

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. Гарафоновна, 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. Гарафоновна,
Т. В. Омеляненко та ін., 2017
© КНЕУ, 2017

ISBN 978-966-926-149-6

4.2. Рівні і складові елементи системи управління знаннями в бізнес — організаціях.	162
4.3. Управління знаннями в бізнес — організаціях у контексті впровадження (імплементації) концепції корпоративної соціальної відповідальності.	171
4.4. Організаційна культура бізнес-організацій: сутність і роль у системі управління знаннями в бізнес — організаціях.	180

Розділ 5. Розвиток підсистеми операційного менеджменту бізнес-організації в умовах інноваційної економіки 186

5.1. Стратегічність як імператив управління операційною діяльністю інноваційних бізнес-організацій.	186
5.2. Методичні засади формування операційної стратегії інноваційної бізнес-організації.	192
5.3. Операційна стратегія інноваційного підприємства-виробника складної наукомісткої продукції.	202

Розділ 6. Інноваційні інструменти управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій 211

6.1. Конкурентний контекст бізнес-організації: сутність і методичні засади ідентифікації	211
6.2. Інструменти ощадливості та їх вплив на конкурентоспроможність бізнес-організації	215
6.3. Удосконалення управління персоналом в інноваційних бізнес-організаціях як чинник підвищення їх конкурентоспроможності	222
6.4. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнес-організацій	229

Розділ 7. Розвиток підсистеми антикризового управління бізнес-організаціями за умов інноваційної економіки 238

7.1. Інтелектуалізація антикризового управління бізнес-організаціями	238
7.2. Інноваційність як індикатор наявності кризового стану бізнес-організацій та потреби в антикризовому управлінні	257
7.3. Методичні засади оцінювання інноваційності бізнес-організації.	268
7.4. Консалтинг у антикризовому управлінні	275

Розділ 8. Формування підсистеми управління якістю бізнес-організації в контексті завдань інноваційного розвитку 293

8.1. Методичні підходи та детермінанти щодо побудови системи управління якістю на основі процесного підходу.	293
8.2. Інноваційний інструментарій управління процесами системи управління якістю	298

4.4. Організаційна культура бізнес-організації: сутність і роль у системі управління знаннями в бізнес-організаціях

У сучасному глобалізованому світі однією з ключових детермінант успішності бізнес-організацій є їхня здатність ефективно управляти знаннями, трансформувати їх у технології, які дозволяють створювати продукт із чіткими конкурентними перевагами, що, своєю чергою, забезпечує стійкий розвиток компанії. На думку Т. Девенпорт і Л. Прусак¹²¹, саме культура, що заохочує створення, поширення і розвиток знань (knowledge-friendly culture), разом із гнучкою організаційною структурою полегшують імплементацію системи управління знаннями. Пріоритетну роль організаційної культури в цьому процесі довели у своїх дослідженнях і інші вчені, зокрема, такі як Х. Лі та Б. Чої, М. Алаві, Д. Лейднер, Ч. Хо.

Організаційна культура — це унікальна система цінностей, принципів, норм поведінки, які визначають усі бізнес-процеси в організації й вирізняють її з-поміж інших. Основною метою формування організаційної культури є підтримка реалізації вибраної стратегії та досягнення балансу інтересів стейкхолдерів організації.

Скажімо, за теорією Е. Шейна організаційна культура складається з трьох рівнів: базових припущень, цінностей і артефактів¹²². Базові припущення (або вірування) детермінують усвідомлення індивідами тих чи інших ситуацій та подій. Віддзеркаленням цих глибинних припущень є цінності, які перебувають на більш «видимому» рівні і які, на відміну від останніх, дещо легше піддаються змінам. Цінності визначають поведінку працівників у різних ситуаціях, їх підхід до вирішення проблем, групову поведінку тощо. Артефакти уособлюють третій, найближчий до стороннього спостерігача, рівень, зміни до якого вносити найпростіше. До артефактів відносять ухвалені типові норми поведінки в організації, корпоративні «легенди» та «героїв», церемонії, традиції, зовнішні вияви культури (дрес-код, фірмовий стиль, прапор, дизайн офісів тощо).

Сучасна наука та практика менеджменту пропонують різні підходи до визначення функцій організаційної культури. За кла-

¹²¹ Davenport T. H. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know / T. H. Davenport and L. Prusak. — Boston, MA : Harvard Business School Press, 1998.

¹²² Schein E. H. Organizational Culture and Leadership / E. H. Schein // 4th Edition. — San Francisco : Jossey-Bass, 2010.

сичним формулюванням Е. Шейна¹²³ основних функцій культури дві: внутрішня інтеграція працівників та зовнішня адаптація організації. Розвиваючи дану теорію, Г. Захарчин запропонувала детальну класифікацію функцій організаційної культури¹²⁴, яка включає функції внутрішнього характеру: аксіологічну, просвітницько-виховну, мотиваційну, захисну, інтегровальну, управління якістю, селективну, оптимізувальну; а також функції зовнішнього характеру: інформаційну, регулювальну, комунікативну. Крім того, дослідниця виокремлює функції, які мають вияви внутрішнього та зовнішнього характеру: адаптаційну, економічну, аксіологічну (частково). О. Харчишина наголошує на важливій ролі організаційної культури в системі мотивації персоналу¹²⁵.

Розглядаючи організаційну культуру як ефективний інструмент управління організацією, доцільно дослідити її функції з економічної позиції. На нашу думку, можна вичленити п'ять основних функцій культури сучасної бізнес-організації:

- 1) згуртування персоналу навколо цілей організації;
- 2) формування та підтримка корпоративного іміджу;
- 3) забезпечення стабільної економічної діяльності підприємства;
- 4) збільшення ринкової вартості компанії (нематеріальний актив);
- 5) підвищення якості трудового життя.

Саме організаційна культура відіграє ключову роль у системі управління знаннями бізнес-організацій. Фундаментальні цінності, які закладаються в основу організаційної культури, мають бути спрямовані на всебічне заохочення генерування, подання, зберігання, передавання, трансформування, застосування та захисту організаційних знань, адже саме так визначають процес управління знаннями¹²⁶.

Організаційні цінності та культура загалом створюють підґрунтя для формування ефективної системи управління знаннями, що дозволяє підвищити ефективність діяльності бізнес-організації (рис. 4.6).

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Захарчин Г. М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. М. Захарчин ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Л., 2011. — 346 с.

¹²⁵ Харчишина О. В. Мотивація персоналу на основі теорії організаційної культури [Електронний ресурс] / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. — 2014. — № 1(11). — Режим доступу : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>

¹²⁶ Schultze U. Studying knowledge management in information systems research: Discourses and theoretical assumptions / U. Schultze and D. Leidner // MIS Quarterly. — September 2002. — No. 26(3). — P. 213–242.

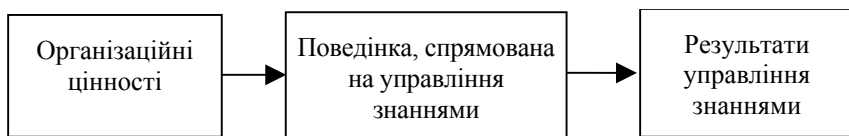


Рис. 4.6. Концептуальна модель: відносини між організаційними цінностями, поведінкою і результатами¹²⁷

Організаційна культура, як складне явище в сучасній соціально-економічній діяльності підприємства, не має розвиватися стихійно. Культура має вплив як на економічну ефективність діяльності, так і на вирішення соціально-психологічних проблем колективу. Вона безпосередньо впливає на якість трудового життя через психологічні аспекти її сприйняття співробітниками, через потенційне сприяння поліпшенню матеріального та духовного рівнів життя працівників.

Процес формування організаційної культури вміщує такі етапи: 1) визначення ключових корпоративних цінностей; 2) формування на їх основі основних принципів діяльності; 3) розробку й упровадження норм поведінки персоналу; 4) розробку й упровадження комплексу «артефактів» (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Етапи формування організаційної культури

У процесі формування організаційної культури важливо виокремлювати ті інструменти (або важелі), використання яких забезпечить найбільший ефект для конкретної організації. Усе їх різ-

¹²⁷ Alavi M. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices / M. Alavi, T. R. Kayworth and D. E. Leidner // Journal of Management Information Systems. — 2006. — Vol. 22. — No. 3 — P. 191–224.

номаніття пропонуємо узагальнити у таких чотирьох групах важелів: організаційних, економічних, комунікаційних, соціально-психологічних (рис. 4.8).

До організаційних важелів відносимо: систему внутрішніх корпоративних документів, стандартів; організацію процесу праці і відпочинку; кадрову політику; систему навчання персоналу; допомогу новим співробітникам в адаптації; корпоративні заходи (церемонії, святкування, спортивні змагання) тощо. Серед ключових економічних важелів виділимо систему матеріальної мотивації персоналу та принцип розподілу прибутків. Соціально-психологічними важелями є стиль керівництва, система нематеріальної мотивації, управління конфліктами, формування соціально-психологічного клімату в колективі.

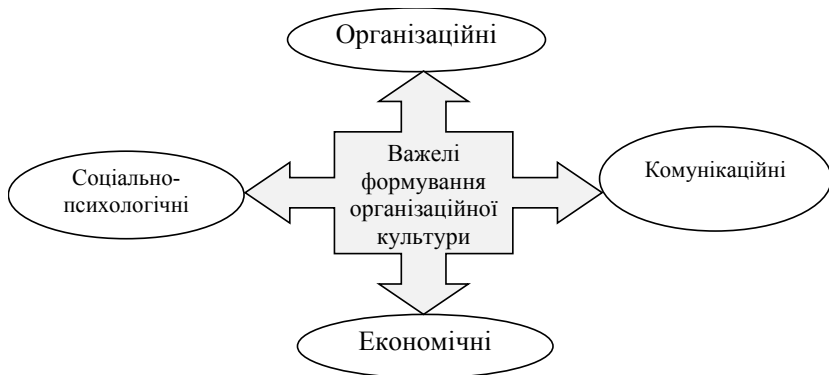


Рис. 4.8. Система важелів формування організаційної культури¹²⁸

З розвитком науки та практики менеджменту спектр управлінських інструментів формування й розвитку організаційної культури постійно розширюється. Технологічний прогрес особливо впливає на комунікаційні важелі, надаючи керівництву нові можливості ефективної взаємодії з персоналом і зовнішнім середовищем. Саме комунікаційні важелі відіграють одну з ключових ролей у процесі управління знаннями в бізнес-організації, а їх вплив поширюється як на внутрішнє, так і на зовнішнє її середовище. У практиці провідних компаній застосовуються комунікаційні важелі, подані на рис. 4.9.

¹²⁸ Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації [Електронний ресурс] / Д. С. Ліфінцев // Ефективна економіка. — 2012. — № 7. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>



Рис. 4.9. Комунікаційні важелі формування і розвитку організаційної культури¹²⁹

Наслідком цілеспрямованих дій керівництва бізнес-організації має бути формування організаційної культури з чіткими ознаками й характеристиками. Априорі унікальну організаційну культуру все ж можна віднести до одного з наявних типів. Узагальнюючи класичні підходи до класифікації організаційних культур, можемо зробити висновок, що в усіх класифікаціях кожен тип корпоративної культури можна віднести до однієї з трьох груп: а) культура, орієнтована на ринкові відносини; б) культура, орієнтована на формалізацію; в) культура, орієнтована на «родинні взаємини».

Таблиця 4.2

УЗАГАЛЬНЕНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ КЛАСИФІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР

Автор	Характеристика організаційної культури		
	Орієнтація на ринок	Орієнтація на формалізацію	Орієнтація на «родинність»
У. Оучі	Ринкова	Бюрократична	Кланова
Ч. Ханді	Завдання, особистості	Рольова	Влади
К. Камерон, Р. Куїнн	Ринкова, адхократична	Ієрархічна	Кланова
Дж Зоненфельд	Бейсбольна команда, оборонна	Клубна	Академічна (частково)

¹²⁹ Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури [Електронний ресурс] / Д. С. Ліфінцев // Ефективна економіка. — 2015. — № 1. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>

Сучасні реалії бізнес-середовища та нові тренди в економіці та суспільному житті загалом поставили нові виклики перед підприємствами та організаціями. Найбільшою мірою новим реаліям відповідає тип організаційної культури, який можна визначити як соціально-інноваційний.

Особливостями соціально-інноваційної організаційної культури є:

- орієнтація на управління знаннями — заохочення створення, поширення і розвитку знань, сприяння інноваційному мисленню;
- орієнтація на ринок, гнучкість, адаптивність — забезпечення стійкого розвитку підприємства, активне застосування маркетингового підходу;
- соціальна відповідальність бізнесу — додержання високої якості продукції, безпеки праці, високої якості трудового життя, позиціонування компанії як відповідального «корпоративного громадянина»;
- орієнтація на «родинність» — згуртування колективу навколо цілей організації, формування командного духу, лояльності до бренду компанії.

Сучасні дослідження довели, що побудова ефективної системи управління знаннями ґрунтується на формуванні організаційної культури, де серед ключових цінностей є такі¹³⁰:

- співробітництво (обмін знаннями, ідеями тощо);
- довіра, заохочення (у т. ч. — кар'єрне зростання) працівників залежно від професійних знань, ефективності роботи та бажання ділитись знаннями, а не від часу перебування на посаді;
- заохочення інновацій;
- навчання (як формальне, так і неформальне);
- повага (до колег, керівництва, організації, загалом).

Отже, саме організаційна культура, орієнтована на ефективне управління знаннями, підтримку інновацій, розвиток людського потенціалу співробітників, може сприяти досягненню бізнес-організаціями стійкого розвитку та успіху в довгостроковій перспективі.

¹³⁰ *Chin-Fu Ho*. Enablers and processes for effective knowledge management / Chin-Fu Ho, Pei-Hsuan Hsieh, Wei-Hsi Hung // *Industrial Management & Data Systems*. — 2014. — Vol. 114. — Iss: 5. — P. 734–754.