

УДК 65.014

**Дорошук А.А.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджмента  
Одеського національного  
політехнічного університета

**Назарова В.В.**  
студентка  
Одеського національного  
політехнічного університета

## РАЙТСАЙЗИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ И ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

В статье уточнено понятие райтсайзинга как инструмента управления изменениями и организационного развития. Описаны HR-стратегии, позволяющие повысить его эффективность. Предложены методы управления сопротивлением райтсайзингу.

**Ключевые слова:** райтсайзинг, даунсайзинг, управление изменениями, организационное развитие, оптимизация организационной структуры, HR-стратегии, реорганизация, лок-аут, лей-офф, аутплейсмент.

### Дорошук Г.А., Назарова В.В. РАЙТСАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

У статті уточнено поняття райтсайзингу як інструменту управління змінами та організаційного розвитку. Описано HR-стратегії, що дають змогу підвищити його ефективність. Запропоновано методи управління опором райтсайзингу.

**Ключові слова:** райтсайзинг, даунсайзинг, управління змінами, організаційний розвиток, оптимізація організаційної структури, HR-стратегії, реорганізація, лок-аут, лей-офф, аутплейсмент.

### Doroshuk H.A., Nazarova V.V. RIGHTSIZING AS TOOL OF CHANGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

In the article the rightsizing concept as a change management and organizational development tool is clarified. HR– strategies which allows to increase rightsizing effectiveness are described. Methods of rightsizing resistance management are proposed.

**Keywords:** rightsizing, downsizing, change management, organizational development, the optimization of the organizational structure, HR-strategy, re-organizing, lock-out, lay-off, outplacement.

**Постановка проблеми.** Современная рыночная среда очень изменчива и динамично развивается, поэтому организациям необходимо быстро приспосабливаться к его условиям, а значит, его основной составляющей должно быть умение эффективно внедрять организационные изменения. Меняющиеся внешние условия приводят к изменению стратегии предприятия, которая, в свою очередь, влияет на изменение структуры. Одним из способов адаптации организационных структур к меняющимся внешним условиям является оптимизация размера организации (чаще связанная с ее уменьшением), носящая название даунсайзинг, или райтсайзинг.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Исследованиями вопросов реорганизации и реформирования организационных структур занимались многие отечественные и зарубежные ученые, такие как: С. Аппельбаум [1], В.А. Баринов, Ф. Гандольф [2], А.Г. Дятлов [3], Дж.Р. Коттер, Н.В. Левкин [4], И.И. Мазур, В.М. Матиашвили [5], Б.З. Мильнер, Л. Ханг, В.Д. Шапиро, А. Эвералд и др. В работах ученых по реформированию и оптимизации размера организации чаще рассматриваются аспекты создания более эффективной структуры, формирования новых служб и отделов, установления новых организационных связей, перестройки принципов функционирования организаций, а недостаточно изученными продолжают оставаться вопросы эффективной практики оптимизации размера организации, которые целесообразно рассмотреть в терминах управления изменениями и организационного развития.

Методологической основой работы являются современные научные труды, монографии, материалы периодических изданий, ресурсы Internet. При проведении научного исследования использованы методы сравнения и обобщения, структурно-логического анализа.

**Цель статьи** заключается в анализе сущности райтсайзинга как инструмента управления изменениями и организационного развития, выявлении эффективных HR-стратегий и методов управления сопротивлением райтсайзингу.

**Изложение основного материала исследования.** Райтсайзинг (в литературе чаще используется более распространенный термин даунсайзинг) представляет собой ряд преобразований, касающихся организационной структуры компании, направленных на оптимизацию размера организации для улучшения ее функционирования и снижения затратной части бюджета, главным образом, за счет сокращения кадров.

Также райтсайзинг определяется как комплекс мероприятий (стратегия), которые связаны с оптимизацией размеров организации за счет проведения более эффективной HR-деятельности, преобразования структуры фирмы, изменения ключевых целей и рабочих процессов. Под райтсайзингом будем понимать инструмент управления изменениями и организационного развития, приводящий к оптимизации организационной структуры и затрат на ее финансирование с целью повышения эффективности и сохранения организационной целостности в условиях адаптации к внешней среде. Чаще всего оптимизация кадрового состава происходит в рамках реструктуризации компании, слияний и приобретений подразделений, внедрений новых технологий, оптимизации организационной структуры предприятия.

Сокращение размеров организации – достаточно дискуссионный и неоднозначный вопрос теории и практики менеджмента. Практика массового сокращения персонала как способа повысить эффективность и улучшить финансовые показатели стала набирать популярность в США в начале 1990-х гг. Возникновение этого термина приписывают С. Роучу,

главному экономисту инвестиционного банка Morgan Stanley. Изначально сокращение задумывалось как инструмент борьбы с бюрократией, разрознейшей в крупных американских организациях. Позднее идею подхватили организации, стремившиеся повысить прибыль за счет сокращения персонала.

В 1980-е годы концепция сокращения персонала стала способом значительно увеличить доходы корпораций в условиях стихийного рынка, в то время как условия для многих работающих семей к лучшему не изменялись. В 1995 г. половина крупнейших американских корпораций сократили рабочие места в среднем на 8% от общего объема рабочей силы. Термин «корпоративное сокращение» стал означать практику увольнения большого числа постоянных сотрудников компании, часто для замены их временными и иностранными работниками, а также субподрядчиками. Так называемое «корпоративное кровопускание» вызвало возмущение общественности и привело к изменениям в политике оптимизации структуры и замене термина «даунсайзинг» более корректным – «райтсайзинг» [6].

Под райтсайзингом подразумевается следующее:

- мероприятия, связанные с устранением излишних рабочих мест;
- оптимизация размеров организации;
- изменение организационного дизайна;
- сокращение рабочих мест вследствие изменения бизнес-процессов;
- изменение организационной культуры, ценностей, миссии;
- реактивную, или проактивную, стратегию, целью которой выступают оптимизация размеров предприятия, снижение издержек производства, преобразование рабочих процессов [4].

Чаще всего райтсайзинг используется в двух случаях:

- во время экономического спада, когда предприятия оценивают сокращение персонала как альтернативу сокращению расходов;
- в динамично развивающихся, высокоприбыльных секторах экономики.

Использование райтсайзинга в успешном бизнесе объясняется стремлением руководителей предприятий проводить проактивную стратегическую политику и изменением баланса интересов в среде стейкхолдеров. Изменение баланса между интересами топ-менеджментом и акционерами и рядовыми работниками в пользу менеджеров зачастую приводит к увольнению высокооплачиваемых специалистов для дополнительных выплат менеджерам.

Райтсайзинг может выступать одним из способов повышения эффективности и продуктивности компа-

нии за счет сокращения размера организации и ее эксплуатационных расходов. Целью такого сокращения является повышение организационной эффективности, производительности или конкурентоспособности организации.

К внутренним факторам эффективности можно отнести наличие организационной культуры, которая позволит безболезненно для большинства работников осуществить управленческие изменения. К внешним факторам – особенности социальной политики по отношению к безработным, которая проводится в той или иной стране.

Повышение эффективности райтсайзинга возможно за счет выявления различных подходов к минимизации его последствий и эффективного управления кадрами [7]. В качестве одного из них предлагаем использовать модель управления изменениями «айсберг» (табл. 1).

Райтсайзинг является достаточно рискованным методом управления, поэтому может сопровождаться негативными процессами в организации:

- созданием неформальных групп из работников, которых планируют уволить;
- забастовками, демонстрациями, пикетами;
- саботажем и падением производительности;
- ожиданием негативных преобразований и слухами;
- демотивацией персонала;
- снижением уровня организационной культуры.

Роль менеджера при райтсайзинге заключается в содействии, быстром реагировании и разработке подходов для менее болезненной реакции сотрудников. Можно выделить несколько подходов при эффективном райтсайзинге:

- сокращение как возможность для улучшения, а не просто как реакция на угрозу или кризис;
- рассмотрение человеческих ресурсов в организации в качестве активов, а не в качестве обязательств;
- привлечение работников к процессу изменений;
- согласование сокращения численности с четко сформулированной целью желаемого будущего для организации, а не как антикризисное мероприятие;
- определение будущей миссии организации, ее основных функций и организационной структуры, которая будет наиболее эффективна при разработке стратегий сокращения численности персонала с помощью ключевых компетенций;
- установление целевых и временных ориентиров, чтобы подготовить организацию для просмотра сокращения штатов в качестве стратегии улучшения;
- обеспечение социальной защиты (времени для изменения места работы, финансовых выгод, консультаций, переобучения, аутплейсмент-услуг и т. д.)

Таблица 1

**Управление райтсайзингом с использованием модели «айсберг»**

Уровни управления райтсайзингом	Элементы райтсайзинга и способы снижения его негативного влияния
Поверхностный уровень управления: управление затратами, качеством, временем	Поверхностный уровень: изменение конфигурации организации, исчезновение иерархических элементов структуры и бизнес-процессов. Как реакция – активизация профсоюзной работы, забастовки, пикеты, демонстрации
	Подповерхностный уровень: преобразование стратегических и тактических целей, установление отношений конкуренции в коллективе. Социально-психологические методы работы с персоналом будут способствовать усилению организационной культуры
Глубинное управление: управление восприятиями и убеждениями, управление властными и политическими полномочиями	Глубинный уровень: восприятие сокращений и безработицы как негативного явления (кластер северных стран), в качестве компенсации – сильная социальная политика государства. Толерантное отношение к райтсайзингу в англо-саксонском кластере дает возможность использования как мягких, так и жестких методов райтсайзинга и в итоге приводит к постоянному профессиональному росту сотрудников

Источник: разработано авторами

Таблица 2

## HR-стратегии в райтсайзинге

Содержание HR-стратегии	Преимущества	Недостатки
Приостановка найма новых работников – является мягкой формой сокращения и снижает затраты на рабочую силу в краткосрочной перспективе	Тенденция к сокращению кадров	Отсутствие резерва ключевых кадров
Обязательный отпуск – сотрудники используют свои накопленные дни отпуска	Возможность сохранить ресурсы и удержать кадры	Уход в отпуск за свой счет
Сокращение рабочей недели – иногда компании целесообразно прибегают к сокращению рабочей недели	Снижение расходов на заработную плату и коммунальные платежи благоприятно влияет на климат в компании	Сопrotивление со стороны менеджеров среднего звена
Локаут – временная остановка деятельности предприятия	Сокращение расходов	Массовые увольнения
Лей-офф – временное прекращение трудовых отношений между предприятием и работниками, вызванная временной остановкой производства (сезонная работа)	Сокращение расходов	Ухудшение психологического климата
Сокращение оплаты сверхурочных сотрудникам может быть мощным методом снижения эксплуатационных расходов в краткосрочной перспективе	Снижение расходов	Отказ работников работать сверхурочно
Редиплоймент – перевод работников после внутрикorporативной переподготовки на другое рабочее место внутри организации	Сохранение рабочего места для работника	Необходимость адаптации к новому месту работы
Даунгрейдинг – перевод работников с понижением на другое рабочее место при сохранении (когда это возможно) прежней заработной платы	Возможность сохранить ресурсы и удержать кадры	Зачастую предлагают работу более низкой квалификации, что снижает мотивацию к работе
Воркшеринг – разделение работы между работниками при пропорциональном сокращении рабочего времени и оплаты труда	Возможность сохранить ресурсы и удержать кадры	Снижение оплаты труда Снижение заинтересованности в работе
Добровольный (досрочный) выход работников на пенсию с предоставлением им льгот и привилегий по размеру пенсионного обеспечения, медицинской страховке и т. д.	Тенденция к сокращению кадров	Потеря потенциальных наставников, хранителей опыта и культуры организации
Добровольное (по собственному желанию) увольнение работников при выплате им внушительных премий за принятое решение	Тенденция к сокращению кадров	Может повлиять на моральный дух сотрудников и отразиться на производительности
Снижение заработной платы – стандартная практика для компаний, испытывающих финансовые трудности	Сокращение заработной платы для всей компании может решить краткосрочные финансовые проблемы и предотвратить увольнения	Падение морального духа, снижение производительности, уход ключевых сотрудников к конкурентам
Аутплейсмент – обучение увольняемых работников за счет компании навыкам поиска работы, чтобы они могли быстро найти новое место работы в другой компании	Тенденция к сокращению кадров Сохранение имиджа компании	Дополнительные расходы
«Система раннего предупреждения» – заблаговременное оповещение работников о перспективе возможных (или неизбежных) сокращений в связи с закрытием предприятия или его подразделений	Возможность подготовиться к предстоящим трудностям финансово и психологически	Ухудшение климата в коллективе
Участие всего персонала при формировании стратегии райтсайзинга	Сотрудники ценят возможность оказать положительное влияние на работу их компании	Непринятие руководством инициативы персонала
Помощь тем, кто после сокращения сохранил своё рабочее место, испытывающим стресс не меньший, чем уволенные работники	Психологическая поддержка и превентивная переподготовка	Дополнительные расходы

Источник: разработано авторами

Таблица 3

## Методы управления сопротивлением в райтсайзинге

Причина	Результат	Реакция	Метод управления сопротивлением
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	Поведение, которое показывает звездность данного специалиста	Участие и привлечение
Неправильное понимание целей и стратегии райтсайзинга	Низкая степень доверия к лидерам, проводящим райтсайзинг	Слухи	Образование и консультирование
Разная оценка последствий осуществления райтсайзинга	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие	Помощь и поддержка
Низкая терпимость к райтсайзингу	Опасения людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями, чтобы стать ценным кадром	Поведение, направленное на поддержку собственного престижа	Переговоры и соглашение

Источник: разработано авторами

для тех, кто покидает организацию, чтобы сгладить переход на другую позицию.

Есть несколько HR-стратегий в райтсайзинге, которые компании могут предпринять при управлении изменениями (табл. 2).

Райтсайзинг, как и многие другие инструменты управления изменениями, может встретиться с сопротивлением со стороны персонала (табл. 3). Эффективное управление сопротивлением является тем, что отличает райтсайзинг от обычной реорганизации.

Предлагаемые HR-стратегии и использование методов управления сопротивлением позволят повысить эффективность проводимого райтсайзинга.

**Выводы.** Несмотря на неоднозначность, райтсайзинг остается реалией нашего времени, часто используемым инструментом в управлении изменениями и организационного развития. Использование на практике и повышение его эффективности возможны за счет использования корректных HR-стратегий и методов управления сопротивлением. Перспективами исследования в данном направлении является выявление альтернативных стратегий проведения райтсайзинга, анализ его влияния на корпоративную культуру и управление эффективностью его проведения.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Steven H. Appelbaum, Andrea Everard, Loretta T. S. Hung. Strategic downsizing: critical success factors/ Management Decision. – 1999. – № 37. – P. 535–552.
2. Franco Gandolf. Learning from the Past – Downsizing Lessons for Managers/ Journal for Management Research. – 2008. – Volume 8. – № 1 – P. 3–17.
3. Дятлов А.Н. Роль менеджера в управлении стратегическими изменениями / А.Н. Дятлов // Бизнес-образование. – 2000. – № 2(9). – С. 49–64.
4. Левкин Н.В. Реинжиниринг и даунсайзинг: сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании / Н.В. Левкин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – С. 34–47.
5. Матиашвили В.М. Даунсайзинг как технология менеджмента в ситуации кризиса / В.М. Матиашвили // Всероссийская научно-практическая конференция «Инновационные технологии и управление бизнес-кризисами». – Нижний Новгород : НГТУ, 2000. – С. 47–48.
6. Райтсайзинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.eksword.ru/poleznoe-dlja-biznesa/upravlenie-personalom/sokrashhenie-ili-daunsajzing.shtml>.
7. Дорошук Г.А. Кадрове забезпечення управління змінами / Г.А. Дорошук, Г.О. Савченко // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 3(13). – С. 50–56.

УДК 347.770.43

**Думанська І.Ю.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Хмельницького національного університету*

## КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК АНТАГОНІЗМ КОНТРАФАКТУ

Стаття зосереджує увагу на потребі здійснення комерціалізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств у розрізі форм, способів та стадій. Установлено вплив її реалізації на господарську діяльність суб'єктів господарювання. Досліджено явище контрафакту об'єктів комерціалізації, що негативно впливає на їх становлення в умовах посткризового розвитку економіки України.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, комерціалізація, інновації, інноваційний процес, контрафакт.

### Думанская И.Ю. КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК АНТАГОНИЗМ КОНТРАФАКТА

Статья акцентирует внимание на необходимости осуществления коммерциализации инновационной деятельности отечественных предприятий в разрезе форм, способов и стадий. Установлено влияние ее реализации на хозяйственную деятельность субъектов хозяйствования. Исследовано явление контрафакта объектов коммерциализации, что негативно влияет на их становление в условиях посткризисного развития экономики Украины.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, коммерциализация, инновации, инновационный процесс, контрафакт.

### Dumanska I.Y. COMMERCIALIZATION OF INNOVATIVE NATIONAL ENTERPRISES AS THE ANTAGONISM OF COUNTERFEITING

The article focuses on the need to implement the commercialization of innovative activities of domestic enterprises in the context of forms, methods and stages. As a result, the efficiency of its implementation on the economic activity of economic entities. Studied the phenomenon of counterfeit objects of commercialization, which negatively affects their development in the conditions of postcrisis development of economy of Ukraine.

**Keywords:** innovation, commercialization, innovation, innovation process, counterfeiting.

**Постановка проблеми.** Комерціалізація інтелектуальних технологій як підприємницький процес використання результатів інноваційної діяльності підприємств у комерційному обороті нині перетворилася в самостійну сферу економічних відносин у світі і становить близько 5 трлн. дол. США на рік. Темпи зростання комерціалізації на міжнародному ринку становлять 12%, що істотно вище темпів

росту промислового виробництва (2,5–3% на рік). Завдяки комерціалізації інновацій провідні країни світу займають домінуючі позиції на міжнародному ринку наукомісткої продукції: США – 39%, Японія – 30%, Німеччина – 16%, Росія – 0,5%, тоді як частка України – менше 0,1% [3].

Особливо актуальним є контекст привабливості контрафактної продукції через більш низьку вар-