

УДК 005.334+005.342+005.35
<https://doi.org/10.30838/EP.200.313-319>

Павлін П.Д.
Український державний університет науки і технологій
Pavlin Pavlo
Ukrainian State University of Science and Technology
<https://orcid.org/0009-0006-7129-8707>

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ РЕІНЖІНІРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено теоретичні, методологічні та практичні засади реструктуризації й управлінського реінжинірингу як інструментів антикризового управління підприємствами. Акцентовано увагу на необхідності системного підходу, що поєднує діагностику внутрішнього і зовнішнього середовища, стратегічне планування, реінжиніринг бізнес-процесів, зміну організаційної структури та врахування людського фактора. Визначено сутність реструктуризації як процесу структурних трансформацій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємств. Запропоновано класифікацію видів реструктуризації за обсягом, методами та цілями. Обґрунтовано комплексну методологію впровадження реструктуризаційних заходів. Управлінський реінжиніринг розглядається як глибший процес трансформації, що передбачає перебудову системи управління, культури організації та інформаційних потоків. Проаналізовано відмінності між реструктуризацією та реінжинірингом, із наголосом на їхній вплив на довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємств. Окрему увагу приділено соціально-психологічним аспектам змін в організації. Зроблено висновок про необхідність переходу українських підприємств від фрагментарних заходів до комплексних стратегій трансформації для забезпечення стійкого розвитку в умовах нестабільності.

Ключові слова: реструктуризація, управлінський реінжиніринг, антикризове управління, організаційні зміни, бізнес-процеси, стратегія, діагностика, ефективність, конкурентоспроможність, людський фактор.

ONTOLOGY OF SOCIO-ECONOMIC RESEARCH RESTRUCTURING AND MANAGERIAL REENGINEERING AS TOOLS FOR ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT

The article examines the theoretical, methodological, and practical foundations of restructuring and managerial reengineering as critical tools for enterprise crisis management. Emphasis is placed on the necessity of adopting a systematic approach that integrates diagnostics, strategic planning, organizational structure redesign, business process transformation, and human factor consideration. Restructuring is presented as a set of structural transformations aimed at enhancing organizational efficiency and resilience. Different types of restructuring are classified according to scope, method, and objectives, distinguishing global and partial restructuring, managerial, commercial, and financial approaches, and reactive versus proactive strategies. A comprehensive methodology for implementing restructuring is proposed, including diagnostics, strategic goal setting, plan development, implementation, and evaluation. Managerial reengineering is outlined as a deeper transformation process involving redesigning management systems, organizational culture, information flows, and decision-making practices. Key differences between restructuring and managerial reengineering are analyzed, emphasizing the long-term strategic impact of reengineering on organizational sustainability and performance improvement. Attention is given to the psychological and social dimensions of restructuring, with a focus on maintaining employee engagement, effective communication, and leadership involvement during organizational changes. Practical recommendations for successful transformation include forming specialized teams, ensuring transparent stakeholder communication, maintaining continuous monitoring, and applying strategic flexibility. It is concluded that enterprises must move beyond fragmented crisis responses and adopt integrated strategies combining restructuring and managerial reengineering. This approach is essential for enhancing resilience, maintaining competitiveness, and achieving sustainable development in a turbulent economic environment. The findings offer practical relevance for enterprises globally, facing modern instability and transformation needs.

Keywords: restructuring, managerial reengineering, crisis management, organizational change, business processes, strategy, diagnostics, efficiency, competitiveness, human factor.

JEL classification: M00, 010.

Постановка проблеми. В умовах глибоких соціально-економічних потрясінь, спричинених пандемією COVID-19, воєнними діями та загальною економічною нестабільністю, підприємства в Україні опинилися перед викликами виживання та адаптації до нових реалій. Хоча реструктуризація та реінжиніринг розглядаються як ефективні інструменти антикризового управління, їх практичне застосування нерідко обмежується поверхневими або короткостроковими заходами. При цьому системний підхід до трансформації організацій залишається недостатньо дослідженим, особливо в контексті довгострокових наслідків для персоналу, організаційної культури та стратегічного розвитку.

Існує нагальна потреба у комплексному, науково обґрунтованому підході до реструктуризації, що поєднує діагностику внутрішнього і зовнішнього середовища, формування цілей, перебудову бізнес-процесів і організаційної структури, а також урахування людського фактора як визначального елемента ефективності управлінських змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах, коли українські підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, пов'язаними з війною та економічною нестабільністю, питання ефективного антикризового управління набуває особливої актуальності. Останні дослідження зосереджені на вивченні стратегій, які дозволяють підприємствам адаптуватися та забезпечити стійкість у таких умовах.

Зокрема, дослідження Шульжика та ін. класифікує підприємства за трьома типами систем розвитку: умовно стабільна система, система з проявами кризових явищ та загальнокризова система. Для кожного типу пропонуються відповідні антикризові заходи, що дозволяє підприємствам обирати оптимальні стратегії управління залежно від ступеня кризовості. [1, с. 1693-1699] Інше дослідження, проведене в рамках журналу Wiley, аналізує досвід українських компаній у сфері управління кризами під час війни. Автори підкреслюють важливість лідерства та внутрішньої комунікації для забезпечення ефективного реагування на кризові ситуації. [2, с. 1-10]

У контексті реінжинірингу бізнес-процесів, дослідження, опубліковане в журналі ESD, акцентує увагу на необхідності адаптації теоретичних і методологічних підходів до антикризового управління, враховуючи специфіку воєнного часу та обмеженість стратегічного планування. [3, с. 59-62]

Узагальнюючи, сучасні дослідження підкреслюють необхідність комплексного підходу до антикризового управління, який включає реструктуризацію, реінжиніринг бізнес-процесів, розвиток лідерських якостей та внутрішньої комунікації, а також зміцнення бізнес-стійкості. Ці аспекти є ключовими для забезпечення адаптації та розвитку підприємств в умовах кризи.

У галузі реструктуризації та управлінського реінжинірингу як інструментів антикризового управління підприємством існує кілька невирішених проблем, що потребують подальших досліджень і вдосконалення теоретичних і практичних підходів.

По-перше, визначення оптимальної моделі

реструктуризації залишається відкритим питанням. Немає єдиної універсальної моделі, яка б підходила для всіх типів підприємств та кризових ситуацій. Кожен випадок вимагає індивідуального підходу, що ускладнює розробку загальних рекомендацій.

Другим важливим аспектом є механізм інтеграції реструктуризації та реінжинірингу. На сьогодні не існує чіткої методології, яка б ефективно поєднувала ці два процеси в одній організації. Поєднання змін у стратегії, організаційній структурі та управлінських процесах потребує подальших досліджень.

Психологічні та соціальні аспекти реструктуризації, такі як опір змінам та збереження мотивації працівників, також залишаються слабо вивченими. Як ефективно управляти людським фактором під час змін та мінімізувати негативні наслідки для колективу — це питання, яке потребує додаткових досліджень.

Мета статті — обґрунтування та визначення найбільш доцільних управлінських підходів до реструктуризації українських підприємств у кризовий період, з урахуванням сучасних економічних викликів. У центрі уваги — розробка комплексної методології, що поєднує діагностику, стратегічне планування, реінжиніринг бізнес-процесів і врахування людського фактора як ключового елемента забезпечення ефективності змін та довгострокової життєздатності організацій.

Виклад основних результатів дослідження. Питання функціонування підприємств та інших типів організацій у кризовий період є предметом занепокоєння фахівців з економіки та менеджменту як під час кризи 2008-2010 років, так і особливо в останні 5 роки, відзначені пандемією Covid-19 та повномасштабним вторгненням — економічної, медичної, соціальної тощо — на планетарному рівні. Наукові дослідження в Україні рясніють висвітленням рішень для пом'якшення наслідків кризи і навіть виходу з неї, таких як реструктуризація та реінжиніринг. Середньо та довгострокові наслідки таких модальностей для бізнес-середовища не розглядаються достатньо ретельно. Основна мета статті полягає в тому, щоб знайти та аргументувати найбільш прийнятні управлінські рішення для економічного відновлення українських підприємств у кризі.

Якщо підходити до реструктуризації семантично, то це поняття можна пояснити, логічно, зміною структури в певних базових сферах організації з точки зору підвищення її ефективності. Посилаючись на:

- структуру виробництва (перебудова асортиментної структури шляхом відмови від виробництва нерентабельної або малорентабельної продукції, збільшення частки продукції з меншою матеріало- і трудоємкістю без впливу на її якість тощо);
- структуру бізнес-середовища, страхування майна та ринків збуту;
- структура бізнес-процесів, залучених до отримання та збуту продукції;
- організаційну структуру підприємства в результаті структурних змін, що відбуваються в бізнес-процесах;
- структуру персоналу, у сенсі кількісних і структурних змін у потребах у штаті.

Отже, реструктуризація є способом пом'якшення впливу внутрішніх і зовнішніх змінних, що матеріалізується у зміні та адаптації розмірних і функціональних параметрів підприємства та його керівництва (людей, активів, грошей тощо) до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища, перспективи підвищення життєздатності, ефективності та результативності бізнесу, збереження та зміцнення конкурентних переваг.

Визначальними факторами реструктуризації є:

- фаза життєвого циклу підприємства (запуск, зростання, розвиток, стагнація, занепад);
- складне та турбулентне бізнес-середовище, характерне для підприємства;
- економічні кризи, незалежно від причин їх появи та прояву;
- його економічний і фінансовий стан, висвітлений показниками ефективності (прибуток, витрати, ліквідність, дохід, продуктивність тощо);
- система його управління та механізми функціонування.

Метою проекту/плану реструктуризації є покращення умов для виживання, відновлення та консолідації бізнесу. З цього випливають цілі реструктуризації, а саме:

- зниження витрат та покращення їх структури шляхом виявлення та усунення процесів (діяльності), які породжують економічні збитки;
- оптимізація процесів (діяльності) формування прибутку та ліквідності шляхом їх перебудови;
- репозиціонування компанії в конкретному бізнес-середовищі;
- забезпечення спрощеної структурно-організаційної конфігурації з посадами, відділами, рівнями та зміненими розмірами ієрархічної ваги;
- поліпшення комерційного іміджу підприємства, шляхом виходу з неплатоспроможності та порятунку від банкрутства, збільшення продажів на певному ринку, підвищення якості пропонованої продукції тощо.

На завершення зазначається, що цілі реструктуризації поділяються на чотири основні категорії: економіко-фінансові, управлінські, комерційні та соціально-людські.

А в сфері реструктуризації є кілька типів досліджень або проектів / планів, розмежованих за кількома критеріями:

1. Область застосування:

- глобальна реструктуризація підприємства в цілому, рекомендована в умовах сучасної економічної кризи в Україні;
- часткова реструктуризація, на рівні процедурних компонентів (діяльності чи функцій) або структурної (відділів або груп відсіків), рекомендована для адаптації до викликів і можливостей бізнес-середовища.

2. Природа підходу розмежовує проекти часткової реструктуризації на:

- управлінська реструктуризація (включає організаційну та інформаційну реструктуризацію);
- комерційна реструктуризація;

- фінансова реструктуризація;
- кадрова реструктуризація (наслідок попередніх трьох видів).

3. Мета реструктуризації [2, С. 253], [3, С. 14]:

- «кризова» або захисна реструктуризація, запущена для уникнення банкрутства та пом'якшення впливу кризи на компанію (притаманна періоду 1930-1980 рр.);
- «конкурентна» або наступальна реструктуризація, спрямована на підвищення конкурентоспроможності бізнесу та закріплення його конкурентних переваг (з 1990 р.).

4. Підхід до реструктуризації:

- реактивна реструктуризація, яка намагається відновити бізнес після або в контексті кризового періоду;
- проактивна реструктуризація, спрямована на пошук відповідних рішень для запобігання виникненню та прояву елементів управлінського, економічного, комерційного дискомфорту тощо та забезпечення висхідної тенденції конкурентоспроможності бізнесу (підприємства).

Щодо нас, то ми вважаємо, що методологія для проведення дослідження / плану організаційної реструктуризації повинна бути структурована в кілька конкретних етапів, а саме:

Підготовка до реструктуризації відбувається наступним чином:

- Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища;
- Розробка основних стратегічних і тактичних орієнтирів;
- Розробка та оприлюднення плану / дослідження організаційної реструктуризації;
- Реалізація та моніторинг плану організаційної реструктуризації;
- Оцінка результатів організаційної реструктуризації.

Підготовка цього підходу вимагає визначення деяких координат організаційної реструктуризації:

- Призначення тимчасового керівника замість генерального директора підприємства, що реструктуризується
 - Розробник плану (група спеціалістів на чолі з тимчасовим керівником підприємства)
 - Термін реалізації плану реструктуризації
- Сама методика включає:

1. Глобальна або часткова діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства з виділенням позитивних і негативних симптомів, сильних і слабких сторін, а також генеруючих причин, можливостей і загроз, потенціалу внутрішньої і зовнішньої життєздатності та стратегічних рекомендацій щодо тактики підвищення потенціалу життєздатності. Діагностичне дослідження в поєднанні з SWOT-аналізом, проведене професійно, є, особливо через рекомендації, відповідною точкою будь-яких організаційних чи управлінських змін.

2. Розробка основних стратегічних і тактичних орієнтирів, характерних для кризового та

посткризового періоду; там, де є загальна корпоративна стратегія, необхідно обґрунтувати та розробити часткову стратегію реструктуризації з такими ж стратегічними компонентами.

3. Розробка та повідомлення плану організаційної реструктуризації: реструктуризація виробництва, реструктуризація основних процесів, процедурний, структурно-організаційний або інформаційний аутсорсинг, скорочення кількості посад, підрозділів та ієрархічних рівнів, звільнення частини персоналу, реструктуризація постачальників і клієнтів, нові організаційні формули в результаті поглинання, злиття, поділу, аутсорсинг тощо, шляхи відновлення економіки через інвестиції, просування нової бізнес-моделі тощо).

4. Доведення плану реструктуризації до всіх тих, хто прямо чи опосередковано залучений до забезпечення функціональності підприємства: працівників, менеджерів, акціонерів, профспілок, клієнтів і постачальників, банків, асоціацій роботодавців тощо.

5. Застосування/реалізація плану реструктуризації:

- Психологічна підготовка співробітників до наступних змін, викликаних реструктуризацією;
- Ухвалення рішень та ініціювання дій щодо введення в дію методів реструктуризації та економічного відновлення (неналежна назва «план дій»);
- Моніторинг роботи оновленої компанії та внесення коригувань, виправлень тощо до рішень, включених до плану реструктуризації, якщо цього вимагає ситуація на «місці».

6. Оцінка результатів / визначення ефективності та результативності реструктуризації:

- Оцінка економічних, фінансових та інших результатів, виражених показниками та показниками, на кінець періоду, охопленого планом реструктуризації;
- Порівняти їх із цілями, поставленими під час реструктуризації розробниками плану та керівництвом відповідного підприємства, і визначити ефективність реструктуризації;
- Визначення ефективності реструктуризації через період, необхідний для досягнення передбачуваних цілей та способу дотримання попередньо встановлених умов, погоджених з консультантом.

На завершальних етапах реструктуризації ключову роль відіграє керівництво підприємства. Успіх можливий лише за умови професіоналізму всіх рівнів управління. Без належних компетенцій керівників реструктуризація залишається лише теоретичним планом, що осідає в архівах без реального впровадження. [2, С. 253-260; 1, С. 109-122].

У 2008 році була задумана, методологічно доопрацьована та опублікована нова модель управлінського реінжинірингу, наближена до логіки спадкоємності управлінських підходів до постановки та досягнення цілей; він був зосереджений на строгому сценарії, структурованому в кількох чітких послідовностях [12, С. 226-272], які за останні роки набули форми та послідовності, а саме: діагностика – цілі – процеси – структури – люди – рішення та дії – методи – інформація – збірка – застосування та моніторинг – оцінка.

Зміст цих послідовностей детально описано нижче.

Перша послідовність – це розробка діагностичного дослідження, результат суворого методологічного підходу, після якого «отримуються»: сильні сторони та причини, що їх породжують, слабкі сторони та причини їх виробництва, потенціал управлінської та економічної життєздатності та тактико-стратегічні рекомендації для посилення цього потенціалу. Для виявлення можливостей і загроз (вразливості) навколишнього середовища, національного та міжнародного, використовується або зовнішня діагностика, як окремий етап діагностики, або SWOT-аналіз, який пропонує перевагу використання SWOT-матриці [10, С. 31-77].

Діагностика з SWOT-аналізом є основою стратегії організації, разом з маркетинговими, екологічними дослідженнями та національними/галузевими стратегіями. Це включає місію, стратегічні цілі, способи досягнення цілей, необхідні ресурси, терміни та методи отримання конкурентної переваги. Стратегічний проєкт визначає цілі для управлінського редизайну.

Цілі нової системи менеджменту формуються через глобальні та часткові стратегії. Їх розробка вимагає зміни ставлення організації та керівництва до теперішнього і майбутнього, враховуючи результати реалізації стратегій. Процеси для досягнення цілей включають різні рівні агрегування, що визначаються через процедурну, організаційну, інформаційну та людську структуру, залежно від складності цілей. Структури повинні мати організаційну підтримку для досягнення цілей. Третій крок управлінського перепланування — це структурна перебудова, що включає зміну посад, функцій і відділів, а також їх організацію через ієрархію та взаємозв'язки. Потрібно розробити зручну організаційну форму, сплюснену структуру холонічного типу, де холони визначаються процедурно чи структурно. Тенденція до холакратії очевидна. [7, С. 101-105, 357].

Наступний крок полягає в «оснащенні» керівних і виконавчих посад людьми з необхідною компетенцією. Сумісність людей з роботою досягається через компетентність, що є ключовим елементом. Особисті повноваження, засновані на знаннях, якостях і навичках, повинні відповідати офіційним повноваженням для виконання керівних функцій.

Рішення та дії - Якісні людські ресурси забезпечують професіоналізацію управління, як:

- керівники беруть безпосередню участь в обґрунтуванні та прийнятті рішень та контролі за їх реалізацією в керованому середовищі; для цього він використовує інструменти управління та відповідну інформацію, що передається по раціоналізованих висхідних інформаційних каналах;
- виконавці ініціюють дії, необхідні для виконання прийнятих рішень, користуючись інформацією, що передається переважно на низхідних маршрутах.

Тому якість рішень і дій залежить не тільки від способу і модальностей перепроєктування рішень, а й від методологічно-управлінських та інформаційних рішень перепроєктування [12, С. 409-410].

Методи управління вимагають розумного перепроєктування методологічної підсистеми з акцентом на

управління за цілями, вдосконалену версію через центри прибутку та суворі методології.

Інформація – у свою чергу, інформаційний редизайн передбачає редизайн і редизайн кожного компонента інформаційної системи з точки зору комп'ютеризації та оцифрування організації.

Збірка в новій системі управління - Операціоналізація суттєвих змін, іноді радикальних, у сфері процесів, вимагає адекватних змін у структурно-організаційній конфігурації, у сенсі відновлення організаційної структури та просування конкретних інструментів управління - посадової інструкції, правил організації та роботи, організаційної схеми - з динамічним змістом.

Застосування та моніторинг нової системи менеджменту вимагають активного втручання керівників і виконавців, постійного моніторингу та участі в усуненні відхилень від налаштованої системи управління.

Оцінка результатів/результатів – управління, переоблене відповідно до цього методологічного та операційного сценарію, генерує результати, які, як правило, мають набувати значення управлінської діяльності, яка, у свою чергу, генерує економічні результати.

Порівняльний підхід двох шляхів зміни, найскладніших, висвітлює як схожість, так і відмінності. З точки зору подібності відзначимо:

- Обов'язковість діагностики в поєднанні з SWOT-аналізом як підтримка будь-якого способу організаційних або управлінських змін, незалежно від їх масштабу. Через них обґрунтовуються трансформації, якими слід керувати в управлінському, економічному чи комерційному, а також їх інтенсивність;

- І реструктуризація, і організаційна, і управлінська редизайн вимагають груп спеціалістів, як всередині організації, так і за її межами, щоб продумати та фактично провести дослідження реструктуризації/редизайну. Для кожного з них повинні бути встановлені конкретні ролі та цілі, щоб зробити їх відповідальними;

- Найбільш затребувані реструктуризації / редизайни – це глобальні, які стосуються організації в цілому. Таким чином створюється враження, що нічого не залишилося осторонь змін, і шанси на успіх значно вищі;

- Обидва особливо необхідні під час кризи, у фазі економічного та комерційного занепаду організації;

- Обидва, як правило, широко використовуються не лише в компаніях з мажоритарним або повністю державним капіталом, а й у приватних компаніях та державних установах.

- Реструктуризація та реорганізація управління повинні розглядатися як основні стратегічні варіанти; як такі вони повинні бути включені в стратегію економічного оператора. Їх можна розглядати окремо, як стратегію реструктуризації або стратегію управлінської перебудови;

- Обидва є важливими способами

організаційних та управлінських змін.

Набагато послідовнішими є, однак, відмінності між організаційною реструктуризацією та управлінською реструктуризацією, які підкреслюються:

- Управлінська реструктуризація спрямована на процеси управління та систему управління, тоді як реструктуризація зосереджена насамперед на структурних змінах (структура виробництва, структура ринку постачання та збуту, структура витрат, структура бізнес-процесів, організаційна структура тощо);

- Управлінський редизайн підкреслює вирішальну роль менеджменту в раціоналізації організації, тоді як реструктуризація базується на її економічному та фінансовому поживленні, головним чином за рахунок скорочення робочих місць і, як наслідок, кількості персоналу, скорочення витрат та отримання ліквідності для забезпечення виживання та безперервності діяльності компанії;

- Реструктуризація свідомо пропускає тих, хто очолює та керує організацією та її підсистемами, культурно-організаційні, методологічні аспекти, аспекти прийняття рішень тощо; управлінський редизайн підкреслює професіоналізацію менеджерів і управління та вдосконалення організаційної культури, як передумови успіху цього підходу;

- Реструктуризація ігнорує деякі управлінські засоби, що впливають на ефективність організації, тоді як управлінська реструктуризація вважає їх необхідними; наприклад, управління центрами прибутку, що дозволяє управлінську та економічну децентралізацію всередині компанії, є одним із найефективніших способів зробити процедурну та структурну організацію більш гнучкою, а центри управління забезпечують розвиток конкурентного духу на рівні компанії;

- З методологічної точки зору управлінська перепланування є набагато складнішою, набагато детальнішою; реструктуризація виглядає більш доступним для керівників і спеціалістів способом змін, доказом її постійного характеру, з сумнівною метою;

- Ступінь обґрунтованості деяких модальностей реструктуризації значно нижчий порівняно з обґрунтованістю рішень, прийнятих у дослідженні редизайну. Існують часті ситуації, коли індивідуальне або колективне звільнення приймається, коли з'являються ознаки серйозного економічного та фінансового знецінення, що проявляється зменшенням або відсутністю ліквідності.

Висновки. Презентація теоретичних і методологічних аспектів реструктуризації та реінжинірингу показала їх переваги та обмеження, труднощі операційної діяльності і умови для успіху. Однак фахівці мають різні думки: французи скептично оцінюють покращення фінансових результатів, в той час як американці відзначають значні зростання ефективності через реінжиніринг бізнес-процесів. Істина знаходиться посередині. Необхідно об'єктивно оцінювати наслідки цих змін і, де можливо, кількісно вимірювати їх ефективність.

Висновки, які впливають із статті, підкреслені нижче.

Кожен вихід із кризи починається з аналізу

існуючої ситуації, проведеного шляхом діагностичного дослідження [10, С. 82-94]. Будь-який з трьох способів реалізується за допомогою групи спеціалістів у цій галузі, експертів, набраних із спеціалізованого персоналу компанії або ззовні (це консультанти з управління).

Редизайн управління включає реінжиніринг і реструктуризацію бізнес-процесів. Процедурне ремоделювання означає переосмислення та редизайн бізнес-процесів, а структурно-організаційний редизайн, характерний для реструктуризації, є окремим методологічним етапом загального реінжинірингу управління. Але багато в чому реструктуризація – це не те саме, що редизайн! Реструктуризація означає спрощення організаційної структури, зменшення її конструктивних параметрів, тоді як редизайн передбачає редизайн і, згодом, переробку структурної конфігурації, що забезпечує значно більшу функціональність. Реструктуризація швидко вирішує поверхневі проблеми, з якими стикаються підприємства у скрутному становищі. З підпису персонал звільняється індивідуально або колективно (за потреби), частина підприємства передається на аутсорсинг процедурно чи структурно-організаційно, таким чином зменшуючи витрати та дає змогу вирішити проблему ліквідності (на даний момент) та отримати потенціал відповідності, необхідний для отримання кредиту. Реструктуризація стала постійною для українських компаній, оскільки вона не пропонує стійких рішень, а лише етап економічного та фінансового відновлення. Будь то «криза» чи «виконання», реструктуризація не досягає ступеня глибини; деталізація вимагається проблемами, що постають перед підприємством і, можливо, тому є повторюваною. На жаль, ніхто не замислюється про довгострокові людські наслідки перебудови – руйнування груп, що згорнули роками, нагнітання страху, страху втратити роботу, зменшення доходів тих, хто в одну ніч перетворився на безробітних. Немає альтернативних програм соціальної допомоги, як немає програм чи планів стійкості під час пандемії.

Усі підібрані шляхи змін мають організаційну культуру. Незважаючи на те, що це викликає помітні розмірні зміни в персоналі компанії, очевидно, у сенсі скорочення, вплив на нього аналізується досить боязко. Такі терміни, як спілкування, стрес, страх, емоції, дезінтеграція, деструкція, психосоціальні ризики, корпоративна культура, психологічна підготовка, часто зустрічаються в періоди глибоких змін, викликаних реструктуризацією або управлінським редизайном, але, на жаль, не інтегрованого в послідовні заходи культурного вдосконалення. «Культура — це спільна нитка, яка об'єднує тріо: стратегію, структуру, людський фактор. Це живильне середовище, на якому

розвиватиметься компанія, а отже, і її імідж серед клієнтів. Однак на цю корпоративну культуру безпосередньо впливають будь-які організаційні, стратегічні чи людські зміни» [6, С. 52-65].

Реструктуризація, «руйнування» організаційних структур (усунення збиткових, громіздких, непотрібних процесів і, неявно, їх організаційно-структурної підтримки, аутсорсинг деяких структурних компонентів, згладжування структур шляхом зменшення кількості ієрархічних рівнів і ліквідації багатьох керівних і виконавчих посад) може вивести підприємство на плаву з точки зору ліквідності, оскільки ринки продовжують поглинати його продуктів. Скорочення персоналу означає скорочення витрат на оплату праці і, неявно, загальних витрат, будучи, з цієї точки зору, вектором набуття фінансової кредитоспроможності [7 та 8, С. 13-24]. Реструктуризація необхідна як рішення, з пріоритетом у часи кризи, щоб уникнути неплатоспроможності та, що ще гірше, банкрутства, а також в умовах, коли необхідні злиття, альянси тощо для підвищення ефективності компанії в результаті цих процесів. Поділ реструктуризації на «кризову реструктуризацію» та «реструктуризацію ефективності» здається нам дуже корисним для пояснення її необхідності та можливостей, а також її короткострокових чи довгострокових наслідків.

Реінжиніринг бізнес-процесів, з обмеженим розмахом у бізнес-процесах (головним чином у виробництві), має, на думку американських спеціалістів (де він з'явився та застосовувався), вражаючий ефект [4], але вони також ставлять під сумнів пропаганду, яка супроводжувала в перші роки функціонування це рішення змін [5 та 9].

Нарешті, управлінський реінжиніринг, який втілюється в радикальній зміні системи управління підприємствами, має кількісні наслідки, які важко оцінити, але особливо якісні, які не підлягають кількісному вимірюванню: висока якість управлінських рішень, висока якість наданої інформації, адекватна якість управлінських інструментів і методологій, якість людського фактора, що забезпечується професіоналізацією керівників і керівництва, якість організаційних структур, високий рівень управлінського децентралізація, підзвітність менеджерів і виконавців, породжена розподілом цілей, тощо. «Каскад» цілей до рівня роботи, фокус мотивації на тричлені «цілі – результати – винагороди / санкції» або зростаюча методологія управління підприємством є важливими елементами, що сприяють управлінню центрами прибутку. З точки зору кількісно вимірних економічних ефектів, вони оцінюються принаймні на рівні тих, які викликані реструктуризацією та реінжинірингом бізнес-процесів разом.

Список використаних джерел:

1. Shulzhyk, Y., Moroz-Rekotova, L., Kiptenko, V., Lisovska, L., & Baldzhy, M. (2023). Crisis Management of Enterprises and Post-War Reconstruction in Ukraine. *Economic Affairs*. Vol. 68, No. 3. Pp. 1693-1699. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.34>.
2. Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. (2023). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 33, Iss. 2. Pp. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468->

5973.12513.

3. Pshenychna, M. (2023). Reengineering Business Processes in the Context of Ensuring Inclusive Development of Enterprises. *Економіка розвитку систем*, No. 5(2). Pp. 59-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-2-8>.
4. Beaujolin-Bellet, R. (2003). Le pilotage des restructuration: l'innovation este dans les processus. In: Vol. Of the XIV AGRF Congress, November, Pp. 249-268. URL: <https://www.agrh.fr/assets/actes/2003beaujolin-bellet012.pdf>.
5. Chanlat, J.-F., coord. (2012). Restructuring the company: what roles and contribution of the HR function?. Universite Paris-Dauphine.
6. Beaujolin-Bellet, R., & Schmidt, G. (2012). Les restructurations d'entreprises. Paris, Collection Reperes, Editeur: La Decouverte, 128 p. ISBN: 9782707158246.
7. Moulin, Y. (2001). Contribution to the knowledge of the staff reduction process instrumented by a social plan: an empirical analysis of formal and informal mechanisms. PhD thesis in management sciences, Nancy University 2.
8. Verboncu, I., Popa, I., & Ștefan, S. (2020). Diagnosis of the organization. Bucharest, Pro-university Publishing House, 222 p.
9. Verboncu, I. (2019). Management of the organization in 360 questions and commented answers. Bucharest, University Publishing House, 368 p.
10. Held-Khawam L. (2002). Management through coaching: The framework in search of its landmarks. Switzerland, Publisher: Reorganization, Pro Mind Edition, Lausanne, 370 p.
11. Severin, E. (2007). Staff reductions as a restructuring measure to promote performance. *Revue des Sciences de Gestion*, Nr. 1/223. Pp. 13-24.
12. Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, Iss. 68. Pp. 104-112.
13. Hayes, A. (2020). Business Process Reengineering. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-process-redesign.asp>.
14. Thomas, J. (2019). Business Process Reengineering 101. URL: <https://toggl.com/blog/business-processreengineering>.

References:

1. Shulzhyk, Y., Moroz-Rekotova, L., Kiptenko, V., Lisovska, L., & Baldzhy, M. (2023). Crisis Management of Enterprises and Post-War Reconstruction in Ukraine. *Economic Affairs*. Vol. 68, No. 3. Pp. 1693-1699. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.34>. [in English].
2. Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. (2023). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 33. Iss. 2. Pp. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>. [in English].
3. Pshenychna, M. (2023). Reengineering Business Processes in the Context of Ensuring Inclusive Development of Enterprises. *Economics of systems development*, No. 5(2). Pp. 59-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-2-8>. [in English].
4. Beaujolin-Bellet, R. (2003). Le pilotage des restructuration: l'innovation este dans les processus. In: Vol. Of the XIV AGRF Congress, November, Pp. 249-268. Retrieved from: <https://www.agrh.fr/assets/actes/2003beaujolin-bellet012.pdf>. [in French].
5. Chanlat, J.-F., coord. (2012). Restructuring the company: what roles and contribution of the HR function?. Universite Paris-Dauphine. [in English].
6. Beaujolin-Bellet, R., & Schmidt, G. (2012). Les restructurations d'entreprises. Paris, Collection Reperes, Editeur: La Decouverte, 128 p. ISBN: 9782707158246. [in French].
7. Moulin, Y. (2001). Contribution to the knowledge of the staff reduction process instrumented by a social plan: an empirical analysis of formal and informal mechanisms. PhD thesis in management sciences, Nancy University 2. [in English].
8. Verboncu, I., Popa, I., & Ștefan, S. (2020). Diagnosis of the organization. Bucharest, Pro-university Publishing House, 222 p. ISBN 978-606-26-1179-8. [in English].
9. Verboncu, I. (2019). Management of the organization in 360 questions and commented answers. Bucharest, University Publishing House, 368 p. [in English].
10. Held-Khawam L. (2002). Management through coaching: The framework in search of its landmarks. Switzerland, Publisher: Reorganization, Pro Mind Edition, Lausanne, 370 p. [in English].
11. Severin, E. (2007). Staff reductions as a restructuring measure to promote performance. *Revue des Sciences de Gestion*, Nr. 1/223. Pp. 13-24. [in English].
12. Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, Iss. 68. Pp. 104-112. [in English].
13. Hayes, A. (2020). Business Process Reengineering. Investopedia. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-process-redesign.asp>. [in English].
14. Thomas, J. (2019). Business Process Reengineering 101. Retrieved from: <https://toggl.com/blog/business-processreengineering>. [inEnglish].