

# МОРФОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ»

© 2015 СТЕПАНЕНКО С. В., ЛУКАШЕВ С. В.

УДК 658:005.5

## Степаненко С. В., Лукашев С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами»

Метою статті є визначення сутності поняття «управління організаційними змінами» та обґрунтування існуючих підходів. У результаті проведеного морфологічного аналізу управління організаційними змінами визначено як безперервний процес реалізації послідовних етапів, серед яких: планування майбутніх організаційних змін; організація здійснення змін (у формі створення ініціативної групи та розробки програми змін); формування відповідного мотиваційного середовища з метою зменшення можливого опору змінам персоналу; регулювання та контроль впровадження організаційних змін, що дозволить нівелювати можливі ризики та сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Проведення морфологічної декомпозиції дозволило виявити, що вся різноманітність наведених визначень пов'язана з наявністю різних підходів, які використовуються в управлінні в цілому та в управлінні організаційними змінами зокрема: процесний, системний, ситуаційний, поведінковий, адаптивний.

**Ключові слова:** організаційні зміни, управління організаційними змінами, морфологічний аналіз, підхід.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 23.

**Степаненко Сергій Віталійович** – аспірант, кафедра державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** serg\_2010@i.ua

**Лукашев Сергій Валерійович** – кандидат економічних наук, професор, кафедра менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** lsv@hneu.edu.ua

УДК 658:005.5

UDC 658:005.5

## Степаненко С. В., Лукашев С. В. Морфологический анализ понятия «управление организационными изменениями»

Целью статьи является определение сущности понятия «управление организационными изменениями» и обоснование существующих подходов. В результате проведенного морфологического анализа управление организационными изменениями определено как непрерывный процесс реализации последовательных этапов, среди которых: планирование будущих организационных изменений; организация осуществления изменений (в форме создания инициативной группы и разработки программы изменений); формирование соответствующей мотивационной среды с целью уменьшения возможного сопротивления изменениям персонала; регулирование и контроль внедрения организационных изменений, что позволит нивелировать возможные риски и способствовать обеспечению конкурентоспособности предприятия. Проведение морфологической декомпозиции позволило выявить, что все разнообразие представленных определений связано с наличием различных подходов, которые используются в управлении в целом и в управлении организационными изменениями в частности: процессный, системный, ситуационный, поведенческий, адаптивный.

**Ключевые слова:** организационные изменения, управление организационными изменениями, морфологический анализ, подход.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 23.

**Степаненко Сергей Витальевич** – аспирант, кафедра государственного управления, публичного администрирования и региональной экономики, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** serg\_2010@i.ua

**Лукашев Сергей Валерьевич** – кандидат экономических наук, профессор, кафедра менеджмента и бизнеса, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** lsv@hneu.edu.ua

## Stepanenko S. V., Lukashev S. V. Morphological Analysis of the Notion of «Organizational Changes Management»

The article is aimed to define the essence of the notion of «organizational changes management» and substantiate the existing approaches. The conducted morphological analysis has resulted in defining the organizational changes management as a continuous process of implementing the successive stages, including: planning for future organizational changes; organizing the implementation of changes (in the form of creation of an initiative group and elaborating program changes); formation of an appropriate motivational environment in order to reduce possible resistance to change on part of personnel; regulation and control of the implementation of organizational changes that will help to mitigate possible risks and contribute to the competitiveness of enterprise. The carried out morphological decomposition helped to reveal that the diversity of definitions is related to availability of different approaches used in the management as a whole and in the management of organizational changes in particular, namely: process, system, situational, behavioral, adaptive approaches.

**Key words:** organizational changes, organizational changes management, morphological analysis, approach.

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 23.

**Stepanenko Serhii V.** – Postgraduate Student, Department of Public Administration, Public Administration and Regional Economics, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** serg\_2010@i.ua

**Lukashev Serhii V.** – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Department of Management and Business, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** lsv@hneu.edu.ua

Організаційні зміни є невід'ємною ознакою сучасного бізнес-середовища. Реалії сьогодення, які характеризуються швидкоплинністю та мінливістю, потребують вміння керівництва підприємств вчасно адаптуватися до нових умов господарювання. Тому ефективне функціонування вітчизняних підприємств та збереження їх конкурентних переваг стає неможливим без урахування змін мікро- та макросередовища. Враховуючи це, набувають особливої актуаль-

ності питання ґрунтовного аналізу сутності управління організаційними змінами.

Дослідженню теоретико-практичних питань управління організаційними змінами присвячено наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких Д. Андерсон [18], Л. Андерсон [18], Т. Бауліна [1], Н. Беляєва [2], Дж. Гібсон [3], Л. Грейнер [21], А. Клейнер [12], Дж. Коттер [22], Л. Курдай [23], І. Мазур [7], Ф. Мескон [8], Д. Найпак [9], Ш. Робертс [12], П. Сенге [12],

К. Фрайлінгер [15], Г. Широкова [17] та ін. Незважаючи на велику кількість науково-прикладних напрацювань в означеному напрямку дослідження, й досі простежується неоднозначність думок деяких вчених стосовно сутності управління організаційними змінами, окрім цього залишаються неформованими ключові підходи щодо управління організаційними змінами. Тому *метою* даної статті є визначення сутності поняття «управління організаційними змінами» та обґрунтування існуючих підходів. *Об'єкт*: процес управління організаційними змінами.

Сьогодні існує безліч моделей і концепцій управління організаційними змінами, які реалізуються на підприємствах через різноманітні підходи і методи. Тому для узагальнення визначення сутності управління організаційними змінами у дослідженні використано метод морфологічного аналізу, який дозволив упорядкувати існуючі трактування та коректно узагальнити саме поняття. Згруповані за базовими категоріями визначення управління організаційними змінами представлено в *табл. 1*.

Так, Д. Андерсон та Л. Андерсон до управління організаційними змінами використовують системний підхід, акцентуючи увагу на процесі здійснення змін, а не на їх причинах, та підкреслюючи особливу роль людських аспектів. У свою чергу, Л. Курдай і Б. Кляйнер вважають управління організаційними змінами постійним процесом вирівнювання підприємства з його місцем на ринку та підвищення його гнучкості та ефективності у порівнянні з конкурентами [23]. Але некоректно акцентувати увагу лише на впливі факторів зовнішнього середовища на процес управління організаційними змінами та не враховувати людський фактор.

Також процесний підхід застосовують А. Клейнер, П. Сенге та Ш. Робертс [12, с. 40], які визначають управління організаційними змінами як процес, що складається з таких етапів: постановка завдань і формулювання цілей змін; створення програми змін та інвестування в неї; формування ініціативної групи; залучення через неформальні зв'язки нових учасників; навчання співробітників, що відкриває шлях до реалізації змін; експериментальне впровадження змін; впровадження та підтримка змін. У свою чергу, Дж. Котер обґрунтовує наявність послідовності восьми етапів, а саме [22]: 1) визнання невідкладності запровадження змін на основі аналізування ситуації на ринку, дослідження можливостей, сильних і слабких сторін підприємства; 2) формування впливової команди реформаторів; 3) формування загального бачення з метою підвищення активності працівників; 4) розповсюдження нового бачення на підприємстві; 5) створення умов для його реалізації шляхом зміни структури та обов'язків, заохочення творчого підходу до роботи та бажання ризикувати зі сторони працівників; 6) планування та досягнення перших результатів; 7) закріплення досягнень та розширення організаційних перетворень; 8) інституціалізація нових підходів. Але представлена послідовність етапів не враховує важливості зворотного зв'язку.

На думку Д. Найпака, управління організаційними змінами включає таку послідовність етапів: планування організаційних змін у формі визначення бажаного

майбутнього стану підприємства, організації здійснення змін – вибір необхідної структури та ієрархії на підприємстві, мотивації працівників до сприйняття змін, контролю у формі реалізації заходів для зменшення існуючого опору змінам і регулювання – перетворення змін на нові стандарти підприємства і включення їх до життєвого циклу підприємств при постійному моніторингу, безперервній оцінці й аналізі факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які викликають необхідність змін для збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства [9, с. 7]. Аналізуючи дане визначення, слід акцентувати увагу на виокремленні автором певного переліку послідовних функцій управління організаційними змінами на підприємстві та відображенні головної мети управління.

На відміну від вищезазначених дослідників, Т. Бауліна вважає, що управління організаційними змінами це специфічний вид діяльності підприємства, який забезпечує процес планування, контролю та запровадження перетворень в організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах та компонентів підприємства при постійному моніторингу, оцінці та аналізі факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [1, с. 9]. Можна зауважити, що дане визначення не зовсім коректно сформульовано, адже не відображено та не деталізовано мету управління. У роботі Н. Беляєвої, навпаки, має місце мета управління організаційними змінами, а саме: «зберігається стійкість фінансово-економічного стану підприємства, підвищується ефективність його діяльності, забезпечуються зростання й інноваційний розвиток» [2], тоді як головний зміст поняття відсутній.

У колективній монографії Т. Гринько та Т. Гвініашвілі визначають, що процес управління організаційними змінами полягає, головним чином, у постійному коригуванні напрямів діяльності підприємства, оновленні його структури і пошуку нових можливостей [4]. Т. Галпін також акцентує увагу на тому, що постійне планування та здійснення змін на підприємстві дозволить мінімізувати супротив змінам та максимізувати ефективність здійснення цих змін [20].

Отже, таке різноманіття представлених визначень сутності управління організаційними змінами вказує на їх неоднозначність та потребує подальшого детального аналізу. Для цього було проведено декомпозицію представлених визначень на складові за такими ознаками порівняння: сутність поняття, зміст, кінцева мета (*табл. 2*).

Проведення морфологічної декомпозиції дозволило виявити, що вся різноманітність наведених визначень пов'язана з наявністю різних підходів, які використовуються в управлінні в цілому та в управлінні організаційними змінами зокрема: процесний, системний, ситуаційний, поведінковий, адаптивний (*рис. 1*). Велика кількість вчених [2, 4–8, 11, 12, 14, 15, 17, 21, 23] дотримується процесного підходу щодо управління організаційними змінами, оскільки він дозволяє розглядати кожну з функцій управління як окремий безперервний процес для досягнення завдань.

## Морфологічний аналіз сутності поняття «управління організаційними змінами»

Базова категорія	Визначення поняття «управління організаційними змінами»	Автор
1	2	3
Процес	1) постійний процес вирівнювання підприємства з його місцем на ринку та підвищення його гнучкості та ефективності у порівнянні з конкурентами;	Л. Курдай, Б. Кляйнер [23]
	2) процес прогнозування і планування майбутніх змін, реєстрації всіх потенційних змін (у проекті, специфікації, вартості, плані, сітьовому графіку тощо) для детального вивчення, оцінки наслідків, схвалення або відхилення, а також організації моніторингу та координації виконавців, що реалізують зміни в проекті;	І. Мазур, В. Шапіро [7]
	3) процес, що складається з етапів: планування, реалізації, контролю, регулювання та координування;	Х. Рамперсад [11, с. 303], К. Фрайлінгер [15, с. 74]
	4) процес управління змінами передбачає підготовку змін, розроблення системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримку змін;	Г. Тарасюк [14, с. 287]
	5) процес, що містить послідовні функції планування, організування, мотивування та контролювання змін, які об'єднані зв'язуючими процесами комунікації та прийняття рішення;	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [8]
	6) процес, що містить шість етапів: спонукання; посередництво та переорієнтація уваги; діагностика і визначення конкретних проблем – усвідомлення; вирішення проблеми та забезпечення зобов'язання щодо виконання нового курсу; експеримент і виявлення; підкріплення і згода;	Л. Грейнер [21]
	7) процес управління змінами містить етапи: постановка задач та формулювання цілей змін; створення програми змін та інвестування в неї; формування ініціативної групи; залучення через неформальні зв'язки нових учасників; навчання співробітників, що відкриває шлях до реалізації змін; експериментальне впровадження змін; впровадження та підтримка змін;	П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс [12, с. 40]
	8) процес, що містить етапи: планування змін; вироблення політики змін; ініціювання змін; реалізація пілотного проекту: визначення ризиків та додаткових можливостей від запровадження змін; запровадження змін; забезпечення рівноваги між змінами та стабільністю на основі системи винагород, взаємовідносин з партнерами та внутрішньоорганізаційних відносин;	П. Друкер [5, с. 9]
	9) процес, у результаті якого зберігається стійкість фінансово-економічного стану підприємства, підвищується ефективність його діяльності, забезпечуються зростання й інноваційний розвиток;	Н. Беляєва [2]
	10) процес, інструменти та техніки, що застосовуються для ефективного управління людським фактором змін у бізнесі, з метою досягнення необхідних результатів, і здійснення успішних змін у соціальній інфраструктурі колективу;	Г. Широкова [17]
	11) процес постійного коригування напрямів діяльності підприємства, оновлення його структури і пошуку нових можливостей;	Т. Гринько, Т. Гвінішвілі [4]
	12) інтегрований процес контролю та відстеження змін у проектах і оцінки зміни конфігурації протягом їхнього життєвого циклу	В. Ковальов [6, с. 84]
Послідовність	1) послідовність етапів: планування організаційних змін у формі визначення бажаного майбутнього стану підприємства, організації здійснення змін, мотивації працівників до сприйняття змін, контролю у формі реалізації заходів для зменшення існуючого опору змінам і регулювання, безперервної оцінці й аналізі факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які викликають необхідність змін для збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства;	Д. Найпак [9, с. 7]
	2) послідовність функцій, а саме: планування; організація; мотивація; контроль; регулювання, які об'єднані зв'язуючими процесами комунікації і прийняття рішення;	Г. Осовська, О. Осовський [10, с. 221], В. Стадник, М. Йохна [13, с. 18]
	3) послідовність восьми етапів, а саме: визнання невідкладності запровадження змін на основі аналізування ситуації на ринку, дослідження можливостей, сильних та слабких сторін підприємства; формування впливової команди реформаторів; формування загального бачення з метою підвищення активності працівників; розповсюдження нового бачення на підприємстві;	Дж. Коттер [22]

1	2	3
	створення умов для його реалізації шляхом зміни структури та обов'язків, заохочення творчого підходу до роботи та бажання ризикувати зі сторони працівників; планування та досягнення перших результатів; закріплення досягнень та розширення організаційних перетворень; інституціалізація нових підходів	
Здійснення змін	1) планування та здійснення змін на підприємстві з метою мінімізації супротиву змінам та максимізації ефективності здійснення даних змін.	Т. Галпін [20]
Сукупність	1) сукупність принципів, технік та рекомендацій, які відносяться до людських аспектів значних здійснюваних змін, ініційованих на підприємстві	Д. Андерсон і Л. Андерсон [18]
Заходи	1) заходи, які спрямовані на досягнення якісно нових зв'язків між об'єктами управління, що реалізуються з метою адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.	М. Шеремет [16, с. 14].
Комплекс	1) реалізація комплексу дій, які спрямовані на прийняття, апробування, активне поширення і розвиток підприємством нових підходів до ведення діяльності.	Дж. Гібсон [3]
Вид діяльності	1) специфічний вид діяльності підприємства, який забезпечує процес планування, контролю та запровадження перетворень в організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах та компонентів підприємства при постійному моніторингу, оцінці та аналізі факторів внутрішнього і зовнішнього середовища	Т. Бауліна [1, с. 9]

Таблиця 2

## Морфологічна декомпозиція визначення сутності управління організаційними змінами

Ознака порівняння	Структурний склад із зазначенням джерела
1	2
Сутність поняття	Процес [2, 4 – 8, 11, 12, 14, 15, 17, 21, 23]; послідовність етапів [9, 22]; послідовність функцій [10, 13]; сукупність принципів, технік та рекомендацій [18]; заходи [16]; комплекс дій [3]; специфічний вид діяльності підприємства [1]
Зміст	Вирівнювання підприємства з його місцем на ринку [23]; прогнозування і планування майбутніх змін, реєстрації всіх потенційних змін (в проекті, специфікації, вартості, плані, сітьовому графіку тощо), а також організації моніторингу та координації виконавців, що реалізують зміни в проекті [7]; складається з етапів: планування, реалізації, контролю, регулювання та координування [11, 15]; передбачає підготовку змін, розроблення системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримку змін [14]; містить послідовні функції планування, організування, мотивування та контролювання змін, які об'єднані зв'язуючими процесами комунікації та прийняття рішення [8]; містить 6 етапів: спонукання; посередництво та переорієнтація уваги; діагностика і визначення конкретних проблем – усвідомлення; вирішення проблеми та забезпечення зобов'язання щодо виконання нового курсу; експеримент і виявлення; підкріплення і згода [21]; містить етапи: постановка задач та формулювання цілей змін; створення програми змін та інвестування в неї; формування ініціативної групи; залучення через неформальні зв'язки нових учасників; навчання співробітників, що відкриває шлях до реалізації змін; експериментальне впровадження змін; впровадження та підтримка змін [12]; містить етапи: планування змін; вироблення політики змін; ініціювання змін; реалізація пілотного проекту: визначення ризиків та додаткових можливостей від запровадження змін; запровадження змін; забезпечення рівноваги між змінами та стабільністю на основі системи винагород, взаємовідносин з партнерами та внутрішньоорганізаційних відносин [5]; застосовуються для ефективного управління людським фактором змін у бізнесі [17]; постійне коригування напрямів діяльності підприємства, оновлення його структури і пошуку нових можливостей [4]; контроль та відстеження змін у проектах і оцінки зміни конфігурації протягом їхнього життєвого циклу [6]; планування організаційних змін у формі визначення бажаного майбутнього стану підприємства, організації здійснення змін, мотивації працівників до сприйняття змін, контролю у формі реалізації заходів для зменшення існуючого опору змінам і регулювання, безперервної оцінки й аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які викликають необхідність змін [9]; визнання невідкладності запровадження змін на основі аналізування ситуації на ринку, дослідження можливостей, сильних та слабких сторін підприємства; формування впливової команди реформаторів; формування загального бачення з метою підвищення активності працівників; розповсюдження нового бачення на підприємстві; створення умов для його реалізації шляхом зміни структури та обов'язків, заохочення творчого підходу до роботи та бажання ризикувати зі сторони працівників; планування та досягнення перших результатів; закріплення досягнень та розширення організаційних перетворень;



1	2
	інституціалізація нових підходів [22]; планування; організація; мотивація; контроль; регулювання, які об'єднані зв'язуючими процесами комунікації і прийняття рішення [10, 13]; планування та здійснення змін на підприємстві [20]; відносяться до людських аспектів значних здійснюваних змін, ініційованих на підприємстві [18]; спрямовані на досягнення якісно нових зв'язків між об'єктами управління [16]; спрямовані на прийняття, апробування, активне поширення і розвиток підприємством нових підходів до ведення діяльності [3]; забезпечує процес планування, контролю та запровадження перетворень в організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах та компонентів підприємства при постійному моніторингу, оцінці та аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [1]
Кінцева мета	підвищення гнучкості підприємства та ефективності у порівнянні з конкурентами [23]; детального вивчення, оцінки наслідків, схвалення або відхилення [7]; у результаті якого зберігається стійкість фінансово-економічного стану підприємства, підвищується ефективність його діяльності, забезпечуються зростання й інноваційний розвиток [2]; досягнення необхідних результатів, і здійснення успішних змін у соціальній інфраструктурі колективу [17]; збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства [9]; мінімізації супротиву змінам та максимізації ефективності здійснення даних змін [20]; адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища [16].

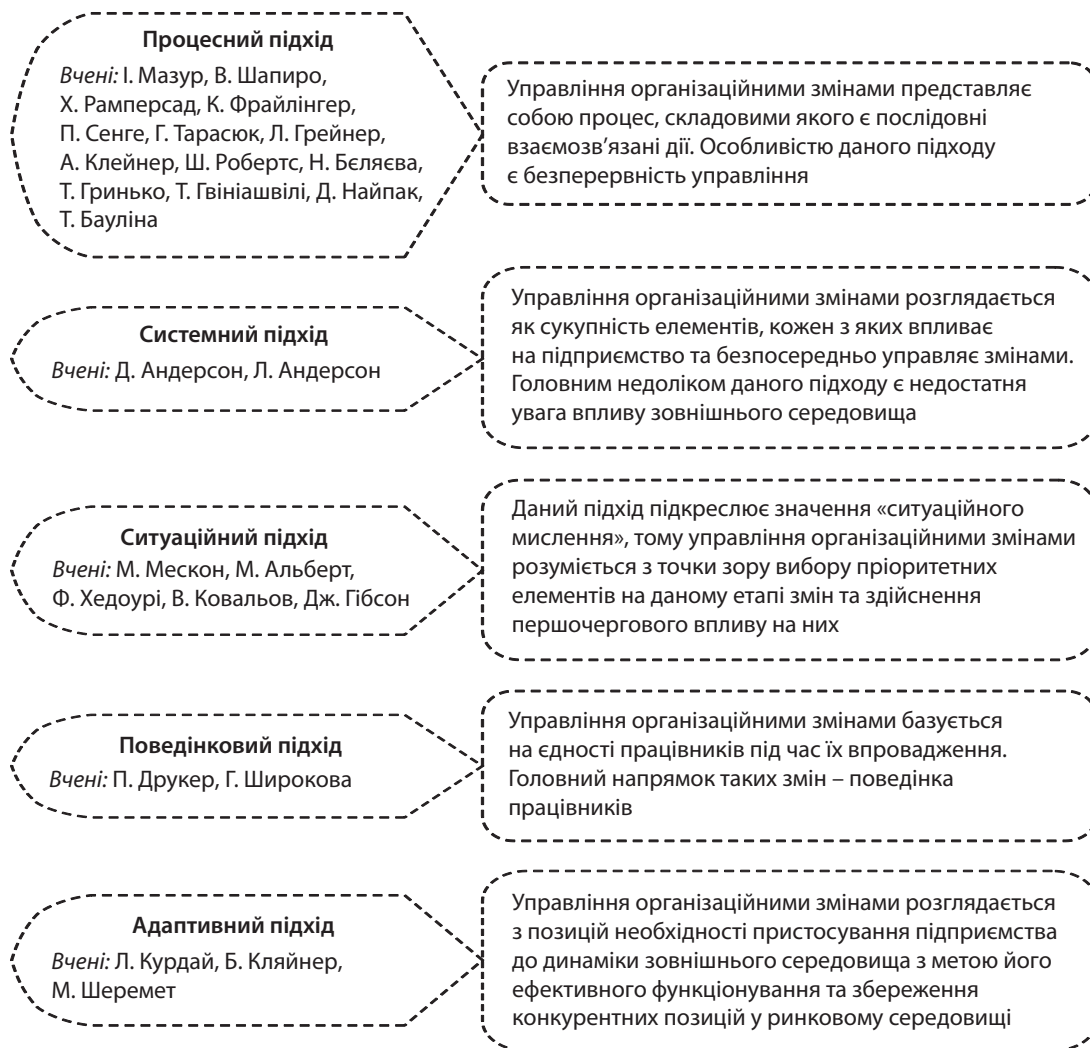


Рис. 1. Узагальнення основних підходів щодо управління організаційними змінами

Окрім цього, кожна функція також представляє собою процес, тому що складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління організаційними змінами, відповідно до цього підходу, є послідовною реалізацією відомих управлінських функцій, кожна з яких є процесом з метою досягнення визначених цілей.

Використання системного підходу передбачає дослідження елементів організації системи як єдиного цілого та взаємодії процесів функціонування систем, її підсистем. Ситуаційний підхід акцентує увагу на ситуаційних відмінностях на мезо- та мікрорівнях підприєм-

ства, дозволяє визначити ступінь їх впливу на ефективність його функціонування.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, у результаті проведеного морфологічного аналізу поняття «управління організаційними змінами» та визначенні існуючих підходів, під управлінням організаційними змінами будемо розуміти безперервний процес реалізації послідовних етапів, серед яких: планування майбутніх організаційних змін, організація здійснення змін (у формі створення ініціативної групи та розробки програми змін), формування відповідного мотиваційного середовища з метою зменшення можливого опору змін персоналу, регулювання та контроль впровадження організаційних змін, що дозволить нівелювати можливі ризики та сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Визначившись з розумінням сутності управління організаційними змінами, необхідно зазначити, що в сучасних нестабільних соціально-економічних умовах першочерговим завданням керівництва більшості підприємств стає необхідність формування дієвого механізму управління організаційними змінами, що є предметом дослідження подальших напрацювань. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- Бауліна Т. В.** Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Т. В. Бауліна. – К., 2004. – 20 с.
- Беляєва Н. Є.** Управління організаційними змінами підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. Є. Беляєва ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2009. – 20 с.
- Гібсон Дж.** Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Гибсон, Д. Иванцевич, Дж. Х.-мл. Донелли. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
- Гринько Т. В.** «Экономика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития»: коллективная монография / Т. В. Гринько, Т. З. Гвиниашвили [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/monography/17\\_Gryngo.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/17_Gryngo.htm)
- Друкер П.** Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер / Пер с. англ. – М. : Вильямс, 2007. – 272 с.
- Ковальов В. М.** Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом / В. М. Ковальов, Ю. В. Яковлева // Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 2 (18). – С. 84 – 89.
- Мазури. И.** Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2001. – 875 с.
- Мескон М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
- Найпак Д. В.** Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : авт. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Д. В. Найпак ; Харк. нац. економ. ун-т. – Х., 2011. – 20 с.
- Осовська Г. В.** Основы менеджмента / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Вид. 3-тє, перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
- Рамперсад К. Х.** Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / К. Х. Рамперсад / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
- Сенге П. М.** Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. М. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р. Б. Ричардс, Дж. Рот, Б. Дж. Сміт / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 624 с.
- Стадник В. В.** Менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Вид-во «Академвидав», 2007. – 472 с.

**14. Тарасюк Г. М.** Управління змінами в системі управління підприємством / Г. М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – № 2(52). – С. 287 – 291.

**15. Фрайлингер К.** Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И. Фишер. – СПб. : Книжная палата, 2002. – 74 с.

**16. Шеремет М. А.** Управление изменениями / М. А. Шеремет. – М. : Дело, АНХ, 2010. – 128 с.

**17. Широкова Г. В.** Управление организационными изменениями / А. Г. Широкова. – СПб. : Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2005. – 432 с.

**18. Anderson D.** Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders / D. Anderson, L. A. Anderson. – San Francisco : Pfeiffer, 2001. – 272 p.

**19. Cameron E.** Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed. / E. Cameron, M. Green // Kogan Page. – 2009. – 384 p.

**20. Galpin Timothy J.** The human side of change: A practical guide to organization redesign / Timothy J. Galpin. – San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1996. – 142 p.

**21. Greiner L. E.** Organizational Change and Development / L. E. Greiner, G. W. Dalton, P. R. Lawrence. – Homewood, Ill: Irwin, 1970. – 222 p.

**22. Kotter J. P.** Leading Change / J. P. Kotter / Harvard Business Press, 1st edition, 1996. – 208 p.

**23. Kudray Lisa M.** Global trends in managing change / Lisa M. Kudray, Brian H. Kleiner // Industrial Management. – 1997. – № 3, May-June. – P. 14 – 22.

## REFERENCES

Anderson, D., and Anderson, L. A. *Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco: Pfeiffer, 2001.

Bieliiaeva, N. Ye. "Upravlinnia orhanizatsiiny my zminamy pidpriemstva" [Management of organizational changes the company]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2009.

Baulina, T. V. "Upravlinnia protsesom orhanizatsiinykh zmin pidpriemstv v umovakh perekhidnoi ekonomiky" [Managing organizational change enterprises in the transition economies]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01*, 2004.

Cameron, E., and Green, M. *Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*: Kogan Page, 2009.

Druker, P. *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [The objectives of management in the XXI century]. Moscow: Vyliams, 2007.

Fraylinger, K., and Fisher, I. *Upravlenie izmeneniami v organizatsii. Kak uspešno provesti preobrazovaniia* [Change management in the organization. How to successfully carry out the conversion]. St. Petersburg: Knizhnaia palata, 2002.

Gibson, Dzh. et al. *Organizatsii: povedenie, struktura, protsessy* [Organizations: behavior, structure and processes]. Moscow: INFRA-M, 2000.

Grinko, T. V., and Gviniashvili, T. Z. "Ekonomika i menedzhment – 2013: perspektivy integratsii i innovatsionnogo razvitiia" [Economics and Management – 2013: prospects for integration and innovation]. [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/monography/17\\_Gryngo.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/17_Gryngo.htm)

Galpin, Timothy J. *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

Greiner, L. E., Dalton, G. W., and Lawrence, P. R. *Organizational Change and Development*: Homewood, Ill: Irwin, 1970.

Kovalyov, V. M., and Yakovlieva, Yu. V. "Integralna otsinka metodiv ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvamy i personalom" [Integral assessment methods of economic business management and staff]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 2 (18) (2012): 84-89.

Kotter, J. P. *Leading Change*: Harvard Business Press, 1996.

Kudray, Lisa M., and Kleiner, Brian H. "Global trends in managing change". *Industrial Management*, no. 3 (1997): 14-22.

Mazur, I. I., and Shapiro, V. D. *Upravlenie proektami* [Project management]. Moscow: Vysshaya shkola, 2001.

Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 1997.

Naipak, D. V. "Upravlinnia orhanizatsiinyh zminamy v zabezpechenni rozvytku pidpriemstva" [Management of organizational changes to provide the enterprise]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2011.

Osovska, H. V. *Osnovy menedzhmentu* [Principles of Management]. Kyiv: Kondor, 2006.

Rampersad, K. Kh. *Universalnaia sistema pokazateley deiatel'nosti: Kak dostigat rezul'tatov, sokhraniiaia tselostnost* [Universal system performance: How to achieve results, while maintaining integrity]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2004.

Sheremet, M. A. *Upravlenie izmeneniami* [Change Management]. Moscow: «Delo» ANKh, 2010.

Shirokova, G. V. *Upravlenie organizatsionnymi izmeneniami* [Management of organizational changes]. St. Petersburg: ID SPbGU, 2005.

Senhe, P. M. et al. *Tanets peremen: novye problemy samoobuchaiushchikhsya orhanizatsiy* [Dance of Change: New Challenges Learning Organization]. Moscow: Olymp-Biznes, 2003.

Stadnyk, V. V., and Yokhna, M. A. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Akademvydav, 2007.

Tarasiuk, H. M. "Upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Managing change in system management]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 2 (52) (2010): 287-291.

УДК 005.3:005.9+331.104.2

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2015 СЕМЕНЮТИНА Т. В.

УДК 005.3:005.9+331.104.2

### Семенютина Т. В. Корпоративна культура управління ризиками як невід'ємна складова ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві

Метою статті є дослідження змісту, ролі та значення корпоративної культури ризик-менеджменту в системі управління сучасним підприємством; аналіз основних проблем і розробка концептуальних основ процесу формування високого рівня корпоративної ризик-культури на підприємстві. Автором обґрунтовано необхідність організації ефективної системи управління ризиками діяльності підприємства, спроможної забезпечити досягнення бажаних цілей попри наявність різного роду небезпек і загроз. Вказано на важливість розвитку корпоративної ризик-культури як одного з ключових аспектів процесу впровадження комплексної системи ризик-менеджменту. Проаналізовано особливості та проблеми формування корпоративної культури управління ризиками на вітчизняних підприємствах. Наведено перелік індикаторних ознак високого рівня корпоративної ризик-культури. Визначено основні етапи процесу формування та розроблено ряд рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури ризик-менеджменту на підприємстві.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, корпоративна культура, персонал, підприємство.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 26.

**Семенютина Тетяна Вікторівна** – аспірантка, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

**E-mail:** t.semiutina@i.ua

УДК 005.3:005.9+331.104.2

### Семенютина Т. В. Корпоративная культура управления рисками как неотъемлемая составляющая эффективной системы риск-менеджмента на предприятии

Целью статьи является исследование содержания, роли и значения корпоративной культуры риск-менеджмента в системе управления современным предприятием; анализ основных проблем и разработка концептуальных основ процесса формирования высокого уровня корпоративной риск-культуры на предприятии. Автором обоснована необходимость организации эффективной системы управления рисками деятельности предприятия, способной обеспечить достижение желаемых целей, несмотря на наличие различного рода опасностей и угроз. Указано на важность развития корпоративной риск-культуры как одного из ключевых аспектов процесса внедрения комплексной системы риск-менеджмента. Проанализированы особенности и проблемы формирования корпоративной культуры управления рисками на отечественных предприятиях. Приведен перечень индикаторных признаков высокого уровня корпоративной риск-культуры. Определены основные этапы процесса формирования, а также разработан ряд рекомендаций по развитию корпоративной культуры риск-менеджмента на предприятии.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, корпоративная культура, персонал, предприятие.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 26.

**Семенютина Татьяна Викторовна** – аспирантка, Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа (ул. Карпатская, 15, Ивано-Франковск, 76018, Украина)

**E-mail:** t.semiutina@i.ua

UDC 005.3:005.9+331.104.2

### Semiutina T. V. Organizational Culture of Risk-Management as Integral Constituent of an Effective Risk Management System of Enterprise

The article is aimed to study the contents, the role and importance of organizational culture of risk-management in the management system of contemporary enterprise; to conduct analysis of major challenges and elaborate conceptual frameworks for developing a high-level organizational culture of risks at the enterprise. The author substantiates the necessity for organizing an effective enterprise risk management system, capable to ensure achievement of the desired goals, despite the risks and threats of various kinds. The importance of developing organizational culture of risks as one of the key aspects for implementation of an integrated risk management system has been pointed out. Peculiarities and issues related to formation of organizational culture of risk management at the domestic enterprises have been analyzed. A list of indicating attributes intrinsic to a high-level organizational culture of risks has been provided. The basic stages of the formation have been determined, a number of recommendations for development of organizational culture of risk management at the enterprise has been elaborated.

**Key words:** risk-management, organizational culture, staff, enterprise.

**Pic.:** 1. **Bibl.:** 26.

**Semiutina Tetiana V.** – Postgraduate Student, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (vul. Karpatska, 15, Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)

**E-mail:** t.semiutina@i.ua