

## АКТУАЛЬНІСТЬ ТА МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ РЕКЛАМНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

### ACTUALITY AND IMPLEMENTATION POSSIBILITIES OF CHANGES MANAGEMENT MODEL IN ACTIVITY OF SMALL-SCALE ADVERTISING ENTERPRISES OF UKRAINE

**Ор'єва К.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Національна металургійна академія України

**Крамаренко А.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Національна металургійна академія України

*У статті проаналізовано проблеми впровадження змін у діяльності малих рекламних українських підприємств. Досліджено наявні елементи управління змінами в системі менеджменту малих рекламних підприємств України, а також можливості впровадження моделі управління змінами ADKAR у діяльності малих рекламних підприємств України для підвищення успішності проведення змін.*

**Ключові слова:** малі рекламні підприємства, управління змінами, моделі змін, модель змін ADKAR, спротив змін, підтримка змін.

*В статье проанализированы проблемы осуществления изменений в деятельности малых рекламных украинских предприятий. Исследованы имеющиеся элементы управления изменениями в системе менеджмента малых рекламных предприятий Украины, а также возможности внедрения модели управления изменениями ADKAR в деятельности малых рекламных предприятий Украины для повышения успешности проведения изменений.*

**Ключевые слова:** малые рекламные предприятия, управление изменениями, модели изменений, модель изменений ADKAR, сопротивление изменениям, поддержка изменений.

*The problems of realization of changes are analysed in activity of the small advertising Ukrainian enterprises. Present custom changes controls are investigational in the system of management of small advertising enterprises of Ukraine. Possibilities of introduction of case the changes of ADKAR frame are investigational in activity of small advertising enterprises of Ukraine for the increase of success of realization of changes.*

**Keywords:** small-scale advertising enterprises, changes management, models of changes, model of changes ADKAR, resistance to the changes, support of changes.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Сьогодні сфера управління змінами займає значне місце в управлінні підприємствами різних сфер діяльності, форм власності та розмірів. За законами ринкових відносин підприємства повинні розвиватися, а інакше рано чи пізно буде спад і вихід із ринку. Не просто бажаність, а необхідність змін та розвитку підприємств продиктована мінливістю зовнішнього середовища. Особливе значення розвиток також має і для рекламних підприємств, які, своєю чергою, дають змогу затвердитись на ринку своїм клієнтам-рекламодавцям.

Управління змінами – це складний і важко передбачуваний процес, не існує надійного універсального рецепту. У світі розроблено низку моделей, які являють собою основу для успішних змін. Проте жодна з існуючих моделей управління змінами не є найефективнішою і має бути адаптована до конкретного підприємства, адже жодна з них не враховує реальних умов господарювання підприємства, поведінкові особливості того чи іншого співробітника тощо.

Перед визначенням актуальності тієї чи іншої моделі змін для конкретного підприємства треба оцінити його готовність до впровадження змін у цілому та безпосередньо за обраною моделлю.

На сьогодні такі дослідження важливі для будь-яких підприємств, але в Україні їх проводиться не так багато, особливо відносно малих рекламних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спираються автори. Теоретико-методологічні аспекти розробки моделей управління змінами опрацьовано багатьма іноземними та вітчизняними вченими, серед яких: І. Адізес, Д. Баттен, М.В. Горшеніна, І.І. Грибик, Л. Грейнер, Т.В. Гринько, Ф. Гуіяр, Дж.Д. Дак, Е. Кемерон, Дж. Коттер, К. Левін, Д. Міллер, Т. Пітерс, О.П. Пашенко, П. Сенге, К. Тоумінен, К. Фрайлінгер. Питання імплементації моделей управління змінами на підприємствах різних економічних сфер діяльності досліджені Н.Є. Беляєвою [1], О.О. Гайден [2], О.І. Гарафоною [3], О.Ю. Гусевою [4], Є.В. Ташликовою і Д.Н. Черемних [5] та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, яким присвячується означена стаття. Незважаючи на великий інтерес науковців та дослідників до проблем упровадження змін на підприємствах, питанням оцінки готовності підприємств до змін та аналізу можливостей упровадження моделей управління змінами, особливо в діяльності малих рекламних підприємств України, поки що приділено недостатньо уваги.

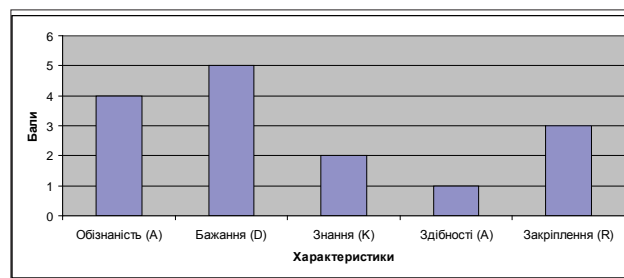
Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті – дослідити можливості впровадження однієї з розповсюджених моделей змін ADKAR у діяльність сучасних українських малих рекламних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Незважаючи на те що в Україні управління змінами поки що залишається доволі новою і недостатньо вивченою сферою управлінської діяльності, у системі менеджменту сучасних українських малих рекламних підприємств за результатами авторського дослідження діяльності 27 подібних підприємств Дніпропетровської та Запорізької областей України можна констатувати наявність окремих безсистемних елементів управління змінами, таких як усвідомлення періодичної необхідності проведення змін, діагностика діяльності на необхідність змін, складання плану змін, часткові структурні зміни, економічна оцінка реалізованих змін. Установлено, що протягом 2014–2015 рр. на даних підприємствах спостерігається амбівалентність поведінки самих ініціаторів і замовників змін (відповідно до Miller & Lewchanin, 2001) – директорів-власників, тобто основними супротивниками змін часто виступають саме вони.

Складність реалізації змін у малих рекламних підприємствах, непередбачуваність їх результатів, неоднозначне ставлення до них персоналу і керівників підприємств вимагають формування спеціальної системи управління. Серед усіх

відомих моделей змін сьогодні однією з найбільш широко застосовуваних, найпростіших для розуміння та найдешевших у використанні є модель ADKAR. Навчаюча модель змін ADKAR (скорочення від англійських слів Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement тобто обізнаність, бажання, знання, здібності, закріплення) була розроблена співробітником Prosci Д. Хайятом (Jeff Hiatt, CEO «Prosci Change Management»), Prosci – незалежна дослідницька, тренінгова і консалтингова компанія) у 1998 р. на основі досліджень великих проектів змін, що проводилися у більш ніж 300 компаніях (у 2001 р. – уже 700 компаній). Модель ADKAR можна використовувати для: діагностики опору персоналу; допомоги працівникам в адаптації до змін; створення ефективного плану особового і професійного розвитку в процесі змін; розробки плану управління персоналом у процесі змін.

Авторами було проведено аналіз готовності 27 малих рекламних підприємств Дніпропетровської та Запорізької областей України до змін за моделлю ADKAR (рис. 1).



**Рис. 1. Аналіз готовності малих рекламних підприємств до змін за моделлю ADKAR\***

\* Бали – середні бали за всіма працівниками 27 малих рекламних підприємств Дніпропетровської та Запорізької областей України

Шкала балів:

- 1–2 – дуже слабо;
- 1–3 – слабо;
- 1–4 – добре;
- 1–5 – дуже добре.

Встановлено, що обізнаність та бажання знаходяться на високому рівні, закріплення – на середньому, а знання та здібності – на низькому рівні. Отже, на сьогодні працівники даних підприємств знають про модель ADKAR, мають бажання її впровадити, але їх знання та здібності поки що недостатні для впровадження змін за моделлю ADKAR та закріплення отриманих результатів. Якщо стисло, то за моделлю ADKAR є обізнаність та бажання, але немає знань, тому поки що на даних підприємствах не спроможні ефективно здійснювати зміни.

Таким чином, нині малі рекламні підприємства в Україні знаходяться на другому керіваному рівні зрілості здібностей до змін. На цьому рівні ідеї змін не завжди реалізуються

через відсутність методології змін, процеси змін мають імовірнісний характер. При цьому головний недолік управління змінами вбачається у тому, що зміни епізодичні та радикальні, а не планомірні, безперервні та поступові.

Рекламна індустрія кардинально змінилась із виникненням Інтернету. Теперішні зміни пов'язані зі швидкісним передаванням даних. Ера технологій диктує свої умови, а це означає, що рекламний ринок буде далі вдосконалюватись. Розвиток реклами сучасності визначають Інтернет та зростаюча популярність соціальних мереж. Рекламно-комунікаційний ринок вимагає від українських малих рекламних підприємств вирішення проблеми розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій. Для впровадження таких змін пропонується використовувати модель ADKAR.

Сьогодні важко знайти статтю з управління змінами, в якій би автори не торкались питання спротиву змінам на підприємствах із боку персоналу. Автори даної статті вважають, що в основі стратегічного мислення теоретиків та практиків управління змінами часто лежить міф про природну організаційну інерцію, що опір змінам неприродний для людини, а є наслідком постійного її знаходження у стані страху змін. У світі повсюдно відбуваються ситуації, коли за допомогою моделей проведення змін в організаціях намагаються долати чи зменшувати опір змінам із боку найманого персоналу замість того, щоб включити в людині дійсно природний механізм саморозвитку на благо загальноорганізаційних цілей.

Для малих рекламних підприємств України, де переважна кількість працівників – творчі особистості, автори пропонують не використовувати такі методи подолання опору змінам, як маніпуляції і кооптації, а також явний та неявний примус. Їх використання має бути вкрай рідкісним у випадках форс-мажору, коли пояснювати, залучати і допомагати немає часу.

Суть моделі управління спротиву змінам за методологією ADKAR полягає в тому, що зміни в мотивації і поведінці співробітника відбуваються

за декілька фаз. Спочатку співробітник усвідомлює необхідність змін, після цього у нього виникає бажання взяти участь і підтримати зміни. Наступним етапом є отримання знань про те, як здійснити зміни. Далі співробітник реалізує зміни на практиці і показує свої уміння. На останньому етапі здійснюється закріплення здійснених змін.

Здійснення змін вимагає часу, якого в умовах динамічного бізнес-середовища обмаль. Для оцінки ефективності запровадження моделі управління змінами ADKAR у діяльність малих рекламних підприємств пропонується порівняти витрати часу на реакцію підприємства на зовнішні зміни в сучасному стані та за умови впровадження моделі ADKAR. Автори статті вбачають, що в умовах динамічного бізнес-середовища модель ADKAR забезпечує більший ступінь проактивності управління і вигреш у часі реакції на зміни. Це означає, що можна швидше ніж сьогодні, а інколи й швидше за конкурентів, упровадити зміни, швидше отримати замовлення і прибуток. При цьому необхідно відмітити, що сам факт упровадження моделі змін ADKAR ще не гарантує підвищення ефективності діяльності. На неї також впливають і загальноукраїнські тенденції забезпечення ефективності рекламної діяльності.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, у практиці українських малих рекламних підприємств, як правило, «управління змінами» не виділяється у відособлену підсистему управління, внаслідок чого, проводячи зміни, тут керуються не науково обґрунтованими підходами і рекомендаціями, а використовують метод «проб і помилок», тому дані підприємства потребують упровадження поширених моделей змін, однією з яких є модель ADKAR, та формування ефективної системи управління змінами.

Актуальним напрямом подальших досліджень убачається формування системи обмежень та показників ефективності імплементації адаптованої моделі змін ADKAR на українських малих підприємствах різних видів економічної діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Беляєва Н.Є. Управління організаційними змінами підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н.Є. Беляєва. – Харків, 2009. – 18 с.
2. Гайдей О.О. Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.О. Гайдей. – К., 2013. – 215 с.
3. Гарафонова О.І. Створення потенціалу змін в системі управління промисловим підприємством / О.І. Гарафонова // Вісник КІБІТ. – 2014. – Вип. № 1(23). – С. 40–44.
4. Гусєва О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах / О.Ю. Гусєва // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1(5). – Т. 2. – С. 92–100.
5. Ташлыкова Е.В., Черемных Д.Н. Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологичных предприятиях / Е.В. Ташлыкова, Д.Н. Черемных // Молодой ученый. – 2014. – № 1. – С. 432–435.