

УДК 330

КУЖЕЛЬ М.Ю.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## ПОТРЕБА У АДМІНІСТРУВАННІ ПРОЦЕСУ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Розглянуто особливості адміністрування основних етапів процесу змін на підприємстві. Визначено ступінь адміністративного впливу за умови різних стилів впровадження змін. З'ясовано роль адміністрування для підвищення результативності та ефективності змін.*

*Ключові слова: адміністрування, управління змінами, менеджмент, управління підприємством, результативність, ефективність.*

KUZHEL M.

SHEI "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman"

## FEATURES OF ADMINISTRATION OF THE PROCESS OF CHANGES IN THE ENTERPRISE

*Changes are an integral part of existence in the modern world. Managing change means moving the organization to meet the demands of time in terms of increasing effectiveness, efficiency and competitiveness. In the conditions of rapid changes in the external environment it is necessary to operate effectively and productively changes. Administrative management methods form the foundation for implementing changes for the vast majority of known models. Advantages of using administrative methods in the process of implementation of the draft changes are: the ability to formulate the rules of the planned activities and comply with it; availability of fast results of change projects; the ability to predict the budget of the draft changes and implement the draft changes with maximum efficiency. The disadvantages of using administrative methods of management in the process of implementing changes in the enterprise should include - possible strengthening of resistance to change. However, this reaction can be prevented or neutralized by detailed information of the staff about the events that will take place in the company and its consequences. Also, this method of management can hinder professional growth and staff development, limiting its initiative and freedom. But administrative methods of management in the conditions of introduction of changes – aren't always appropriate. Successful experience of implementation of projects of changes demonstrates that the initiative of employees from within the company is necessary. As the result, in article is offered balance option between use of administrative methods of management and formation of the corporate culture focused on an initiative and freedom of decision-making by employees.*

*Keywords: administration, change management, management, enterprise management, effectiveness, efficiency.*

**Постановка проблеми.** Сучасним організаціям доводиться працювати умовах, що швидко змінюються. Тому важливим стає питання адаптації до змін та здатність управляти змінами. Адже, якщо зміни зовні починають випереджати зміни зсередини, це означає початок кінця, за висловлюванням Джека Велча, одного з найталановитіших управлінців минулого сторіччя. Загалом, розвиток – безперервний процес змін, що призводить до якісних трансформацій. Розвиток неможливий без змін, зміни його невід'ємний атрибут. Використовувати зміни у зовнішньому середовищі як можливості розвитку для підприємства та керувати змінами всередині для підвищення ефективності діяльності та посилення конкурентних позицій – нагальна потреба кожного сучасного підприємства. Підвищити результативність та ефективність змін, особливо на великих підприємствах, допомагають принципи адміністрування, адже здатні систематизувати та впорядкувати достатньо динамічний процес.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В статті використано моделі управління змінами наступних авторів: К. Левіна, Р. Бекхарда, М. Біра, К. Тюрлі, Ч. Бернарда, І. Ансоффа, Н. Норія, Ф. Гуїяра, Дж. Н. Келлі, І. Адизеса.

**Формулювання цілі статті.** Метою статті є з'ясування ролі та особливостей використання адміністративних методів управління в процесі здійснення змін на підприємстві, визначення ключових характеристик та ступеню адміністративного впливу в процесі реалізації основних етапів змін з метою підвищення їх ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблематикою управління змінами науковці займаються понад п'ятдесят років. Класичним підходом до управління змін вважається К. Левін. Його модель управління змінами, вперше розроблена в 1958 році, розділяла процес змін на три стадії: теперішній (початковий) стан, стан переходу та бажаний (кінцевий) стан, або розморожування, зміни та заморожування. Початковий стан (status quo) – стійкий стан рівноваги, який не змінюється до того часу, поки певна сила не зруйнує його. Стан переходу – це фаза, в якій проходить відхилення від "status quo". Протягом цього періоду розробляються нові ідеї, стилі поведінки, які приведуть до бажаного (кінцевого) результату. Щоб досягти кінцевого стану потрібно пройти через період невизначеності, дискомфорту перехідного стану.

Розморожування системи організації, тобто активізації впливу факторів, що сприяють формуванню почуття незадоволення існуючим станом. Дії керівника мають бути спрямовані на руйнування старих правил та процедур та встановлення нових. Результатом розморожування є усвідомлення працівниками організації недоцільності старих стереотипів та моделей поведінки, виявлення помилок у роботі.

Внесення змін до розмороженої системи спричиняє її нестабільний стан. Внесення змін передбачає ініціацію трансформаційних процесів, які можливо реалізувати переважно за використання адміністративних методів управління.

Адміністративні методи управління – це система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яка використовується для організації і координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань. Адміністративні методи забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, додержання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності. Вони тісно пов'язані з іншими методами. Так, виконання планових завдань забезпечується організаційно-розпорядчим впливом апарату управління на колективи людей.

Заморожування (закріплення) нового стану передбачає застосування певних заходів підтримки та контролю нововведення. Також етап заморожування вимагає закріплення нових правил та норм, що доречно реалізувати за використання адміністративних методів – прописавши в політиках, правилах, процедурах нові правила роботи, закріпивши чи заморозивши їх тим самим.

Р. Бекхард бачив програму змін, що складається з наступних процесів: постановка цілей і визначення майбутнього стану або організаційних умов, яких необхідно досягти за результатами змін; діагностика існуючих умов діяльності підприємства; розробка плану дій на перехідний період і формування прихильності колективу, необхідної для реалізації запланованого; розробка стратегій та деталізація плану дій для управління даним переходом в світлі аналізу факторів, здатних вплинути на процес проведення змін.

Варто приділяти особливу увагу в процесі реалізації проектів етапу постановки цілей, орієнтованих на довгострокову перспективу, що стосується усіх без винятку моделей змін. Навіть у разі короткострокових очікувань варто усвідомлювати керівництву та інформувати підлеглих про те, яким чином поточні зміни відібраються на подальших перспективах діяльності підприємства. За дослідженнями американських економістів, лише 71 компанія із опублікованого в 1955 році журналом «Fortune» першого списку 500 топ компаній США зуміла дожити до початку наступного століття. Дані компанії об'єднувало наявність візії – стратегічного бачення власного майбутнього у довготерміновій перспективі. Тому сформульовані поточні цілі змін мають бути узгоджені з візією, візія ж, у свою чергу, має бути закріплена за допомогою адміністративних інструментів в ключових документах компанії та носити практичний, а не декларативний характер.

М. Бір і співавтори в статті в журналі Harvard Business Review «Чому програми змін не призводять до змін», припустили, що більшість таких програм керується теорією змін, яка принципово невірна, та запропонували власне бачення моделі змін. Першим кроком варто мобілізувати прихильність змінам через спільний аналіз проблем. Ініціатором подібного аналізу варто виступати вищому керівництву підприємства та запрошувати до участі усіх бажаючих. Адміністративні важелі на даному етапі допоможуть визначити учасників проектною групи, строки виконання аналізу, забезпечать надання ресурсів для реалізації етапу проекту. Наступний крок – розробка спільного бачення організаційних процесів і способів управління з тим, щоб підвищити ефективність діяльності. Новий підхід має бути задокументовано та регламентовано його імплементацію, адже, в іншому випадку, залишиться декларативна заява. Згодом слідує етап – стимулювання прийняття нового бачення для його реалізації й поширення. Стимулювати допомагають інструменти мотивації та засоби стимулювання. Матеріальні важелі впливу на персонал варто балансувати з нематеріальними. Надалі Бір пропонує підвищити активність всіх відділів, без тиску зверху – не форсувати цю задачу, а дозволити кожному відділу знайти свій шлях до нової організації. В подальшому слід інституціоналізувати (закріпити, узаконити) активність через формальну політику, системи і структури, що можливо зробити виключно за використання адміністративних методів управління. Надалі необхідно контролювати і коригувати стратегії у відповідь на проблеми процесу оновлення.

Отже, навіть за умови впровадження моделі управління змінами, що ґрунтується не на тиску зверху та орієнтована на максимальне залучення персоналу, неможливо обійтися без адміністрування. Організаційна дія адміністративних методів проявляється у формах організаційного регламентування, нормування і організаційно-методичного інструментування. Найбільш вони є в період створення нових організацій (підприємств), а також під час впровадження проектів змін. Адже організаційне регламентування дозволяє встановити правила, на основі яких функціонує підприємство, його підрозділи чи окремі працівники. Ці правила визначаються статутом підприємства, положенням про відділи, правилами внутрішнього розпорядку тощо. Вони ґрунтуються на законодавчій базі та використовуються у тісному зв'язку з правовими методами.

К. Тюрлі у своїх працях дав характеристику підходів, які слід враховувати і використовувати при побудові моделі управління змінами в організації. До них він відніс:

1. Директивний або авторитарний – нав'язування змін в кризових ситуаціях, чи коли інші методи зазнали фіаско. Здійснюється за допомогою авторитарного управління без проведення консультацій з працівниками, виключно адміністративними методами.

2. Переговорний – підхід, за яким влада розподіляється між працедавцем і працівником, ведеться процес переговорів і досягається компроміс до початку реалізації проекту зміни.

3. Завоювання сердець – проведення комплексних змін в установках і цінностях, створення

загального бачення через залученість працівників. Проте процедура проекту змін подібно до писаної вище за М. Біром, тому включає використання адміністративних методів в процесі реалізації.

4. Аналітичний – це раціональний і логічний підхід, який використовується послідовно від діагностики ситуації до постановки цілей, проектування процесу, оцінки проміжних результатів, планування наступних етапів. Організаційне та ресурсне забезпечення реалізується адміністративними методами.

5. Заснований на дії – цей підхід ґрунтується на визнанні існування певних проблем, які ще не мають чіткого визначення. Пошук можливих рішень методом спроб та помилок призводить до визначення характеру проблеми, після чого виникає розуміння можливого оптимального рішення проблемної ситуації.

Відомий американський економіст Ч. Бернард зазначав, що перед реалізацією певних організаційних змін доцільно зробити зважений вибір управлінських важелів з метою забезпечення необхідного впливу на підлеглих, причетних до змін; враховувати структуру та обсяги витрат, які зумовлюються змінами, та ймовірність їх повної окупності; брати до уваги фактор часу; спрямовувати зміни в напрямку підвищення ефективності діяльності організації. Бернард Ч. підкреслював, що чітка регламентація процесу впровадження змін сприяє підвищенню їх результативності. Адже організаційне нормування, як інструмент адміністративного управління, дозволяє встановити межі дій технічних, технологічних, економічних і організаційних норм. Організаційно методичний інструментарій дає можливість пояснити виконання робіт найраціональнішим способом, а також перевірити знання та вміння виконавців.

Модель управління стратегічними змінами І. Ансоффа акцентує увагу на зміні трьох важливих компонентів у ході стратегічних змін, а саме: стратегії, що дасть нову продукцію і нові ринки; компетенції управління, що включає систему, структуру, вміння, знання і навички; поведінки персоналу, включаючи норми, поняття, цінності розподіл влади. Послідовність впровадження змін в організації за баченням Ансоффа наступна: стратегія – система – поведінка реформаторів. Впровадження моделі починається з розробки і пропаганди нового бачення перспектив майбутніх ринків і визначення стратегії їх завоювання, а також обов'язковим є забезпечення умов для широкої участі персоналу у перетвореннях. Початок змін, що ініціюється зверху використовує переважно адміністративні важелі впливу та значну увагу приділено отриманню швидких результатів, для закріпленню успіхів та поглиблення процесу змін запропоновано заходи за змінами у корпоративній культурі.

Відомою моделлю управління змінами є Теорія Е і О організаційних змін М. Біра та Н. Норія. Теорія Е виходить із домінування значущості прибутку та фінансових цілей і орієнтована на використання "жорстких методів" здійснення організаційних змін "зверху донизу" адміністративними методами. Ця теорія використовується, якщо необхідні швидкі і кардинальні зміни. Керівники, які сповідують Теорію Е, використовують, як правило, авторитарний стиль управління, приділяючи основну увагу створенню структури і систем на основі механістичного підходу.

У 1990-і рр. теорія Е стала домінуючою моделлю організаційних змін у Китаї. Згодом вона стала проникати в управлінську практику у Європі. Одна з головних причин подібної популярності – отримання швидких і суттєвих результатів, спрямованих на поліпшення фінансового стану. Використання адміністративних методів компенсується задоволенням базових потреб, зокрема, у стабільності. Теорія О орієнтована на корпоративну культуру, цілі і мотиви співробітників організації та використовує "м'які" методи, зміни "знизу нагору" – навчання і розвиток співробітників, зміни параметрів корпоративної культури. Вона спрямована на поступовий розвиток та розрахована на тривалий період. Прихильники Теорії О стверджують, що акцент на структурі і системі, особливо нав'язаний згори, не призведе до фундаментальних змін. Проста зміна структури і системи не змінює культуру. Культурні зміни вимагають від менеджменту емоційно залучати людей, щоб нові структура і системи не зустрічали опору. Проте саме вони дають швидкий результат та змогу реагувати на наявні кризові явища.

Сформульовані ще німецьким соціологом М. Вебером принципи бюрократичного управління державними службовцями до сьогодні є актуальними. Зокрема, це чітка фіксація формальних посадових обов'язків кожного працівника; визначений алгоритм службових взаємин, прав і відповідальності; стандартизація формалізованих процедур у процесі управління; суворий відбір кандидатів на заміну посадових вакансій за професійними та моральними вимогами; періодична атестація кадрів для оцінки компетенції службовців та прийняття рішень про їх просування по службі. Жодна свободі дій працівників та корпоративна культура не може забезпечити ефективного функціонування підприємства за ігнорування вищезгаданих принципів.

Частково відповідає моделі Е – модель управління змінами "біологічної корпорації" Ф. Гуїяра та Дж. Н. Келлі. Автори ідеї стверджують, що організація – це живий організм, а зміни є об'єктивними процесами його розвитку. Переосмислення поточного стану є підготовчим етапом для забезпечення ефективності, а контроль за розмірами компанії сприяє розвитку їх компетенцій. Основними етапами моделі є: рефреймінг (досягнення мобілізації, вироблення бачення перспектив); реструктуризація (перетворення з метою досягнення конкурентоспроможності підприємства); оживлення (зростання за рахунок концентрації на потребах ринку, винаходу нових видів бізнесу і нових інформаційних технологій); оновлення

(вироблення "рефлексів адаптації" до змін навколишнього середовища, створення мотивації розробки системи винагороди, формування нових знань тощо). Модель передбачає значну деталізацію та урахування виробничих і психологічних аспектів персоналу, проте є досить складною для сприйняття та вимагає залучення висококваліфікованих управлінців.

Початок поточного століття характеризується розвитком економіки знань, поглибленням глобалізації та загостренням конкуренції. Зміни на глобальному рівні втратили циклічність та стали непередбачуваними. Отже, управління змінами потребує нового рівня складності. Все більше науковців погоджуються з концепцією практика І. Адізеса, що в процесі управління змінами пропонує зважати на життєвий цикл підприємства. За цієї моделі, при правильній стратегії і тактиці розвитку компанії, вона може досягти розквіту і перебувати у певному стані нескінченно довго. Ключ до ефективного управління організацією – це вміння зосередитися на вирішенні проблем, які властиві даній стадії життєвого циклу організації таким чином, щоб сприяти її подальшому розвитку.

Висновки. Отже, зміни є невід'ємною частиною існування в сучасному світі. Управляти змінами – означає скеровувати рух організації відповідно вимогам часу в бік підвищення результативності, ефективності та конкурентоспроможності. Адміністративні методи управління становлять фундамент для впровадження змін за переважною більшістю відомих моделей. Перевагами використання адміністративних методів в процесі реалізації проектів змін є: здатність сформувати регламент запланованих заходів та дотриматися його; наявність швидких результатів проектів змін, що мотивує персонал до подальших перетворень; можливість прогнозовано розрахувати бюджет проекту змін та реалізувати проект змін з максимальною ефективністю, коли результат проекту переважає вартість ресурсів, витрачених на його реалізацію.

До недоліків використання адміністративних методів управління в процесі реалізації змін на підприємстві варто віднести можливе посилення опору змінам. Проте дану реакцію можливо попередити чи нейтралізувати детальним інформуванням персоналу про заходи, що будуть відбуватися на підприємстві та їх наслідки. Також даний метод управління може стримувати професійне зростання та розвиток персоналу, обмежуючи його ініціативу та свободу. Тому варто, за можливості, давати шанс проявити себе підлеглим, заохочувати ініціативність та відповідальність. Адже ігнорування вище згаданого недоліку може спричинити плінність кадрів та негативно відбитися на діяльності підприємства загалом.

#### Література

1. Впереди перемен / Джон П. Коттер ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 256 с.
2. Іцхак Адізес. Управління змінами / Іцхак Адізес. – К. : Book Chef, 2018. – 400 с.
3. Корпоративная культура и управление изменениями / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Брукс, 2006. – 192 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).
4. Курс MBA по менеджменту / Коэн Аллен Р. (ред.) ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 507 с.
5. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.
6. Редіна Н.І. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, таблицях і коментарях / Редіна Н.І., Комарова К.В. – Дніпропетровськ : Дніпропетровська державна фінансова академія, 2011. – 204 с.
7. Стадник В.В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2007.
8. Управління змінами : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик та ін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 356 с.

#### References

1. Vperedі peremen / Dzhon P. Kotter ; per. s anhl. – M. : Olymp-Byznes, 2003. – 256 s.
2. Itskhak Adizes. Upravlinnia zminamy / Itskhak Adizes. – K. : Book Chef, 2018. – 400 s.
3. Korporatyvnaia kultura u upravlenye yzmenenyami / per. s anhl. – M. : Alpyna Byznes Bruks, 2006. – 192 s. – (Seriya «Klasyka Harvard Business Review»).
4. Kurs MBA po menedzhmentu / Koen Allen R. (red.) ; per. s anhl. – M. : Alpyna Byznes Buks, 2004. – 507 s.
5. Pichuhina T. S. Upravlinnia zminamy : navch. pos. / T. S. Pichuhina, S. S. Tkachova, O. P. Tkachenko. – Kh. : KhDUKhT, 2017. – 226 s.
6. Redina N.I. Menedzhment : navchalnyi posibnyk u skhemakh, tablytsiakh i komentariakh / Redina N.I., Komarova K.V. – Dnipropetrovsk : Dnipropetrovska derzhavna finansova akademiia, 2011. – 204 s.
7. Stadnyk V.V. Menedzhment : pidruchnyk / V. V. Stadnyk, M. A. Yokhna. – K. : Akademyvdav, 2007.
8. Upravlinnia zminamy : navchalnyi posibnyk / O. Ye. Kuzmin, V. V. Yatsura, I. I. Hrybyk ta in. – Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2014. – 356 s.

Рецензія/Peer review : 21.05.2018

Надрукована/Printed : 02.06.2018

Рецензент: прорецензовано редакційною колегією