

УДК 005.591.6
ББК 65.291.55
Р 64

Рецензенти

Г. Г. Савіна, д.е.н., проф.
(Херсонський національний технічний університет)
Н. С. Краснокутська, д.е.н., проф.
(Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»)
А. П. Гречан, д.е.н., проф.
(Національний транспортний університет)

Автори

Л. О. ЛІГОНЕНКО, д.е.н., проф. (7.1–7.3); **О. І. ГАРАФОНОВА**, д.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **Т. В. ОМЕЛЬЯНЕНКО**, д.е.н., доц. (5.1–5.3); **С. М. СОБОЛЬ**, к.е.н., проф. (9.1–9.3); **З. Є. ШЕРШНЬОВА**, к.е.н., проф. (2.1, 2.3–2.4); **В. М. БАГАЦЬКИЙ**, к.е.н., доц. (2.1); **Д. О. БАРАБАСЬ**, к.е.н., доц. (6.1–6.2); **Н. Ю. БУТЕНКО**, к.е.н., доц. (4.1–4.2); **І. І. ВІННИКОВА**, к.е.н., доц. (7.4); **М. В. ВОЛОДЬКІНА**, к.е.н., доц. (6.4); **В. О. ДАНИЛЮК**, к.е.н. (11.1–11.3); **М. Ю. КУЖЕЛЬ**, к.е.н., доц. (12.2); **Ю. О. ЛАЗАРЕНКО**, к.е.н. (9.1–9.3); **Д. С. ЛІФІНЦЕВ**, к.е.н., доц. (4.4); **Т. О. СОБОЛЕВА**, к.е.н., доц. (1.1–1.4); **А. В. ОСОКІНА**, к.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **А. Є. ЧЕРПАК**, к.е.н., доц. (10.1–10.3); **О. В. ШАТІЛОВА**, к.е.н., доц. (2.2); **О. В. ЩЕРБИНА**, к.е.н., доц. (9.4); **А. А. СВИНЧУК**, асист., к.е.н. (12.1); **Ю. М. БУРЛАКОВА**, асист. (4.3); **О. Б. ГРАЖДАН**, асист. (6.3); **С. В. МАРЧУК**, асист. (7.4); **А. В. ПРОХОРОВА**, асист. (12.3); **Т. П. ЩЕКІНА**, асист. (12.3).

*Рекомендовано до друку Вченою Радою КНЕУ
Протокол № 3 від 29 вересня 2016 р.*

Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці : [Електронний ресурс]. — монографія / [Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонов, Т. В. Омеляненко та ін.]. — К. : КНЕУ, 2017. — 440 с.
ISBN 978-966-926-149-6

У монографії висвітлено науково-методологічні засади розбудови системи управління інноваційним розвитком бізнес-організацій. Зокрема, розкрито пріоритетні напрями розвитку системи інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах; обґрунтовано концептуальні положення формування підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій; викладено зміст управління змінами як провідної методології впровадження інновацій. Висвітлено теоретико-методичні основи розвитку окремих функціональних підсистем управління бізнес-організаціями в умовах інноваційної економіки, таких як управління знаннями, операційного менеджменту, антикризового управління, управління якістю та управління конкурентоспроможністю. Подано авторські розробки, присвячені проблематиці вдосконалення управління інноваційною діяльністю суб'єктів малого бізнесу, корпоративного управління, управління технічним розвитком промислових підприємств; розкрито особливості інноваційних організаційних форм підприємницької діяльності.

Монографія стане в нагоді студентам, слухачам, аспірантам, викладачам вищих навчальних закладів менеджерського спрямування, а також фахівцям-практикам, які опікуються проблематикою вдосконалення управління бізнес-організаціями.

УДК 005.591.6
ББК 65.291.55

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонов,
Т. В. Омеляненко та ін., 2017
© КНЕУ, 2017

ISBN 978-966-926-149-6

ЗМІСТ

Вступ	6
ЧАСТИНА I. Розбудова системи управління інноваційним розвитком бізнес-організацій	
Розділ 1. Розвиток системи інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах	8
1.1. Концепція відкритих інновацій — нова парадигма управління інноваційною діяльністю	8
1.2. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах	15
1.3. Організаційні інструменти активізації інноваційної діяльності на підприємствах	23
1.4. Мотиваційні інструменти стимулювання розробки та впровадження інновацій	28
Розділ 2. Формування підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій	35
2.1. Складові елементи підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій	35
2.2. Стратегічна гнучкість бізнес-організацій: сутність та роль в системі управління стратегічним розвитком	51
2.3. Ідентифікація системи організаційного розвитку як основа формування програми інноваційного розвитку бізнес-організації. . .	62
2.4. Новітні інструменти організаційного забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком	77
Розділ 3. Управління змінами як методологія впровадження інновацій у діяльність бізнес-організацій	99
3.1. Активатори процесу здійснення змін в бізнес-організаціях . .	99
3.2. Механізм здійснення процесу змін в бізнес-організаціях . . .	112
3.3. Методологічні основи інкорпорації управління змінами в систему стратегічного управління бізнес-організаціями	117
3.4. Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів як пріоритетні напрями змін	126
3.5. Методичні засади оцінки ефективності впровадження змін у бізнес-організаціях.	131
ЧАСТИНА II. Розвиток функціональних підсистем управління бізнес-організаціями в умовах інноваційної економіки	
Розділ 4. Формування системи управління знаннями в бізнес – організаціях	147
4.1. Концептуальні засади управління знаннями в бізнес — організаціях в умовах інноваційної економіки.	147

2.3. Ідентифікація системи організаційного розвитку як основа формування програми інноваційного розвитку бізнес-організацій

У підрозд. 2.1 було здійснено короткий огляд видів та взаємозв'язку різних типів розвитку бізнес-організацій, у тому числі визначено місце та роль організаційного розвитку. Особливо слід підкреслити, що ми розрізняємо розвиток організації за допомогою широкого спектра важелів економічного, технологічного, соціального, інноваційного та інших типів та організаційний розвиток як явище, що має відповідні цілі та механізми функціонування. Виходячи з функціональної природи менеджменту організацій як суб'єктів господарювання організаційний розвиток та його більш високий щабель — стратегічний організаційний розвиток (СОР) дозволяють забезпечити керованість розвитку будь-якої ринково орієнтованої організації.

У межах теорії управління організацією поняття організаційного розвитку дотепер є предметом серйозних дискусій. Так, представники одного з напрямів теорії менеджменту акцентують увагу на суто формально-структурних елементах організації й визначають організаційний розвиток фірми як «процес позитивних і якісних змін в організації, які заторкують головним чином структуру, способи діяльності та взаємодії»⁴⁶. За іншими тлумаченнями^{47, 48, 49, 50} організаційний розвиток розуміють більш широко як визначений комплекс заходів у царині перетворень не тільки структурних і динамічних елементів системи управління організацією, а також зміни параметрів організаційної культури, кваліфікації та компетенцій персоналу, методів, стилю і заходів роботи керівників та виконавців, що використовуються з метою допомогти особистостям і організаціям стати більш ефективни-

⁴⁶ Економічна енциклопедія: Утрюх томач. Т.2 / Редкол.: ...С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавничий центр «Академія», 2000. — 643 с.

⁴⁷ Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации. — М.: ИНФРА — М, 2000. — 182 с.

⁴⁸ Масленникова Н.Л. Управление развитием организации. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. — 304 с.

⁴⁹ Попов С.А. «Стратегическое управление. 17 — Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М.: — «Инфра-М», 1999. — 264 с.

⁵⁰ Шершньова З.Є. Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях. Хмельницький, Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету», 2008, № 3, т. 1 (109), с.137–141.

ми. Незважаючи на, здавалося б, простоту цього визначення, не спостерігається спільної згоди щодо того, що варто включати в конкретний набір заходів і з яких позицій варто оцінювати ефективність організацій.

Узагальнюючи зазначені підходи, вважаємо за доцільне визначити організаційний розвиток як плановий, керований і систематичний процес перетворень у сфері систем управління (включаючи всі її складові), культури, системи компетенцій організації з метою підвищення її ефективності та досягненні її цілей. На наш погляд, можна говорити про організаційний розвиток, який орієнтований на різний строк, в основному на короткий, середній і довгий (стратегічний).

Для забезпечення довгострокової ефективності теорія і практика управління довела необхідність використання особливого типу розвитку — стратегічного. Під стратегічним розвитком слід розуміти вибрану модель системи різнобічних дій підприємства, яку треба реалізувати для досягнення поставлених перед ним довгострокових цілей. Процесу стратегічного розвитку підприємства притаманні такі основні принципи: незворотність; випадковість; невизначеність; нелінійність. Теорія стратегічного розвитку підприємства як відкритої і неврівноваженої системи базується на таких основних теоріях: еволюції, синергії, конкурентної боротьби, життєвого циклу, самоорганізації соціально-економічних систем⁵¹. Для поєднання всіх цих вимог необхідно здійснювати постійне організаційне забезпечення (супровід) переходу від однієї моделі організації до іншої (у нашому випадку — інноваційно орієнтованої), що має запобігти «кризами переходу» в процесі стратегічних змін.

Нині ведуться наукові дослідження складових стратегічного розвитку організації, де неабияке місце належить стратегічному організаційному розвитку. Концепція стратегічного організаційного розвитку (COP) — це система ідей та уявлень, яка визначає цілі й організаційні стратегії функціонування організації, характер відносин між суб'єктом і об'єктом, між працівниками окремих підсистем, а також характер взаємозв'язків між окремими ланками та рівнями ОСУ (лінійними, функціональними, цільовими, координаційними; постійними та тимчасовими; представницькими та виконавчими тощо) і зв'язків у межах більш широких взаємин — із зовнішнім середовищем.

⁵¹ Rowe A.J. etc. Strategic management: a methodological approach, 4th.ed. — N-Y: McGraw-Hall, 1995. 1078 с.

У науковій літературі тепер уже вирізняють СОР першого та другого рівня⁵².

— СОР першого рівня передбачає реалізацію попередньо вибраної стратегії без значних якісних змін в організації.

— СОР другого рівня можна розглядати як набуття якісно нових системних характеристик, що суттєво відрізняються від попередніх характеристик організації.

Кожна з організацій має усвідомлювати, які саме стратегічні зміни (першого чи другого рівня) її потрібно здійснити, оцінювати можливості (фінансові, часові, людські тощо) їх проведення, а також прогнозувати наслідки таких змін, оскільки кожне організаційне перетворення є більш або менш керованим кризовим явищем^{53, 54}.

Вибір варіанта СОР залежатиме, зокрема, і від вибраного варіанта економічного розвитку: внутрішнього — за допомогою нароощування наявного в організації виробничого потенціалу — або зовнішнього — на основі аутсорсингових схем, включаючи об'єднання (на тих чи інших засадах), злиття, поглинання, приєднання, створення стратегічних альянсів, мережних, кластерних та інших інтеграційних утворень. Причиною об'єднань може бути співучасть у державних, галузевих, регіональних програмах та проектах, де різні організації досить тривалий час спільно виконують окремі програмні завдання^{55, 56, 57}, і це обумовлює в тому числі й організаційне «прилаштування» однієї організації до іншої.

Проте, в сучасних умовах функціонування організацій необхідно вести мову про СОР третього рівня, відмінністю якого є орієнтація на встановлення динамічного балансу, ефективних

⁵² Шершньова З.Є. Стратегія «розвиток загальної системи управління» корпорації: склад, методи розробки та виконання. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спецвипуск — «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту»: у 2-х частинах, частина І. К.: КНЕУ, 2012, С. 200–201.

⁵³ Попов С.А. «Стратегическое управление. 17 — Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М.: — «Инфра-М», 1999. — 264 с.

⁵⁴ Шершньова З.Є. Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях. Хмельницький, Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету», 2008, № 3, т. 1 (109), С. 137–141.

⁵⁵ Шершньова З.Є. Стратегія «розвиток загальної системи управління» корпорації: склад, методи розробки та виконання. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спецвипуск — «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту»: у 2-х частинах, частина І. К.: КНЕУ, 2012, С. 592–601.

⁵⁶ Шершньова З.Є., Іванов О.В. Методичні основи формування підсистеми управління знаннями у корпораціях у контексті організаційного розвитку. Проблеми економіки: науковий журнал. — Харків, 2012, № 3, (С. 155–161).

⁵⁷ Теоретичне обґрунтування складових комплексної стратегії організаційного розвитку. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів III Між нар. наук. — практ. конф. (17–18 березня 2016 р.) — у 2 ч. — К.: КНЕУ, 2016. — Ч І. — 312 с. — с. 177–179.

зв'язків із «зовнішніми» організаціями, що створює можливості зменшення невизначеності й нестабільності безпосереднього оточення, здійснення координації зусиль з підтримки розвитку кожної з організацій, що ввійшли до об'єднаної групи.

СОР III рівня спрямований на досягнення синергетичного ефекту⁵⁸, пов'язаного із взаємодією та взаємним підсиленням потенціалів розвитку консолідованої, або об'єднаної, групи організацій. При цьому корпорації — публічні акціонерні товариства — мають більше переваг завдяки більш широкому спектру можливостей об'єднання (наприклад, «з капіталом» або «без капіталу»)⁵⁹.

Слід підкреслити, що провідну роль у СОР-III рівня відіграють зовнішні стратегічні зв'язки. Управління стратегічними зв'язками у ринково орієнтованих підприємствах, які являють собою відкриті соціально-економічні, матеріально-речовинні системи, має бути хіба що не головною бізнес-функцією, яка забезпечує фірмі виконання її стратегічних завдань. СОР-III рівня не тільки орієнтується на використання наявних зв'язки, а й спрямований на свідоме формування нових зв'язків, які відбиватимуть інтереси партнерів та інших агентів зовнішнього середовища. СОР III рівня вимагає всебічної обґрунтованості й узгодженості стратегічних наборів⁶⁰, пов'язаних між собою підприємств та організацій, підготовленості всіх працівників підприємства до роботи в нових умовах, які поступово формуються в процесі впровадження передбачених стратегіями заходів.

Особливу роль при цьому мають відігравати функціональні стратегії⁶¹, через які й може здійснюватися координація змісту та темпів СОР-III. СОР має, однак, й зворотний вплив на стратегічний набір: порядок, масштаби та результати змін дають змогу прийняти рішення про доцільність виконання вибраних загальних, конкурентних, продуктово-товарних та інших стратегій або розробки нових. СОР-III рівня у зв'язку з цим, з одного боку, є сукупністю орієнтованих на внутрішнє середовище стратегій ор-

⁵⁸ Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А. П. Градова СПб.: Спец. лит-ра, 1995.

⁵⁹ Динз Г., Крюгер Ф., Зайзель С. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 252 с.

⁶⁰ Стратегічний набір — це система збалансованих стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство визначений, яка відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце та роль у зовнішньому середовищі.

⁶¹ Шершньова З.Є. Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях. Хмельницький, Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету», 2008, № 3, т.1 (109), с. 137–141.

ганізаційного (у тому числі функціонального) та ресурсного типу (у контексті використання ресурсів), а з другого — він спрямований у зовнішнє середовище, в якому здійснюється координація спільно зі стейкхолдерами-аутсайдерами виконуваних стратегій для досягнення загальних цілей.

Виходячи з цього в основу СОР має бути покладена відповідна стратегія, яка за своїми ознаками належить до комплексних.

Комплексна стратегія організаційного розвитку (КСОР) — тип організаційної стратегії, спрямованої на балансування функціональних стратегій розвитку окремих функціональних сфер менеджменту для досягнення пріоритетів системи управління бізнес-організацією в цілому. За своєю природою КСОР подібна до стратегії економічного розвитку, значення якої для бізнес-організацій та основні складові обґрунтував О. П. Градов у 1990-х рр.⁶² Завдяки реалізації саме КСОР можна досягати балансу між різноспрямованими стратегіями, що входять до різних груп стратегічного набору організації.

До КСОР мають входити такі стратегічні складові:

- розвиток і перебудова загальної системи управління організацією (у т. ч. ОСУ організації), окремими підсистемами управління, виробництвами, цехами та іншими ланками (включаючи створення системи стратегічного типу);
- удосконалення системи взаємозв'язків організації із зовнішнім середовищем та внутрішніх систем комунікації;
- удосконалення системи роботи з керівними кадрами, набуття ними стратегічних компетенцій як основи для розвитку організацій;
- розвиток інформаційних технологій процесів управління;
- удосконалення внутрішніх нормативних документів, що регулюють діяльність організації у стратегічному режимі, тощо.

Українські підприємці, які створили передові фірми, зазначають, що основною проблемою в їхній діяльності є недосконалість організації бізнес-процесів, що спричинено неефективним управлінням. Тобто потрібно створити систему управління, адекватну потребам зовнішнього та внутрішнього середовища, бо чинні досі системи управління залишилися, як це не дивно, ще з часів домінування централізовано-планової економіки. В обох випадках КСОР є інструментом перебудови й удосконалення управлінських процесів на підприємствах, що дає змогу створити нову організацію, яка матиме тривалу перспективу існування та розвитку.

⁶² Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А. П. Градова СПб.: Спец. лит-ра, 1995.

Вихідними даними для розробки КСОР є:

- загальні цілі, стратегії та критерії розвитку підприємства, конкретизовані для кожної з підсистем управління;
- стратегії раціоналізації підсистем управління за окремими функціями (маркетингу, НДДКР, виробництва, персоналу тощо);
- аналітичні матеріали для дослідження системи управління, організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо різних напрямів і можливостей розвитку організаційної системи;
- результати наукових досліджень, вітчизняний та іноземний передовий досвід побудови систем управління підприємств, що працюють ефективно;
- законодавчі документи, норми та нормативи для побудови системи управління підприємств різного типу.

У сучасній трактовці ОР, не кажучи вже про СОР різних рівнів, як уже зазначалось, необхідне поєднання організаційно-адміністративних і соціокультурних важелів розвитку організації. Утім у пострадянських країнах перевага й досі віддається організаційно-адміністративним важелям ОР, особливо реорганізації ОСУ, що суттєво обмежує процес перетворень. На наш погляд, найбільш влучним визначення ОСУ організації таке: це — тимчасовий розподіл прав, обов'язків та відповідальності з виконання управлінського процесу між наявними та новими (у разі потреби) виконавцями. Однак, змінна тільки параметрів ОСУ без урахування соціалізації стратегії демонструє обмеженість такого підходу. Його, зокрема, додержуються й багато українських учених.

У західній літературі організаційний розвиток розглядається ширше; цей процес охоплює, наприклад, злиття, поглинання, створення нових організаційних утворень типу асоціацій або консорціумів, спільних підприємств, будь-які зміни у структурі виробництва, управління, капіталу або власності, які не є частиною повсякденного циклу діяльності підприємства, а мають характер стратегічних змін. Представники західних шкіл віддають перевагу підходу, що акцентує увагу на соціально-психологічних елементах організації, а саме на необхідності навчання персоналу моделей та методів стратегічного управління, формуванні стратегічних компетенцій, переході до організаційної культури стратегічного типу тощо. Ми вважаємо за необхідне запропонувати власникам та керівникам бізнес-організацій вибирати відповідне співвідношення між цими підходами, що має бути відображено в комплексі вибраних стратегій СОР. На рис. 2.8 визначені складові КСОР. Однак наведеним переліком не вичерпується вся безліч

стратегій, які можуть увійти до її складу. Завдяки цим стратегіям організація може здійснювати перехід від СОР І рівня → через СОР ІІ рівня → до СОР ІІІ рівня. На кожному етапі необхідне додаткове обґрунтування змісту та переліку стратегій.



Рис. 2.8. Варіанти складових комплексної стратегії організаційного розвитку

Як і для кожної комплексної стратегії, основною проблемою тут є балансування різноспрямованих локальних стратегій. Ключовим інструментом балансування таких стратегій є «стратегічний набір», КСОРО до якого належить:

✓ зальна стратегія — КСОРО внутрішньо та (або) зовнішнього зростання (відповідно до вибраної стратегії зовнішнього та (або) внутрішнього економічного зростання та (або) скорочення діяльності);

✓ локальні забезпечувальні стратегії КСОРО, у тому числі: продуктових у якості «продуктових» стратегій тут виступатимуть обґрунтування (визначення та формування необхідних нових компетенцій та видів діяльності для забезпечення розвитку організації, розробка та здійснення відповідних стратегій); ресурсні

стратегії (обґрунтування всіх складових ресурсних стратегій для забезпечення робіт із КСОР); функціональні стратегії (обґрунтування всіх складових цих стратегій для забезпечення керованості проведення робіт із КСОР, зміни обсягів та змісту окремих функцій тощо).

На рис. 2.9 подано умовний приклад стратегічного набору КСОР, необхідність якого обумовлена системним підходом до балансування стратегій.

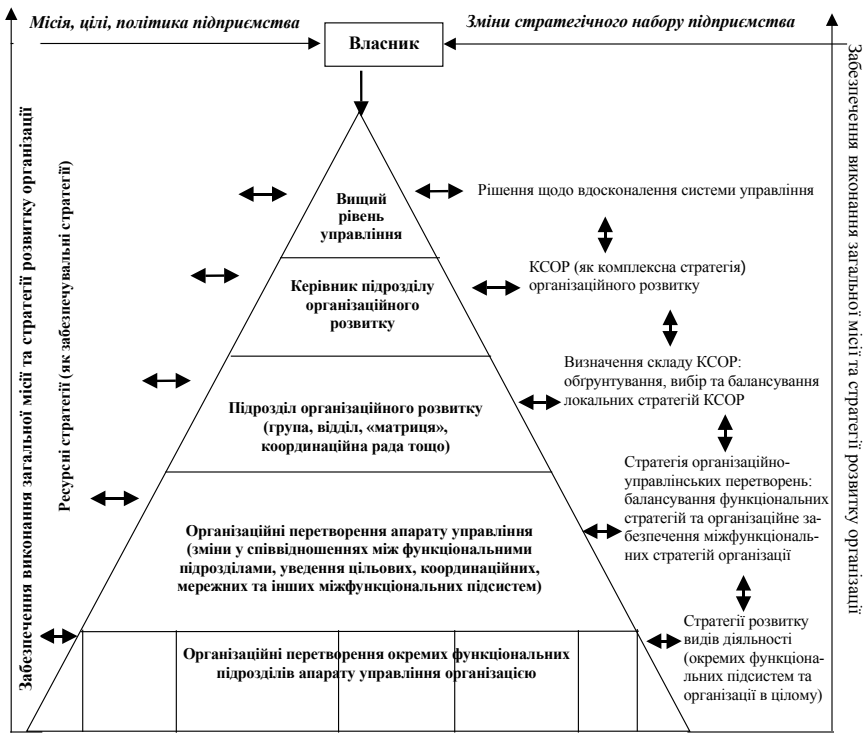


Рис. 2.9. Стратегічний набір комплексної стратегії організаційного розвитку (КСОР)

Для виконання КСОР може розроблятися відповідна стратегічна програма. Водночас стратегічні програми, які відображають вибрану концепцію та стратегії СОР, мають сприяти вирішенню таких питань: в яких випадках, хто та як може вносити корективи до структури та змісту діяльності із СОР; коли треба переходити до альтернативної програми? Від відповідей залежать послідовність і

порядок здійснення СОР. Існує також потреба методичного обґрунтування цільової програми, присвяченої стратегічному організаційному розвитку III рівня, яка б могла слугувати також підвищенню організаційного забезпечення виконання державних, галузевих, регіональних програм та проєктів⁶³. Стратегічна програма організаційного розвитку — інструмент реалізації КСОР, призначена для розв'язання певного переліку проблем, є організаційним забезпеченням досягнення довгострокових стратегій розвитку підприємства.

Розробка й упровадження програми багато важать, оскільки дозволяють у комплексі вирішити низку складних завдань, як-от:

- забезпечення вдосконалення наявних і формування нових виробничо-управлінських пропорцій і інтеграційних зв'язків, обумовлених визначеними перспективними напрямками в діяльності бізнес-організації;

- сприяння залученню до роботи з організаційного розвитку підприємства всіх ланок та підрозділів;

- внесення докорінних якісних змін до виробничо-управлінської структури, що сприяє створенню нових ланок і підсистем на підприємстві, призначених для здійснення так званих піонерних напрямів діяльності;

- формування підвалин для об'єднання зусиль усього колективу для вирішення завдань стратегічного розвитку підприємства, а також сприяння налагодженню коопераційних зв'язків з організаціями-партнерами, що так чи інакше пов'язані з діяльністю фірми — об'єкта розвитку;

- орієнтація організації на участь у створенні об'єктів ринкової інфраструктури, які мають перетворити підприємство на центр прибутків;

- створення нових високоефективних інтеграційних зв'язків з об'єктами зовнішнього середовища, базованих на реалізації спільних інтересів, що посилює можливості використання переваг кожної організації в досягненні власних і спільних цілей.

У стратегічній програмі організаційного розвитку має бути передбачений поступовий перехід від СОР I рівня до СОР II рівня, а надалі — до найбільш ефективного для бізнес-організації як відкритої системи СОР III рівня. У табл. 2.3 наведено рекомендації щодо використання моделей та методів для розробки стратегічної програми СОР бізнес-організації.

⁶³ ЦП організаційного розвитку формується на аналогічних методичних засадах, що й ЦП інноваційного розвитку (див. підрозд. 2.1), зважаючи на те що СОР для організації є організаційною інновацією.

Таблиця 2.3

**РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВИБОРУ МОДЕЛЕЙ ТА МЕТОДІВ
ДЛЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ**

Дія (захід)	Методи (інструменти) реалізації (з кореневої системи стратегічного управління)
I. Формування організаційно-методичних передумов розробки стратегічної програми СОР	
Розробка концепції розвитку бізнес-організації та системи управління нею	Методи аналізу причинно-наслідкових зв'язків, аналізу та синтезу, системний аналіз, методологія сценарного прогнозування, експертні методи, методи проведення дискусій та конференцій тощо
Визначення мети та розробка “дерева цілей”, що відображає орієнтири функціонування організації в новому режимі	Методи цілевстановлення та цілереалізації (процес таргетування), метод забезпечувальних умов, метод дезагрегації, експертні методи, методи вимірювання та кількісного обґрунтування цілей тощо
Діагностика системи управління підприємством (організаційний аудит)	Методи організаційного аналізу, нормування праці, вартісного та функціонально-вартісного аналізу, SWOT та SPACE-аналізу, аналізу виробничих і трудових процесів, реінжинірингу, аналіз ефективності процесів тощо
Розробка концепції організаційного розвитку, перегляд (розробка) функціональних стратегій, що є необхідним для керованості процесу досягнення цілей розвитку	Методи побудови стратегічного набору (матричні моделі, «дерева рішень» тощо), розробка системних та локальних критеріїв вибору послідовності реалізації стратегій, модель “7 S” Мак-Кінсі, методи організаційного аудиту, аналізу виробничих та трудових процесів, реінжинірингу тощо
Вибір типу системи управління (у тому числі ОСУ), що планується для використання, а також типу підсистеми організаційного розвитку	Методи обґрунтування трансформацій та реорганізації, вибору ОСУ в інтервалі: “ієрархічні формальні ОСУ” — “дорадчі структури” та варіантів їх поєднання
Визначення методу проектування (вдосконалення) системи управління	Методи: аналогії та зіставлень, структуризації цілей та завдань, нормативний, аналізу та оптимізації інформаційних потоків, експертний, моделювання тощо
Обґрунтування доцільності та залучення консультантів (проектувальників) для розробки заходів з удосконалення системи управління	Створення дорадчих органів, ВТК, відділів експертиз, організація конференцій, розробка відповідних планових та організаційних документів

1	2
Визначення складу співробітників, яких доцільно залучити до групи проектувальників нової системи управління як відповідальних виконавців — представників організації (за окремими напрямками). Особливо це важливо для СОР III рівня	Методи анкетування та атестації для визначення наявних компетенцій та розриву: «наявні компетенції персоналу — потрібні стратегічні компетенції» (у межах окремих підсистем), організація навчання та залучення кадрів до складу творчих груп, кваліфікаційні матриці тощо
Уточнення з проектною групою (виконавцями, співвиконавцями та консультантами) мети, змісту КСОР, обґрунтування змісту та структури ЦП організаційного розвитку та можливої тактики виконання проекту зміни системи управління загалом та ОСУ зокрема	Методи спрямованого та неспрямованого пошуку, евристика, стратегічний аналіз та планування, методи проектного аналізу, статистичні, економічні, економікоматематичні, експертні та ін. Матричні, нематричні та змішані методи
Розробка ЦП організаційного розвитку з метою пристосування системи управління до роботи у новому режимі. Узгодження ЦП з зовнішніми стейкхолдерами, в тому числі з організаціями-співвиконавцями	Програмно-цільові методи планування, методи організаційного та інформаційного проектування. Складання структурної схеми організації та системи внутрішніх та зовнішніх зв'язків
Організація забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими ресурсами ЦП організаційного розвитку	Методи розробки ресурсних стратегій, методи балансування стратегічного набору, логістичні методи, методи обґрунтування цільових підсистем ОСУ (у тому числі ОЗ СУ, ФЕЗ СУ, СПЗ СУ, ІМЗ СУ)
Контроль, облік та аналіз результатів кожного етапу розробки й упровадження ЦП організаційного розвитку	Методи поточного та стратегічного контролю, контролінгу та моніторингу, сітьове планування, календарні плани-графіки, логістика, методи управління проектами, спеціальне аналітичне програмне забезпечення
II. Планування впровадження ЦП організаційного розвитку бізнес-організації	
Упровадження ЦП, проектів (як чистини ЦП), окремих програмних заходів у встановлені терміни, створення (уведення в дію) в організації підсистеми впровадження та адаптації проекту перебудови ОСУ із включенням підсистеми організаційного (інноваційного, стратегічного) розвитку	Методи організаційного та інформаційного проектування, управління проектами, методи календарного планування, методи соціалізації інновацій та мотивації персоналу тощо

Закінчення табл. 2.3

1	2
Організація роботи із соціалізації ЦП, втому зокрема з інформування, пропаганди та мобілізації колективу на підтримку змін в організації	Інструментарій соціології та соціальної психології, методи управління опором, аналізу поля сил, мотиваційні механізми тощо
Перевірка на сумісність та перспективну динаміку окремих груп керівників вищого та середнього рівнів, а також залучення спеціалістів	Кваліфікаційні матриці, матриці розподілу повноважень, інструментарій соціології та соціальної психології, методи управління опором, аналізу поля сил, мотиваційні механізми тощо
Визначення впливу окремих елементів організаційної культури фірми на динаміку її зміни	Інструментарій соціології та соціальної психології, методи управління опором, аналізу поля сил, мотиваційні механізми, системи контролю тощо
Визначення осіб, що можуть слугувати опорою у період організаційного розвитку, в тому числі при переходах від СОР-I до СОР-III організації, а також їх характеристик, що допоможуть їм упроваджувати зміни, крім прямих функціональних обов'язків	Методи анкетування та атестації персоналу (у межах окремих підсистем), організація навчання та залучення кадрів до складу творчих груп, кваліфікаційні матриці тощо
Забезпечення набору, підготовки та перепідготовки співробітників виходячи з нових завдань, що випереджають завершення проектних робок	Методи набору, підготовки, перепідготовки кадрів, анкетування, атестація кадрів тощо
Створення відповідної системи винагороди за успішне впровадження заходів з організаційного розвитку	Методи соціалізації та мотивації
Упровадження системи гнучкого контролю та аналізу одержаних результатів	Методи контролю виконання, контролінгу та моніторингу
Визначення причин відхилень у процесі виконання перетворень, оцінка фактичних результатів і введення інформації у бази даних	Методи стратегічного аналізу та побудови баз даних
Оцінка ефективності, удосконалення та перетворення за результатами апробації	Методи оцінки організаційної ефективності, методи вимірювання результатів упровадження організаційного проекту, методи внесення коректив

Зважаючи на важливість і масштабність перетворень СОР III рівня, як правило, виконання стратегічної програми з КСОР здійснюється:

- ✓ внутрішніми підрозділами (спеціалістами) бізнес-організації, що працюють у ній на постійній основі й в акціонерних товариствах підпорядковані представницькому (загальним зборам акціонерів) або виборним (наглядовій раді, ревізійній комісії) органам управління;

- ✓ зовнішніми організаціями чи консультантами, які залучені в процес СОР організації на постійній чи тимчасовій основі;

- ✓ третьою силою — зовнішніми консультантами, вченими, спеціалістами-експертами, що беруть участь у діагностиці системи, розробці програм СОР, але не залучені до впровадження процесу змін.

Вибір варіанта організаційного оформлення програми СОР залежить від конкретної ситуації, цілей, змісту узгоджених стратегій та масштабів СОР у бізнес-організації і може здійснюватися з таких варіантів:

- а) підрозділ зі стратегічного розвитку з більш розгалуженими зв'язками з іншими підрозділами всередині організації (за умови вибору СОР I або II типу) та відповідними підрозділами підприємств, пов'язаних більш або менш тісними зв'язками, закріпленими у контрактах (за умови СОР III типу). В умовах СОР-III з великою кількістю організацій-партнерів може створюватися відповідний відділ з управління стратегічними зв'язками (як передумова створення стратегічного альянсу);

- б) мережна структура, куди залучені підрозділи та виконавці з різних ланок системи управління бізнес-організації;

- в) на основі створення окремого відділу лінійно-проектного або лінійно-програмного типу з відповідними функціями та повноваженнями на базі «головної організації», визначеної для координації діяльності за відповідною програмою або проектом;

- г) у вигляді зовнішньо-внутрішньої багатоструктурної мережі підприємств, які беруть участь у виконанні узгодженої стратегії організації;

- г) у формі координаційної ради, комітету або комісії (дорадчий орган) при вищих органах управління галуззю або регіоном.

Докладніше ці варіанти організаційних рішень розглядатимуться в підрозділі 2.4.

Вибір організаційних рішень керівництвом залежить від ситуації в організації та в зовнішньому середовищі, від рівня стратегічного мислення керівників, менеджерів тощо. Для вибору варіанта

створення цільової підсистеми для розробки та виконання стратегічної програми СОР доцільно залучати діючі та (або) створювати нові ланки у системі управління. Однак обов'язковими для участі є:

Перша група. Підсистеми та ланки, в яких здійснюються наукові і проектні розробки щодо підготовки бізнес-організації до процесу СОР. Від них залежить обґрунтованість і перспективність рішень, що приймаються. Запропоновані цими ланками заходи, з одного боку, задають норми поведінки щодо процесу ОР, а з другого — потребують ретельного аналізу та відбору, оскільки мають бути такими, що можуть бути виконані, а також кореспондувати з іншими блоками в межах загальної програми розвитку організації (наприклад, економічного, соціального чи інноваційного розвитку).

Друга група. Так звані програмоутворюючі ланки і підсистеми. Вони беруть участь в обґрунтуванні та здійсненні КСРО та досягненні цілей ЦП організаційного розвитку. Ці структурні одиниці визначають орієнтацію та масштаби програми, будучи одночасно і суб'єктами, і об'єктами діяльності щодо здійснення програмних заходів. Завдання, що здійснюються в цих об'єктах, базуються на результатах, одержаних першою групою, чим забезпечується спадкоємність дій у реалізації ЦП, на цій основі може бути додержана умова часової та просторової сумісності заходів. У цьому розумінні ланки другої групи є об'єктами організаційного розвитку. Саме як тільки починається робота щодо виконання завдань ЦП, питання організаційних перетворень у конкретних ланках управління вирішуються за допомогою самоорганізації та самоконтролю діяльності. Що більша самостійність у прийнятті рішень щодо тактики проведення змін є в конкретних підсистемах (у межах здійснення програмних заходів), то ліпших результатів можна досягти.

Третя група. До цієї групи належать ланки, що функціонують як в організації, так і за її межами. Їх головними сферами діяльності є виконання доручень (замовлень) органів керівництва ЦП щодо забезпечення необхідними фінансовими, матеріально-технічними, інформаційними ресурсами основних виконавців програмних заходів. Залежно від характеру зв'язків між цими об'єктами та ланками, що ввійшли у перші дві групи, взаємодія і юридичне оформлення їх відносин можуть бути досить різноманітні. ЦП має передбачати різні варіанти залучення співвиконавців до виконання окремих завдань програми, визначати межу повноважень окремих груп стейкхолдерів.

Четверта група. Підсистеми і ланки, що належать до цієї групи, можна назвати «інфраструктурними» (до них можна віднести транспорт, зв'язок і ін. п.). Вони можуть мати як загально-програмне, так і обмежене окремими заходами значення, окреслене повноваженнями. Формування, розвиток, зміна структури та взаємодії цих ланок — важлива частина процесу організаційного розвитку; з них, як правило, починається розгортання програми. Через їхню діяльність відбувається забезпечення необхідними ресурсами всієї створюваної системи а це, у свою чергу, багато в чому визначає рівень змін і їх швидкість, якість характеристик, котрих набуває виробничо-управлінська система, що є об'єктом реструктуризації.

П'ята, остання, група організаційних ланок являє собою ті формування, що виконують доручення (замовлення), пов'язані з вирішенням соціально-психологічних питань у межах ЦП. Діяльність цих формувань — чи не найголовніша, оскільки розвиток компетенцій персоналу, формування стратегічних компетенцій — важлива передумова організаційних перетворень.

Ставлення до дій у цьому напрямку може бути різне залежно від характеру змін і рівня опору з боку персоналу організації. Треба пам'ятати, що будь-які зміни супроводжуються більшою чи меншою протидією, а процес організаційного розвитку — це кардинальні зрушення, які зачіпають майже всі аспекти діяльності колективу і пов'язані, як правило, з прийняттям і впровадженням у тому числі й непопулярних рішень. Найважливішим є те, щоб кожен захід стратегічної програми СОР був забезпечений соціально-психологічним супроводом, гарантував сумісність і синхронність забезпечувальних (підготовчих) і основних завдань та дій. За цих умов діяльність підсистем, що ввійшли до п'ятої групи, має бути чітко спланована й організована, інакше є загроза (навіть у разі формального виконання програмних заходів) вихолостити їх сутність.

Отже, наявні концепції розвитку бізнес-організацій дозволяють стверджувати, що не існує загального підходу до визначення категорії «розвиток». Нині економічна теорія та теорія менеджменту вирізняє десятки видів розвитку; усі типи розвитку взаємозв'язані, більше того, є складниками один одного. Для практики діяльності бізнес-організацій важливо розуміти необхідність керованого цілеспрямованого розвитку, який би забезпечував ефективне існування підприємства у довгостроковій перспективі. Одним з інструментів забезпечення такого розвитку служить стратегічний організаційний розвиток (СОР). Літературні джерела містять характеристику СОР I та СОР II рівнів. У сучасних умовах актуальним

є використання СОР III рівня, не тільки зорієнтованого на використання наявних зв'язків, а й спрямованого на свідоме формування нових зв'язків, які відображатимуть інтереси партнерів та інших агентів зовнішнього середовища. Результатом СОР-III є організаційне забезпечення розвитку організацій у різних сферах: підвищенні конкурентоспроможності об'єднаних на тій чи іншій основі підприємств; збільшенні вартості капіталу; удосконаленні наявних бізнес-процесів разом з інтегрованим розвитком усього комплексу зовнішніх та внутрішніх ключових компетенцій. На наш погляд, для дальших досліджень СОР-III актуальною є проблема визначення потенціалу стратегічних зв'язків, які б підтримували та прискорювали розвиток підприємств, використовуючи весь спектр стратегій зовнішнього зростання. Теоретико-методичного обґрунтування потребують моделі та методи розробки та виконання організаційних (у тому числі функціональних) стратегій, особливо комплексної стратегії організаційного розвитку (КСОР).

2.4. Новітні інструменти організаційного забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком

Цільова функція управління інноваційним розвитком походить від функції стратегічного управління розвитком організації. При цьому для управління інноваційним розвитком головна мета – збереження та успішний дальший розвиток організації. Враховуючи це, підприємство має організаційно підготуватися до втілення відповідних інноваційних стратегій: як окремих локальних, так й комплексної стратегії інноваційного розвитку (КСІР) загалом. І в цьому необхідно забезпечити безпосередній зв'язок між СОР та КСІР – завчасне створення підсистеми управління інноваційним розвитком організації. Головна мета підсистеми управління інноваційним розвитком — сприяння досягненню цілей організації за рахунок формування передумов для свідомої, фахової діяльності усіх підсистем бізнес — організацій щодо визначених напрямів розвитку, а також створення інформаційної бази забезпечення цієї діяльності. Цільовий характер управління інноваційним розвитком визначає необхідність координації цілей (економічних, технологічних, соціальних, ринкових тощо) організації в цілому із цілями діяльності та необхідними майбутніми компетенціями окремих підсистем, щодо окремих стратегій стратегічного набору КСІР (див. підрозд. 2.1).