

Сидорук Вікторія

незалежна дослідниця

кафедра ділового адміністрування та організаційного управління

(Лос-Анджелес, Каліфорнія, США)

Sydoruk Viktoriya

Independent Researcher

Department of Business Administration and Organizational Management

(Los Angeles, California, USA)

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ПЕРЕХІДНИХ ЕКОНОМІКАХ:
СТРАТЕГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО ЛІДЕРСТВА ДЛЯ СТАЛОЇ ІНСТИТУЦІЙНОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ**

**ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT IN TRANSITIONAL ECONOMIES:
ADMINISTRATIVE LEADERSHIP STRATEGIES FOR SUSTAINABLE
INSTITUTIONAL TRANSFORMATION**

Анотація. У статті досліджено роль професійних ділових адміністраторів у керівництві та підтримці організаційних змін у перехідних економіках, зокрема в інституційних контекстах Східної Європи. На основі емпіричних спостережень із міжсекторальної професійної практики, що охоплює телекомунікації, освіту, культурні установи та виборчу адміністрацію, у роботі визначено ключові стратегії адміністративного лідерства, які дають змогу організаціям проводити структурну трансформацію без втрати операційної безперервності. Результати свідчать, що ефективне управління змінами в перехідних умовах потребує міждисциплінарної адміністративної спроможності, компетенцій крос-функціональної координації та стратегічної орієнтації, що виходить далеко за межі звичайного управління завданнями. У статті також доводиться, що фахівці з ділового адміністрування з досвідом роботи у різних інституційних середовищах посідають унікальну позицію каталізаторів сталої організаційної трансформації; запропоновано практичну концепцію адміністративного лідерства у змінах, придатну до застосування в різних секторах.

Ключові слова: управління організаційними змінами, перехідні економіки, ділове адміністрування, адміністративне лідерство, інституційна трансформація, операційна

безперервність, Східна Європа, крос-функціональна координація, стратегія змін, організаційний розвиток.

Summary. *This article examines the role of professional business administrators in leading and sustaining organizational change within transitional economies, with particular reference to Eastern European institutional contexts. Drawing on empirical observations from multi-sector professional practice spanning telecommunications, education, cultural institutions, and civic administration, this study identifies key administrative leadership strategies that enable organizations to navigate structural transformation while maintaining operational continuity. The findings demonstrate that effective change management in transitional environments requires interdisciplinary administrative capability, cross-functional coordination competence, and a strategic orientation that extends well beyond conventional task management. The article argues that business administration professionals with experience across diverse institutional settings are uniquely positioned to serve as catalysts for sustainable organizational transformation, and proposes a practical four-component framework for administrative change leadership applicable across sectors.*

Key words: *organizational change management, transitional economies, business administration, administrative leadership, institutional transformation, operational continuity, Eastern Europe, cross-functional coordination, change strategy, organizational development.*

Постановка проблеми. Перехідні економіки створюють специфічний набір організаційних викликів, які не вповні охоплюються літературою з управління змінами, розробленою у стабільних західних ринкових контекстах. Організації у пострадянських і центрально-східноєвропейських середовищах змушені одночасно долати спадщину централізованих адміністративних структур, імперативи ринкової інтеграції, прискорену цифрову трансформацію та — впродовж останніх років — глибокі дисрупції, пов'язані з геополітичною нестабільністю та масштабним переміщенням робочої сили.

У цьому складному середовищі фахівці з ділового адміністрування посідають унікально значущу позицію. На відміну від технічних спеціалістів, чия експертиза є вузькоспрямованою, досвідчені адміністратори діють на перетині організаційної структури, людського капіталу, операційних систем і стратегічного планування — що робить їх незамінними агентами інституційних змін. Водночас внесок адміністративного лідерства в організаційну трансформацію залишається систематично недослідженим у науковій літературі, що становить дослідницьку прогалину, на подолання якої спрямована ця стаття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальна література з управління організаційними змінами здебільшого формувалася в стабільних західних інституційних середовищах. Восьмиступенева модель змін Дж. Коттера (Kotter, 1996) залишається однією з найбільш цитованих концепцій, що наголошує на послідовному управлінні організаційною культурою, комунікацією та імпульсом упродовж процесів трансформації. Класична модель силового поля К. Левіна (Lewin, 1951) — розморожування, зміна, заморожування — забезпечує комплементарну структурну перспективу.

Однак, як зауважує Г. Мінцберг (Mintzberg, 2009), формальні моделі змін, розроблені у стабільних умовах, часто не враховують імпровізаційні, адаптивні виміри організаційного лідерства, що стають домінантними у волатильних або ресурсно-обмежених контекстах. У перехідних економіках, де самі інституційні рамки можуть перебувати у стані змін і де адміністративні фахівці часто змушені підтримувати безперервність впродовж кількох одночасних трансформацій, обмеження послідовних моделей змін стають очевидними.

П. Друкер (Drucker, 2007) передбачив цей виклик у своєму наголосі на тому, що менеджмент є практикою, ґрунтованою на судженні та контексті, а не на універсальних формулах. Його настанова про першість людей і знань в організаційній продуктивності особливо актуальна для адміністративного лідерства у змінах: успішна трансформація залежить не від запозичення абстрактних концепцій, а від якості людського судження, застосованого до конкретних організаційних реалій.

Е. Камерон і М. Грін (Cameron & Green, 2015) пізніше наголосили на важливості адаптивної лідерської спроможності в управлінні змінами — здатності читати організаційну динаміку, коригувати втручання у реальному часі та підтримувати імпульс попри опір. Цей адаптивний вимір особливо виражений у багатосекторальних середовищах, де адміністратори мають перекладати принципи управління змінами між суттєво відмінними інституційними культурами.

Міждисциплінарний вимір сучасного ділового адміністрування дедалі активніше визнається в літературі з організаційного управління. Дослідники, зокрема Г. Мінцберг (Mintzberg, 2009) та П. Друкер (Drucker, 2007), задокументували конвергенцію адміністративних, стратегічних та операційних функцій у сучасних організаціях — конвергенцію, що ставить нові вимоги перед адміністраторами, водночас підвищуючи їхній потенційний внесок в інституційні зміни.

Мета статті. Метою статті є виявлення та систематизація практичних стратегій, через які кваліфіковані адміністратори керують, підтримують і консолідують організаційну трансформацію в перехідних економічних контекстах, а також формулювання

чотирикомпонентної концепції адміністративного лідерства у змінах, придатної до застосування в організаціях, що проходять структурний перехід у різних секторах.

Виклад основного матеріалу. Аналіз ґрунтується на п’ятнадцятирічній професійній практиці (2009–2024) у п’яти інституційних секторах: адміністрування у сфері виконавчих мистецтв, професійна та академічна освіта, виборча адміністрація, багатонаціональні телекомунікації, неприбуткові послуги з розвитку бізнесу. Дослідження ґрунтується на якісній методології, що поєднує систематичне професійне спостереження, міжсекторальний компаративний аналіз та рефлексивне дослідження практика.

Кейсовий аналіз застосовано для виявлення повторюваних патернів в адміністративних вимірах організаційних змін у різноманітних контекстах. Особливу увагу приділено умовам, що уможливають або обмежують успішну реалізацію змін, компетенціям, які виявилися найкритичнішими для ефективності адміністративного лідерства, а також механізмам, через які підтримувалася операційна безперервність під час структурної трансформації.

Багатосекторальний обсяг аналізу сам по собі є методологічно значущим: він уможливорює виявлення принципів управління змінами, що виходять за межі окремих галузевих контекстів, відрізняючи стійкі адміністративні лідерські здатності від галузевоспецифічного технічного знання.

На основі аналізу професійної практики у п’яти інституційних секторах виокремлено чотири взаємопов’язані компоненти ефективного адміністративного лідерства у змінах у перехідних середовищах (рис. 1).



Рис. 1. Чотири компоненти діють взаємозалежно; ослаблення будь-якого з них компрометує загальний результат трансформації.

Рис. 1. Концепція адміністративного лідерства у змінах — чотири взаємозалежні компоненти

Управління структурною безперервністю.

Успішна організаційна трансформація вимагає від адміністраторів збереження операційної цілісності наявних систем при одночасній побудові інфраструктури для нових. Це передбачає здатність керувати паралельними процесами — підтримувати щоденні адміністративні функції, водночас проектуючи та впроваджуючи структурні зміни — без деградації жодного з них. На практиці це означає систематичне документування наявних процесів, ідентифікацію критичних залежностей безперервності та поетапне планування переходу, що уникає операційного розриву. Досвід у середовищах, настільки різних, як управління виборчими комісіями та роздрібні операції, свідчить, що ця спроможність до управління структурною безперервністю є фундаментальною адміністративною компетенцією: рідко формалізованою, але стабільно визначальною для результатів змін.

Міжінституційна координація.

Зміни в організаційних системах неминуче впливають на численних стейкхолдерів через інституційні межі. Ефективне адміністративне лідерство у змінах потребує здатності координувати між відділами, секторами та — особливо у багатонаціональних контекстах — культурними і регуляторними середовищами. Фахівці з досвідом у різних інституційних середовищах розвивають практичну вправність у перекладі організаційних потреб і імперативів змін між різними інституційними мовами, зменшуючи тертя у крос-функціональній координації змін. Ця спроможність виявилася стабільно значущою в усіх п'яти проаналізованих секторах — від координування виборчих процесів між громадськими стейкхолдерами до управління переходом сервісу для корпоративних B2B-клієнтів у межах багатонаціональної телекомунікаційної структури (рис. 2).

Міжсекторальний професійний досвід, 2009–2024

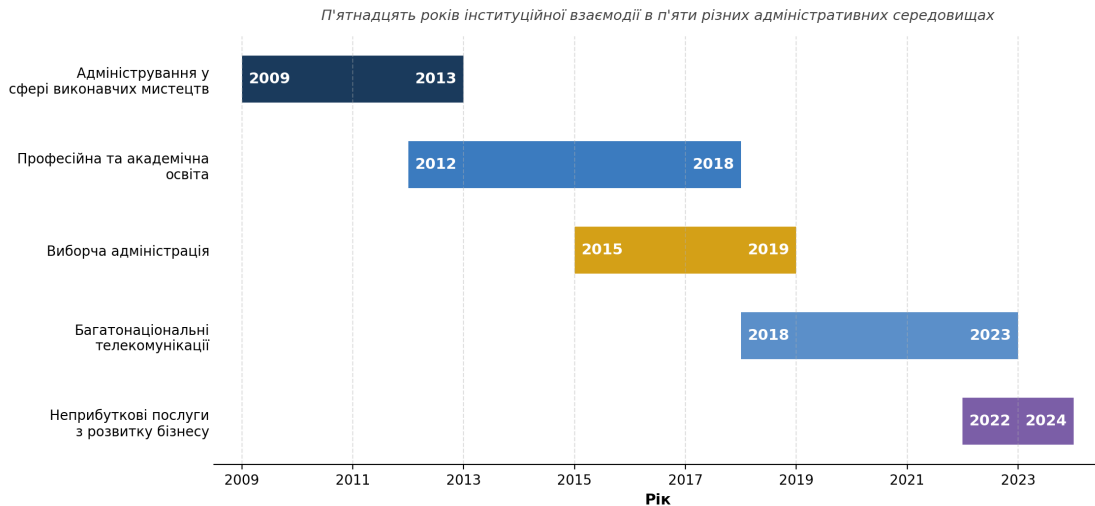


Рис. 2. Багатосекторальна професійна взаємодія, що становить основу методології, заснованої на аналізі кейсів.

Рис. 2. Багатосекторальна професійна взаємодія, що становить основу методології, заснованої на аналізі кейсів, 2009–2024 рр.

Адаптивна документація та управління знаннями.

У перехідних середовищах інституційне знання часто є крихким — вбудованим у людей, а не в системи, вразливим до переміщення та дисрупції. Ефективні адміністратори долають цю вразливість через проактивне управління знаннями: систематичне документування процесів, структуровані протоколи передачі знань і розвиток інформаційних архітектур, що роблять організаційне знання стійким до кадрових змін. Цей висновок особливо резонує в контекстах східноєвропейських інституцій, де стрімкі зміни робочої сили — прискорені останніми роками переміщенням, еміграцією та реструктуризацією секторів — зробили управління знаннями критичним виміром організаційної стійкості.

Стратегічна комунікація та легітимність змін.

Організаційні зміни найчастіше зазнають невдачі не через технічну недосконалість, а через недостатню увагу до комунікації та легітимності. Адміністратори, які чітко артикулюють обґрунтування змін, проактивно залучають заторкнутих стейкхолдерів і підтримують прозорість упродовж процесів переходу, генерують інституційну довіру, що уможливорює консолідацію змін. Цей вимір адміністративного лідерства особливо значущий у контекстах перехідних економік, де історичний досвід «згори донизу» інституційних змін без значущого залучення стейкхолдерів сформував глибоко вкорінений організаційний скептицизм щодо трансформаційних ініціатив.

Запропонована концепція суттєво відрізняється від класичних послідовних моделей змін Левіна та Коттера: вона трактує чотири компоненти не як послідовні фази, а як одночасно

діючі взаємозалежні здатності, що краще пасує до волатильних, багатопотокових середовищ змін у перехідних економіках (рис. 3).



Рис. 3. Якщо Левін і Коттер пропонують послідовні фази, запропонована концепція трактує чотири компоненти як одночасно діючі здатності — що краще пасує до волатильних, багатопотокових середовищ змін.

Рис. 3. Порівняння концепцій управління змінами: послідовні моделі vs. запропонована концепція для перехідних середовищ

Застосування концепції адміністративного лідерства у змінах у п’яти проаналізованих інституційних контекстах виявило стабільні патерни щодо результатів змін. Організації, у яких адміністративні лідери ефективно керували структурною безперервністю, координували діяльність через інституційні межі, інвестували в управління знаннями та прозоро комунікували стратегію змін, демонстрували помітно вищу стійкість у перехідні періоди порівняно з тими, що покладалися виключно на технічну експертизу.

Ці результати узгоджуються з акцентом Камерон і Гріна (Cameron & Green, 2015) на адаптивному лідерстві як головному визначальному чиннику ефективності управління змінами та підкріплюють тезу Друкера (Drucker, 2007) про те, що якість управлінського судження — а не запозичення формалізованих моделей змін — є критичною змінною в організаційній трансформації.

Багатосекторальний характер ефективного адміністративного лідерства у змінах має важливі імплікації для професійного розвитку у сфері ділового адміністрування. Адміністратори, чий досвід обмежений єдиним інституційним контекстом, формують глибоке секторально-специфічне знання, але можуть не мати тієї крос-інституційної вправності, якої

вимагають перехідні середовища. Натомість фахівці з досвідом у різних секторах розвивають адаптивну спроможність — здатність швидко оцінювати нові організаційні контексти, ідентифікувати структурні паралелі з попереднім досвідом і застосовувати трансферабельні компетенції управління змінами — що виявляється особливо цінною у волатильних середовищах.

Цифровий вимір організаційних змін у перехідних економіках заслуговує на окрему увагу. Цифрова трансформація є не лише технічним викликом, а й адміністративним і культурним: її успіх залежить від здатності адміністраторів керувати паралельними аналоговими і цифровими системами під час переходу, навчати та підтримувати персонал у процесі суттєвих змін процесів, а також зберігати операційну якість, поки інституційні спроможності перебудовуються. Адміністратори з формальною експертизою в інформаційних системах — у поєднанні з глибоким досвідом організаційного управління — посідають унікальну позицію для лідерства в цьому вимірі інституційної трансформації.

Практичні імплікації.

Організаціям у перехідних економіках, що проводять структурні зміни, доцільно інвестувати в адміністративну лідерську спроможність як стратегічний пріоритет, замість того щоб трактувати адміністрування як виключно операційну допоміжну функцію. Чотирикомпонентна концепція, представлена в цій статті, пропонує практичний орієнтир для розвитку та розгортання адміністративного лідерства у змінах.

Стратегії розвитку талантів мають надавати пріоритет міжсекторальному професійному досвіду, визнаючи, що адміністратори, які працювали в різноманітних інституційних контекстах, привносять адаптивні лідерські здатності, які важко відтворити лише через формальне навчання. Організаційні структури мають надавати досвідченим адміністраторам реальні повноваження та видимість у процесах управління змінами, а не обмежувати їхню роль виконанням директив, сформованих на рівні вищого керівництва.

Інфраструктура управління знаннями — систематичне документування, структурована передача знань, стійкі інформаційні архітектури — має розглядатися як фундаментальна, а не дискреційна інвестиція, особливо в середовищах, де стабільність робочої сили не може бути припущенням за замовчуванням.

Нарешті, організаційні комунікаційні стратегії під час змін мають розроблятися та провадитися адміністраторами з глибоким знанням стейкхолдерів, а не делегуватися зовнішнім консультантам із управління змінами, у яких бракує інституційного контексту, необхідного для справжньої довіри.

Висновки. Управління організаційними змінами в перехідних економіках вимагає такої якості адміністративного лідерства, яку наявні концепції недостатньо теоретизували.

Запропонована чотирикомпонентна концепція — управління структурною безперервністю, міжінституційна координація, адаптивне управління знаннями та стратегічна комунікація — надає водночас концептуальне пояснення того, чим є ефективне адміністративне лідерство у змінах, і практичний орієнтир для його розвитку та впровадження.

Результати дослідження підкріплюють ширшу тенденцію, помітну в сучасній літературі з організаційного управління: дисципліни, які історично позиціонувалися як операційна підтримка, дедалі активніше визнаються джерелами справжньої стратегічної цінності. Адміністратори з міждисциплінарною експертизою, міжсекторальним досвідом та адаптивною лідерською спроможністю не є периферійними щодо організаційної трансформації — вони належать до її найважливіших архітекторів.

Подальші дослідження мають вивчити зв'язок між адміністративною лідерською спроможністю та якістю результатів змін на ширшій вибірці організацій перехідних економік, а також шляхи розвитку компетенцій, які найефективніше формують адаптивне адміністративне лідерство у змінах у масштабі.

Література

1. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. 4th ed. London: Kogan Page, 2015. 464 p.
2. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. London: Routledge, 2007. 224 p.
3. Kotter J. P. Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. 208 p.
4. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York, NY: Harper & Row, 1951. 346 p.
5. Mintzberg H. Managing. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2009. 320 p.

References

1. Cameron, E., & Green, M. (2015). Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change (4th ed.). London, England: Kogan Page.
2. Drucker, P. F. (2007). Management challenges for the 21st century. London, England: Routledge.
3. Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press.
4. Lewin, K. (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers. New York, NY: Harper & Row.
5. Mintzberg, H. (2009). Managing. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.