efficiency, resistance to change, readiness for change, staff engagement, tool.

Постановка проблеми. Організаційно-управлінська реструктуризація підприємств є об'єктивною необхідністю їх адаптації до умов господарювання в середовищі з високим рівнем мінливості і невизначеності, обумовленими чинниками різної природи – від суспільно-політичної ситуації і збройних конфліктів до впливу наслідків четвертої промислової революції. Результативність та ефективність реструктуризації, своєю чергою, обумовлює динаміку ключових показників діяльності підприємства: фінансової стійкості, вартості бізнесу, конкурентоспроможності тощо. Розвиток інструментарію підвищення ефективності організаційних трансформацій у цьому зв'язку набуває особливої ваги і спрямовує увагу на пошук ще не задіяних наукою і практикою управління резервів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми реструктуризації підприємств виступали предметом досліджень великої кількості вітчизняних науковців, серед яких: О. Варченко, І. Герасименко [1], І. Кирчата, О. Шершенюк, О. Земська [3], В. Лаврик [6], О. Підмурняк, Д. Баюра [7], які приділили увагу вартісній оцінці ефекту синергії від реструктуризації, оцінюванню ефективності організаційних змін у постреструктуризаційний період, визначенню факторів, які стимулюють процес реструктуризації та підвищують його ефективність, процесу побудови механізму реструктуризації підприємств, визначенню його складових. Разом з тим, питання щодо визначення напрямів та інструментів, які здатні забезпечити високу ефективність організаційно-управлінської реструктуризації підприємства, в першу чергу – за рахунок внутрішніх резервів підприємства, не отримали достатнього висвітлення в науковій літературі та залишаються актуальними.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення підходів і розвиток інструментарію забезпечення ефективності організаційно-управлінської реструктуризації підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сутність організаційно-управлінської реструктуризації визначають як процес кардинальних структурних організаційних змін, спрямований на створення умов для ефективного використання ресурсів (матеріальних та нематеріальних) з метою підвищення фінансової стійкості та стабільного зростання конкурентоспроможності підприємства [7, с. 82]. Науковці сходяться у думці, що управлінська реструктуризація пов'язана з підготовкою та перепідготовкою персоналу, яка орієнтована на конкурентоспроможне функціонування підприємства, його сучасну маркетингову, інноваційну і технічну політику, організаційна передбачає комерціалізацію і корпоратизацію діяльності, зміну в організаційній структурі суб'єкта господарювання [6, с. 561],

а драйвери ефективності організаційно-управлінської реструктуризації визначаються залежно від її цілей. Так, О. Варченко та І. Герасименко [1, с. 118] зазначають, що ефект управлінської синергії виникає унаслідок підвищення результативності роботи менеджменту підприємства, і проявляється за рахунок створення нової системи управління. Основою для даного виду синергії є кваліфікація менеджерів, їх досвід управління та знання, організаційна структура управління. При реструктуризації підрозділів підприємства ефект управлінської синергії виникає за умови створення нової системи управління та підвищення культури управління на основі чого відбувається оптимізація управлінських процесів та досягається підвищення вартості людського капіталу. При цьому реформуванню піддаються всі структурні елементи системи управління: апарат управління, механізм і процес управління, засоби, що забезпечують процес управління [3, с. 493]. Інструментами такого реформування виступають організаційні зміни – структурні, орієнтовані на персонал, культурні, зміни бізнес-моделей і технологій, а незмінним їх супутником є опір змінам. Під опором змінам доцільно розуміти явище активної чи пасивної протидії з боку співробітників чи менеджменту організації процесам впровадження заходів реформування сталого стану однієї зі сфер діяльності підприємства [8]. Незалежно від рівня і форм його прояву, потужності, він чинить негативний вплив на ефективність організаційно-управлінської реструктуризації як співвідношення економічних вигод, отриманих в результаті її здійснення, і витрат, які підприємство несе в процесі її реалізації. І наслідки такого впливу варіюються від необхідності внесення окремих корективів до механізму реалізації організаційних змін до відмови від них і побудови принципово відмінної від існуючої системи управління змінами на підприємстві, а отже – кратного зростання витрат у процесі організаційно-управлінської реструктуризації. На взаємозалежності між ефективністю впровадження організаційних змін та спроможністю підприємства врахувати людський фактор під час їх реалізації наголошують більшість дослідників процесів управління змінами.

Фундаментальною основою явища опору змінам з боку персоналу організації визначаються психологічні першопричини (невизначеність майбутнього, відчуття втрати, негативні очікування), які доповнюються такими чинниками, як: низький рівень поінформованості працівників, відсутність правильно сформованих цілей та задач змін, хибне розуміння сутності змін, нестача ресурсів для проведення змін та недовіра з боку персоналу до керівників організації [8]. Універсальні способи подолання опору змінам, роз-

роблені ще в другій половині минулого століття (надання інформації та спілкування, участь та зацікавленість, допомога і підтримка, переговори та угоди, маніпуляція та кооптація, явний та неявний примус [10]), продовжують модифікуватися, розвиватися, доповнюватися і поєднуватися між собою. Однак є очевидним, що вони потребують значних ресурсів (часових, людських, фінансових) або супроводжуються ризиком отримання хронічного опору (у разі застосування примусу), а дія їх спрямована на трансформацію ставлення працівника до самої зміни і наслідків, які вона несе для конкретної людини або групи людей. Сутність цих способів абсолютно відповідає панівному в управлінні змінами постулату щодо переваги заходів зі зменшення сил опору порівняно з підвищенням потужності рушійних сил організаційних змін. В той же час, забезпечення психологічної готовності до змін на індивідуальному і груповому рівнях здатне не тільки зміцнити рушійні сили, але й зменшити опір завдяки зростанню резистентності працівників до тих психологічних першопричин, які цей опір породжували. Аналіз дефініцій «готовність до змін», «готовність до діяльності», здійснений Л. Котляр в роботі [5], дає підстави визначити готовність персоналу до організаційних змін як настрої особистості або групи на певну поведінку, яка забезпечує пристосування до нових умов професійної діяльності за рахунок операційної готовності до термінової активізації; функціональної готовності до усвідомлення власних цілей, оцінки і визначення найбільш імовірних способів дії; особистісної готовності до високої активності у разі залучення до змін, усвідомлення необхідності та розподілу у часі мотиваційних, вольових, інтелектуальних зусиль для досягнення життєвих успіхів через участь у змінах. Високий рівень готовності персоналу до змін виступає однією з ключових вимог впровадження управління змінами на підприємстві як управлінської концепції, яка передбачає безперервний процес організаційно-управлінських трансформацій, спрямованих на найповнішу адаптацію до зміни умов зовнішнього середовища та досягнення цільових орієнтирів організаційного розвитку підприємства. Звідси, зокрема, впливає, що психологічна готовність до змін має підкріплюватися певним ступенем відданості конкретному підприємству, прихильності до його способу ведення бізнесу, усвідомленням нерозривності професійних і життєвих успіхів особи з досягненнями стратегічних цілей підприємства.

Фахівці пропонують кілька рівнів прихильності працівника до підприємства [2; 9, с. 153]:

– задоволеність працею – емоційний стан внаслідок відповідності вимог працівника, які він ставить до умов праці, заробітної плати,

змісту та характеру праці, колективу на підприємстві, порівнюючи їх з реальною ситуацією на ринку праці та станом компанії, в якій працює, коли він готовий працювати тут і далі, але не докладаючи зусиль більше, ніж того вимагає посадова інструкція;

– лояльність – емоційний стан, коли співробітнику подобається компанія, він готовий надовго затриматися на одному місці, залишаючись відданим працівником, але не намагаючись виконати більше, ніж від нього очікують;

– залученість – емоційний та інтелектуальний стан, що мотивує, стимулює й надихає працівників виконувати свою роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію під час вирішення робочих завдань, і здійснювати діяльність, що виходить за межі їхніх функцій (виявляти ініціативу, висувати пропозиції, працювати в нових проектах тощо).

Отже, у якості інструменту підвищення ефективності організаційно-управлінської реструктуризації, який дозволяє зменшити опір змінам за рахунок підвищення готовності працівників до організаційних змін, може розглядатися лише залученість персоналу, а задоволеність працею і лояльність працівника є її невід'ємною складовою. Враховуючи викладене, можуть бути визначені напрями формування драйверів підвищення залученості персоналу як інструмента підвищення ефективності організаційно-управлінської реструктуризації, їх складові і системи менеджменту підприємства, які мають зазнати організаційних змін (рис. 1). Слід відмітити, що практика підвищення залученості персоналу постійно збагачується новими методами, технологіями і прийомами, що надало можливість визначити такі складові взаємодії і спілкування, як прекомунікація і посткомунікація.

HR-практики успішної роботи з персоналом, наведені О. Кичею [4], свідчать, що прекомунікація має розпочинатися раніше за перший день роботи в компанії, встановлювати зв'язок з майбутнім працівником до старту його роботи і формувати у нього відчуття, що його чекають, що компанія турбується про нього і вже зараз створює комфортні умови роботи і готова допомогти з адаптацією та інтеграцією нового співробітника в компанію.

Посткомунікація – зв'язок зі звільненими працівниками – спрямована на створення можливості для компанії не тільки із вдячністю відпустити працівника, справедливо оцінити його досягнення, підкреслити їх, але й надати меседж, що організація відкрита до комунікації, завжди готова прийняти людину назад або побудувати нові професійні взаємини з фахівцем, який має досвід роботи в цій компанії і добре знайомий з її культурою, процесами.

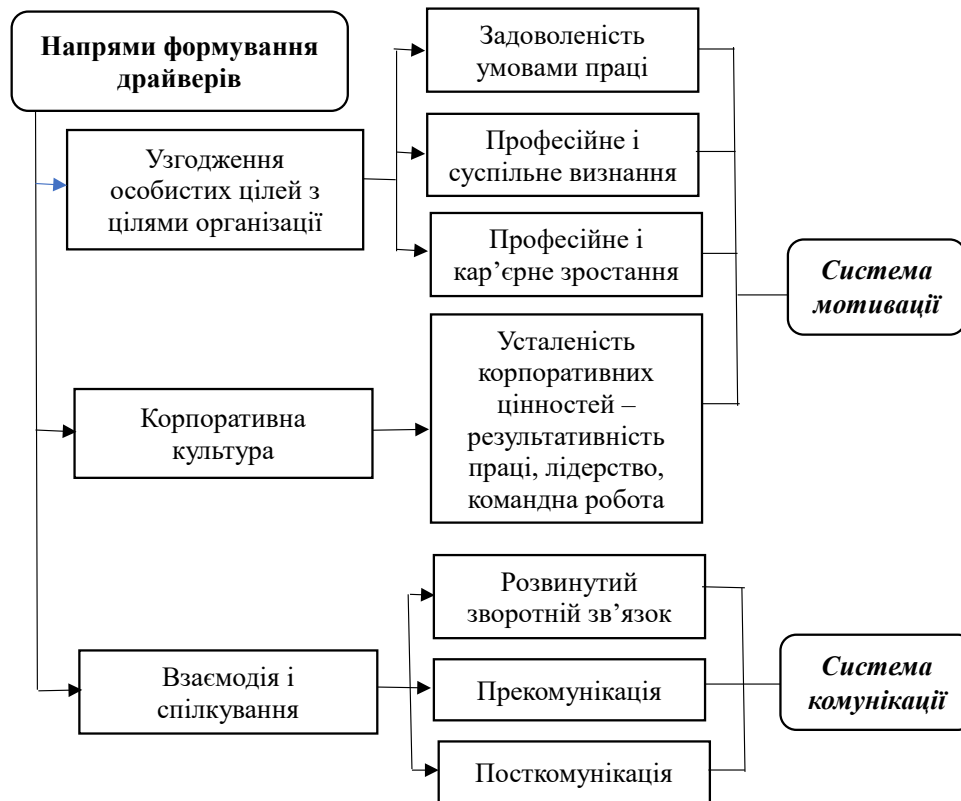


Рис. 1. Формування драйверів підвищення залученості персоналу як інструмента підвищення ефективності організаційно-управлінської реструктуризації

Джерело: складено автором

Висновки з проведеного дослідження. Ефективність організаційно-управлінської реструктуризації підприємства залежить від багатьох факторів різної природи, серед яких і рівень індивідуального та групового опору необхідним змінам. Методи та інструменти його подолання переважною більшістю спрямовані на зниження потужності сил опору. В той же час, комплексне застосування їх разом з інструментами посилення рушійних сил організаційних трансформацій здатне позитивно вплинути на ефективність організаційно-управлінської реструктуризації. Таким інструментом може виступати підвищення рівня залученості персоналу компанії за рахунок фор-

мування у працівника психологічної готовності до змін та активної участі у них. Визначені в роботі напрями формування драйверів підвищення залученості персоналу, їх складові вказують на системи менеджменту підприємства, розвиток яких у заданих напрямках дозволить досягнути підвищення ефективності його організаційно-управлінської реструктуризації. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методики оцінювання рівня залученості персоналу, яка дозволить визначати рівень сформованості складових залученості і вплив динаміки їх показників на ефективність організаційно-управлінських трансформацій підприємства

Список використаних джерел:

1. Варченко О., Герасименко І. Методичні підходи до вартісної оцінки ефекту синергії реструктуризації підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 3. С. 115–124. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.03.115>
2. Іванова О. Оцінка задоволеності та залученості працівників у команді. URL: <https://it-kharkiv.com/yak-otsinyuvaty-zadovolenist-pratsivnykiv-u-komandi/#zadovolenist-loyalnist-ta-zaluchenist-u-chomu-riznicya> (дата звернення 12.12.2024).
3. Кирчата І.М., Шершенюк О.М., Земська О. Побудова механізму реструктуризації підприємства: зміст та основні елементи. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 489–496. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/80.pdf (дата звернення 20.12.2024).
4. Кича О. HR-практики, що допоможуть ефективно підвищувати рівень залученості персоналу. URL: <https://hrpro.ua/podii/hr-praktiki-shho-dopomozhut-efektivno-pidvishhiti-riven-zaluchenosti-personalu/> (дата звернення 10.12.2024).
5. Котляр Л.І. Особистісна готовність до змін та прокрастинація державних службовців у процесі управлінської діяльності. *Право та державне управління*. 2020. № 4. С. 222–226. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/33.pdf (дата звернення 02.01.2025).

6. Лаврик В.В., Теоретико-методичні засади реструктуризації підприємств. *Економіка та суспільство*. 2016. Випуск 2. С. 557–562. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/99.pdf (дата звернення 11.12.2024).
7. Підмурняк О.О., Баюра Д.О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.81>
8. Приб К.А., Дунай В.І. Чинники формування опору змінам персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/222/213> (дата звернення: 18.12.2024).
9. Щетиніна Л., Рудакова С., Данилевич Н., Полиця З. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1 (68). С. 151–158. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34851/2/GEB_2021v68n1_Shchetinina_L-Personnel_employment_151-158.pdf (дата звернення 02.01.2025).
10. Carlotta Wortmann. Resistance – Change Management: No more! *Ehometer*. 2020. URL: <https://echometerapp.com/en/resistance-in-change-management/> (дата звернення 22.12.2024).

References:

1. Varchenko O., Herasymenko I. (2021) Metodichni pidkhody do vartisnoi otsinky efektu synerhii restrukturyzatsii pidpriemstva [Methodical approaches to cost estimation of synergy effect of enterprise restructuring]. *Ekonomichnyy analiz*, vol. 31, no. 3, pp. 115–124. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.03.115> (in Ukrainian)
2. Ivanova O. (2023) Otsinka zadovolenosti ta zaluchnosti pratsivnykiv u komandi [Evaluation of satisfaction and involvement of employees in the team]. Available at: <https://it-kharkiv.com/yak-otsinyuvaty-zadovolenist-pratsivnykiv-u-komandi/#zadovolenist-loyalnist-ta-zaluchenist-u-chomu-riznicya> (accessed December 12, 2024). (in Ukrainian)
3. Kirchata I. M., Shershenyuk O. M., Zemska O. (2017) Pobudova mekhanizmu restrukturyzatsii pidpriemstva: zmist ta osnovni element. [The enterprise restructuring mechanism building: content and main elements]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 13, pp. 489–496. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/80.pdf (accessed December 20, 2024). (in Ukrainian)
4. Kycha O. (2023) HR-praktyky, shcho dopomozhut efektyvno pidvyshchuvaty riven zaluchnosti personalu [HR practices that will help to effectively increase the level of staff involvement]. Available at: <https://hrpro.ua/podii/hr-praktiki-shho-dopomozhut-efektivno-pidvishhiti-riven-zaluchnosti-personalu/> (accessed December 10, 2024). (in Ukrainian)
5. Kotliar L. (2020) Osobystisna gotovnist do zmin ta prokrastynatsiia derzhavnykh sluzhbovtiv u protsesi upravlinskoi diialnosti [Personal readiness for change and procrastination of civil servants in the process of management]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, no 4, pp 222–226 Available at: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/33.pdf (in Ukrainian)
6. Lavruk V. V. (2016) Teoretyko-metodychni zasady restrukturyzatsii pidpriemstv [Theoretical and methodological principles of the enterprise's restructuring]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol 2, pp. 557–562. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/99.pdf (accessed December 11, 2024). (in Ukrainian)
7. Pidmurniak O. O., Baiura D. O. (2020) Orhanizatsiini zminy yak holovni skladovi u protsesi orhanizatsiino-upravlinskoi restrukturyzatsii pidpriemstv avtomobilnoi haluzi Ukrainy [Approaches to the evaluation of the process of organizational change management in the ukrainian automotive industry]. *Ekonomika ta derzhava*, no 5, pp. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.81> (in Ukrainian)
8. Prib K. A., Dunai V. I. (2021) Chynnyky formuvannia oporu zminam personalu organizatsii [Factors of formation of resistance to changes of the personnel of organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 24. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/222/213> (accessed December 18, 2024). (in Ukrainian)
9. Shchetinina L., Rudakova S., Danylevych N., Polytsia Z. (2021). Upravlinnia zaluchnistiu personalu: kontseptsiiia ta otsinniuвання [Personnel employment management: concept and evaluation]. *Halytskii ekonomichnyi visnyk*, no. 1 (68), pp. 151–158. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34851/2/GEB_2021v68n1_Shchetinina_L-Personnel_employment_151-158.pdf (in Ukrainian)
10. Carlotta Wortmann (2020) Resistance – Change Management: No more! *Ehometer*. Available at: <https://echo-meterapp.com/en/resistance-in-change-management/> (accessed December 22, 2024).

E-mail: Irina.Shkrabak@mipolytech.education