



Отримано: 12 листопада 2018 р.

Прорецензовано: 21 листопада 2018 р.

Прийнято до друку: 29 листопада 2018 р.

e-mail: 2123kondratenko@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2018-11(39)-56-61

Кондратенко Н. О., Гнатенко М. К., Колонтаєвський О. П. Теоретико-методичні засади управління організаційно-економічними змінами в організації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2018. № 11(39). С. 56–61.

УДК 338.242.2

JEL-класифікація: M-11

**Кондратенко Наталія Олегівна,**

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекотова*

**Гнатенко Марина Костянтинівна,**

*кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекотова*

**Колонтаєвський Олег Петрович,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекотова*

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

*У роботі узагальнено теоретичні положення та методичні підходи щодо управління організаційно-економічними змінами в організації. Зроблено висновок, що для досягнення цілей організаційно-економічних змін в організації необхідне створення такої системи управління, щоб у всьому діапазоні можливих впливів зовнішнього середовища на організацію, що характеризується певною швидкістю й інтенсивністю змін, всі її підсистеми виконували свої функції регламентованим чином.*

**Ключові слова:** управління, організаційно-економічні зміни, організація, бізнес.

**Кондратенко Наталья Олеговна,**

*доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и публичного администрирования Харьковского национального университета городского хозяйства им. А. Н. Бекотова*

**Гнатенко Марина Константиновна,**

*кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента и публичного администрирования Харьковского национального университета городского хозяйства им. А. Н. Бекотова*

**Колонтаевский Олег Петрович,**

*кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования Харьковского национального университета городского хозяйства им. А. Н. Бекотова*

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*В работе обобщены существующие теоретические положения и методические подходы к управлению организационно-экономическими изменениями в организации. Сделан вывод, что для достижения целей организационно-экономических изменений в организации необходимо создание такой системы управления, чтобы во всем диапазоне возможных воздействий внешней среды на организацию, который характеризуется определенной скоростью и интенсивностью изменений, все ее подсистемы выполняли свои функции регламентированным образом.*

**Ключевые слова:** управление, организационно-экономические изменения, организация, бизнес.

**Nataliia Kondratenko,**

*Doctor of Sciences in Economics, Professor at the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Maryna Hnatenko,**

*PhD in Economics, senior lecturer at the Department of Management and Public Administration O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Oleh Kolontaievskiy,**

*Ph. D. in Economics, Assistant Professor of the Department of Management and Public Administration O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF MANAGING ORGANIZATIONAL  
AND ECONOMIC CHANGES IN A COMPANY**

*The research summarizes the existing theoretical concepts and methodological approaches to the management of organizational and economic changes in a company. It has been determined that organizational and economic changes are*



a process of a company transformation due to the influence of external factors, changes in the approaches to managing internal resources of an enterprise: personnel, structure, finances, technology, etc. It has been found out that change management includes identifying destabilizing forces, determining market leveling, choosing appropriate methods to use and creating the most effective change strategy, as well as applying these elements more effectively. The article shows that today, with the development of information technologies and an increase in the uncertainty of the external environment, the issues of timely recognition of threats to the existence of organizations, stability, and development opportunities are coming to the fore. They are becoming the criteria for evaluating the effectiveness of the management system, the internal rationality of its organization fades into the background, strengthening the position of the situational approach to management. On the basis of theoretical provisions regarding the program method, a model has been created for managing organizational and economic changes in a company. The model singles out five blocks of managerial actions corresponding to the components of the management system. In accordance with the suggested model, the cyclical nature of the management process of organizational and economic changes in a company has been highlighted as its main feature, which means constant adjustment of the strategy, subject to the availability of changes both inside and outside the company.

The process of managing changes in a company is always a closed process, since the evaluation of activities and the determination of necessary adjustments are both the completion and the beginning of the management cycle. It has been concluded that in order to achieve the goals of organizational and economic changes in a company, it is necessary to create such a management system so that all subsystems fulfill their functions in a regulated manner over the entire range of possible environmental impacts on an organization that are characterized by a certain speed and intensity of changes.

**Key words:** management, organizational and economic changes, company, business.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап у розвитку суспільства характеризується корінними перетвореннями, що супроводжуються фундаментальною трансформацією економічних систем. Посилення інтеграційних тенденцій в економіці приводить до значного ускладнення структур, зростання взаємозв'язків і взаємозалежностей між різними економічними об'єктами, що істотно загострює проблеми управління. Вирішення протиріччя між традиційними уявленнями в цій сфері й економічною реальністю вимагає розроблення й застосування концепції управління організаційно-економічними змінами промислового підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сьогодні усе більше уваги в теоретичних дослідженнях економістів і практичній діяльності менеджерів приділяється розв'язанню проблеми управління змінами в організації. Теоретичні та практичні питання управління змінами на промислових підприємствах були досліджені багатьма вченими-економістами. Серед наукових досліджень, у яких розглядалося вирішення цієї проблеми, особливої уваги заслуговують роботи Д. Андерсона [1], У. Барнета [2], Л. Гордієнко [3], Т. Лепейко [4], Д. Найпак [5], С. Степаненко [6] та ін.

Не зважаючи на значний вклад дослідників у розв'язання проблеми управління організаційно-економічними змінами, багато питань потребують ретельного опрацювання та поглибленого дослідження.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є узагальнити теоретичні положення та методичні підходи щодо управління організаційно-економічними змінами в організації.

**Виклад основного матеріалу.** Важливість управління організаційно-економічними змінами зумовлена низкою причин. У. Ротвел та Р. Суліван виокремлюють чинники, що найбільше впливають на цей процес: зміни технологій, спричинені науково-технічним прогресом; посиленням глобалізаційних тенденцій, які виражаються у швидкій поставці товарів по всьому світу і транснаціональному веденні бізнесу; постійне зменшення витрат, яке здійснюється підприємствами за рахунок ведення онлайн-бізнесу та управління операційними витратами; підвищення швидкості змін на ринку, що змушує боротися з конкурентами за право швидко задовольняти мінливі потреби споживачів; підвищення важливості інтелектуального капіталу, який дозволяє формувати креативні здібності щодо нового бізнесу, нових продуктів, послуг і ринків та збільшення ступеню й масштабів змін [7].

Аналіз найпоширеніших визначень категорії «зміни» наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

### Морфологічний аналіз категорії «зміни»

№ за/п	Автор	Визначення організаційно-економічних змін	Ключові слова
1	С. Д. Лазар	ОЗ є відповідями на деякі зовнішні сили, такі як зміни на ринку, різні тиски з точки зору конкурентоспроможності і т.д., або можуть бути викликані деякими ендогенними змінними, такими як прагнення менеджера застосовувати різні методи чи технології	Відповіді на зовнішні і внутрішні сили
2	Б. Гроард і Ф. Местон	Процес радикальної чи часткової трансформації структури й компетенцій, що забезпечує процес еволюції організації	Процес трансформації
3	П. Коллоретт, Г. Делісле, Р. Перро	Будь-які відносно тривалі зміни в підсистемі організації за умови, що такі зміни можна спостерігати її членам або контактним аудиторіям цієї системи	Відносно тривалі зміни, які піддаються спостереженню

## Продовження Таблиці 1

4	Г. Х'юбер, В. Глік, С. Мюллер, К. Саткліф	Зміни в організації – це зміни в тому, як організації функціє, хто її члени та лідери, яку форму вона приймає і як вона розподіляє свої ресурси	Функціонування організації
5	А. Ван де Вен, М. Пул	Емпіричне спостереження різниці у формі, якості чи стані якогонебудь організаційного елемента впродовж часу. Організаційними елементами можуть бути: робота конкретного працівника, робоча група, організаційна стратегія, програма, продукт чи вся організація в цілому	Різниця у формі, якості чи стані організаційного елемента
6	В. Барнет, Г. Керрол	Перетворення організації між двома моментами часу	Відмінності у часі
7	І. Прокопенко	Відмінність від колишнього стану. Зміна – це заміна одного іншим, або так зване перетворення. При цьому процеси, які характеризують поняття «зміна», мають такі напрямки, як розвиток та адаптація	Заміна чи перетворення. Процеси розвитку та адаптації

Отже, організаційно-економічні зміни це процес трансформації підприємства, що зумовлений впливом зовнішніх факторів, змінами у підходах до управління внутрішніми ресурсами підприємства: персоналом, структурою, фінансами, технологіями.

Узагальнення класифікацій організаційно-економічних змін та їх взаємозв'язок подано на рисунку 1.

Управління змінами включає виявлення дестабілізуючих сил, визначення вирівнювання на ринку, обрання відповідних методів для використання, створення найбільш ефективної стратегії змін і застосування зазначених елементів найбільш ретельно.

Організаціям, що розвиваються, властиві такі ознаки, як організаційні зміни. Види розвитку організацій можна класифікувати за різними критеріями:

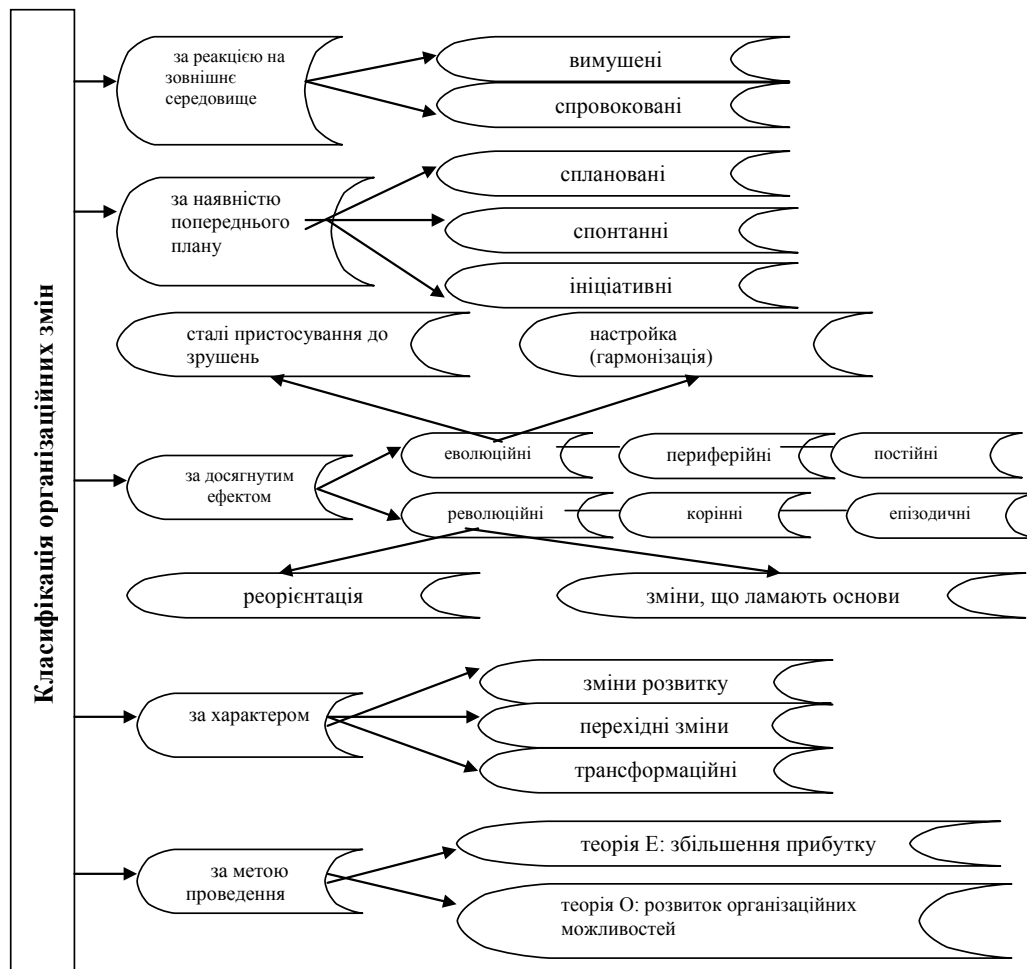


Рис. 1. Класифікація організаційно-економічних змін\*

\* узагальнено за 8–10.



- 1) за масштабами змін: локальний, глобальний;
- 2) за стратегічною спрямованістю змін: збалансований, наступальний, захисний;
- 3) за сферою реалізації змін: ресурсний, технологічний, продуктовий, ринковий, управлінський;
- 4) за функційною спрямованістю змін: виробничий, інноваційний, інвестиційний, маркетинговий, фінансовий, соціальний, адміністративний;
- 5) за характером змінюваних факторів внутрішнього середовища підприємства: організаційний, економічний, організаційно-економічний.

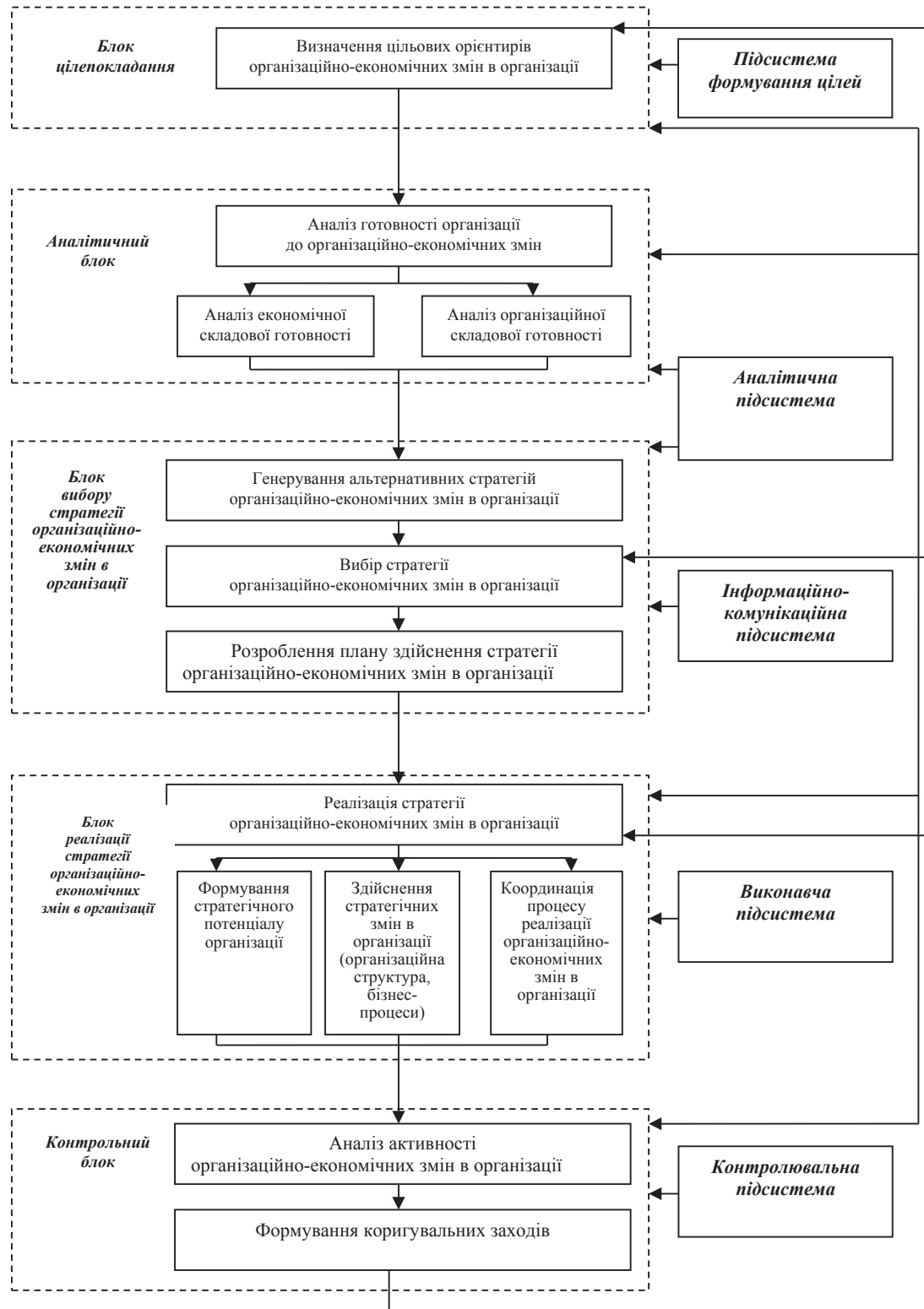


Рис. 2. Модель управління організаційно-економічними змінами в організації



Сьогодні з розвитком інформаційних технологій, збільшенням невизначеності зовнішнього середовища на перший план виходять питання своєчасного розпізнання загроз для існування організацій, стабільності, можливостей розвитку. Вони стають критеріями оцінки ефективності системи управління, внутрішня раціональність її організації відходить на другий план, підсилюючи позиції ситуаційного підходу до управління. Внутрішня будова системи управління виробництвом розглядається як відповідь на вплив зовнішнього середовища й деяких організаційних характеристик самого підприємства, вибирається будь-яка структура управління, якщо вона забезпечує максимальне досягнення цілей.

В умовах високого ступеня невизначеності й динамічності зовнішнього середовища найбільш ефективним є програмний метод управління. Відповідно до програмного методу при вирішенні проблем управління необхідно визначити три елементи:

- 1) вибір цільових орієнтирів організаційно-економічних змін в організації;
- 2) розробка програми досягнення цільових орієнтирів, що передбачає вибір прийнятної стратегії її розвитку й формування плану її здійснення;
- 3) створення механізмів управління, що забезпечують реалізацію стратегії й досягнення цільових орієнтирів.

На основі теоретичних положень щодо програмного методу було сформовано модель управління організаційно-економічними змінами в організації (рис. 2).

У запропонованій моделі виділено п'ять блоків управлінських дій, що відповідають складовим системи управління:

- 1) блок цілепокладання (припускає здійснення якісної конкретизації образу майбутнього й формування переліку цільових орієнтирів розвитку, що дозволяє визначити не тільки бажаний результат, але й, по суті, режим організаційно-економічних змін в організації, засоби й методи, які будуть задіяні для досягнення результату);
- 2) аналітичний блок (охоплює аналіз готовності організації до організаційно-економічних змін);
- 3) блок вибору стратегії організаційно-економічних змін в організації (припускає визначення привабливих стратегій, здійснення їх порівняльного аналізу й вибір прийнятної стратегії організаційно-економічних змін в організації);
- 4) блок реалізації стратегії організаційно-економічних змін в організації (включає такі дії: формування стратегічного потенціалу організації, здійснення стратегічних змін, мотивацію персоналу, управління опором; координацію процесу реалізації стратегії організаційно-економічних змін в організації);
- 5) контрольний блок (передбачає періодичну перевірку відповідності стратегії для досягнення поставлених цілей організаційно-економічних змін в організації, визначення причин відхилень, аналіз активності організаційно-економічних змін й можливості подальшої реалізації стратегії за певних умов, формування й реалізацію системи коригувальних заходів).

У якості основної особливості процесу управління організаційно-економічними змінами в організації, відповідно до запропонованої моделі, варто виділити його циклічність, що означає постійне коректування стратегії за умови наявності змін як усередині організації, так і за межами.

Процес управління змінами в організації завжди є замкнутим, тому що оцінка діяльності й визначення необхідних коректив є одночасно завершенням і початком управлінського циклу.

**Висновки.** Проведені дослідження та теоретичне узагальнення сучасних наукових розробок тих питань, які виникають у процесі реалізації завдань кожного з наведених блоків моделі управління, показали, що у теперішній час недостатньо повно вирішені завдання аналізу готовності організації до організаційно-економічних змін та визначення розвитку динаміки її активності.

Для досягнення цілей організаційно-економічних змін в організації необхідне створення такої системи управління, щоб у всьому діапазоні можливих впливів зовнішнього середовища на організацію, що характеризується певною швидкістю й інтенсивністю змін, всі її підсистеми виконували свої функції регламентованим чином.

#### Література:

1. Anderson D., Anderson L. A. Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders. San Francisco : Pfeiffer, 2001. 272 p.
2. Barnett W., Carroll G. Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*. 1995. Vol. 21, № 1. P. 217–236.
3. Гордієнко Л. Ю. Теоретична основа розбудови методології управління організаційними трансформаціями. *Научные труды Донецкого национального технического университета : сб. наук. праць*. Випуск 103-4. Донецьк: ДонНТУ, 2013. С. 48–55.



4. Лепейко Т. І., Найпак Д. В. Підхід до стратегічного планування організаційних змін на підприємствах машинобудування. *Ліберманівські читання : економічна спадщина та сучасні проблеми* : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Пономаренка В. С., д-ра екон. наук, проф. Кизима М. О., канд екон. наук, доц. Зими О. Г. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М.; ВД «ІНЖЕК, 2009. 296 с. (С. 199–210).
5. Найпак Д. В. Визначення впливу організаційних змін на рівень розвитку підприємства. *Моделювання регіональної економіки : зб. наук. пр.* Івано-Франківськ : Вид. «Плай», 2011. Випуск № 1 (17). С. 324–332.
6. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Всеукраїнський науковий журнал Новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту «Актуальні проблеми інноваційної економіки»*. 2016. № 3. С. 60–67.
7. Rothwell W. J., Sullivan R. L. *Practicing organization development: a guide for consultants*; 2nd edition. San Francisco : Pfeiffer, 2005. 718 p.
8. Bennis W. G. *An invented life: reflections on leadership and change*. Massachusetts : Addison-Wesley Pub. Co., 1994. 256 p.
9. Effecting change in Higher Education. URL: [[http://www.karis.biz/storage/crew\\_cv/types%20of%20change.pdf](http://www.karis.biz/storage/crew_cv/types%20of%20change.pdf)].
10. Kudray L. M., Kleiner B. H. Global trends in managing change. *Industrial Management*. 1997. № 3, May–June. P. 14–22.