

**М.В. Ноняк
І.М. Крейдич
О.Є. Гудзь
Н.С. Прокопенко**

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

2021

УДК 658.012.32:65.014.12

Рекомендовано до друку Вченою радою Державного університету телекомунікацій (протокол № 14 від 26.04.2021).

Рецензенти:

Боняр С. М. доктор економічних наук, професор;

Ботвина Н.О. доктор економічних наук, професор;

Лазоренко Л.В. доктор економічних наук, доцент.

Ноняк М.В., Крейдич І.М., Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С.

Управління організаційним розвитком підприємств: навчальний посібник. 2021. 235 с.

У навчальному посібнику розкрито основні поняття й терміни та висвітлено широке коло питань теоретико-методологічного, аналітичного, прогностичного та прагматичного характеру щодо управління організаційним розвитком підприємства, що сприятиме формуванню системи знань у царині управління організаційним розвитком підприємства, механізмів, діагностики та інструментарію прийняття рішень щодо побудови організаційного дизайну підприємства на основі інформаційно-комунікаційних технологій, отриманню глибоких уявлень стосовно порівняльних характеристик та пріоритетних напрямів активізації й удосконалення управління організаційним розвитком підприємства, навичок самостійного творчого мислення, прийняття оптимальних управлінських рішень, що забезпечить перехід до нової якості функціонування підприємств та стимулюватиме підвищення їх результативності, адаптивності, зрілості й гнучкості.

Видання пропонується для викладачів, аспірантів, магістрів і студентів економічних спеціальностей, керівників й працівників підприємств та буде корисним усім хто цікавиться теоретико-методологічними й практичними аспектами управління організаційним розвитком підприємства.

ISBN

Ноняк М.В., Крейдич І.М., Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С., 2021

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Сутнісні аспекти управління організаційним розвитком підприємств	6
1.2. Механізм управління організаційним розвитком підприємства	18
1.3. Показники результативності управління організаційним розвитком підприємств	32
1.4. Організаційний дизайн підприємства на основі інформаційно-комунікаційних технологій	50
Контрольні питання по тематиці 1 розділу	64
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПРИКЛАДІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	66
2.1. Сучасний стан та тенденції організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств	66
2.2. Характеристика субсистем організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств	77
2.3. Оцінка результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств	96
Контрольні питання по тематиці 2 розділу	109
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	111
3.1. Формування портфеля стратегій організаційного розвитку підприємств	111
3.2. Впровадження організаційних інновацій підприємств	121
3.3. Формування організаційної культури в підприємствах	134
Контрольні питання по тематиці 3 розділу	151
РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ НА КРЕАТИВНІЙ ОСНОВІ	153
4.1. Креативність як основа успішного організаційного розвитку підприємства	153

4.2.	Креативний менеджмент у контурі організаційного розвитку підприємства	166
4.3.	Державно-приватне партнерства як інструмент організаційного розвитку підприємства	177
4.4.	Активізація організаційного розвитку підприємства на основі мережевого підходу	185
	Контрольні питання по тематиці 4 розділу	194
	Післямова	196
	Контрольні питання по курсу	202
	Список використаної та рекомендованої літератури	208
	Додатки	227

ПЕРЕДМОВА

Організаційний чинник, вважається ключовим координаційним регулятором щодо забезпечення розвитку підприємства, оскільки генерування ним довготривалих конкурентних переваг тісно пов'язано з його спроможністю своєчасно реагувати на кризові прояви зовнішнього середовища. Фактично, організаційний розвиток підприємств має демонструвати випереджувальні стрімкі темпи економічного поступу. Проте вітчизняні підприємства помітно відстають від світових тенденцій, ще й набирають обертів негативні процеси зростання монополізації ринку. Тому, сучасний етап розбудови економічних відносин вимагає від підприємств підвищення ефективності та активізації організаційного розвитку шляхом впровадження нових бізнес комбінацій, взаємодій, комунікаційних ланцюгів, постійного вдосконалення організаційних систем на інноваційній основі. Ці проблеми вважаються актуальними як для великих так і для малих підприємств, оскільки їх діяльність тісно пов'язана з використанням чисельного інструментарію технологічних та організаційних рішень, який перманентно змінюється та модернізується. Вище означене підтверджує своєчасність та цінність даного навчального посібника.

У навчальному посібнику розкрито основні поняття й терміни та висвітлено широке коло питань теоретико-методологічного, аналітичного, прогностичного та прагматичного характеру щодо управління організаційним розвитком підприємства, що сприятиме формуванню системи знань у царині управління організаційним розвитком підприємства, механізмів, діагностики та інструментарію прийняття рішень щодо побудови організаційного дизайну підприємства на основі інформаційно-комунікаційних технологій, отриманню глибоких уявлень стосовно порівняльних характеристик та пріоритетних напрямів активізації й удосконалення управління організаційним розвитком підприємства, навичок самостійного творчого мислення, прийняття оптимальних управлінських рішень, що забезпечить перехід до нової якості функціонування підприємств та стимулюватиме підвищення їх результативності, адаптивності, зрілості й гнучкості.

Видання пропонується для викладачів, аспірантів, магістрів і студентів економічних спеціальностей, керівників й працівників підприємств та буде корисним усім хто цікавиться теоретико-методологічними й практичними аспектами управління організаційним розвитком підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісні аспекти управління організаційним розвитком підприємств

Підприємства реальної економіки відіграють вагомую роль в зростанні економіки та становленні інформаційного суспільства, оскільки саме вони забезпечують інтерактивне передавання інформаційних потоків та визначають рівень конкурентоспроможності усіх галузей. Тому актуальною є проблема підтримки підприємства в стабільній конкурентній позиції, що вимагає його динамічного розвитку на підґрунті ефективного використання внутрішнього потенціалу. Організаційний розвиток вважається передумовою успішного функціонування усіх підсистем телекомунікаційних підприємств, а також підґрунтям досягнення ними визначеної стратегічної мети. Отже, дослідження сутнісних аспектів поняття організаційний розвиток підприємства, поглиблений розгляд його тлумачення різними науковцями, узагальнення їх характерних недоліків та переваг, уточнення вимог та обґрунтування авторського визначення, виявлення особливостей та означення змістового наповнення й складових організаційного розвитку підприємства, конкретизація конститутивних атрибутів та окреслення його критеріїв, стане надійним підґрунтям подальших розробок, які дадуть змогу окреслити завдання й субсистеми механізму управління організаційним розвитком підприємств та більш точно визначити особливості й індикатори оцінки ефективності такого управління.

Теоретичним базисом сутнісного розгляду проблем організаційного розвитку підприємства стали наукові публікації: Р. Аккофа, І. Ансоффа, О. Віханського, О. Гривківської, П. Друкера, Й. Завадського, А. Мескона, А. Наумова, С. Судомир, Р. Фатхутдінова та інших. Незважаючи на широку зацікавленість та наукові розвідки з даної проблеми, відзначимо, що, організаційна складова як органічна системна цілісність підприємства розкрита недостатньо. Вочевидь, потребують додаткових досліджень сутнісні аспекти поняття організаційного розвитку підприємства. Вважається що рушійними чинниками успішного розвитку підприємства є прагнення до певної стабільності діяльності та розвитку. Фактично, будь-яке підприємство, яке має намір бути конкурентоспроможним, повинно безперервно адаптуватися до коливань навколишнього середовища, що є постійним джерелом додаткових можливостей, ризиків та загроз для розвитку. Отже, об'єктивність організаційного розвитку підприємства підтверджується необхідністю адаптації його функціонування до динаміки змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Акцентуємо, що можливість досягнення мети та завдань успішного розвитку підприємства доцільно розглядати крізь призму ефективної його адаптації до трансформацій

зовнішнього середовища, як процесу якісних змін, що стосуються переважно, організаційної структури, способів координації та взаємодії.

Для розкриття сутнісних аспектів поняття організаційний розвиток підприємства проаналізуємо його тлумачення різними науковцями.

Так, Л. М. Карамушки визначає організаційний розвиток, як „методологію або техніку, яка використовується для того, щоб здійснювати зміни в організації або в її підрозділах з метою покращення ефективності її діяльності”[139, с. 11]. С.С. Бакай, С.О. Білун, А.В. Світлична [7, с. 108] стверджують, що „організаційний розвиток – це удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення в довгостроковому періоді. Організація програмує свій розвиток за рахунок технологічних та організаційних нововведень, підвищення ефективності управління культурою фірми, навчання”[7, с. 108]. Г. Є. Бабенко обґрунтовує, що „організаційний розвиток – це концепція розвитку організацій, на основі якої виник інтегрований прикладний підхід до планових змін сформованих систем і процесів функціонування організацій”[6]. О.С. Ралко переконаний, що „організаційний розвиток – комплекс, що включає в себе базові цінності та принципи; набір концепцій і моделей, які становлять теоретичне підґрунтя організаційного розвитку; велику кількість методик і інструментів, за допомогою яких програми організаційного розвитку реалізуються на практиці”[142].

О. Г. Підвальна, А. Г. Швець, аргументують, що „організаційний розвиток це сучасний метод розвитку організації за допомогою роботи з людськими ресурсами, що виник на перетині психології управління, організаційної і соціальної психології, менеджменту, який являє собою комплекс заходів щодо удосконалювання можливостей організації у вирішенні її внутрішніх проблем і забезпеченні високого рівня адаптації до зміни зовнішніх умов”[134]. Є. Б. Моргунов визнає, що „організаційний розвиток – природний процес якісних змін в організації, що сприяють росту чисельності персоналу або збільшенню розмірів організації, а також соціальних відносин, поглядів людей і структури організації”[99, с. 256].

Є. М. Ємельянов означає, що „організаційний розвиток це консультаційна течія, яка поєднує в собі практику консалтингу, дослідницький і науково-прикладний напрямки на перетині організаційної психології, теорії організації і менеджменту, спрямовану на вирішення широкого кола завдань щодо ефективного встановлення і досягнення цілей розвитку організації як в бізнесових, так і в некомерційних структурах”[55, с. 73]. В. Г. Герасимчук стверджує, що „організаційний розвиток розглядається як широкомасштабний, запланований систематизований процес на підприємстві, який реагує на зміни, що відбуваються у середовищах – внутрішньому і зовнішньому”[29, с. 23]. Г. О. Колесніков окреслює організаційний розвиток як „процес удосконалення формальних і неформальних сторін організаційної діяльності, тобто безперервне вдосконалення процесів вирішення проблем й оновлення організації”[78, с. 173]. Ф. І. Хміль переконує, що „організаційний розвиток – довготермінова

робота в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом, з одного боку, зростання загальної ефективності організації, а з іншого – підвищення почуття задоволеності та поліпшення умов праці співробітників”[172, с. 173 –174].

Цікаво, що зарубіжні науковці теж притримуються подібних поглядів, так, Golembiewski R. T. стверджує, що „організаційний розвиток це нормативна стратегія перенавчання, спрямована на виявлення впливу на переконання, оцінку і відношення до роботи в рамках організації для того, щоб вона могла краще адаптуватися до швидких темпів зміни технології, у індустріальному оточенні і в суспільстві в цілому”[181]. French Wendell Bell Cecіl розглядає організаційний розвиток як „довгострокові зусилля на вдосконалення процесів розв’язання проблем та оновлення в організації шляхом ефективного, спільного регулювання організаційною культурою при особливій увазі щодо культури формальних робочих груп через агента змін чи каталізатора, застосовуючи теорію та технологію прикладної науки про поведінку, включаючи дослідження дією”[189] М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі обґрунтовують, що „організаційний розвиток це довгострокова програма удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення, особливо за рахунок підвищення ефективності управління культурою організації”[97, с. 692]. Lippitt G. L. переконаний, що „організаційний розвиток – це дія на людські процеси в організації, які покращують функціонування організаційної системи для досягнення її цілей”[195]. Р. Бекхард окреслює організаційний розвиток, як „цілеспрямовану роботу, що здійснювана вищим керівництвом для підвищення ефективності й життєздатності організації за рахунок планових змін процесів, які в ній протікають, використовуючи при цьому знання і методи науки про поведінку і науку управління”[9].

Фактично, домінантою усіх трактувань є єдине розуміння розвитку підприємства через проведення певних якісних змін на підприємстві. Хоча, аналітичне осмислення та логічне опрацювання результатів вищенаведених тлумачень, щодо розкриття сутнісних аспектів поняття „організаційний розвиток підприємства” дозволяє виокремити різні наукові підходи до його визначення [6, 19, 29, 142]:

- модернізація чи удосконалення організації підприємства;
- об’єктивна необхідність проведення організаційних змін на підприємстві;
- процес якісних трансформацій на підприємстві;
- стратегія зорієнтована на зміну економічних відносин та перебудову організаційної структури підприємства;
- практична діяльність персоналу підприємства;
- поліпшення адаптації підприємства до викликів конкурентного середовища.

Водночас, для розглянутих наукових підходів щодо розкриття сутнісних аспектів поняття „організаційний розвиток підприємства” є характерним наступне [6, 19, 29, 142]: не достатньо повно розкривається його

змістове наповнення та ключові характеристики; не розглядається у площині цільової стратегічної зорієнтованості підприємства як системної цілісності відповідно визначених стратегій та концепцій розвитку; не розглядається у контексті властивостей та узгодження його складових, які формують цілісність та єдність даної системи; не чітко прослідковується комплексність та системність щодо розкриття сутнісних аспектів означеного поняття.

Для формулювання визначення поняття „організаційний розвиток підприємства”, яке усуває вказані недоліки, доцільно опиратись, на те що, організаційний розвиток це об’єктивний процес, що відбувається на кожному підприємстві, незалежно від волі керівництва чи менеджменту та необхідність проведення заходів, зорієнтованих на здійснення якісних змін на підприємстві. „Саме отримання нових якостей та компетенцій є ознакою організаційного розвитку. Більш того, результатом організаційного розвитку є збільшення потенціалу організації з позиції формування нових здібностей”[92]. Наше бачення теоретичних засад організаційного розвитку підприємств представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Теоретичні засади організаційного розвитку підприємств
Примітка. Складено на основі [6, 19, 29, 142].

За своїм змістовим наповненням, організаційний розвиток підприємства, є сукупністю процесів, які сприяють зростанню його потенціалу.

Тобто, результатом організаційного розвитку має бути зростання потенціалу, гнучкості і конкурентних переваг підприємства, підвищення адаптивності та конкурентоспроможності, спроможність підприємства протидіяти руйнівному впливу зовнішнього середовища.

Окрім того, вважаємо доцільним при формулюванні визначення поняття „організаційний розвиток підприємства” дотримуватись наступних вимог: цільової спрямованості, досягнення визначеної мети, системності, забезпечення реалізації розроблених стратегій, комплексності, функціональної цілісності, динамічності складових, рольової приналежності.

Акцентуємо, що організаційний розвиток передбачає проведення якісних змін, що зумовлюють зростання ефективності функціонування підприємства й досягнення його мети. Найпомітнішим організаційним чинником вважаємо трансформацію організаційної структури управління підприємством, що передбачає формування оптимальних ланцюгів взаємозв'язків та взаємодій між окремими контактними аудиторіями, бізнес-процесами та структурними одиницями підприємства. Водночас, зауважимо, що організаційному розвитку притаманний процесний характер, оскільки він розподілений у часі і йому властива певна довго тривалість та інерційність, що у свою чергу зумовлює наявність часового лагу між здійснюваними змінами та результатами що породжені цими змінами. Ми підтримуємо позицію, що сутнісні аспекти організаційного розвитку підприємства мають гуртуватись на врахуванні: „раціональної, природної, соціальної моделях організації; поведінки організації через функціонування, вдосконалення, зміну і системний розвиток” [55, с. 17].

Такий науковий підхід дає змогу виявити особливості та означити змістове наповнення й складові організаційного розвитку підприємства. Таким чином, визнаємо, що організаційний розвиток підприємства є складним утворенням, яке доцільно розуміти, як закономірний процес цілеспрямованих послідовних перетворень стратегічного характеру задля зростання результативності діяльності підприємства, що передбачає розробку стратегій якісних органічних змін цінностей, компетентностей, регламентів, організаційного дизайну та взаємодій, структури, організаційної поведінки та культури, системи організації праці та організаційного клімату підприємства з урахуванням конкретних зовнішніх та внутрішніх реалій.

Таке тлумачення організаційного розвитку підприємства дає змогу визначити його складові: стратегії розвитку підприємства; цінності та інтереси підприємства; компетентності персоналу та підприємства; системи документів – регламентів підприємства; організаційний дизайн підприємства; організаційні взаємодії підприємства; організаційна структура підприємства; організаційна поведінка підприємства; організаційна культура підприємства; система організації праці підприємства; організаційний клімат підприємства (рис. 1.2).

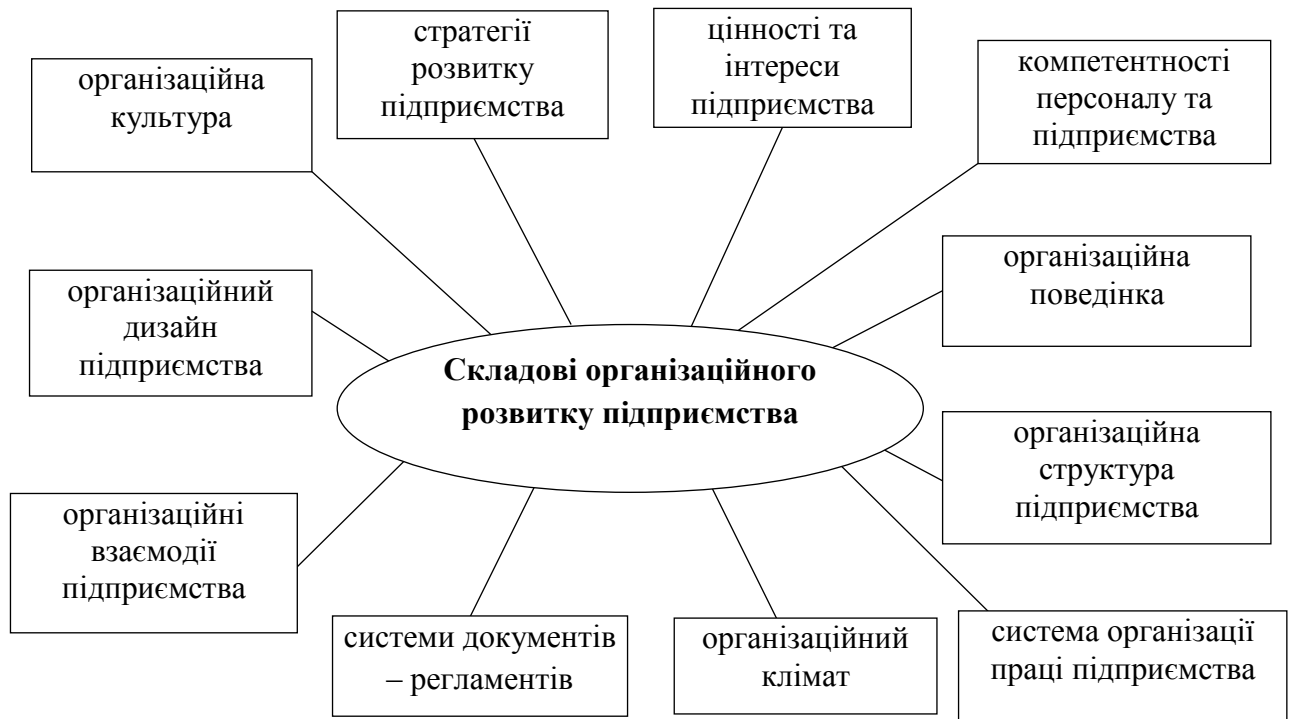


Рис. 1.2. Складові організаційного розвитку підприємства
Примітка. Складено на основі [11, 38, 57, 82, 139].

Ґрунтуючись на нашому розумінні сутності та складових організаційного розвитку підприємства можна виокремити його конститутивні атрибути (рис. 1.3):

являє собою закономірний процес цілеспрямованих послідовних перетворень стратегічного характеру;

тактична і стратегічна послідовність процесу

реалізується за рахунок адаптації до коливань зовнішнього середовища та трансформації внутрішніх взаємовідносин;

зорієнтованість на стратегічну перспективу;

концентрується на досягненні мети та результатах;

базисом виступають сучасні методи поведінкових наук та інформаційно-комунікаційних технологій;

пов'язує потенціал підприємства з використанням компетентностей та технологій;

необхідний ретельний вибір методів, засобів, інструментів досягнення поставлених завдань;

є платформою для модернізації організаційних процесів та ухвалення рішень;

потребує наявності високо компетентних менеджерів для проведення перетворень;

ґрунтується на співробітництві та координації взаємодій;

здійснення організаційних змін вимагає активної участі усіх працівників;

спирається на досвід та компетентності персоналу щодо розв'язання існуючих проблем.

Необхідність побудови системи управління організаційним розвитком підприємства пояснюється наявністю динамічних трансформацій сучасного економічного простору, та їх відчутним впливом, часто деструктивним, на конкурентоспроможність та стабільність діяльності підприємства.

Практично, управління певною економічною системою – це процес розробки, ухвалення та імплементації управлінських рішень і заходів щодо успішного її функціонування та розвитку.



Рис. 1.3. Конститутивні атрибути організаційного розвитку підприємств

Примітка. Складено на основі [11, 38, 57, 82, 139].

У загальному вигляді, як стверджують науковці, управління розвитком передбачає [140]: „планування розвитку підприємства на основі державної економічної політики розвитку; довгострокові та короткострокові прогнози розвитку в рамках системи стратегічного планування діяльності підприємства; розробку інвестиційних програм і проектів підприємства, в тому числі проектів реінжинірингу”[140].

Опираючись на окреслені конститутивні атрибути організаційного розвитку та опрацювавши існуючі визначення і тлумачення, вважаємо, що управління організаційним розвитком, слід окреслити, як цілеспрямований послідовний процес управління організаційними перетвореннями, взаємодіями й бізнес-комбінаціями підприємства та окремих його структурних одиниць й субсистем, задля зростання результативності діяльності підприємства, примноження конкурентних переваг та надбання додаткових компетентностей.

Усі функції управління організаційним розвитком підприємств мають бути зорієнтовані на досягнення окресленої мети (рис. 1.4).

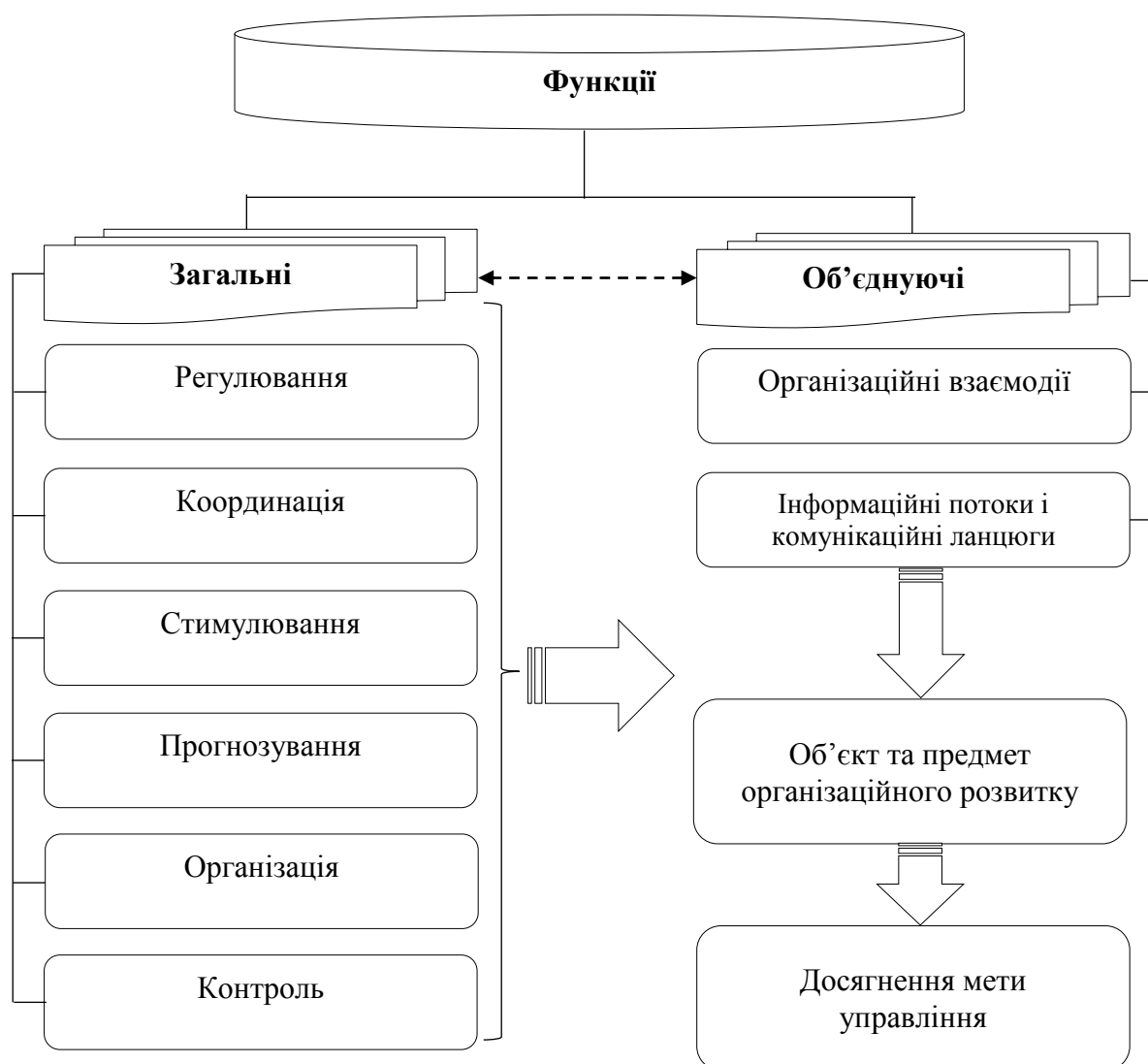


Рис. 1.4. Функції управління організаційним розвитком
Примітка. Складено на основі [36, 41, 71, 90, 170].

Вагомим сегментом управління організаційним розвитком, вважається гармонізація організаційної структури підприємства чи її модернізація, що зумовлено необхідністю побудови ефективного гнучкого механізму, зорієнтованого на реалізацію стратегії та досягнення визначеної мети. „Підприємство має постійно здійснювати моніторинг змін з метою їх відстеження, аналізувати можливості їх коригування та спрямування, впроваджувати заходи щодо реалізації можливих напрямів організаційних перетворень”[32]. Методи управління організаційним розвитком підприємства проілюстровано на рисунку 1.5.

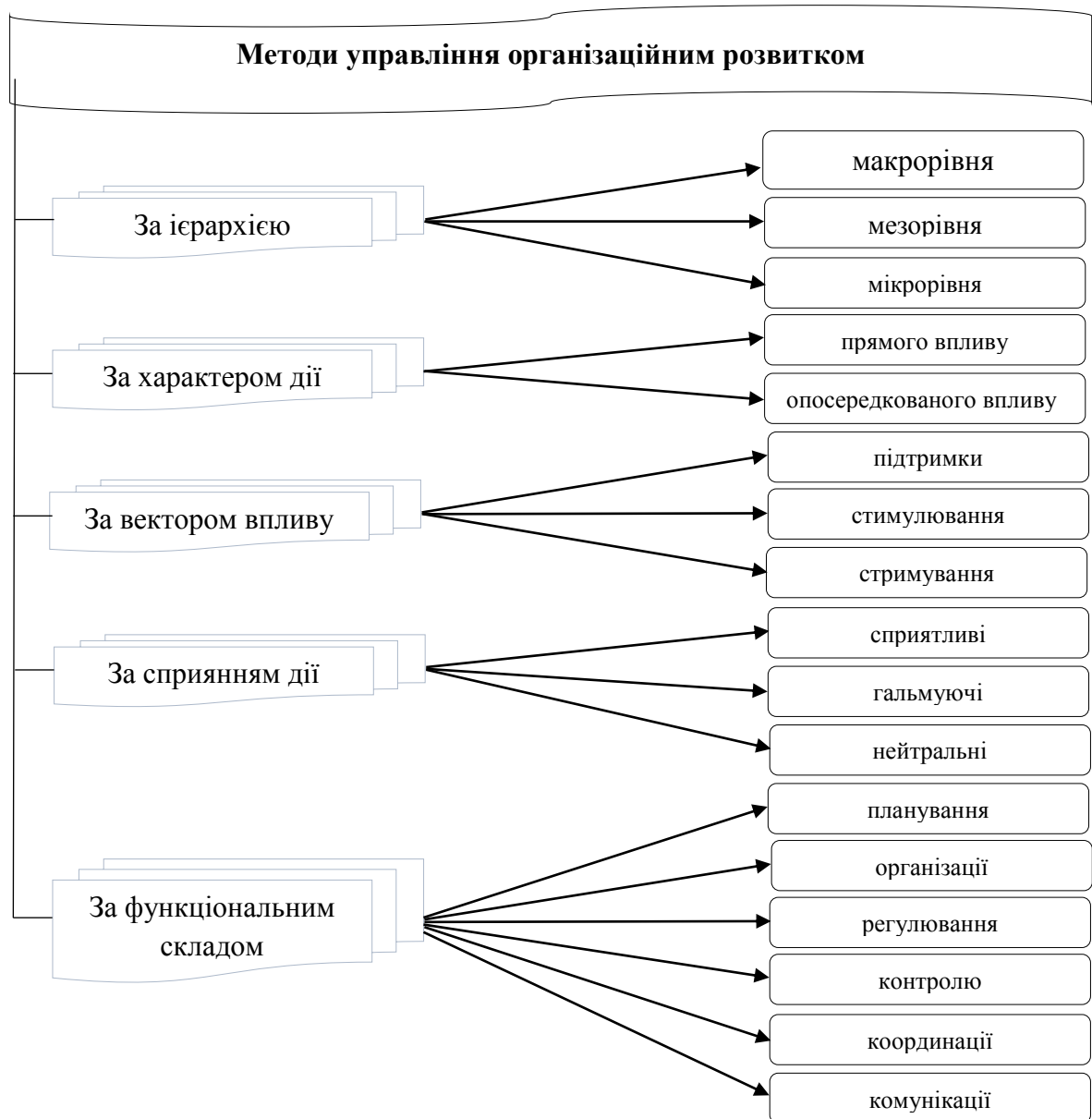


Рис. 1.5. Методи управління організаційним розвитком підприємства
Примітка. Узагальнено на основі [36, 41, 71, 90, 170]

„Керованість організації означає ступінь контролю, який управляюча підсистема здійснює по відношенню до керованої, а також ступінь автономії, яку керована підсистема зберігає по відношенню до управляючої підсистеми”[35]. Сутнісні аспекти управління організаційним розвитком на підприємстві представлені на рисунку 1.6.

При цьому слід розглядати такі горизонти управління: стратегічний, тактичний, оперативний.

Впровадження організаційних інновацій передбачає розрахунок економічного ефекту від імплементації ухвалених управлінських рішень та заходів, а також виявлення їх впливу на стратегічні та фінансові результати діяльності підприємства.



Рис. 1.6. Сутнісні аспекти управління організаційним розвитком на підприємстві

Примітка. Складено на основі [36, 41, 71, 90, 170].

Структурно-логічна схема управління організаційним розвитком підприємства представлена на рис.1.7.

Зважаючи на те, що вплив управлінських рішень стосовно організаційних перетворень проявляється поступово, для їх оцінки доцільно використовувати сукупність певних критеріїв: цільової спрямованості; різноманітності; безперервності та ритмічності розвитку; диференціації та універсалізації функцій; єдності цінностей, інтересів та змагальності персоналу; інформованості; превентивної адаптивності до коливань та деформацій зовнішнього середовища; формалізації, регламентації та упорядкованості; динамічної керованої рівноваги; єдності аналізу і синтезу; соціальної гармонії; збалансованості підприємства як цілісної системи; оптимального завантаження; стабільного функціонування підприємства. Дотримання вимог означених критеріїв сприятиме динамічному організаційному розвитку підприємства як соціально-економічної системи.

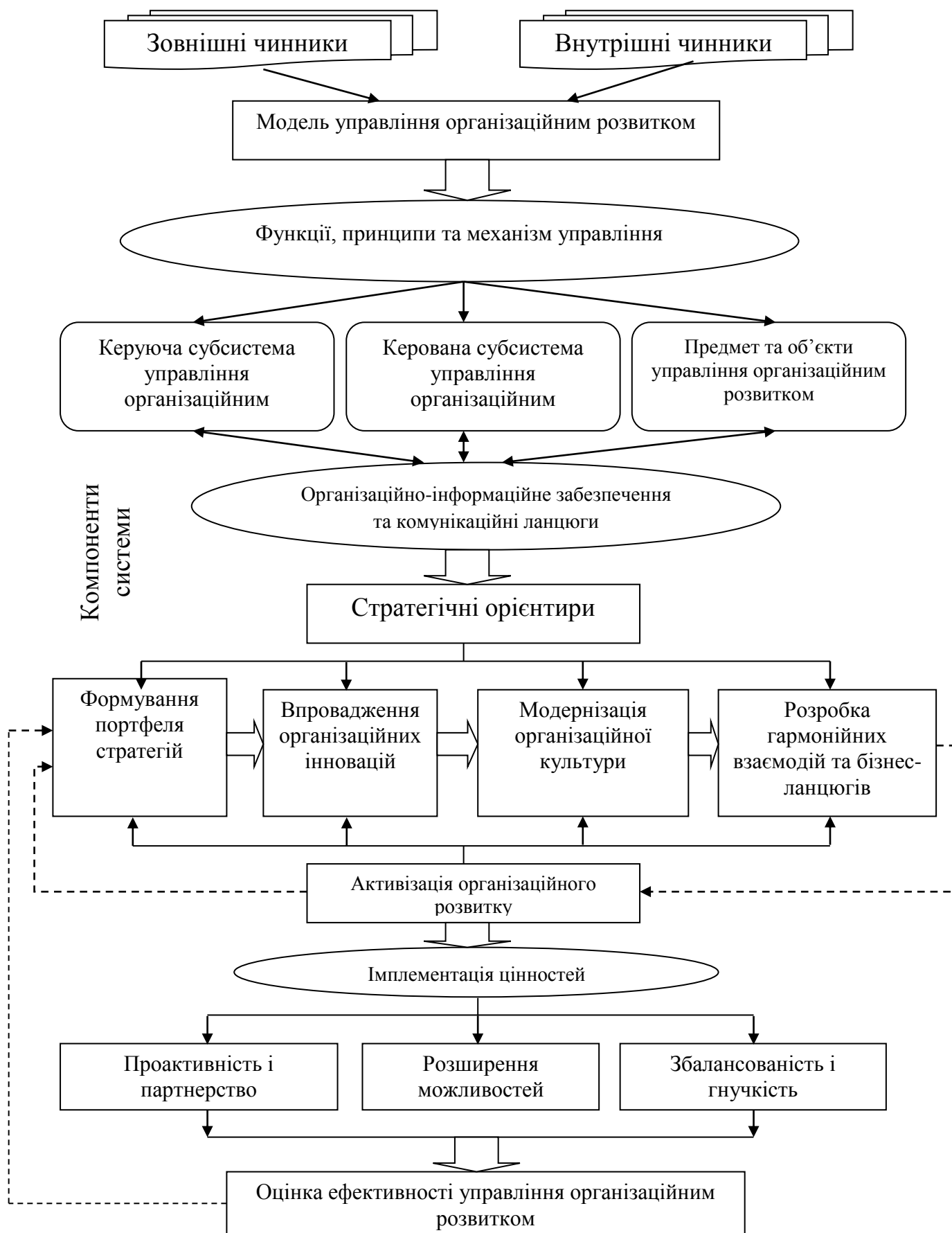


Рис. 1.7. Структурно-логічна схема управління організаційним розвитком підприємства

Примітка. Складено на основі [29, 140, 175].

Наше бачення концептуальної платформи управління організаційним розвитком підприємств проілюстровано на рисунку 1.8.



Рис. 1.8. Концептуальна платформа управління організаційним розвитком підприємств

Примітка: сформовано на основі [19, 57, 80, 164].

Таким чином, обґрунтовано авторське визначення, виявлено особливості та означено змістове наповнення й складові організаційного розвитку підприємства, конкретизовано конститутивні атрибути, окреслено його критерії. Зокрема, визнано, що організаційний розвиток підприємства є складним утворенням, яке доцільно розуміти, як закономірний процес цілеспрямованих послідовних перетворень стратегічного характеру задля зростання результативності діяльності підприємства, що передбачає розробку стратегій якісних органічних змін цінностей, компетентностей, регламентів, організаційного дизайну та взаємодій, структури, організаційної поведінки та культури, системи організації праці та організаційного клімату підприємства з урахуванням конкретних зовнішніх та внутрішніх реалій. Таке тлумачення

організаційного розвитку підприємства дало змогу визначити його складові: стратегії розвитку підприємства; цінності та інтереси підприємства; компетентності персоналу та підприємства; системи документів – регламентів підприємства; організаційний дизайн підприємства; організаційні взаємодії підприємства; організаційна структура підприємства; організаційна поведінка підприємства; організаційна культура підприємства; система організації праці підприємства; організаційний клімат підприємства. Розроблені пропозиції безперечно стануть надійним підґрунтям подальших розробок, які дадуть змогу окреслити завдання й складові механізму управління організаційним розвитком підприємств та більш точно визначити особливості й індикатори оцінки ефективності такого управління.

1.2. Механізм управління організаційним розвитком підприємства

В конкурентних реаліях сьогодення, що характеризуються високим рівнем динамічності, підприємства постійно стикаються із проблемою необхідності адаптації організаційного розвитку до зовнішніх викликів, невід’ємною складовою якої вважаються організаційні, функціональні, інформаційні, комунікаційні та структурні перетворення. Незворотність та обмеженість у часі подібних організаційних трансформацій передбачає розробку механізму управління організаційним розвитком підприємств, який має бути спрямований на збереження бажаних характеристик, підвищення ефективності господарювання та на досягнення визначеної мети організаційного розвитку, що і обґрунтовує теоретико-методичну доцільність, актуальність та прикладну значимість даної розробки.

Узагальненням та уточненням різних аспектів механізму управління організаційним розвитком підприємств займалось багато вчених, серед них варто відмітити наукові розробки: Р. Аккофа, І. Ансоффа, В. Власенко, О. Гривківської, П. Друкера, Й. Завадського, Е. Короткова, А. В. Куценко, В. Пономаренко, М. Є. Рогози, С. Судомир, Н. Шматько та інших. Але концептуальне осмислення механізму управління організаційним розвитком досі залишається для телекомунікаційних підприємств практично не розглянутим, що і пояснює необхідність глибокого вивчення проблем методичного обґрунтування його розробки. Організаційний розвиток телекомунікаційного підприємства є складним утворенням, яке ми розуміємо, як закономірний процес цілеспрямованих послідовних перетворень стратегічного характеру задля зростання результативності діяльності підприємства, що передбачає розробку стратегій якісних органічних змін цінностей, компетентностей, регламентів, організаційного дизайну та взаємодій, структури, організаційної поведінки та культури, системи організації праці та організаційного клімату підприємства з урахуванням конкретних зовнішніх та внутрішніх реалій. Необхідність

формування механізму управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств визначається метою та завданнями організаційного розвитку.

Таким чином, для вирішення проблем організаційного розвитку щодо забезпечення цілеспрямованих послідовних перетворень стратегічного характеру задля зростання результативності діяльності здійснення та усталеність оформлення процесу організаційного розвитку в телекомунікаційних підприємствах має ґрунтуватися на розбудові цілісного механізму управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств. Загалом, „механізм” у перекладі з грецької – „машина, система, що складається з певних частин, які оперують та взаємодіють між собою”[56]. Хміль Ф. І. визначає механізм управління, як „загальну схему функціонування механізму менеджменту” [172, с. 213]. Деякі дослідники [53, С. 354] стверджують, що це „складна категорія управління, яка об’єднує такі елементи: цілі управління; критерії управління; фактори управління (елементи об’єкта управління та їх зв’язки, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей); методи управління; ресурси управління (матеріальні і фінансові ресурси, соціальний та організаційний потенціал, при використанні яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети)”[53, с. 354]. Інші, окреслюють його, як „складову частину системи управління, яка забезпечує дієвий вплив на чинники, стан яких обумовлює результат діяльності об’єкту управління”[133], „сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу суб’єктів управління і впливу на їхню діяльність, що забезпечують узгодження інтересів учасників державного управління та громадського врядування, які взаємодіють”[83, 111]; „спосіб організації управління суспільним виробництвом з притаманними йому формами, методами, засобами, що відповідають кожній історичній епосі” [56, 361]; „штучно створена система управлінських засобів, за допомогою якої здійснюється прийняття науково обґрунтованого управлінського рішення і досягається ефективна його реалізація”[83]; „принципи і задачі управління, методи, форми й інструменти управління, організаційна структура управління підприємством та його персонал, інформація та засоби її обробки”[94]. Раєвнева О. В. обґрунтовує, що „це сукупність таких елементів, як організаційні форми і структури управління, методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва цілей і найбільш повно на даному етапі задовольняють суспільні, колективні й індивідуальні інтереси і потреби”[140, с. 265]. Ж. М. Балабанюк трактує його, як „систему, яка об’єднує цілі, функції, принципи, методи, засоби і способи, прийоми і технології управління”[8]. А. А. Малицький розглядає його „як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на чинники, стан яких обумовлює результат діяльності об’єкту управління”[94]. А. В. Куценко стверджує, що „це оптимальна сукупність форм, структур, методів, засобів і функцій управління, які покликані сприяти цілеспрямованому оперативному

регулюванню діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам”[85, с. 54]. Васильков В. Г. вважає, що це „сукупність методів, функцій та принципів, засобів управління, а також основних цілей і завдань, структур, форм і технологій для раціонального використання ресурсів соціально-економічної системи; водночас це система чинників, які спрямовуються на координацію різних функціональних складових діяльності системи з метою забезпечення її цілісності та стабільного стану найважливіших параметрів входу і виходу, оптимальної реалізації процесів на рівні підсистем та своєчасного реагування на запити зовнішнього середовища”[19, с. 181]. Опираючись на розглянуті визначення, доходимо до переконання, що механізм управління організаційним розвитком це стратегічно орієнтовані управлінські рішення і заходи щодо забезпечення переходу телекомунікаційних підприємств у новий якісний формат функціонування, їх адаптація до нових викликів та запитів внутрішнього й навколишнього середовища. Схематично структура механізму управління організаційним розвитком підприємств наведена на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Структура механізму управління організаційним розвитком підприємств

Примітка: сформовано на основі [8, 40, 57, 94, 140].

Таким чином, структурне упорядкування різних аспектів механізму управління організаційним розвитком побудови комплексу взаємодій і комунікацій складових телекомунікаційних підприємств, відчутно утруднюється через високу ризиковість та розмаїття організаційних перетворень, які в нерозривній синтезній єдності окреслюють напрями та зміст їх процесу організаційного розвитку (рис. 1.10).

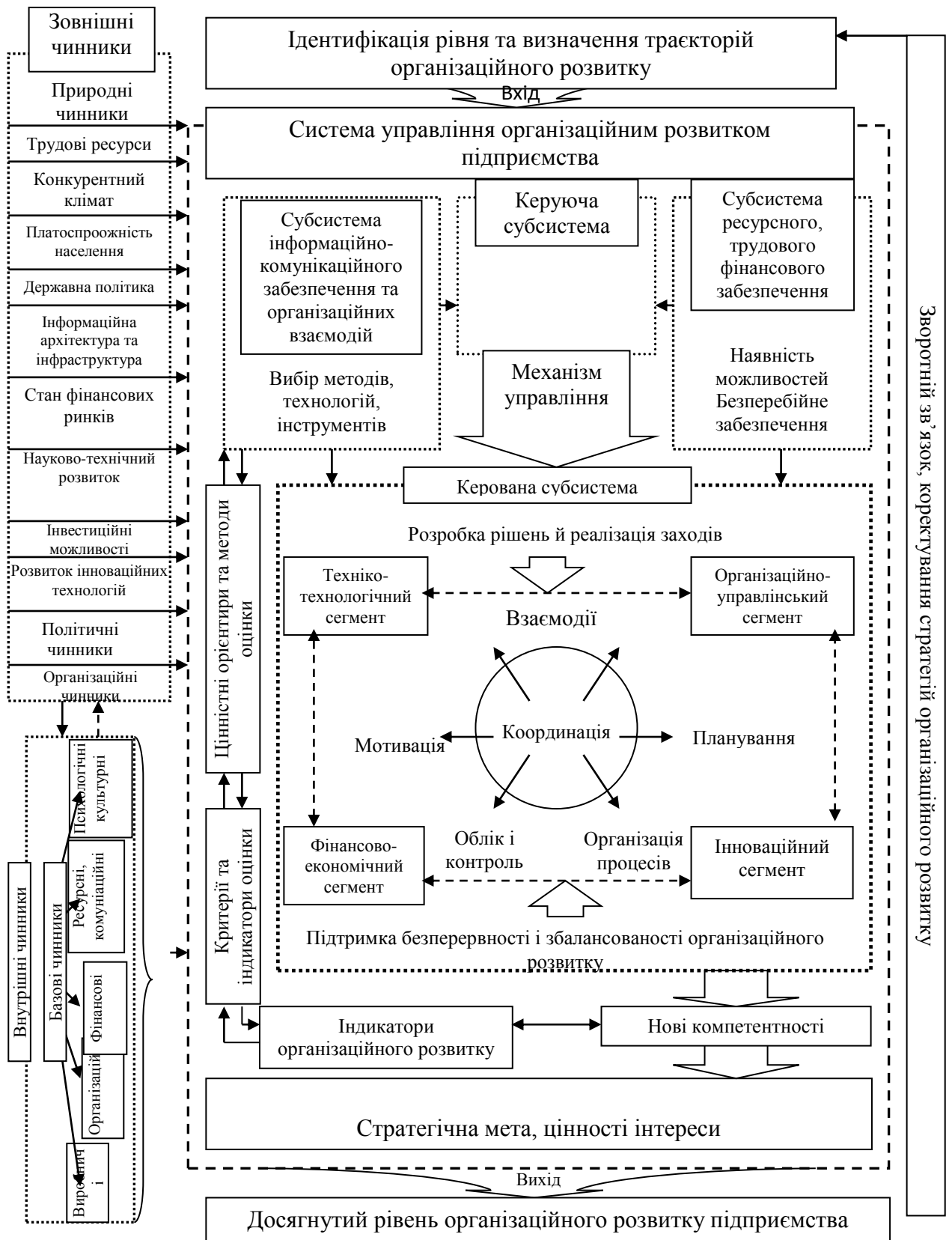


Рис. 1.10. Загальна схема управління організаційним розвитком підприємств

Примітка: сформовано на основі [30, 50, 85, 133, 161]

Водночас, специфіка прояву та особливості генерування кожного типу організаційних перетворень, певним чином відображаються на структурі, елементному складі та організаційній побудові механізму управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств, як складної відкритої ієрархічної системи.

Складність та розмаїття організаційних перетворень, що здійснюються у контурі механізму управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств, зумовлюють необхідність тісної інтеграції до цього процесу широкого спектру інноваційних рішень та заходів, які, помітно відрізняються за ключовими властивостями та параметрами (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Схема впливу чинників на стабільний організаційний розвиток телекомунікаційних підприємств

Примітка. Складено на основі [30, 57, 133].

При цьому унікальні характеристики механізму управління організаційним розвитком конкретного підприємства мають знаходити своє відображення у виборі інструментів, форм, методів і засобів здійснення реконфігурацій відповідних організаційних перетворень (рис. 1.12).

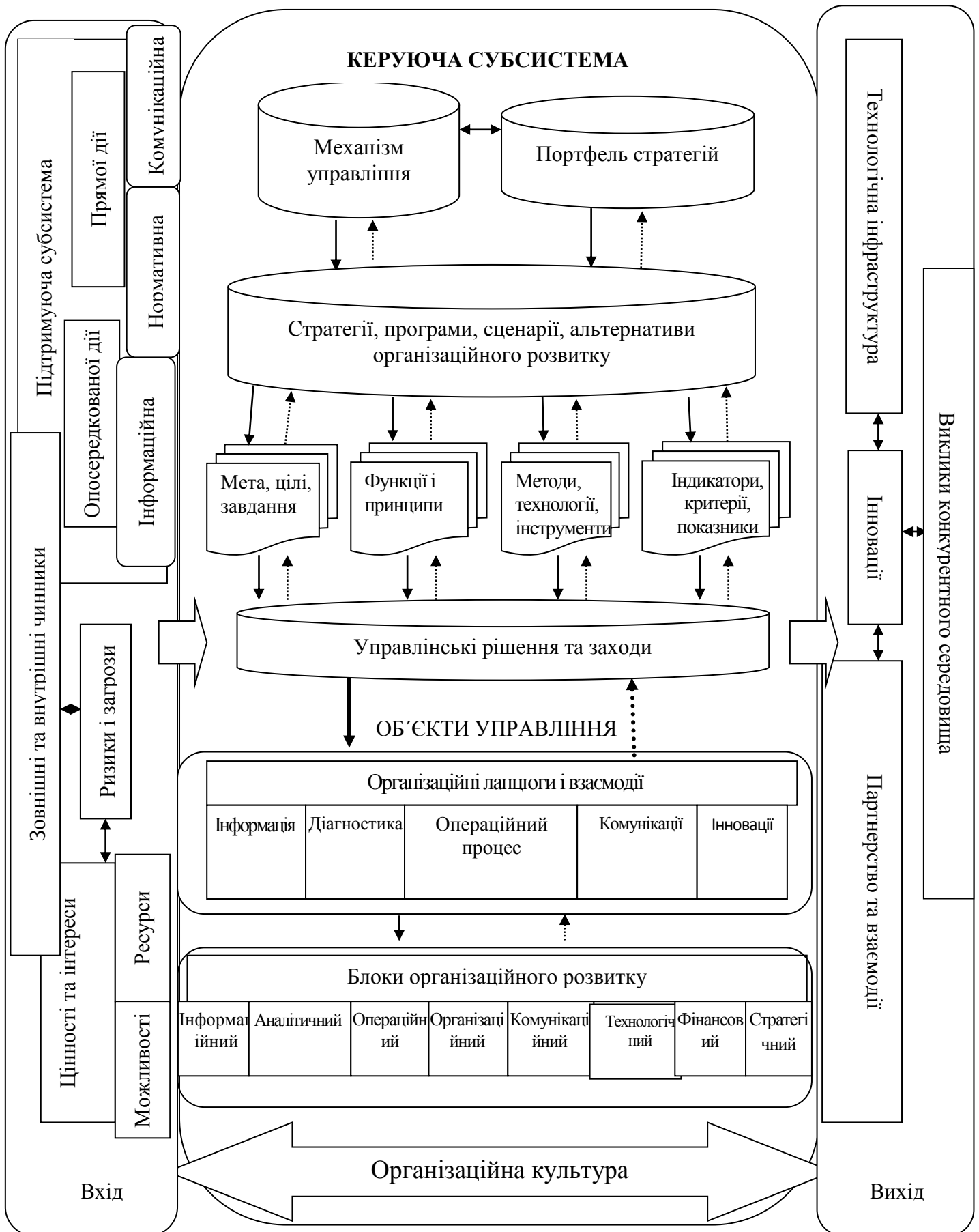


Рис. 1.12. Взаємозв'язок складових механізму управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств
Примітка. Розроблено на основі [8, 50, 94, 161].

Так, для телекомунікаційних підприємств, що здійснюють програмування у форматі технологічно жорстко поєднаних ланцюжків, зміст заходів організаційного розвитку, полягає, передусім, у цілеспрямованому перетворенні операційних технологій, бізнес-комбінацій та у інших трансформаціях фундаментальних основ їх функціонування, що зумовлені ціннісними пріоритетами визначеної стратегічної програми, яка, фактично визначає функціональне наповнення та архітектуру необхідних перетворень організаційного дизайну, модернізацію організаційної поведінки тощо.

Галузеві та унікальні особливості організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств наведені на рис. 1.13.



Рис. 1.13. Галузеві та унікальні особливості організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Примітка. Розроблено на основі [16, 22, 36, 39, 40, 43, 90, 154, 170].

Можливості механізму управління організаційним розвитком підприємств окреслюються, передусім, компетенціями персоналу, тому що саме кваліфікований персонал здійснює пошук напрямів поліпшення ситуації, та розробленою стратегією організаційного розвитку, яка визначає точки, резерви та можливості зростання.

Формування механізму управління організаційним розвитком підприємств має бути націленим на створення адаптаційної моделі розвитку, адекватної внутрішнім реаліям та зовнішнім викликам.

Нині в наукових екскурсах, знаходимо розгляд багатьох методичних підходів, які можна використати для побудови механізму управління організаційним розвитком підприємств.

З проміж них найчастіше згадуються: системний, процесний, ситуаційний, комплексний, ціннісно-орієнтований, міждисциплінарний, сценарний, мікроскопічний, макроскопічний, поведінковий, стратегічний, адаптивний, компетентнісний, бенчмаркінг, нормативний, інноваційний, радикальний, маркетинговий, ієрархічний, реінжиніринг, інтеграційний, функціональний [175, с. 149].

Взаємоузгодження субсистем механізму управління організаційним розвитком підприємств представлено на рис.1.14.

Розглянувши змістове наповнення та функціонал кожного підходу, розуміємо, що кожному притаманні певні недоліки та переваги, тому при обранні підходу для використання, необхідно оцінювати комплексно конкретну ситуацію, щоб забезпечити якісне управління організаційним розвитком. Доцільно використати комбінацію з декількох підходів. Отже, у форматі авторських пропозицій щодо концептуального базису формування й розбудови механізму управління організаційним розвитком підприємств процес цілепокладання має чітко виражений мультикомбінаторний характер, що вважаємо прямим відбиттям чіткого дотримання причинно-наслідкових зв'язків комбінації вимог усіх розглянутих методичних підходів. Структурно-логічна взаємодія елементів механізму управління організаційним розвитком наведено на рисунку 1.15.

У якості суб'єктів механізму управління організаційним розвитком підприємств мають виступати: акціонери, власники підприємства, партнери, керівництво, менеджери, керівники середньої ланки, управлінський персонал тощо. Оскільки, механізм управління організаційним розвитком підприємства має „забезпечувати нарощування його потенціалу і підвищення рівня його використання, і, у першу чергу, за рахунок освоєння новацій, тобто об'єктом виступають процес перетворення і процеси, які його забезпечують”[175, с. 137-138]. Таким чином, об'єктами механізму управління організаційним розвитком підприємств є: мета, завдання, цінності, інтереси, стратегія організаційного розвитку; організаційна структура підприємства; компетентності персоналу та підприємства; система мотивації та система організації праці підприємства;



Рис. 1.14. Взаємоузгодження підсистем механізму управління організаційним розвитком підприємств
Примітка. Складено на основі [8, 30, 57, 85, 140, 161].

організаційна культура, стиль та організаційна поведінка; бізнес-процеси; сучасні інформаційно-комунікаційні технології; організаційні інновації; технології та автоматизація виробництва; організаційний дизайн підприємства; системи документів – регламентів підприємства; організаційні взаємодії підприємства; організаційний клімат підприємства.



Рис. 1.15. Структурно-логічна взаємодія елементів механізму управління організаційним розвитком

Примітка. Складено на основі [30, 40, 85, 94, 161].

При побудові механізму управління організаційним розвитком підприємств доцільно опиратися на ціннісні орієнтири, що запропоновані Р. Танненбаумом і С. Дейвісом [203]:

„наділення людей, здебільшого, позитивними якостями; ставлення до працівників як до самобутніх особистостей і „цілісних людей”;

погляд на людину як особистість, що на постійно розвивається;

визнання і позитивне використання індивідуальних відмінностей;

адекватне вираження і використання можливих почуттів; акцентування автентичної (реальної) поведінки;

використання статусу тільки для організаційних релевантних цілей;

довіра до людей; готовність відстоювати свою думку;

готовність йти на ризик; розгляд участі у даному процесі в якості істотно важливого для ефективного виконання завдання;

акцент на співпрацю, а не на конкуренцію”[203] та доповнені Н. Маргулісом і А. Райяном [196]:

„надання людям можливості бути особистостями, а не ресурсом підвищення продуктивності;

надання можливості для кожного члена організації, так само як і для усієї організації в цілому можливості розвинути максимальний потенціал;

пошук можливостей підвищення ефективності організації у кожній з її цілей;

формування середовища, в якому можна знайти цікаву роботу;

надання можливостей для людей впливати на ставлення до роботи, організації та навколишнього середовища;

розвиток кожної людини як особистості зі складним набором потреб, кожна з яких відіграє важливу роль в його роботі та житті”[196].

Основні ціннісні орієнтири для розробки механізму управління організаційним розвитком підприємств представлено на рисунку 1.16.

Враховуючи означені ціннісні орієнтири, визначимо принципи, які мають бути підґрунтям при розробці механізму управління організаційним розвитком підприємств: правова визначеність; економічність; стратегічність; розширення можливостей співробітників; обґрунтованість; альтернативність; мотиваційне забезпечення; створення відкритості для комунікацій; адекватність; логічність і зрозумілість; сприяння перетворенням; розвиток взаємодій; безперервність; орієнтація на ключові цінності; дуальність; системність; проактивність; інформаційно-комунікаційне забезпечення; клієнтоорієнтованості; цілісність; еквіфінальність; адаптивність; інноваційність, синергетична орієнтація; взаємодія; превентивність; плановість дій; інноваційність; децентралізація; програмно-цільове управління; гнучкість; зворотній зв'язок; ієрархічність; конфігуративність; гармонізація; збалансованість; самовідновлення; орієнтація на процес; антропоцентричність.



Рис. 1.16. Основні ціннісні орієнтири для розробки механізму управління організаційним розвитком підприємств
Примітка. Складено на основі [57, 94, 133, 140, 161].

Існує ряд вимог, дотримання яких має бути обов'язковим при побудові механізму управління організаційним розвитком підприємств, серед них: прозорість, керованість, доступність, гнучкість, адаптивність та ефективність.

Водночас, ми підтримуємо пропозиції науковців, що обґрунтовують необхідність дотримання ще й наступних вимог при формуванні механізму управління організаційним розвитком підприємств [180, с.101]: забезпечення комплексного підходу до організаційних змін з урахуванням розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища для визначення проблемних ділянок; розробка комплексної програми розвитку організаційної структури підприємства; використання найбільш простих і конкретних організаційних рішень; чітка послідовність здійснюваних організаційних змін на основі комплексної програми розвитку; навчання персоналу підприємства методам діяльності в умовах організаційних змін; підтримка організаційних перетворень вищою управлінською ланкою підприємства; обмеження неконструктивної критики організаційних змін на підприємстві та запобігання на цій основі конфліктам” [180, с.101].

Стисло окреслимо наступні субсистеми механізму управління організаційним розвитком підприємств:

стратегічна субсистема (урахування інтересів усіх контактних аудиторій; формулювання мети, ціннісних орієнтирів; формування місії, стратегії, програми та завдань);

організаційна субсистема (організаційний дизайн підприємства; організаційні взаємодії підприємства; організаційна структура підприємства; організаційний клімат підприємства);

нормативно-правова субсистема (системи документів, стандартів, регламентів підприємства);

технологічна субсистема (бізнес-комбінації та бізнес-процеси);

інформаційно-комунікаційна підсистема;

мотиваційна субсистема (організаційна поведінка підприємства; організаційна культура підприємства; системи мотивації та організації праці підприємства, компетентності персоналу та підприємства);

забезпечуюча субсистема (ресурсне та фінансове забезпечення) ;

контролююча субсистема (моніторинг, контроль).

Щодо методів механізму управління організаційним розвитком підприємств, то традиційно розрізняють: економічні, соціально-психологічні та адміністративні методи. Процедура відбору інструментів механізму управління організаційного розвитку підприємства наведена на рисунку 1.17.



Рис. 1.17. Процедура відбору інструментів механізму управління організаційного розвитку підприємства

Примітка. Складено на основі [8, 30, 50, 90, 94, 154, 170].

Побудова механізму управління організаційним розвитком підприємств здійснюється за наступними етапами: формування команди; визначення місії, мети, інтересів, ціннісних орієнтирів і завдань; обґрунтування підходу; формування вимог та принципів; визначення суб'єктів і об'єктів; визначення функцій; вибір методів, інструментів і засобів; оцінку зовнішніх викликів; діагностика діючої організаційної структури; виявлення загроз і можливостей; розробка стратегії і сценаріїв її реалізації; розробка заходів та графіків; впровадження заходів та їх моніторинг і контроль; оцінка і аналіз впровадження заходів; коригування невідповідностей.

Оцінювати результативність роботи механізму управління організаційним розвитком підприємств доцільно за наступними критеріями: за рівнем досягнення визначеної мети; за приростом конкурентних переваг; за підвищенням прибутковості.

Зауважимо, що оцінка результативності роботи механізму управління організаційним розвитком підприємств включає: функціональну діагностику; оцінку організаційних інновацій; характеристику комунікаційних взаємодій; виявлення дублювання функцій та протиріч; швидкість ухвалення управлінських рішень та заходів.

Тобто, високі динамічність і невизначеність організаційного розвитку підприємств, а також глибокі взаємозалежності та комунікаційні взаємодії між її підсистемами і блоками передбачають необхідність використання режиму превентивності і проактивності функціонування механізму управління організаційним розвитком підприємств;

Таким чином, розглянуто сутність механізму управління організаційним розвитком підприємств, окреслено його можливості та мету, визначено суб'єкти та об'єкти, опрацьовано підходи й вимоги до його формування, сформовано ціннісні орієнтири й принципи, обґрунтовано складові та етапи розробки механізму управління організаційним розвитком підприємств. Доцільність та адекватність реалізації авторських пропозицій щодо концептуального базису механізму управління організаційним розвитком підприємств базуються на узагальненні та уточненні в сучасних наукових дослідженнях методичних підходів щодо його формування, розбудови та структуризації, що виступає системоутворюючою основою для визначення складних та багатоаспектних траєкторій організаційного розвитку, а саме: організаційних перетворень, через які знаходять прояв реконфігурація взаємодій та інформаційно-комунікаційних ланцюгів підприємств.

При цьому, акцентуємо, що теоретична спільність авторських пропозицій та їх методологічна єдність щодо формування, розбудови та структуризації механізму управління організаційним розвитком підприємств окреслюється визнанням фундаментального характеру взаємодій та інтересів усіх контактних аудиторій та належних до них мети й ціннісних орієнтирів, визначення яких, виступає платформою для забезпечення прагнень, завдань та потреб організаційного розвитку. Отже, у форматі авторських пропозицій

щодо концептуального базису формування й розбудови механізму управління організаційним розвитком підприємств процес цілепокладання має чітко виражений мультикомбінаторний характер, що вважаємо прямим відбиттям чіткого дотримання причинно-наслідкових зв'язків комбінації вимог усіх розглянутих методичних підходів. Характерною особливістю представлених авторських пропозицій щодо концептуального базису формування й розбудови механізму управління організаційним розвитком підприємств є органічне включення ціннісних орієнтирів, принципів та вимог до контексту трансформації його архітектури, що дає змогу використати теоретичні положення для практичного застосування в підприємствах. Проведене дослідження безперечно стане надійним підґрунтям подальших розробок, які дадуть змогу окреслити стратегії управління організаційним розвитком підприємств, визначити необхідні для них організаційні інновації та модернізувати їх організаційну культуру.

1.3. Показники результативності управління організаційним розвитком підприємств

Глобалізаційні процеси, зростання взаємодій і взаємозалежностей між різноманітними структурними одиницями, впровадження гнучких мережевих структур управління, фрілансу та інформаційно-комунікаційних технологій створюють нові умови для функціонування підприємств, що зумовлює використання адекватних, сучасних підходів до їх організаційного розвитку. До цього переліку слід додати необхідність підвищення „корпоративної прозорості” та зростання значущості соціальної відповідальності телекомунікаційних підприємств. Означене вимагає дотримання високих стандартів та якості організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств, що пояснює актуальність даного дослідження, яке спрямоване на уточнення особливостей та обґрунтування теоретичних підходів й методологічних засад до оцінки управління організаційним розвитком підприємств з визначенням критеріїв і системи індикаторів та відображення можливих альтернативних варіантів прикладних рішень, що враховують швидкоплинність змін і коливань економічного простору і базуються на компетенціях менеджменту щодо обрання гармонійного вектору організаційного розвитку.

Теоретичним базисом сутнісного розгляду проблем організаційного розвитку підприємства стали наукові публікації: Р. Аккофа, І. Ансоффа, О. Віханського, Гривківської, П. Друкера, Й. Завадського, А. Мескона, А. Наумова, С. Судомир, Р. Фатхутдінова та інших. Незважаючи на широку зацікавленість та наукові розвідки з даної проблеми, відзначимо, що,

організаційна складова як органічна системна цілісність підприємства розкрита недостатньо. Вочевидь, потребують додаткових досліджень сутнісні аспекти поняття організаційного розвитку підприємства.

Проблема оцінки управління організаційним розвитком підприємств залишається однією з найскладніших, що пояснюється передусім відсутністю чітких критеріїв та індикаторів вимірювання і загальноприйнятних теоретичних підходів й методологічних засад.

Організаційний розвиток – це процес цілеспрямованих послідовних перетворень стратегічного характеру задля зростання результативності діяльності підприємства, що передбачає розробку стратегій змін організаційного дизайну, структури, поведінки та культури підприємства з урахуванням конкретних зовнішніх та внутрішніх реалій. Тобто, для процесу організаційного розвитку притаманними є наступні особливості, які впливають і на оцінку його управління:

організаційний розвиток це фактично за своїм змістовим наповненням управлінський процес, що спрямований на обґрунтування й ухвалення рішень і заходів щодо оптимізації функціональних характеристик внутрішнього організаційного дизайну підприємства та взаємодій між різними структурними підрозділами та контактними аудиторіями;

необхідність здійснення організаційних перетворень пояснюється наростанням внутрішніх протиріч, конфліктів й орієнтована на їх розв'язання;

організаційний розвиток цілеспрямовано зорієнтований на проведення структурних та організаційних трансформацій, шляхом здійснення структурної та функціональної реконфігурації внутрішньої побудови підприємства;

організаційний розвиток чітко націлений на досягнення визначеної мети, відповідних завдань та розробленої стратегії.

До них додаємо ще:

складність та різноманітність внутрішнього середовища;

динамічність процесів організаційного розвитку;

багатокритеріальність завдань управління організаційним розвитком;

відсутність можливості стандартизації й формалізації багатьох завдань і рішень управління організаційним розвитком;

обов'язковість процесу організаційного розвитку і мінливість його критеріїв та індикаторів за часовими контурами.

Крім зазначених вище особливостей організаційного розвитку на оцінку управління організаційним розвитком підприємств впливають і „галузеві особливості сфери телекомунікацій, а саме:

надзвичайна складність механізму функціонування міжнародних телекомунікацій та використання значного переліку нових ІТ-технологій, різноманітність операцій і швидкість переміщення інформаційних потоків, що мультиплікує ризики підприємств, форми їх прояву та можливі наслідки;

телекомунікаційна глобалізація та інтеграція, що мультиплікують системні ризики;

наявність і поглиблення асиметрії інформації на ринку послуг, що потребує вдосконалення процесів розкриття інформації та забезпечення її прозорості;

процеси запровадження єдиних стандартів у сфері телекомунікацій;

удосконалення методів управління телекомунікаційною діяльністю, зокрема антикризового, на основі відповідної гармонізації міжнародних і національних стандартів та регуляторів;

забезпечення технічної сумісності інфраструктури, прозорості ціноутворення на відповідні послуги”[154, с. 49].

підприємства мають забезпечувати виконання своєї місії, що передбачає їх організаційний розвиток. Ми підтримуємо тезу, що „необхідність пошуку нових підходів до вирішення проблем оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств пояснюється невідповідністю процесу управління потребам, що актуалізовані трансформацією середовища їх функціонування”[163, с. 296].

Композиція оцінки управління організаційним розвитком підприємства представлена на рис. 1.18.



Рис. 1.18. Композиція оцінки управління організаційним розвитком підприємства

Примітка. Складено на основі [32, 75, 155].

Основними науковими підходами до оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств вважаються: цільовий, ресурсний, функціональний, системний, композиційний, ресурсно-потенціальний, часовий, поведінковий, експертний, багатопараметричний і множинний [32, 45, 58].

Цільовий підхід вважається досить привабливим, але досягнення мети не завжди є кількісно вимірюваним, підприємства часто визначають декілька цілей, серед яких бувають суперечливі або такі, що перешкоджають виконання інших завдань чи заходів.

Ресурсний підхід оцінює результативність управління з точки зору ресурсної ефективності.

Функціональний підхід зосереджений на ефективності організації праці та функцій управлінського персоналу.

Системний підхід націлений на адаптацію підприємства до коливань зовнішнього середовища, його доповнюють часовим параметром, що сприяє розробці часової моделі, критерієм результативності якої переважно визначають здатність утримувати своє конкурентне становище.

Композиційний підхід оцінює вплив управлінських рішень на результати діяльності підприємства.

Ресурсно-потенціальний підхід передбачає оцінку результативності управління з точки зору ефективності використання потенціалу підприємства.

Часовий підхід оцінює результативність управлінських рішень і заходів за різними часовими горизонтами.

Поведінковий підхід оцінює рівень задоволення інтересів різних контактних аудиторій.

Експертний підхід передбачає якісну оцінку різних складових результативності управління.

Багатопараметричний та множинний підходи інтегрують цільовий і системний підходи та передбачають врахування інтересів різноманітних контактних аудиторій і часові та ресурсні обмеження тільки в різних пропорціях.

Ключовою вадою означених підходів до оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств є не врахування потенціалу змін, і неможливість об'єктивно визначити напрями та заходи організаційного удосконалення.

„Оскільки жоден із наявних підходів не має порівняно з іншими абсолютних переваг, у практиці оцінювання ефективності управлінської діяльності доцільне їх комбіноване використання, що зрештою підвищує ступінь достовірності одержаних результатів”[148].

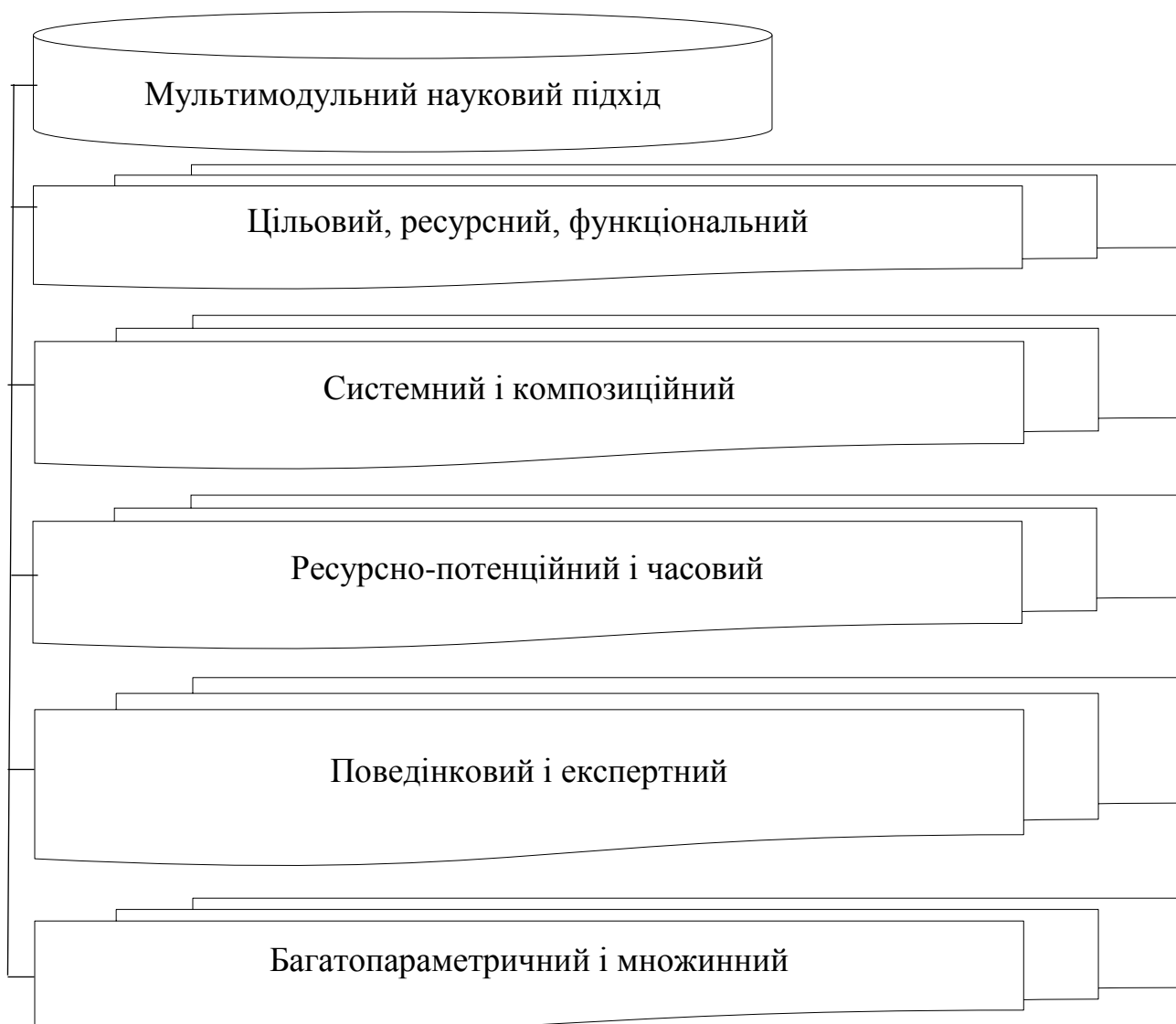


Рис. 1.19. Мультимодульний науковий підхід до оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств
Примітка. Розроблено на основі [32, 75, 155]

Доцільним при оцінці результативності управління організаційним розвитком підприємств використати мультимодульний підхід, який охоплює найважливіші параметри управління та використовує синтетичні індикатори, які поєднують різні аспекти оцінки вищезначених підходів, і таку оцінку слід здійснювати за наступними ланцюговими блоками: визначення мети оцінки та виконавців; визначення критеріїв та індикаторів результативності управління; формування інформаційного масиву; проведення розрахунків щодо встановлених кількісних індикаторів; проведення експертиз щодо встановлених якісних індикаторів; визначення синтетичного індикатора; формування висновків щодо результативності управління; побудова прогнозів умов та контурів організаційного розвитку; розробка альтернатив

щодо організаційного розвитку; ухвалення відповідних управлінських рішень та системи заходів; здійснення контролю (рис. 1.20).



Рис. 1.20. Мультимодульний підхід до оцінки ефективності управління організаційним розвитком підприємств
Примітка. Розроблено на основі [8, 20, 29, 46, 85]

Послідовність оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств представлено на рисунку 1.21.

Зазначена послідовність оцінки результативності управління організаційним розвитком дозволяє телекомунікаційним підприємствам здійснити об'єктивну оцінку усіх явищ і процесів що впливають на їх організаційний розвиток та ухвалити відповідні рішення й заходи.

При оцінці результативності управління організаційним розвитком підприємств, практично, необхідно визначити рівень адекватності моделі управління й організаційного дизайну та результатів діяльності, тобто здійснити діагностику мети, завдань, цінностей, стратегій підприємства, складу функцій і їх розподілу між виконавцями, визначити цілісність процесів та взаємодій управління, продуктивність праці, ефективність технологій, інструментів засобів управління, рівень відповідності чисельності, компетентностей, складу й кваліфікації працівників обсягу та складності їх функцій, якість інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень, стратегічну та інноваційну спрямованість управлінської діяльності тощо.

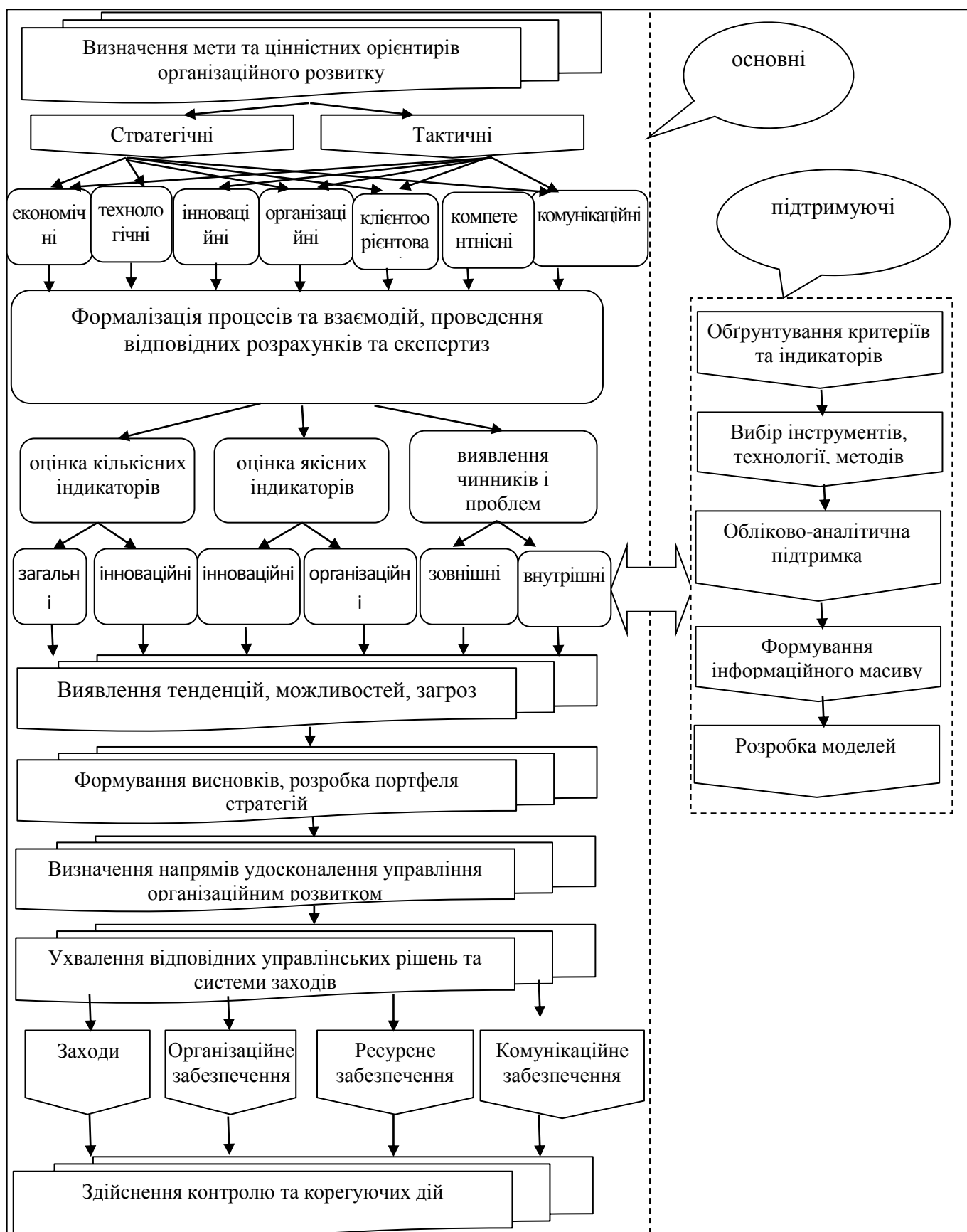


Рис. 1.21. Послідовність оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств

Примітка. Розроблено з використанням [8, 20, 29, 32, 46, 75, 85, 155].

За результатами дослідження, переконуємось, що переважно науковці в якості критеріїв оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств пропонують наступні:

- досягнення мети управління;
- ступінь оптимальності функціонування підприємства;
- швидкість реагування на деформації зовнішнього середовища;
- рівень раціональності організаційної структури управління;
- керованість впливу на фінансові результати.

Оскільки, організаційний розвиток передбачає проведення якісних змін, що зумовлюють зростання результативності функціонування підприємства й досягнення його мети, а за своїм змістовим наповненням, організаційний розвиток підприємства, є сукупністю процесів, які сприяють зростанню його потенціалу, то результатом організаційного розвитку має бути зростання потенціалу, гнучкості і конкурентних переваг підприємства, підвищення адаптивності та конкурентоспроможності, спроможність підприємства протидіяти руйнівному впливу зовнішнього середовища.

Тому, вважаємо, що критеріями результативності управління організаційним розвитком підприємств є:

- досягнення мети системи управління;
- висхідні тренди ключових індикаторів фінансового стану;
- рівень компетентності персоналу;
- адекватність організаційного дизайну, поведінки та культури;
- швидкість позитивних організаційних змін;
- простота організаційної структури;
- адекватність управлінських рішень в екстремальних ситуаціях;
- єдність розпорядництва;
- дотримання оптимальної норми керованості;
- оптимальність організаційної структури;
- оперативність прийняття управлінських рішень;
- своєчасність реагування на виклики зовнішнього середовища;
- дієвість обраного управлінського інструментарію;
- чіткість, достовірність, своєчасність надходження інформації;
- швидкість адаптації до зміни реалій навколишнього середовища;
- функціональна замкненість структурних одиниць;
- керованість та мобільність впливу на економічні результати тощо.

Дотримання вимог означених критеріїв результативності управління сприятиме динамічному організаційному розвитку підприємства як соціально-економічної системи.

Розроблена система критеріїв результативності управління організаційним розвитком підприємств дає змогу своєчасно, якісно надійно ідентифікувати рівень результативності.

Переважно науковці пропонують використовувати наступні індикатори результативності управління організаційним розвитком підприємств:

- економічна ефективність діяльності підприємства;
- швидкість обробки управлінської інформації;

скорочення управлінського персоналу;
 рівень забезпеченості людськими ресурсами;
 продуктивність управлінської праці;
 зниження плинності управлінських кадрів;
 рівень керованості підприємства;
 баланс інтересів усіх зацікавлених осіб;
 оперативність прийняття рішень управлінцями;
 зниження собівартості продукції;
 частка управлінського персоналу;
 рівень прогресивності організаційної структури;
 якість реалізації функцій управління;
 продуктивність праці працівників на підприємстві;
 результативність комунікаційного процесу тощо.

Цікаво, що окремі дослідники пропонують додати, в якості індикаторів до оцінки результативності управління [58]:

„документованість і формалізованість управлінських технологій, їх доступність для розуміння й ефективного використання фахівцями підприємства; єдність управлінських технологій і моделей, що використовуються на всіх рівнях управління, а також підсистем управління; повноту, структурованість та інтегрованість системи показників оцінки результативності діяльності підприємства, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень; обґрунтованість взаємозв'язку між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, що забезпечують взаємодію окремих рівнів управління; оптимальність вертикального і горизонтального розподілу праці та її вплив на досягнення цілей підприємства”[58].

Фактично, жоден із цих індикаторів не дозволяє об'єктивно й повною мірою оцінити результативність управління організаційним розвитком підприємств в цілому. Вважаємо, що система індикаторів результативності управління організаційним розвитком підприємств має відображати:

майновий та фінансовий стан;
 тенденції рівня платоспроможності, ліквідності, рентабельності, ділової активності, економічної стійкості та незалежності;
 фінансові результати діяльності;
 якісну характеристику компетентностей персоналу;
 структуру фінансових ресурсів;
 ефективність використання ресурсів;
 динаміку кредиторської та дебіторської заборгованості;
 можливості та резерви його розвитку;
 потенційні та наявні джерела фінансових ресурсів;
 наявність конкурентних переваг;
 рівень інноваційності.

Індикатором, що характеризує результативність управління організаційним розвитком, може бути рівень організаційної зрілості поведінки, який характеризується сукупністю організаційних взаємодій,

компетенціями, комунікаційними ланцюгами, що окреслюють основні бізнес-процеси підприємства.

Організаційну зрілість поведінки визначають наступні основні показники організаційних взаємодій, компетенцій та комунікаційних ланцюгів:

- якісні характеристики персоналу;
- інформаційно-комунікаційна інфраструктура;
- якість програмного забезпечення;
- витрати на підготовку та утримання персоналу;
- підходи до безпеки та превентивних заходів;
- система управління;
- ключові бізнес-процеси (табл. 1.1).

Для кількісного розрахунку рівня організаційної зрілості поведінки підприємства доцільно використати шкалу: реактивна поведінка, адаптивна, гнучка, проактивна та партнерська.

Метою такої оцінки є виявлення поточного стану організаційної зрілості поведінки підприємства з урахуванням характеристик його організаційної культури та викликів конкурентного середовища. Визначення рівня організаційної зрілості поведінки підприємства доцільно здійснювати за наступним рівнянням:

$$U^t = \frac{\sum_{j=1}^m S_j \sum_{i=1}^n a_i^{tx} \cdot K_{ij}^t}{n \cdot m} \cdot 100, \quad (1.1)$$

де: U^t – рівень організаційної зрілості поведінки;

t – часовий проміжок за який здійснюється оцінка організаційної зрілості поведінки;

S_j – номер j -го етапу який характеризується сукупністю організаційних взаємодій, компетенціями, комунікаційними ланцюгами;

m – кількість етапів для оцінки рівня організаційної зрілості поведінки підприємства;

K_{ij}^t – математична змінна відповідності i -ї сукупності організаційних взаємодій, компетенцій, комунікаційних ланцюгів j -му етапу.

Залежно від показника U виокремимо 5 рівнів організаційної зрілості поведінки, що можуть мати підприємства:

$$U^t = \begin{cases} 1 - \text{реактивна, при } U \in (0;20]; \\ 2 - \text{адаптивна, при } U \in (20;40]; \\ 3 - \text{гнучка, при } U \in (40;60]; \\ 4 - \text{проактивна, при } U \in (60;80]; \\ 5 - \text{партнерська, при } U \in (80;100]. \end{cases}$$

Таблиця 1.1

Індикатори організаційної зрілості поведінки підприємства

Індикатор	Рівняння для розрахунку (одиниця виміру)	Опис
Частка витрат на організаційний розвиток в собівартості продуктів і послуг	$ПВ_{орзроз} = \frac{Ворзроз}{СП},$ де: $Ворзроз$ – витрати на організаційний розвиток; $СП$ – собівартість ТК послуг.	Окреслює рівень фінансування організаційного розвитку
Частка витрат на оплату управлінського персоналу в загальних витратах на оплату праці	$ЧВ_{оп} = \frac{ОП_{уп}}{ЗОП},$ де: $ЧВ_{оп}$ – частка витрат на оплату праці управлінського персоналу у загальних витратах на оплату праці; $ОП_{уп}$ – витрати на оплату праці управлінського персоналу; $ЗОП$ – загальні витрати на оплату праці	Окреслює політику управління персоналом та витрати на утримання управлінського персоналу
Середня вартість комп'ютерів та організаційної техніки	$СВ_{пк} = \frac{В_{пк}}{n} \left(\frac{зрн.}{од.} \right),$ де $В_{пк}$ – вартість комп'ютерів та організаційної техніки; n – кількість комп'ютерів та організаційної техніки	Окреслює середню вартість комп'ютерів та організаційної техніки
Коефіцієнт організаційної функціональної завантаженості комп'ютерів та організаційної техніки	$К_{пк} = \frac{Ч}{n} \left(\frac{люд.}{од.} \right),$ де $Ч$ – кількість користувачів комп'ютерів та організаційної техніки	Окреслює середню організаційну функціональну завантаженість комп'ютерів та організаційної техніки
Коефіцієнт організаційної забезпеченості	$К_{заб} = \frac{n}{Ч} \left(\frac{од.}{люд.} \right)$	Окреслює рівень автоматизації організаційних функцій управлінського персоналу
Коефіцієнт завантаженості управлінського персоналу	$К_{по} = \frac{Ч}{КПЗ} \left(\frac{люд.}{од.} \right),$ де $КПЗ$ – кількість комунікаційних ланцюгів	Окреслює рівень завантаженості управлінського персоналу
Капіталомісткість організаційних взаємодій	$К_{пк} = \frac{З_{пз}}{n} \left(\frac{зрн.}{од.} \right),$ де $З_{пз}$ – витрати на організаційні взаємодії	Окреслює рівень відносних витрат на організаційні взаємодії
Капіталомісткість організаційних взаємодій одного управлінця	$К_{м} = \frac{З_{пз}}{Ч} \left(\frac{зрн.}{люд.} \right)$	Окреслює середні витрати на організаційні взаємодії одного управлінця

Комплексним показником оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств може бути вартість ухваленого рішення:

$$B_p = t_1(Z_\phi + Z_o + Z_{pm}), \quad (1.2)$$

де B_p – вартість ухваленого рішення, грн.; t_1 – кількість часу, що пішло на розробку та прийняття рішення менеджером, год.; Z_ϕ – оплата праці менеджера за 1 годину, грн.; Z_o – витрати на організаційне забезпечення роботи менеджера за 1 годину, грн.; Z_{pm} – капіталомісткість робочого місця менеджера, грн.

Розглядаючи телекомунікаційне підприємство як організаційну систему (С), його організаційну структуру доцільно окреслити як сукупність організаційних взаємодій (Р):

$$C = \{P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_k\}, \quad (1.3)$$

де i – номер організаційних взаємодій;

k – кількість організаційних взаємодій.

Враховуючи комунікаційні ланцюги організаційних взаємодій, коефіцієнт організаційного забезпечення ухвалення управлінських рішень, матиме вигляд:

$$S_j^{ig} = \sum_{v=1}^w \sum_{h=1}^l I_{vh}^{ig}, \quad (1.4)$$

де v – номер комунікаційного ланцюга; w – кількість комунікаційних ланцюгів; h – номер організаційних взаємодій; l – кількість організаційних взаємодій; g – номер ухваленого управлінського рішення.

Окрім того, для оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств варто визначити рівень адекватності системи управління та гнучкості її організаційного дизайну, структури, поведінки та культури, проаналізувати мету та завдання організаційного управління, змістове наповнення функцій, цілісність управлінських комунікаційних взаємодій, ефективність управлінських моделей та ланцюгів, адекватність чисельності та якісного складу працівників з обсягом необхідних робіт, якість інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу ухвалення управлінських заходів тощо.

Сукупність таких індикаторів дасть змогу розрахувати синтетичний індикатор організаційного розвитку підприємств який буде демонструвати рівень та відповідні перспективні вектори організаційного розвитку.

Світова теорія і практика пропонує декілька математичних моделей і методичних підходів щодо визначення синтетичного індикатору організаційного розвитку підприємств [2, 162]. Найбільш відомими є моделі Р. Ліса, Р. Дж. Таффлера, Г. Спрінгейта, Дж. Фулмера та інші [154]. Відмітимо, що ці моделі розроблені зарубіжними дослідниками не враховують вітчизняних реалій організаційного розвитку підприємств і вважаються обмеженими, тому їх слід використовувати частково та з певними застереженнями внаслідок:

суб'єктивізм визначення критеріїв та індикаторів розвитку;

невідповідності інформаційних даних та інформаційної асиметрії;
 невідповідності базових параметрів моделей вітчизняним реаліям;
 ігнорування впливу інфляції;
 ігнорування галузевої специфіки телекомунікаційної сфери;
 доцільність використання вагових експертних коефіцієнтів;
 нерозвиненість ринку цінних паперів тощо.

Розглянуті методичні підходи є загальними, тому у якості засадничих методичних підходів до визначення синтетичного індикатору організаційного розвитку підприємств доцільно використати комбінацію агрегатного, коефіцієнтного, інтегрального, матричного, графічного підходів та економіко-математичних методів, які будуть корисні для практичного застосування та відповідним чином враховувати специфіку організаційного розвитку підприємств.

Таким чином, доберемо адаптований до викликів сьогодення процес організаційного розвитку підприємства – X у момент τ_* такий, що τ_* достатньо близький до бажаної результативності θ і при цьому, процес організаційного розвитку X у точках τ_* та θ також достатньо близький до мінімальної дисперсії різниці витрат: $X_\theta - X_{\tau_*}$. Для того, щоб визначити оптимальну результативність управління організаційним розвитком підприємства скористаємось рівнянням:

$$X_t = W_t,$$

де $W = (W_t)_{0 \leq t \leq T}$ – це стандартний процес організаційного розвитку, для якого:

$$W_0 = 0;$$

$$W_t - W_s \quad \text{не залежить від } W_s - W_0, \quad t > s;$$

$$W_t - W_s \quad \text{демонструє нормальний розподіл } N(0, t - s).$$

Будемо вважати, що $T = 1$, тоді знайдемо показник W_s за допомогою показника W_τ , де τ – момент зупинки, який визначається фільтрацією $\mathbf{F} = (F_t)_{t \geq 0}$, що генерується процесом W :

$$F_t = \sigma(W_0, \dots, W_t).$$

Введемо наступні позначення:

$$S_t = \max_{0 \leq s \leq t} W_s,$$

$$V_* = \inf_{\tau} EG(S_1 - W_\tau),$$

де G – функція витрат на організаційний розвиток, \inf береться за кожною сукупністю зупинок τ , тобто:

$$\{\tau \leq t\} \in F_t \quad \text{для усіх } t \geq 0.$$

Звичайно, нам потрібно знайти такий оптимум для зупинки τ_* , щоб:

$$V_* = EG(S_1 - W_{\tau_*}).$$

Розглянемо умови для існування та структури показників: τ_* и V_* .

Для квадратичної функції витрат на організаційний розвиток: $G(x) = x^2$ оптимальний час τ_* визначається рівнянням:

$$\tau_* = \inf \{t \leq 1: S_t - W_t \geq z_* \sqrt{1-t}\},$$

де $z_* = 1,12\dots$ і вважається рішенням наступного рівняння:

$$4\Phi(z_*) - 2z_*\varphi(z_*) - 3 = 0,$$

$$\Phi(z) = \int_{-\infty}^z \varphi(x) dx, \quad \varphi(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-x^2/2}.$$

При цьому, функція організаційних взаємодій V_* буде дорівнювати:

$$V_* = 2\Phi(z_*) - 1 = 0,73\dots$$

Тут доцільно зауважити, що кількісні параметри оптимального управління організаційним розвитком можна розрахувати за рівнянням:

$$E(\tau_*) = \frac{z_*^2}{1 + z_*^2} = 0,55\dots,$$

$$Var(\tau_*) = \frac{2z_*^4}{(1 + z_*^2)(3 + 6z_*^2 + z_*^4)} = 0,05\dots$$

А при розгляді процесу організаційного розвитку W_t на випадковому часовому інтервалі $[0, T]$ відповідні алгоритми організаційних взаємодій $V_*(T)$ та оптимального управління: $\tau_*(T)$ визначаються формулою:

$$\tau_*(T) = \inf \{t \leq T: S_t - W_t \geq z_* \sqrt{T-t}\},$$

$$V_*(T) = V_* \cdot T.$$

Доказом цього, може бути використання марківської властивості броунівського руху для випадкового часового інтервалу [162]: τ , коли маємо, що для будь-якої функції $\epsilon: G = G(x)$ з $E|G(S_1 - W_t)| < \infty$:

$$\begin{aligned} E(G(S_1 - W_\tau) | F_\tau) &= \\ &= E\left(G\left(\max\left\{\max_{u \leq \tau} W_u, \max_{\tau < u \leq 1} W_u\right\} - W_\tau\right) | F_\tau\right) = \\ &= E\left(G\left(\max\left\{s, \max_{0 \leq \tau \leq 1-t} W_\tau + x\right\} - x\right)\right)_{x=W_\tau, s=S_\tau, t=\tau} = \\ &= EG(\max\{s, \eta + x\} - x)_{x=W_\tau, s=S_\tau, t=\tau}, \end{aligned}$$

де випадкове значення:

$$\eta = \max_{0 \leq \tau \leq 1-t} W_\tau$$

має розподіл:

$$dF_\eta(t, y) = 2\varphi\left(\frac{y}{\sqrt{1-t}}\right) \frac{dy}{\sqrt{1-t}}.$$

Тобто,

$$\begin{aligned}
& E(G(S_1 - W_\tau) | F_\tau) = \\
& = G(s - x)F_\eta(t, s - x) + \int_{s-x}^{\infty} G(y) dF_\eta(t, y) = \\
& G(s - x) + \int_{s-x}^{\infty} [G(y) - G(s - x)] dF_\eta(t, y), \\
& x = W_\tau, s = S_\tau, t = \tau.
\end{aligned}$$

Використовуючи отримане рівняння, знаходимо що:

$$\begin{aligned}
V_* & = \inf_{\tau} EG(S_1 - W_\tau) = \\
& = \inf_{\tau} E \left\{ G(S_\tau - W_\tau) \left[2\Phi\left(\frac{S_\tau - W_\tau}{\sqrt{1-\tau}}\right) - 1 \right] + 2 \int_{\frac{S_\tau - W_\tau}{\sqrt{1-\tau}}}^{\infty} G(z\sqrt{1-\tau}) \varphi(z) dz \right\}.
\end{aligned}$$

Далі для функції $G(x) = x^2$ знаходимо, що

$$V_* = \inf_{\tau} E \left\{ (1-\tau) \left(\frac{S_\tau - W_\tau}{\sqrt{1-\tau}} \right)^2 \left[2\Phi\left(\frac{S_\tau - W_\tau}{\sqrt{1-\tau}}\right) - 1 \right] + 2 \int_{\frac{S_\tau - W_\tau}{\sqrt{1-\tau}}}^{\infty} z^2 \varphi(z) dz \right\}.$$

Враховуючи, що розподіл процесів організаційного розвитку та організаційних взаємодій $S - W$ и $|W|$ співпадає, то переконуємось, що:

$$\begin{aligned}
V_* & = \inf_{\tau} E \left\{ (1-\tau) \left(\frac{|W_\tau|}{\sqrt{1-\tau}} \right)^2 \left[2\Phi\left(\frac{|W_\tau|}{\sqrt{1-\tau}}\right) - 1 \right] + 2 \int_{\frac{|W_\tau|}{\sqrt{1-\tau}}}^{\infty} z^2 \varphi(z) dz \right\} = \\
& = \inf_{\tau} E \left\{ (1-\tau) H_2 \left(\frac{|W_\tau|}{\sqrt{1-\tau}} \right) \right\},
\end{aligned}$$

$$\text{де } H_2(z) = z^2 + 4 \int_z^{\infty} u(1 - \Phi(u)) du.$$

Доцільно ввести новий часовий відтинок $s \geq 0$ на заміну: $t \in [0, 1]$ за допомогою рівняння:

$$1 - t = e^{-2s}.$$

Тоді визначимо, що:

$$\frac{W_t}{\sqrt{1-t}} = e^s W_{1-e^{-2s}} \equiv Z_s,$$

А за допомогою співвідношення Колмогорова–Іто отримаємо Z_s вже у диференційному вигляді:

$$dZ_s = Z_s ds + \sqrt{2} d\beta_s,$$

де

$$\beta_s = \frac{1}{\sqrt{2}} \int_0^{1-e^{-2s}} \frac{dW_u}{\sqrt{1-u}}, \quad s \geq 0$$

представляє новий броунівський рух.

Вважаючи, що: $Z_0 = Z$ та $V_*(z) = \inf_{\sigma} E e^{-2\sigma} H_2(|Z_\sigma|)$,

Знаходимо прийнятне рішення нашого завдання V_* яке дорівнює $V_*(0)$.

Далі, оптимум для дифузного процесу організаційного розвитку Z_s можна розрахувати за допомогою задачі Стефана:

$$L_z V(z) = 2V(z), \quad z \in (-z_*, z_*),$$

$$V(\pm z_*) = H_2(z_*),$$

$$V'(\pm z_*) = \pm H_2'(z_*),$$

де $L_z = z \frac{d}{dz} + \frac{d^2}{dz^2}$ – організаційні взаємодії дифузного процесу організаційного розвитку Z .

Удосконалюючи співвідношення: $L_z V(z) = 2V(z)$ будемо мати:

$$V''(z) + zV'(z) = 2V(z), \quad \text{і знаходимо загальне рішення:}$$

$$V(z) = c_1 e^{-z^2/2} M\left(\frac{3}{2}, \frac{1}{2}; \frac{z^2}{2}\right) + c_2 z e^{-z^2/2} M\left(2, \frac{3}{2}; \frac{z^2}{2}\right),$$

де

$$M(a, b; x) = 1 + \frac{a}{b}x + \frac{a(a+1)}{b(b+1)} \frac{x^2}{2!} + \dots$$

є гіпергеометричною функцією Куммера.

Із $V_*(z)$ доходимо, що $c_2 = 0$, а із обмежень організаційного розвитку випливає:

$$c_1 = e^{z_*^2/2} \frac{H_2(z_*)}{M\left(\frac{3}{2}, \frac{1}{2}, \frac{z_*^2}{2}\right)},$$

де z_* – чітко позитивний організаційний розвиток:

$$\frac{H_2'(z)}{H_2(z)} + z = 3z \frac{M\left(\frac{5}{2}, \frac{3}{2}, \frac{z^2}{2}\right)}{M\left(\frac{3}{2}, \frac{1}{2}, \frac{z^2}{2}\right)}.$$

Таким чином, доходимо що для організаційного розвитку $V_*(z)$:

$$V(z) = \begin{cases} H_2(z_*) \exp\left\{\frac{z_*^2 - z^2}{2}\right\} \frac{M\left(\frac{3}{2}, \frac{1}{2}, \frac{z^2}{2}\right)}{M\left(\frac{3}{2}, \frac{1}{2}, \frac{z_*^2}{2}\right)}, & |z| \leq z_*, \\ H_2(|z|), & |z| \geq z_*. \end{cases}$$

Відповідно оцінка управління організаційним розвитком визначається стандартно для Z_s враховуючи z_* :

$$\sigma_* = \inf \{s \geq 0 : |Z_s| \geq z_*\}.$$

Для того, щоб підтвердити оптимальність отриманих показників, доцільно провести верифікацію. І саме повертаючись до часу: $t = 1 - e^{-2s}$ та користуючись тим, що $Z_t = \frac{W_t}{\sqrt{1-t}}$, а розподіл $S - W$ та $|W|$ співпадають, знаходимо оптимум для управління організаційним розвитком підприємств:

$$\tau_* = \inf \{t \leq 1 : S_t - W_t \geq z_* \sqrt{1-t}\}.$$

Розроблену авторську систему показників оцінки управління організаційним розвитком підприємства, яка враховує основні бізнес-процеси підприємства, його організаційні взаємодії, комунікаційні ланцюги та специфіку організаційного розвитку представлено на рис. 1.22.

Обґрунтовані теоретичні підходи й методологічні засади до оцінки управління організаційним розвитком підприємств з визначенням критеріїв і системи індикаторів та відображенням можливих альтернативних варіантів прикладних рішень, що враховують швидкоплинність змін і коливань економічного простору і базуються на компетенціях менеджменту щодо обрання гармонійного вектору організаційного розвитку сприятимуть їх гнучкості й сталому розвитку, суттєво підвищать об'єктивність прогнозів та дозволять знизити ризиковість, що є цінним за вітчизняних реалій кризових деформацій сьогодення.

Таким чином, відмічене, що проблема оцінки управління організаційним розвитком підприємств залишається однією з найскладніших, що пояснюється передусім відсутністю чітких критеріїв та індикаторів вимірювання і загальноприйнятних теоретичних підходів й методологічних засад.

Уточнено особливості та обґрунтовано теоретичні підходи й методологічні засади до оцінки управління організаційним розвитком підприємств з визначенням критеріїв і системи індикаторів та відображенням можливих альтернативних варіантів прикладних рішень, що враховують швидкоплинність змін і коливань економічного простору і базуються на компетенціях менеджменту щодо обрання гармонійного вектору організаційного розвитку сприятимуть їх гнучкості й сталому розвитку, суттєво підвищать об'єктивність прогнозів та дозволять знизити ризиковість, що є цінним за вітчизняних реалій кризових деформацій сьогодення. Проведене дослідження й розроблені пропозиції безперечно стануть надійним підґрунтям подальших розробок, які дадуть змогу визначити рівень організаційного розвитку підприємств, виявити проблеми, підвищити об'єктивність і точність прогнозів та визначити вектори їх організаційного розвитку.

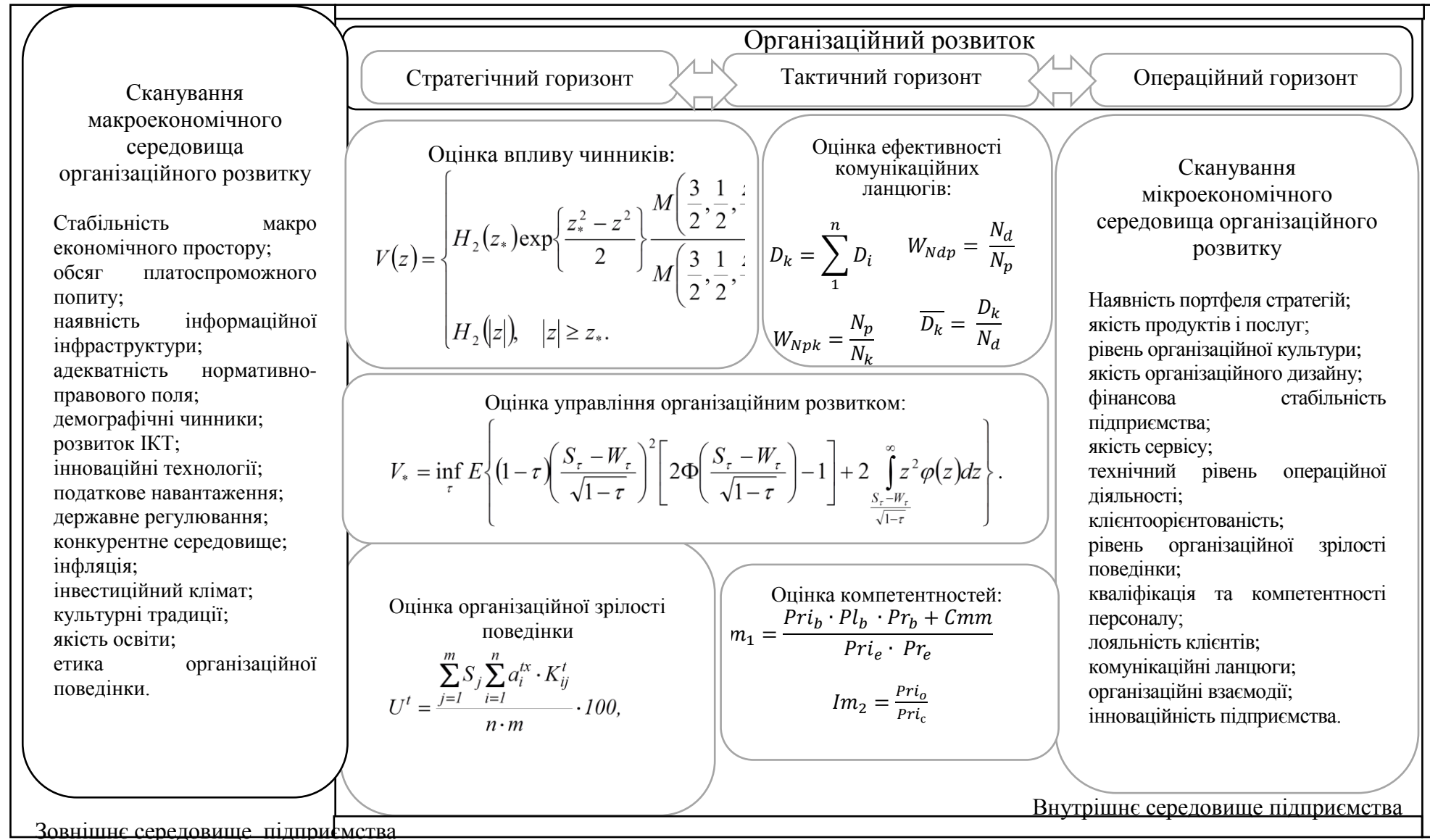


Рис. 1.22. Система показників результативності управління організаційним розвитком підприємства

1.4. Організаційний дизайн підприємства на основі інформаційно-комунікаційних технологій

З початку нового століття у світі спостерігаються глобальні стрімкі зміни системно - технологічного, інформаційного, конкурентного, комунікаційного та екологічного характеру діяльності підприємств, передусім через різноманітний вагомий вплив на їх діяльність інформаційно-комунікаційних технологій. Нині, все частіше, підприємства стикаються з істотними проблемами: традиційні організаційні методи, моделі, технології не забезпечують бажаних результатів; контрольні функції потребують залучення більшої кількості працівників, додаткових ресурсів і ускладнення управлінських ієрархічних ланцюгів; процес ухвалення рішень вимагає все більше часу та інформації; кількість фінансових операцій та бізнес-комбінацій перевершують межу, за якою вже не зрозумілі чинники та передумови, що зумовлюють кінцеві результати діяльності підприємства. Таким чином, використання комп'ютерної техніки та Інтернету в організаційному дизайні підприємств зумовлено ускладненням менеджменту й необхідністю обробки потужних інформаційних потоків у мінімальні строки та їх миттєву передачу на великі відстані. В епоху розвитку інформаційного суспільства економіка дедалі більшою мірою залежить від знань та інформації. Інформаційна економіка спричинила істотні зміни у діяльності суб'єктів господарювання, модернізувала характер їх діяльності, що обумовило якісно нові способи їх структуризації та використання інших моделей координації внутрішніх елементів.

Інформаційна мережа відіграє роль організаційної основи планетарного суспільства та процесів глобалізації. Використання інформаційних технологій зумовлює формування мережевої організації економіки (цифрову, швидкісну економіку) [206]. Галузево-територіальний принцип її організації замінюється на мережевий.

Інформаційно-комунікаційні технології змінюють сучасні бізнесові моделі, переформатовують організаційний дизайн підприємств (організаційні структуру, поведінку, культуру), й разом з тим, генерують унікальні конкурентні переваги для підприємств. Все означене у сукупності зумовлює необхідність побудови якісно нового ефективного організаційного дизайну в сучасних підприємствах на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

Нині, за рельєфно вираженої невизначеності, стохастичності зовнішніх чинників, необхідною властивістю сучасного підприємства вважається його здатність до швидкої адаптації. З урахуванням конкретних реалій кожне підприємство має розробляти і впроваджувати організаційний дизайн, який концентрує в собі сукупність комунікаційних, організаційних, технічних, інформаційних та інших можливостей спрямованих на високу конкурентоспроможність та безпеку бізнесової діяльності. Сучасні тенденції глобалізації, загострення конкуренції та інтернаціоналізації бізнесу тісно переплітаються з нагромадженням капіталу та інтенсивним використанням різноманітних інновацій як джерела примноження прибутків, конкурентних переваг та компетенцій підприємства.

Сучасний бізнес є складнішим структурним утворенням, ніж однополярна чи багатополярна концентрація різноманітних підприємств та організацій. Нині це динамічне середовище із кризовими деформаціями та невизначеною кількістю полюсів – центрів відповідальності й тяжіння, коли завуальована їх чисельність, та чиї конкретно інтереси вони захищають. Такі реалії сьогодення зумовили кризу традиційних організаційних й управлінських моделей і вимагають модернізації організаційного дизайну сучасних підприємств. Класичній організаційній аксіомі, що організаційний дизайн визначають функції, структура, персонал, стратегія, нині протистоїть аксіома, що контур організаційного дизайну визначають збалансовані партнерські взаємодії, цінності, синергія та компетенції. Нові характеристики економічного простору вимагають перейти від культу ефективності й раціональності до перенесення акцентів в організаційному дизайні сучасних підприємств на відкритість, демократизацію, соціологізацію, креативність організаційних процесів, нерівноважність та нелінійність управлінських ієрархічних ланцюгів, непередбачуваність і різноманітність траєкторій організаційного розвитку підприємств.

Дослідження управлінських аспектів вітчизняних підприємств засвідчує, що переважно вони дуже важко ухвалюють рішення щодо радикальної перебудови свого організаційного дизайну, обмежуючись, зазвичай, незначними адаптивними змінами.

Більшість сучасних підприємств принципово не готові розв'язувати наступні базові управлінсько-організаційні проблеми:

- розробка стратегії модернізації організаційного дизайну у контурі розвитку підприємства;

- відмова від концентрації ключових повноважень у вищих ешелонах менеджменту;

- переорієнтація пріоритетів із збуту на обслуговування запитів конкретного споживача;

- використання якісно нових технологій прийняття рішень, включаючи широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій нового покоління;

- подолання природної інертності управлінського персоналу та спеціалістів щодо освоєння різноманітних інновацій;

- ігнорування неформальних бізнесових утворень та громадських організацій;

- ігнорування екологічних та соціальних проблем тощо.

Багатоаспектність діяльності сучасних підприємств загострює завдання побудови ефективного організаційного дизайну, орієнтованого не лише на внутрішні бізнесові ланцюги підприємства, а й на зовнішні бізнес-можливості. Традиційні модифікації ієрархічних управлінських ланцюгів не дають змоги розв'язувати існуючі проблеми координації функціональних ланок по горизонталі, підвищення відповідальності й розширення повноважень менеджерів низових і середніх рівнів, звільнення топ-менеджерів від оперативного контролювання, що за рахунок вивільненого

часу збільшує можливості для творчої діяльності[210]. Зрозуміло, що потрібний перехід до зрілого, гнучкішого організаційного дизайну, який краще пристосований до поточних змін і вимог проактивного динамічного управління. Варто виділити наступні групи внутрішніх організаційних проблем вітчизняних підприємств:

- недостатній вузькофункціональний організаційний зв'язок між різноманітними підрозділами і службами;

- негнучкість та надмірна формалізація жорстко ієрархічної організаційної структури;

- слабка кореляція процесів освоєння інновацій між внутрішніми підрозділами;

- неадекватність організаційної поведінки та організаційної культури підприємства;

- недостатня робота щодо задоволення потреб потенційних споживачів;

- недостатність взаєморозуміння між вузькоспеціалізованими спеціалістами та менеджерами (різні типи мислення і різні аспекти бачення проблеми, різні напрями освіти, різні критерії оцінки результатів діяльності і стимулювання праці, термінологічні бар'єри тощо).

Неефективність організаційного дизайну більшості вітчизняних підприємств проявляється в запізнілому реагуванні на темпи змін зовнішнього середовища. Тому спостерігаються принципово нові проблеми взаємодії з партнерами, клієнтами, постачальниками, владними структурами для вітчизняних підприємств (залучення інвестиційних ресурсів, організація маркетингових заходів, побудова логістичних ланцюгів тощо), що через їх слабку адаптивну спроможність призвело до падіння їх конкурентоспроможності у світовому вимірі. Як вже відмічалось, вітчизняні підприємства часто не можуть адекватно розв'язати проблеми внутрішнього організаційного розвитку, що призводить до поступової деградації та до вивільнення величезних ресурсів з процесу економічного розвитку значних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Дослідження переконують, що вітчизняні підприємства виявилися не здатними ухвалювати ефективні рішення щодо модернізації організаційного дизайну. Ключова проблема – незбалансований у часі й просторі процес адаптації та розвитку організаційного дизайну. Наприклад, хибне бачення процесів диверсифікації зумовило поділ та втрату конкурентних позицій відомих підприємств. Вирішальною причиною таких грубих помилок вважаємо моральну застарілість та невідповідність існуючого організаційного дизайну до функціонування в деформаційних умовах економічного простору. Більшість підприємств не зуміли побудувати ефективний організаційний дизайн для своєї діяльності в умовах нових розширених можливостей.

Відповідно до класичної парадигми, основну увагу підприємства приділяли порядку, однорідності, рівновазі й стійкості організаційних формувань, тобто параметрам, що характеризують їх як закриті замкнені системи з лінійними взаємозв'язками, передбачуваною конкурентною поведінкою та можливістю зворотного відтворення.

Відзначимо, що послідовна зміна акцентів модернізації організаційного дизайну сучасних підприємств в сьогоdnішніх умовах потребує творчого переосмислення порядку і сфери застосування змін з урахуванням особливостей кожного підприємства. У результаті підприємство отримує певний позитивний специфічний поштовх, а в організаційному дизайні використовуються якісно нові моделі, інструменти, технології управління.

Зауважимо, що модернізація організаційного дизайну сучасних підприємств вважається більш важливим завданням для підвищення результативності підприємства порівняно з освоєнням нової техніки чи технології. Модернізація організаційного дизайну сучасних підприємств має бути глибоко проаналізована і ретельно спланована. Досвід економічно потужних країн засвідчує, що під впливом процесів інформатизації надзвичайно важливу роль в успішному розвитку підприємства відіграє модернізація організаційного дизайну сучасних підприємств [212].

Характерними рисами організаційного дизайну сучасних підприємств мають стати властивості розподілення, багат шаровості, гнучкості, адаптивності, динамічності. Такий організаційний дизайн сучасних підприємств можна вважати мережевим з віртуальними управлінськими ланцюгами, побудованими на інформаційній інтеграції різних утворень управління трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками без жорсткого адміністративного підпорядкування.

Ще у 1961 р. Т. Бернс і Г. М. Сталкер запропонували до наукового вжитку поняття – органістичні або адаптивні структури для позначення організацій з гнучким управлінням [214], до яких вони віднесли адаптивні, гнучкі, самоорганізуючі. Адаптивний організаційний дизайн характеризується більшою гнучкістю конкретних управлінських функцій, адекватним використанням формальних процедур і регламентів, невеликою кількістю ієрархічних рівнів, розмитістю управлінських ланцюгів, децентралізацією прийняття рішень за розширених повноважень і підвищення відповідальності спеціалістів.

Для сучасного періоду цікавими є різноманітні гібридні структури організаційного дизайну, які поєднують риси різноманітних полярних типів моделей управління. Так, у тензорних структурах організаційного дизайну, поряд з класичними рівнями та ланцюгами управління, виділяють додаткові нові рівні управління. У великих підприємствах ухвалення управлінських рішень відбувається на різних ієрархічних рівнях. Тензорна структура організаційного дизайну підтримує подальший розвиток матричної структури, сприяє поступовому її перетворенню у формат поліструктурності.

Дифузні структури – це структури без чітких контурів, що розмежовують вплив та дії чинників різної природи. Характерні риси дифузного організаційного дизайну це принципова нестійкість і стохастичність, динамічна рівновага і часткова невизначеність інформації. Особливістю дифузного контуру організаційного дизайну є сукупність відділів з різним рівнем автономії, діяльність яких спрямована у такі сфери: забезпечення виробничої діяльності необхідними ресурсами; виробництво

продукту/послуги для конкретного споживача; індивідуальне персональне обслуговування, розвиток або проникнення на конкретний ринок тощо.

Для побудови ефективного організаційного дизайну необхідно гармонійно поєднувати різнобічні цілеспрямовані складові в нове конкурентоспроможне утворення. Таке поєднання часто потребує перебудови традиційних підходів і розроблення нових конфігурацій організаційного дизайну з унікальними властивостями.

Поведінкові теорії переконують, що інформаційно-комунікаційні технології автоматично змінюють організаційний дизайн підприємства. Вчені, дослідивши заплутані взаємозалежності між організаційними аспектами та інформаційно-комунікаційними технологіями дійшли висновку, що вони взаємно впливають один на одного, і що ІКТ впливають на зміну ієрархії ухвалення управлінських рішень в підприємствах, зменшують витрати на придбання та обробку інформації та значно розширюють можливості її використання.

На жаль, більшість вітчизняних підприємств використовують ІКТ безсистемно. Малі підприємства часто використовують ІКТ, щоб мати можливість виживати поруч з великими. Вони можуть координувати дії типу виконання замовлень або стеження за інвентарем, тримаючи невелику кількість персоналу. Великі підприємства використовують ІКТ, щоб підвищити маневреність і чутливість. Зараз виникає гостра необхідність модернізації організаційного дизайну вітчизняних підприємств на основі ІКТ, проте новітні технології застосовуються не більше, ніж в десятої частини підприємств. Головною властивістю сучасного гнучкого адаптивного організаційного дизайну сучасних підприємств має бути здатність порівняно легко змінювати власні контури, структуру, пристосовуватися до управління сукупністю бізнес-комбінацій. Такий організаційний дизайн сучасних підприємств має орієнтуватися на прискорену реалізацію складних програм і проектів підприємств.

Зміна функціонального простору організаційного дизайну сучасних підприємств зумовлено такими зрушеннями, як: посилення мережевої взаємодії в зовнішньому середовищі, інтелектуалізація технологій, розширення нових потреб споживачів, масова автоматизація виробництва, управління потужними інформаційними потоками, нарощування інтелектуального капіталу, задіяння концептуального мислення для прийняття нестандартних рішень.

При побудові організаційного дизайну, слід враховувати, що нині, інновації стають – єдиною стійкою конкурентною перевагою [215], тому більшість підприємств прагнуть нагромаджувати і активно використовувати інтелектуальний капітал. Інноваційна діяльність сучасних підприємств розглядається як ключовий чинник, який забезпечує отримання додаткового прибутку. Сьогодні спостерігається складний процес переходу від нововведень технологічного поштовху до нововведень задоволення споживача, і від традиційних лінійних моделей нововведень до сучасних нелінійних і системно-інтегрованих моделей. Вітчизняні підприємства мають

розгортати якісно нову інноваційну діяльність, оскільки новатори розширюють своє виробництво, збільшують кількість працівників, тоді як консерватори заощаджують на всьому, зберігаючи мінімальну їх кількість. Якщо новаторами є лише 10–20 %, то консерваторами – 80–90 % підприємців. Саме у новаторів виникає гостра потреба модернізації організаційного дизайну, щоб більш ефективно використовувати ресурси, внаслідок чого важливість удосконалення зростає. Крім того, прогрес у сфері передових технічних та інформаційних розробок призводить до їх швидкого застарівання, зменшення термінів використання і, внаслідок цього, – до необхідності постійно їх оновлювати та враховувати нестабільність процесів, що проявляються в циклічному чергуванні підйомів і спадів [217].

Разом з тим слід зважати, й на те, що розвиток нових бізнесових утворень активізує формування принципово нової парадигми їх партнерської взаємодії між ними в зовнішньому середовищі. Нині зростає кількість різноманітних кризових деформацій та коливань в діяльності підприємства, в результаті чого організаційний дизайн підприємства стає нестабільним. Критичне суміщення таких коливань і деформацій зумовлює кризи, тобто веде до вищого рівня напруженості й деградації сучасних підприємств, неможливості повернутися до колишнього стійкого стану. Тому природно, що кожне підприємство прагне підтримувати стабільний рівноважний стан та має сформувані такий організаційний дизайн, який буде здатен максимально нівелювати кризові коливання й деформації.

Посилення організаційної нестабільності потребує урізноманітнення управлінських нововведень, які спрямовані на зміни, з одного боку, у структурі та функціональному наповненні організаційного дизайну, а з іншого – на організацію управлінських ланцюгів за допомогою ІКТ. Це шлях підприємства від інтенсивної фізичної праці до інтенсивних комунікацій з подальшою інтелектуалізацією організаційного дизайну, від технічного професіоналізму до цінностей та компетентностей.

Бізнесове середовище перетворюється на динамічне ігрове поле, на якому постійно змінюються учасники, партнери та правила гри. Зміни відбуваються одночасно в чотирьох площинах:

- економічній – коливання економічного ландшафту;
- нормативній – зміна правил ліцензування, регламентації контролювання діяльності підприємств;
- технологічній – технологічні нововведення у сфері ведення бізнесу;
- споживацькій – зміна норм, звичаїв і цінностей споживачів продукції.

Акценти організаційного дизайну сучасних підприємств поступово зміщуються з виробничої сфери на ринок, від стандартного продукту до широкого модельного ряду, від закритої внутрішньої перспективи до відкритої зовнішньої. При прийнятті рішень організаційного дизайну сучасні підприємства зіткнулися з такими феноменами, як: нелінійність, полімовірність, нерівноважність, гнучкість, біфуркаційність, самоорганізація тощо. Тому, необхідно врахувати багатовимірність поля прийняття рішень, невизначеність майбутнього і необхідність застосування

нових підходів і методів для вирішення нових проблем, що виникають при модернізації організаційного дизайну [216]. Очевидно, що найефективнішим для вирішення цієї проблеми є комплексний підхід щодо модернізації організаційного дизайну сучасних підприємств з урахуванням існуючих тенденцій та реалій. Основне положення цього підходу полягає у своєчасній консолідації інформації, необхідної для управління діяльністю підприємством комплексної, системної, обґрунтованої і своєчасної. Доцільно зазначити, що нові ІКТ є достатньою умовою для створення переваг, а необхідною вимогою є реалізація основних функцій менеджменту для мережевого середовища підприємства [217].

Нині ІКТ застосовують для вирішення низки сучасних викликів, зокрема:

- вичерпання дешевих природних ресурсів;
- старіння населення;
- погіршення стану навколишнього середовища;
- посиленням і урізноманітненням взаємозв'язків між підприємствами та їх партнерами і споживачами;
- витіснення національних виробників з внутрішніх ринків;
- глобалізація інформаційних та організаційних комунікацій;
- висока мобільність кадрів;
- нестійкість глобальної економічної та політичної системи;
- зростаючий дисбаланс між вимогами безпеки і особистою свободою людини;
- нарощення інтенсивності інформаційних потоків;
- зростання кіберзлочинності, нарощення масштабу її ефектів тощо.

Відповідно і перед підприємствами постають нові завдання, зокрема необхідність:

- запровадження клієнторієнтованого підходу;
- розширення ринків збуту;
- швидкого реагування на дії конкурентів;
- якісного опрацювання великих інформаційних масивів;
- поліпшення бізнес-комунікацій із партнерами;
- активізація інноваційних процесів;
- диверсифікація діяльності;
- розширення бізнес-комбінацій;
- врахування ресурсних та часових обмежень;
- забезпечення цілодобової можливості сервісного обслуговування клієнтів.

До цього переліку додамо, що багатоаспектність діяльності сучасних підприємств загострює завдання побудови ефективної управлінської системи, орієнтованої не лише на внутрішні бізнесові ланцюги підприємства, а й на зовнішні бізнес-можливості.

Саме інформаційні технології допомагають керівникам підприємств у вирішенні різноманітних складних завдань. Інформаційно-комунікаційні технології протягом останніх десятиліть виступають одним з ключових

драйверів розвитку підприємств. У економічно потужних країнах ІКТ давно стали життєво важливим і необхідним елементом управління підприємствами. Їхній розвиток і поширення сприяють якісним змінам у багатьох секторах економіки; результативності ведення бізнесу; виникненню нових форм партнерства й комунікацій; забезпечення своєчасного доступу до різної інформації. Тому для вирішення нових управлінських завдань доцільно активно використовувати ІКТ на вітчизняних підприємствах. У останні роки 95,2% підприємств використовували у своїй роботі комп'ютери (у тому числі: малі підприємства – 93,8, середні – 98,7%, великі – 99,6%), з них, використовували мережу Інтернет – 98,2% підприємств (у тому числі: малі – 97,8, середні – 99,3 і великі 99,6% [127]. Використовували мережу Інтернет: для надсилання чи отримання повідомлень електронною поштою – 97,0 % підприємств; для здійснення телефонних дзвінків за допомогою Інтернет/VoIP-зв'язку або відео-конференцій – 28,4%; для отримання інформації про товари та послуги – 85,7%; для користування миттєвим обміном повідомленнями та електронною дошкою оголошень – 45,3 %; для отримання інформації від органів державної влади – 78,1%; для здійснення різноманітних операцій з органами державної влади – 48,7%; для здійснення банківських операцій – 95,3%; для доступу до інших фінансових послуг – 38,2% підприємств. Кількість підприємств, що отримували замовлення через комп'ютерні мережі на продаж товарів або послуг склала 6,0%. Кількість підприємств, що здійснювали закупівлі через комп'ютерні мережі товарів або послуг 17,2% [127].

Із загальної кількості підприємств, що мали доступ до мережі Інтернет, використовували соціальні мережі – 24,7% (у 2015р. – 17,9%), засоби обміну знаннями – 12,7% (у 2015р. – 19,1%), веб-сайт з мультимедійним вмістом – 12,6% (у 2015р. – 11,1%), блоги та мікроблоги підприємства – 6,9% (у 2015р. – 5,2 %) [127]. Відмітимо, що підприємства використовували соціальні мережі переважно для: представлення підприємства або рекламування його роботи (товарів, послуг); отримання відгуків клієнтів або надання відповідей на їх запити; залучення клієнтів у розвиток або інновації товарів та послуг; співпраці з діловими партнерами або іншими організаціями; наймання працівників; обміну поглядами, думками або знаннями усередині підприємства.

Найвищий рівень комп'ютеризації виявився у підприємств, що здійснювали діяльність у сфері інформації та телекомунікацій – 98,3%. Найменший рівень комп'ютеризації спостерігався у підприємств із діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування – 89,1% [127].

Нині спостерігаються наступні проблеми впровадження ІКТ у практику управління вітчизняних підприємств: зростання інвестицій та витрат у сферу ІКТ; посилення залежності від зовнішніх ІТ послуг та сервісного обслуговування; зміна ролі ІКТ у діяльності підприємств, особливо під час виконання внутрішніх операційних процесів. Винятково гостро проблеми нагромадження, оперативності й об'єктивності інформаційних потоків постають перед менеджерами великих підприємств. Такі підприємства

характеризуються наявністю розгалуженої мережі комунікацій із дочірніми підрозділами та філіями, які працюють відносно автономно й територіально віддалені. „Збір і обробка даних про всі такі структури найчастіше перетворюється в тривалу і малоефективну процедуру. У цих умовах ІТ – це єдина можливість збирати, обробляти дані і представляти їх у вигляді, зручному для прийняття управлінських рішень” [217].

Основні принципи ІКТ – це інтегрованість, гнучкість та інформативність. Для них характерні такі особливості [213, с.7-9]: цілковита інформаційна підтримка на всіх етапах проходження інформації на основі інтегрованої бази даних; безпаперовий процес опрацювання документа; інтерактивний режим розв’язування проблем; уможливлення групової співпраці для підготовки документів і виконання завдань; можливість адаптивної перебудови форм і способів подання інформації.

ІКТ забезпечують якісно новий підхід до організації взаємодії людини й комп’ютера через відповідну систему підтримки прийняття рішень. Під впливом використання ІКТ істотно змінюється характер управлінської взаємодії підприємств і їх підрозділів та організаційні й комунікаційні ланцюги.

При переході до нового організаційного дизайну підприємства на основі інформаційно-комунікаційних технологій потрібно розпочинати з ґрунтовної діагностики системи управління та оцінки технологічної й інформаційно-комунікаційної готовності підприємства до змін. У подальшому потрібно розробити стратегію розвитку підприємства, ухвалити конкретні дії щодо інформатизації управлінських процесів підприємства в цілому та за окремими сферами діяльності (виробництво, фінанси, облік, взаємодія з партнерами та клієнтами, маркетинг, закупівлі, збут тощо), імплементувати відповідні заходи та оцінити їх результативність. Успішність впровадження нового організаційного дизайну підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій визначатиметься оновленням організаційних структур, поведінки, культури та усієї системи управління, що відповідатиме принципам інноваційного проактивного клієнторієнтованого розвитку підприємства, заснованого на партнерських відносинах.

Водночас, акцентуємо, що розгортання сучасних ІКТ у організаційному дизайні може бути непосильним завданням для підприємства через великі витрати. Сьогодні порівняно дешево це питання можна вирішити за рахунок хмарних технологій, суть використання яких полягає у концентрації технічних та програмних центрів у певному обчислювальному комплексі, який може перебувати за межами підприємства. Додатковою перевагою є ще й те, що питання стандартизації у сфері ІКТ значною мірою перекладаються на спеціалізовану зовнішню організацію, яка пропонує користувачу типове управлінське рішення. Кількість підприємств, що купували послуги хмарних обчислень упродовж року склала 8,8 %, переважно, вони їх використовували на: електронну пошту, офісне програмне забезпечення, хостинг бази даних підприємства, сервіс для зберігання файлів, фінансові або бухгалтерські

прикладні програми, програми для управління взаємовідносинами з клієнтами, збільшення комп'ютерних потужностей для функціонування програмного забезпечення підприємства [127].

Зважаючи на сутнісні ознаки й змістове наповнення терміну „модернізація” у науковому дискурсі, акцентуємо, що специфіка його застосування окреслюється обраними науковими форматами та сформованою дослідницькою проблематикою. Опрацювання теоретичних підходів щодо наукового вжитку поняття „модернізація” у форматі економічного розвитку системи дало підстави окреслити модернізацію як творчу, перетворюючу, будівничу, розвиваючу функцію цього розвитку, що зорієнтовує економічну систему та її структуровані компоненти на удосконалення, прогрес, піднесення, розвиток, розробку та реалізацію якісно нових домінант, завдань, орієнтирів, стратегій.

Таким чином, модернізація організаційного дизайну сучасних підприємств зумовлена:

зародженням мережевої економіки на основі інтегрального відкритого глобального інноваційного простору;

масовою інтелектуалізацією товарів/послуг за рахунок розвитку і поширення персоніфікованих мережевих технологій на основі інновацій;

персоніфікацією обслуговування клієнтів на ринку, скороченням життєвого циклу технологій та продукції, загостренням конкурентного середовища;

застосуванням прогресивних методів управління латентними мультиплікативними ризиками і ресурсами, децентралізації організаційних структур, підвищенням оперативності ухвалення рішень;

використанням сучасних ІКТ, які значною мірою інтелектуалізовані, можуть завчасно прораховувати ефект від впливу навіть маловідчутних кризових коливань та запропонувати прийняття відповідних заходів;

стандартизацією бізнес-комбінацій, що сприяє розробці узгодженого з партнерами чи споживачами плану взаємодії;

можливістю персоніфікації оброблення запитів споживача, що істотно підвищує надійність взаємозв'язків та довіру клієнтів і партнерів;

розгортанням технологій електронних міток, які надають унікальні можливості багатопараметричного розподіленого збору даних;

необхідністю впроваджувати нові управлінські ІКТ щодо опрацювання більш потужних інформаційних потоків;

зростанням матеріальних витрат на організаційний та інформаційний супровід бізнес-комбінацій та інерційність традиційного паперового документообігу що зумовлюють формування багаторівневого організаційного дизайну;

відсутністю єдиних універсальних програмно-інструментальних засобів, що ускладнює проблеми опису, інтеграції, ідентифікації різноманітних інновацій та потребує широкого залучення різногалузевих спеціалістів;

необхідністю обслуговування значних інформаційних масивів,

консультування та навчання працівників підприємства;

освоєнням хмарних технологій, які надають миттєвий доступ до усіх інформаційних ресурсів, що дає змогу формувати основу принципово нового організаційного дизайну, здатного реагувати вчасно на критичні відхилення.

Організаційний дизайн підприємства на основі інформаційно-комунікаційних технологій може складатися з комп'ютерної системи резервування, системи проведення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, інформаційних систем управління, електронних інформаційних систем, електронної пересилки грошей, телефонних мереж, рухливих засобів повідомлення тощо.

Модернізація організаційного дизайну істотно підвищує продуктивність праці персоналу, звільняє його від рутинних операцій, часто призводить до необхідності скорочення чисельності працівників. На рівні операційної діяльності вирішуються такі завдання: обробка даних про операції; створення періодичних контрольних звітів про стан справ; зберігання даних; отримання відповідей на всілякі поточні запити й оформлення їх у вигляді паперових документів або звітів.

Істотним елементом, від якого буде залежати ефективність організаційного дизайну слід вважати інформаційно-комунікаційний центр (далі – ІКЦ), що забезпечить об'єднання процесів постачання, споживання і надання послуг, перетворюючи їх в єдину високоєфективну систему. Це дозволить в умовах швидкої зміни потреб і бажань клієнтів па ринку оперативно і гнучко адаптувати операційну систему (рух трудових, інформаційних, матеріальних і фінансових потоків) під індивідуальні потреби різних сегментів клієнтів. Також це дозволить мінімізувати витрати і істотно скоротити час обслуговування, прискорити процес отримання інформації різними службами і підвищити рівень сервісу.

ІКЦ – це складний комплекс, ядром якого є інформаційна комп'ютерна система, орієнтована на досягнення наступних завдань: відстеження стану підприємства і ситуації навколо нього; оперативний аналіз; виявлення, ідентифікацію та оцінку несприятливих змін (потенційних небезпек і загроз) підтримку прийняття оперативних і стратегічних рішень для управління підприємством. Тобто, ІКЦ має включати: системи автоматизації діловодства і комунікацій (Office Automation Systems); системи діалогової обробки запитів (Transaction Processing Systems); виробничі оперативні системи (Executive Support Systems); загальноуправлінські системи (Management Information Systems); системи підтримки процесу прийняття рішень (Design Support Systems); експертні інтелектуальні системи (Knowledge Work System). Головними вимогами до ІКЦ є його висока надійність, безперервність і безвідмовність функціонування, заданий рівень достовірності інформації.

Діяльність ІКЦ повинна бути спрямована на підвищення результативності управління і включати наступні напрями: сприяння управлінню складським господарством, товарно-матеріальними ресурсами, кадрами, організація і впровадження інформаційних технологій в різних

службах і підрозділах підприємства, роботі маркетингового відділу шляхом збору та обробки важливої інформації для вироблення оперативних і стратегічних рішень, допомога бухгалтерії в проведенні моніторингу і контролю, обробка даних, інформації, формування необхідних форм звітів і передача даних. Також робота ІКЦ спрямована на комплексне управління матеріальними та інформаційними потоками в сфері інформаційної підтримки.

ІКЦ для забезпечення результативності управління повинен виконувати наступні функції: обслуговування і технічна підтримка автоматизованої інформаційної системи; ремонт, диспетчеризація, контроль за вхідний інформації; забезпечення он-лайнного зв'язку, програмне забезпечення, контроль і забезпечення безпеки підприємства; контроль за всіма видами ресурсів і фінансовими зловживаннями, попередження загроз; оперативне управління персоналом; управління інформаційними і матеріальними потоками; обслуговування та підтримка сервера, електронної пошти і забезпечення зв'язку з Інтернетом; обслуговування та підтримання в робочому стані комп'ютерної техніки, установка, настройка; обслуговування та супровід придбаних програмних продуктів; підтримка і ведення бази необхідних даних; виявлення завдань в сферах діяльності різних відділів підприємства і керівництва для подальшої їх автоматизації, проектування подальших шляхів розвитку інформаційної системи; розробка та оновлення офіційного web-сайту; впровадження інформаційних технологій у виконавську практику, створення і поновлення баз даних; консультативна допомога співробітникам з питань використання інформаційних технологій в їх роботі; програмно-технічне обслуговування мережі; передачі інформації, здійснення поточного спостереження, аналіз інформації і представлення результатів керівнику відділу; контроль витрати води, тепла, електроенергії тощо; управління та обслуговування безпеки автоматики.

За розрахунками, впровадження ІКЦ дозволяє скоротити витрати на робочу силу майже на 30%, знижуючи потребу в ній, а, отже, і підвищити продуктивність праці. Тобто робочий час і витрати на оплату праці з надання послуг будуть менше цих же показників при використанні старого підходу. Економічний ефект виходить також від надання послуг через Інтернет.

Можливості модернізації організаційного дизайну сучасних підприємств, нині розширюються під впливом змін бізнесового простору за наступними напрямками:

посилюється вагомість взаємоузгодження технологій діяльності підприємств від ланцюгів постачання сировини до доставки продукції цільовому споживачу;

зростають інформаційно-технологічна системність і кооперація, що охоплює нарощення інтелектуалізації діяльності підприємства через капіталізацію інтелекту і масове поширення інновацій;

зростає адаптивність, креативність і мобільність персоналу;

примножується науковість, динамічність, вагомість інновацій, організаційної культури, освіти як неодмінних чинників полівекторного

розвитку підприємства;

утверджується новий тип конкуренції;
 необхідність безперервного підвищення кваліфікації працівників;
 збільшується кількість різноманітних ділових зв'язків, що супроводжується збільшенням організаційної дискретності контролювання;
 посилюється екологізації та соціологізації бізнесового середовища.

Нині успіху досягне те підприємство, організаційний дизайн якого спроможний гнучко адаптуватися до глобальних змін, для чого він має максимально генерувати інновації та компетентності. Реалізації нових можливостей бізнесу перешкоджає той факт, що здебільшого у знаннях і діях продовжують необґрунтовано дотримуватися правил і підходів традиційної економіки. Інтелектуалізація підприємництва і широке задіяння перспективних методів творчості стають необхідними вимогами виживання і розвитку підприємств. Переважно, організаційний дизайн сучасних підприємств все ще не пристосований до нових умов використання ІКТ з урахуванням зростання можливостей Інтернету і глобалізації, а тому потребує кардинальних змін і модернізації.

Розглядаючи змістове наповнення модернізації організаційного дизайну сучасних підприємств загалом та порівнюючи їх з циклічною появою нових ІКТ, переконуємось, що підприємства на кожній фазі розвитку зміщують акценти на нові сегменти модернізації. Проглядається наступна закономірність управлінських пріоритетів: від цінних вартісних параметрів, обсягів до якості, гнучкості, а потім до системних інновацій, унікальності, партнерської взаємодії, клієнтоорієнтованості, цінностей та компетентностей.

Основна перепона при здійсненні модернізації організаційного дизайну сучасних підприємств – висока невизначеність майбутніх характеристик економічного простору. Визначальним вектором модернізації організаційного дизайну сучасних підприємств має стати максимальне наближення менеджменту до керованих структурованих процесів, розподілених у просторі й часі (наприклад, за допомогою хмарних обчислень). Завдяки високим швидкостям передавання даних у мережі з мінімальними затримками істотно підвищиться контрольованість бізнес-ланцюгів, що дасть змогу оперативно реагувати на кризові відхилення в операційній діяльності підприємства, не допускаючи виникнення кризи.

Науковці мають не тільки оптимістичний погляд на сучасні трансформації, а й підкреслюють значний потенціал ризиків, які притаманні технотронній ері [210, с. 28]. Нанотехнології, гена інженерія та інші її здобутки призведуть до спотворення природи людини, зумовлять нові соціально-екологічні проблеми, з якими людство ще не стикалося [221, с. 77]. Інформація та знання створять новий соціальний поділ на «освічених» і «неосвічених», який сформує небачені досить проблеми [211, с. 209].

Тобто, одночасно з перевагами нового організаційного дизайну підприємства на основі інформаційно-комунікаційних технологій виникає низка нових проблем і ризиків, не властивих традиційному бізнесу:

недосконале нормативно-правове забезпечення, підвищення небезпеки при ідентифікації партнерів, постачальників, клієнтів, проблеми підтвердження електронного цифрового підпису, можливий несанкціонований доступ до комерційної або службової інформації підприємства, її крадіжка/знищення, загроза хакерських атак або вірусів. Означені ризики можуть загальмувати організаційний розвиток підприємства і вимагають введення превентивних заходів.

Новий організаційний дизайн підприємства на основі інформаційно-комунікаційних технологій змінює традиційні уявлення про контури підприємств, руйнує їх замкненість і пояснює малоефективність тих підприємств, які базуються на ієрархічних, механістичних, бюрократичних управлінських структурах.

Запровадження нового організаційного дизайну підприємства на основі інформаційно-комунікаційних технологій скорочує управлінські витрати, покращує систему взаємовідносин, розширює доступ підприємства до ринків і сфер діяльності, підвищує ефективність економічних контактів підприємств, уможлиблює забезпечення стійких конкурентних переваг, що генеруються новими каналами збуту, залученням нових і поліпшенням обслуговування наявних споживачів, з більшою мобільністю щодо прийняття управлінських рішень.

Модернізація організаційного дизайну сучасних підприємств повинна передбачати: удосконалення моделей, методів технологій управлінської діяльності підприємств, раціоналізацію механізмів управління на усіх ієрархічних рівнях менеджменту, динамічний сценарій полівекторного розвитку підприємств, скорочення тривалості циклу життя продуктів і послуг, посилення та індивідуалізацію партнерських взаємозв'язків та взаємовідносин з клієнтами (клієнтоорієнтоване управління), агресивне середовище ведення бізнесу, безперервне навчання персоналу, системні інновації, активізацію людського чинника, конвергенцію використовуваних технологій, індивідуалізацію вимог до технології управління і якості виробництва, гнучкість виробничих технологій, мультиплікативний підхід щодо оцінювання результатів діяльності підприємства. Такий підхід модернізації організаційного дизайну сучасних підприємств на основі широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій із забезпеченням його гнучкості, адаптивності через широке впровадження інновацій, використання унікальності, успішної партнерської взаємодії, клієнтоорієнтованості, цінностної орієнтації та нарощення компетентностей окреслює логічну послідовність структурної побудови усієї управлінської системи

Вочевидь, що акцент перетворень переноситься з кількісного матеріального впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на інформаційні нематеріальні перетворення системи управління. Опрацювання контенту на найвищому інтелектуальному рівні стає ключовою конкурентною перевагою підприємства, а отже, цільовим орієнтиром перетворення менеджменту підприємства.

Контрольні питання по тематиці 1 розділу

1. Навести підходи до управління організаційним розвитком підприємства
2. Охарактеризувати основні складові управління організаційним розвитком підприємства.
3. Охарактеризувати етапи процесу організаційного розвитку підприємства.
4. Визначити сутність управління організаційним розвитком.
5. У чому полягає необхідність управління організаційним розвитком підприємства?
6. Яка послідовність проведення діагностики управління організаційного розвитку підприємства?
 1. Які основні причини необхідності організаційного розвитку підприємства в сучасних економічних умовах?
 2. У чому полягають передумови організаційного розвитку підприємства?
 3. Охарактеризуйте основні підходи до визначення сутності поняття «розвиток».
 4. Навести основні визначення сутності поняття «розвиток» та порівняйте їх.
 5. Охарактеризуйте принципи, на яких ґрунтується управління організаційним розвитком підприємства.
 6. Охарактеризуйте теоретичні засади організаційного розвитку підприємств.
 7. Обґрунтуйте, чому часто поштовхом до організаційних змін на підприємстві є кризова ситуація?
 8. Які основні причини необхідності розвитку підприємства в ринкових економічних умовах?
 9. Порівняйте підходи до управління організаційним розвитком підприємства?
 10. Що сприяє успіху управління організаційним розвитком підприємства?
 11. Що робить управління організаційним розвитком підприємства невдалим?
 12. Які чинники сприяють та перешкоджають управлінню організаційним розвитком підприємства?
 13. Охарактеризуйте особливості внутрішнього середовища управління організаційним розвитком підприємства.
 14. Охарактеризуйте основні аспекти процесу управління організаційним розвитком підприємства.
 15. Назвіть найбільш поширені перешкоди управління організаційним розвитком підприємства.
 16. Окресліть конститутивні атрибути організаційного розвитку підприємств.
 17. Охарактеризуйте механізм управління організаційним розвитком підприємства.

18. Сформулюйте основні передумови і цінності організаційного розвитку.
19. Визначте характерні риси організаційного розвитку.
20. Охарактеризуйте чинники організаційного розвитку підприємства.
21. Визначте, у чому полягає необхідність оцінки управління організаційним розвитком підприємства.
22. Охарактеризуйте завдання управління організаційним розвитком підприємства.
23. Охарактеризуйте методи управління організаційним розвитком підприємства.
24. За якими напрямками може здійснюватися процес організаційного розвитку підприємства?
25. Охарактеризуйте основні функції управління організаційним розвитком підприємства.
26. Назвіть основні ціннісні орієнтири для розробки механізму управління організаційним розвитком підприємств.
27. Охарактеризуйте послідовність оцінки управління організаційним розвитком підприємства.
28. Охарактеризуйте систему показників результативності управління організаційним розвитком підприємства.
29. Назвіть індикатори організаційної зрілості поведінки підприємства.
30. Окресліть чинники побудови організаційного дизайну підприємства на основі інформаційно-комунікаційних технологій.
31. Для вирішення яких сучасних викликів застосовують ІКТ.
32. Чим зумовлена модернізація організаційного дизайну сучасних підприємств?

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПРИКЛАДІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Сучасний стан та тенденції організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Телекомунікаційні підприємства відіграють вагомую роль в зростанні економіки та становленні інформаційного суспільства, оскільки саме вони забезпечують інтерактивне передавання інформаційних потоків та визначають рівень конкурентоспроможності усіх галузей. Фактично, організаційний розвиток телекомунікаційних підприємств має демонструвати випереджувальні стрімкі темпи економічного поступу зрівняно із підприємствами інших сфер. Проте вітчизняні телекомунікаційні підприємства помітно відстають від світових тенденцій, ще й набирають обертів негативні процеси зростання монополізації телекомунікаційного ринку. Тому, сучасний етап розбудови економічних відносин вимагає від телекомунікаційних підприємств підвищення результативності та активізації організаційного розвитку шляхом впровадження нових бізнес комбінацій, взаємодій, комунікаційних ланцюгів, постійного вдосконалення організаційних систем на інноваційній основі.

Ці проблеми вважаються актуальними як для великих так і для малих телекомунікаційних підприємств, оскільки їх діяльність тісно пов'язана з використанням чисельного інструментарію технологічних та організаційних рішень, який перманентно змінюється та модернізується. Вище означене підтверджує своєчасність та цінність даної розробки.

Окремі теоретичні проблеми та прикладні аспекти організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств висвітлено у наукових розвідках таких відомих вчених, як Р. Аккоф, І. Ансоф, Е. Вебстер, О. Виноградова, О. Гусева, П. Друкер, Й. Завадський, І. Зеліско, Н. Євтушенко, І. Ковшова, Л. Лазоренко, С. Легомінова, А. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, С. Сазонова, О. Старинець, П. Стецюк, С. Судомир, А. Томпсон, Т. Халімон та інших. Віддаючи належне їх глибоким науковим пошукам, все ж зазначимо, що потребує додаткових досліджень та узагальнень викриття сучасного стану та ключових тенденцій організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств для обґрунтування перспективних напрямів активізації й подальшого їх організаційного розвитку в умовах конкурентної насиченості й висококонцентрованості, ринкових викликів та прояву економічних, організаційних і технологічних перешкод.

Телекомунікаційні підприємства обґрунтовано вважаються локомотивом зростання усього економічного простору на основі цифровізації

та інформатизації суспільства. Вони створюють інноваційну платформу для соціально-економічного поступу держави, демонструючи, останнім часом, стійку динаміку росту.

Прискорений організаційний розвиток телекомунікаційних підприємств вважаємо найвагомішою передумовою для нарощення конкурентоспроможності та інформаційної інтеграції України до світових ресурсів, що дозволить підвищити якість життя, та безпеку населення. Відповідно, випереджальний організаційний розвиток телекомунікаційних підприємств являється фундаментом становлення якісно нової цифрової економіки України, оскільки рівень економічного зростання тісно переплітається з рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (IDI). Україна за рейтингом IDI (ICT Development Index) в 2017 р. була на 79 місці у світі (цікаво, що у 2010 р. була на 69 місці) [204]. У всіх європейських країнах показники IDI є кращими за середньосвітові.

Те що існує потенціал для подальшого розвитку, підтверджує той факт, що нині, за інформацією ІТУ (Міжнародного союзу електрозв'язку) інтернетом користується 3,9 млрд чоловік (51,2% від усього населення планети), а в Європейських країнах – 79,6% жителів. Рівень розповсюдження мережі швидше зростає в Африканських країнах (у 2005 р. інтернетом користувалося близько 2,1% населення, а в 2018 р., вже майже 24,4 %. Відмітимо, що можливості доступу до Інтернету мають 96 % населення, оскільки знаходяться в зоні стільникових мереж, а комп'ютери мають 83% домогосподарств економічно потужних країн і 36% транзитивних. Кількість мобільних ШСД-підключень зросло до 5,3 млрд (ще у 2007 р. їх було лише 268 млн), що у розрахунку на 100 чол. складає 69,3 (у 2007 р. – 4%) [60]. Обсяг світового телекомунікаційного ринку за інформацією IDC складає 3,779 трлн дол., з 5% щорічним приростом, а обсяг ринку телекомунікаційних послуг складає 1 трлн дол. з 4% щорічним приростом. Частка телекомунікаційного ринку України займає лише близько 0,5%, але має 20 % щорічний приріст.

Нині телекомунікаційна сфера України представлена 129 704 економічними суб'єктами (в яких працює 282 800 чол., що складає 9,2 % від усіх працюючих), з них 22 561 економічних суб'єктів у сфері ІТ, 51852,6 – надають послуги телекомунікацій) [126, 127].

На рис. 2.1. наведено динаміку кількості телекомунікаційних підприємств за групами у 2013-2018 рр.

До телекомунікаційних підприємств, у відповідності до закону України „Про телекомунікації” відносяться підприємства, які займаються „передаванням, випромінюванням та прийманням знаків, сигналів, письмового тексту, зображень та звуків або повідомлень будь-якого роду по радіо, провідових, оптичних або інших електромагнітних системах”.

Основні показники економічної діяльності телекомунікаційних підприємств за 2013-2018 рр. представлено у таблиці 2.1.

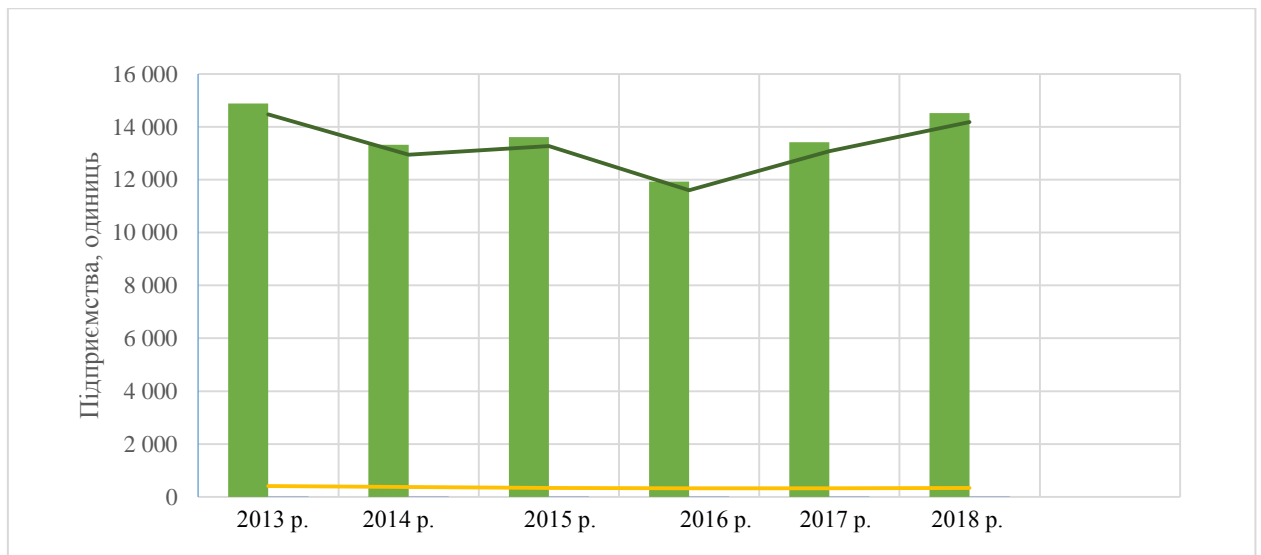


Рис. 2.1. Динаміка кількості телекомунікаційних підприємств за групами у 2013-2018 рр., одиниць.

Примітка. Складено на основі [126, 127].

Таблиця 2.1

Основні показники економічної діяльності телекомунікаційних підприємств за групами у 2013-2018 рр. [126, 127]

Показник	Рік	Усього, один.	У тому числі підприємства					
			великі		середні		малі	
				%		%		%
Підприємств, од.	2018	14515	7		333		14175	
	2017	13413	6	0,1	324	2,4	13083	97,5
	2016	11932	6	0,0	331	2,8	11595	97,2
	2015	13617	6	0,0	338	2,5	13273	97,5
	2014	13319	6	0,0	374	2,8	12939	97,2
	2013	14885	12	0,1	406	2,7	14467	97,2
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	2018	165282,5	51259,8	31	62783,5	38	51239,2	31
	2017	139117,0	42601,0	30,6	55554,6	39,9	40961,4	29,5
	2016	117407,2	39808,6	33,9	44258,3	37,7	33340,3	28,4
	2015	100590,4	38495,5	38,3	36183,3	36,0	25911,6	25,7
	2014	84103,6	36411,2	43,3	28797,5	34,2	18894,9	22,5
	2013	80410,4	39236,0	48,8	24181,7	30,1	16992,7	21,1
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), млн. грн.	2018	165692,5	54068,9	32,6	63167,8	38,1	48455,8	29,3
	2017	141222,2	46108,8	32,7	54972,9	38,9	40140,5	28,4
	2016	119756,1	42513,4	35,5	44190,0	36,9	33052,7	27,6
	2015	99049,0	42293,9	42,7	35855,7	36,2	20899,4	21,1
	2014	85966,6	37051,6	43,1	29314,6	34,1	19600,4	22,8
	2013	78467,7	37507,5	47,8	23854,2	30,4	17106,0	21,8
Додана вартість за витратами виробництва, млн. грн.	2018	89150,5	34824	39	34919,4	39,2	19407,1	21,8
	2017	80618,1	27283,4	33,8	36014,4	44,7	17320,3	21,5
	2016	62610,3	21475,3	34,3	28425,1	45,4	12709,9	20,3
	2015	48635,4	23247,7	47,8	18189,6	37,4	7198,1	14,8
	2014	45525,0	20213,1	44,4	17208,4	37,8	8103,5	17,8
	2013	41257,9	21536,6	52,2	12542,4	30,4	7178,9	17,4

Фінансові результати телекомунікаційних підприємств до оподаткування у 2013-2018 рр. представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати телекомунікаційних підприємств до оподаткування у 2013-2018 рр., млн. грн. [126, 127].

Підприємства	Фінансові результати	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості	фінансовий результат	у % до загальної кількості	фінансовий результат
1	3	4	5	6	7
2018					
Усього	18181	70,4	23846,7	29,6	5665,7
великі	12604,6	71,4	14004,2	28,6	1399,6
середні	3693	78,7	5474	21,3	1781
малі	1883,4	70,2	4368,5	29,8	2485,1
2017					
Усього	15195,3	68,4	22717,3	31,6	7522,0
великі	12156,6	66,7	13818,1	33,3	1661,5
середні	1586,0	75,5	5314,0	24,5	3728,0
малі	1452,7	68,2	3585,2	31,8	2132,5
2016					
Усього	4197,9	68,7	12450,0	31,3	8252,1
великі	4533,9	66,7	6514,6	33,3	1980,7
середні	-512,1	68,5	3512,1	31,5	4024,2
малі	176,1	68,7	2423,3	31,3	2247,2
2015					
Усього	10166,6	71,0	12057,3	29,0	22223,9
великі	-3679,3	50,0	6829,0	50,0	10508,3
середні	4970,5	64,4	3097,9	35,6	8068,4
малі	-1516,8	71,2	2130,4	28,8	3647,2
2014					
Усього	-15373,9	64,8	11256,5	35,2	26630,4
великі	-1191,7	50,0	7426,8	50,0	8618,5
середні	-10576,1	57,8	2249,1	42,2	12825,2
малі	-3606,1	65,0	1580,6	35,0	5186,7
2013					
Усього	6817,6	63,4	11668,3	36,6	4850,7
великі	7094,9	50,0	8169,9	50,0	1075,0
середні	74,8	62,2	2191,4	37,8	2116,6
малі	-352,1	63,4	1307,0	36,6	1659,1

У 2018 році телекомунікаційні підприємства отримали доходів майже 62 млрд. грн. (чистий прибуток – 18181 млн грн, 8,6% рівень рентабельності), з них 91,1 % це доходи від телекомунікаційних послуг, і 8,9% це доходи від послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг.

На рисунку 2.2. наведено динаміку рентабельності телекомунікаційних підприємств за 2013-2019 рр.

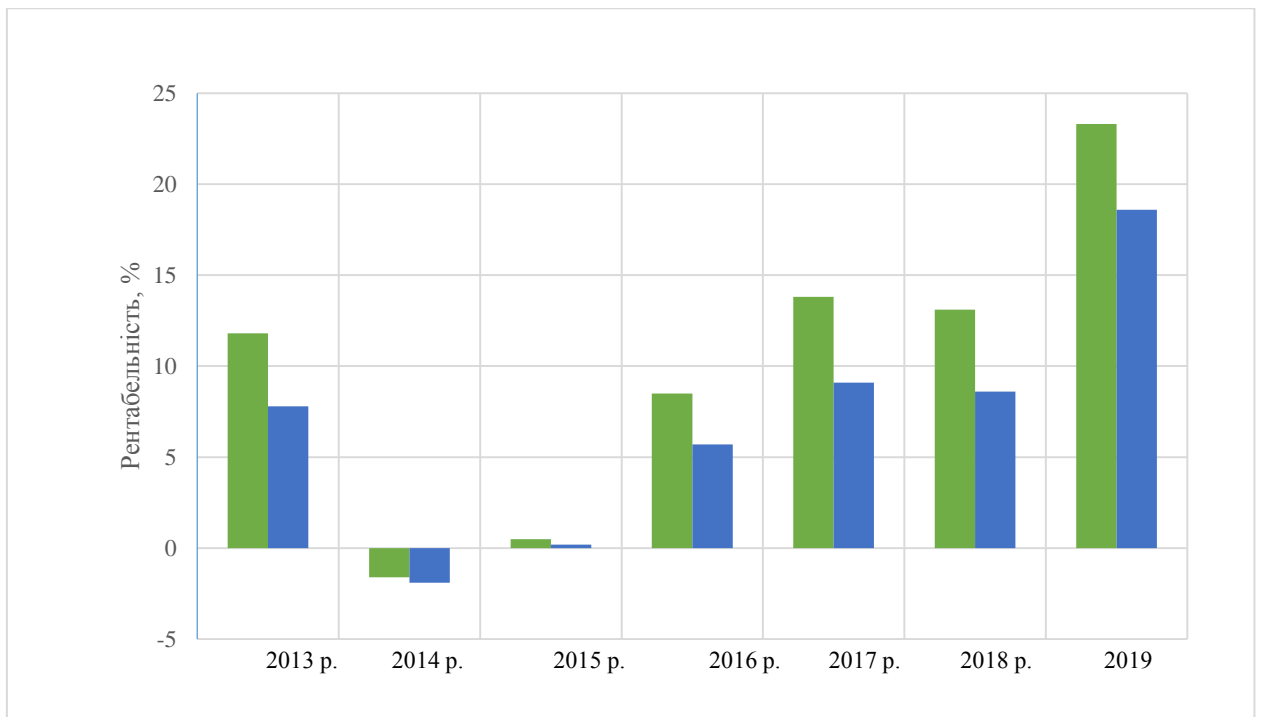


Рис. 2.2. Динаміка рентабельності телекомунікаційних підприємств за 2013-2019 рр., млн грн

Примітка. Складено на основі [126, 127].

За 2016-2018 роки у телекомунікаційних підприємств підвищувались доходи, так у 2018 р. зрівняно з 2017 р., вони зросли на 10,2 %. Динаміка доходів від надання послуг зв'язку за 2015-2018 рр. наведена на рисунку 2.3.

Найбільшу частку доходів мали телекомунікаційні підприємства, які займались мобільним зв'язком – 61,9 % та 14,4% – ті що надавали послуги з фіксованого доступу до Інтернету (з них 83,2 ті підприємства які надавали послуги з ширококутвого доступу (ШСД) до мережі) [146]. Доходи телекомунікаційних підприємств, які надавали послуги фіксованого телефонного зв'язку знизились до 4 786 млн грн. (8,5 %) [166]. У 2019 р. було 26,1 млн клієнтів інтернет-послуг (ріст 10,3% від 2018 р.), а мобільним зв'язком користувалось 53,9 млн. клієнтів. У 2018 р. обсяг інвестицій телекомунікаційних підприємств зріс до 17 958 млрд грн.

Завдячуючи впровадженню 3G та 4G, розмір Інтернет трафіку збільшився: у 2017 р. зрівняно з 2016 р. понад 3 рази, а у 2018 р. зрівняно з 2017 р. понад 2 рази. За регіонами користування телекомунікаційними послугами є нерівномірним. Найбільше їх використовують у м. Київ, Одеська, Харківська, Миколаївській та Херсонській областях, а найменше у Закарпатській, Хмельницькій, Луганській, Тернопільській, Донецькій та Житомирській областях. Відмітимо, що зросла кількість операторів поштового зв'язку до 35 економічних суб'єктів та збільшився розмір наданих ними послуг. У 2018 р. проведено обробку та доставлено клієнтам близько 360 млн відправлень. Надходження від експорту телекомунікаційних послуг у 2018 р. зросли до 3,204 млрд дол. (зростання на 29% зрівняно з 2017 р., світовий приріст склав лише 6%).



Рис. 2.3. Динаміка доходів від надання послуг зв'язку за 2015-2018 рр., млн грн.

Примітка. Складено на основі [129, 130, 131].

Кількість працюючих на експорт телекомунікаційних послуг досяг 160 тис. чоловік (зростання на 26%). При цьому, кількість ФОПів що займаються телекомунікаційними послугами становила 125 тисяч. Середня погодинна оплата фахівців склала 25 доларів. Самі телекомунікаційні підприємства дуже різноманітні, так, у найбільших 50 телекомунікаційних підприємствах кількість штатних працівників складає від 380 до 6 600 чол., усього 45 471 чол. (28,5 %), у 5 телекомунікаційних підприємствах працює більше 1500 чол., у 13 – від 800 до 1500, у 67 телекомунікаційних підприємствах працює від 200 до 800 чол., у 122 від 80 до 200. Цікаво, що з 208 телекомунікаційних підприємств лише 30 генерують різні телекомунікаційні продукти, а інші займаються аутсорсингом чи аутстафінгом [126]. У таблиці 2.3. представлена динаміка економічних показників діяльності великих телекомунікаційних підприємств за 2016 – 2018 рр.

Таблиця 2.3

Динаміка економічних показників діяльності великих телекомунікаційних підприємств за 2016 – 2018 рр.

Показник	2016 р.			2017 р.			2018 р.		
	Київ-стар	ВФ-Україна	Life-cell	Київ-стар	ВФ-Україна	Life-cell	Київ-стар	ВФ-Україна	Life-cell
Кількість абонентів, млн. осіб	26,1	20,9	9,2	26,5	20,8	8,4	26,6	22,2	7,8
Дохід, млрд. грн.	14,96	11,14	117	16,5	11,9	0,31	18,7	12,7	0,21
Прибуток, млрд. грн.	3,03	1,385	0,93	9,2	2,2	-0,51	10,5	2,47	0,78

Примітка. Складено на основі [129, 130, 131].

Найбільшими платниками податків із телекомунікаційних підприємств є: ПрАТ „Київстар” (51%), ПрАТ „ВФ Україна” (18,7%), ПАТ „Укртелеком” (9,5%), ТОВ „Lifecell” (9,2%), ТОВ „Інтертелеком” (2,6%), ПАТ „Huawei” (2,5%), ПАТ „Datagroup” (2,1%), ТОВ „3Mob” (1,5%), ТОВ „Воля” (1,5%).

На рисунку 2.4. представлено динаміку кількості активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі мобільного зв'язку в Україні за 2015-2018 рр.

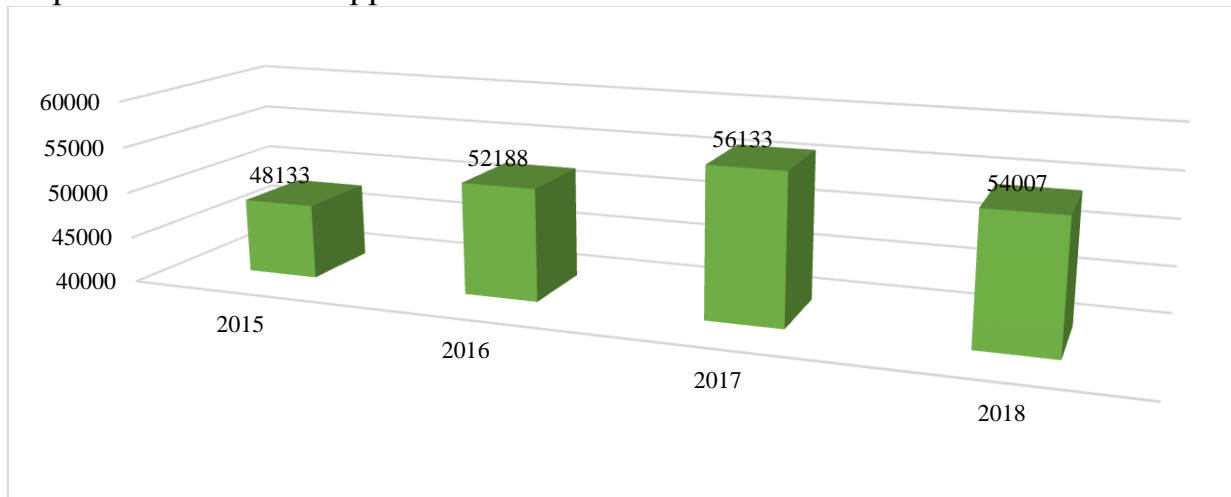


Рис. 2.4. Динаміка кількості активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі мобільного зв'язку в Україні за 2015-2018 роки, тис. од.
Примітка. Складено на основі [126].

Ключовими підприємствами що надають послуги мобільного зв'язку в Україні вважаються: ПрАТ „Київстар”, ПрАТ „ВФ Україна”, ТОВ „Лайфселл”, ТОВ „Інтертелеком”, ПрАТ „Телесистеми України” та ТОВ „ТриМоб”. Ключовими підприємствами що надають послуги фіксованого інтернету вважаються „Укртелеком” (14,42%), ПрАТ „Київстар” (9,83%), ТОВ „Воля”, (7,68%) та ТОВ „Вега” (7,59%), хоча загальна кількість таких підприємств перевищує 4500. У таблиці 2.4. наведено динаміку економічних показників діяльності ПАТ „Укртелеком” за 2016–2018 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка економічних показників діяльності ПАТ «Укртелеком»
за 2016–2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Кількість абонентів, млн осіб	6,4	6,4	6,4
Дохід, млрд грн.	6,3	6,1	5,9
Прибуток, млрд грн	0,6	0,9	0,5

Примітка. Складено на основі [128].

На рисунку 2.5. представлено динаміку кількості абонентів фіксованого телефонного зв'язку в Україні за 2015-2018 рр.

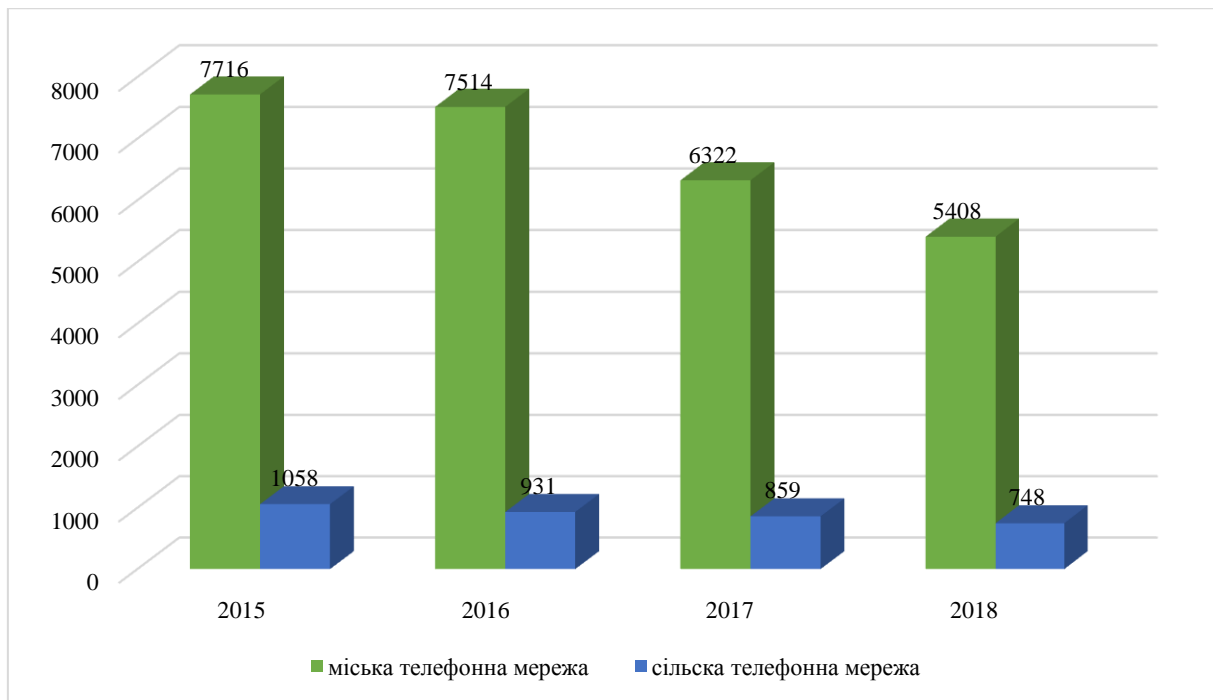


Рис. 2.5. Динаміка кількості абонентів фіксованого телефонного зв'язку в Україні за 2015-2018 рр., тис од.
Примітка. Складено на основі [166].

Ключовими тенденціями організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств слід вважати [90, 126, 154, 170]:

ринок фіксованого й мобільного зв'язку за індексом Херфіндаля-Хіршмана слід вважати насиченим і висококонцентрованим;

формування сприятливого середовища для персоналізованого обслуговування;

динамічне зростання ринку ШСД, який за індексом Херфіндаля-Хіршмана слід вважати помірно концентрованим;

загострення конкурентної боротьби між постачальниками послуг фіксованого Інтернету;

зменшення цифрового розриву;

звуження кількості клієнтів мобільного зв'язку;

розширення переліку доступних для клієнтів електронних та пакетних послуг;

сервіс вважається основною конкурентною перевагою;

зростання обсягу додаткових послуг та сервісів, включаючи OTT-сервіси, хмарні технології тощо;

продовження впровадження мереж мобільного зв'язку 4G;

зростання ліній ШСД з використанням волоконнооптичних й радіо-технологій;

вагомої цінності набуває нарощення компетентностей працівниками;

підвищення тарифних планів для клієнтів;

зростання попиту на мультимедійні конвергентні послуги;

зростання обсягів інвестування в основні засоби;

використання методології інтелектуального аналізу поведінки клієнтів;
пошук унікальних конкурентних переваг задля розширення ринкової частки;

масове запровадження пакетів послуг з фіксованою платою;
зростання доходів телекомунікаційних підприємств від кожного клієнта;

підвищення середньої плати за пакетні послуги;
зменшення кількості дрібних інтернет-операторів;
продовження модернізації телекомунікаційних мереж;
клієнтам пропонуються нові пакетні послуги та тарифи;
зростає ринок фіксованого інтернету та плата за ці послуги.

Як показує проведений аналіз, телекомунікаційні підприємства слід вважати найбільш перспективними та динамічними.

Нині вітчизняні телекомунікаційні підприємства демонструють прискорений організаційний розвиток і готові до інтеграції у світовий телекомунікаційний простір.

Водночас, виявлені й певні проблеми що перешкоджають активізації організаційного розвитку.

На основі аналізу ключових тенденцій організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств, доходимо до переконання, що ключовими проблемами організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств слід вважати [90, 126, 154, 170]:

зростання тарифів;
відсутність або низький рівень покриття цифровою інфраструктурою;
підключення контент-послуг без згоди клієнтів;
нерівномірність кількісного та якісного забезпечення клієнтів телекомунікаційними послугами (цифрові розриви), особливо у сільських регіонах;

організаційні, технологічні та безпекові проблеми використання телекомунікаційних мереж і обладнання на тимчасово окупованих територіях;

недолугий регуляторний вплив держави;
відсутність системності щодо впровадження нових телекомунікаційних мереж;

диктат пакетних послуг для клієнтів, звуження можливостей вибору;
необхідність підвищення безпеки телекомунікаційних мереж;
повільні темпи модернізації телекомунікаційного обладнання;
використання морально застарілого обладнання;
відсутність обґрунтованих стратегій організаційного розвитку;
неефективне використання волоконно-оптичних мереж;
зростання крадіжок та пошкодження кабелів і обладнання;
необхідність залучення великих обсягів інвестування.

Відтак, ключовими загрозами продовження організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств слід вважати [90, 126, 154, 170]:

зниження реальної платоспроможності населення;

помітне необґрунтоване підвищення тарифів з наданням неякісних послуг;

висока капіталомісткість діяльності;

переважно, телекомунікаційні підприємства не готові до динамічного організаційного розвитку через нерозвиненість власної організаційної культури та системи управління;

високі економічні й технологічні бар'єри та перешкоди входу на телекомунікаційний ринок;

телекомунікаційні підприємства часто оптимізують свої податки через створення ФОПів (до 70% середніх та малих підприємств), тобто знаходяться в „тіні”;

існує загроза заборони використання ФОПів, що збільшить податкове навантаження;

надання послуг фіксованого інтернет зумовлює використання обмеженого ресурсу, що обмежує конкуренцію;

загрози звуження клієнтського кола через низьку адаптацію до нових запитів та викликів ринку;

часто не вдається залучити і утримати фахівців з високими компетенціями;

телекомунікаційні мережі вимагають постійного інвестування;

збільшення використання клієнтами різноманітних месенджерів за допомогою мережі Інтернет;

необхідність диверсифікації послуг;

динамічний розвиток телекомунікаційних підприємств значно зменшує операційну, технологічну та фінансову результативність;

наявність гравців схильних до демпінгу цін;

аутсорсинговий ринок заповнюють іноземні підприємства із нищими ціновими пропозиціями (з Індії та КНР);

деякі телекомунікаційні послуги швидко стають застарілими; клієнти відходять від мономоделей і обирають декілька операторів телекомунікаційних послуг;

університети випускають недостатню кількість спеціалістів технічних спеціальностей з необхідними компетенціями, а дефіцит фахівців обмежує можливості розвитку;

висока оплата праці компетентних фахівців.

Водночас, ключовими можливостями активізації організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств слід вважати [90, 126, 154, 170]:

цінова конкуренція не вважається головною, на перші позиції виходять організаційні інновації, диверсифікованість продуктових пакетів, організаційна культура;

рівень розвитку телекомунікаційних підприємств вищий за середньо світовий в 5 разів;

телекомунікаційний ринок вважається насиченим, що підвищує роль компетентностей та організаційних інструментів для генерування телекомунікаційними підприємствами унікальних конкурентних переваг;

наявність висококваліфікованих компетентних працівників;
 телекомунікаційні підприємства формують екосистеми з вітчизняними потужними університетами;
 підвищується імідж вітчизняних телекомунікаційних підприємств;
 формування сприятливих умов для функціонування віртуальних операторів;
 зростають обсяги інвестування в нові телекомунікаційні стартапи;
 покращуються позиції у світових телекомунікаційних рейтингах;
 формування кластерних телекомунікаційних об'єднань (у 17 містах вже діють ІТ кластери);
 клієнти звертаються за послугами до кількох телекомунікаційних підприємств;
 змінюються споживацькі уподобання з традиційних стандартизованих продуктів на персоналізовані;
 держава декларує сприяння розвитку телекомунікаційної сфери;
 потужні телекомунікаційні підприємства створюють власні академії;
 впровадження нових електронних платіжних інструментів та систем.

Розгляд проблеми організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств дав змогу переконатись щодо її складності та багатогранності, оскільки вона охоплює втілення організаційних інновацій, модернізацію організаційного дизайну та організаційної поведінки, реінжиніринг, управління організаційними змінами, організаційну культуру тощо.

Нині телекомунікаційному підприємству щоб успішно конкурувати, необхідно проводити постійні організаційні перетворення, оскільки все частіше традиційні організаційні структури не дозволяють досягти потрібної результативності. Це пояснюється тим що, традиційні організаційні методи матеріальним ресурсам відводили ключову роль, і продуктовий асортимент та технології виробництва оновлювалися рідко, і могли не змінюватися десятиліттями. Звичайно, що головною є проблема розробки та вибору адекватної стратегії, адже кожне телекомунікаційне підприємство має обрати свій унікальний порядок дій. Світовим трендом, сьогодні вважаються бізнес-екосистеми, які передбачають, що усі контактні аудиторії (власники, акціонери, клієнти, постачальники, конкуренти, працівники) взаємодіють на партнерських засадах. Саме організація таких бізнес-екосистем надасть телекомунікаційним підприємствам найбільші вигоди й конкурентні переваги за мінімальних вкладень, що й дасть потужний поштовх їх організаційному розвитку.

Таким чином, окреслено значення та роль вітчизняних телекомунікаційних підприємств, розглянуто сучасний стан та ключові тенденції їх організаційного розвитку, визначено гальмуючі чинники та загрози розвитку, розкрито можливості активізації й обґрунтовано перспективні напрями подальшого організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах конкурентної насиченості й висококонцентрованості, ринкових викликів та прояву економічних, організаційних і технологічних перешкод.

2.2. Характеристика субсистем організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Для оцінки субсистем організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств: стратегії розвитку підприємства; цінності та інтереси підприємства; компетентності персоналу та підприємства; системи документів – регламентів підприємства; організаційний дизайн підприємства; організаційні взаємодії підприємства; організаційна структура підприємства; організаційна поведінка підприємства; організаційна культура підприємства; система організації праці підприємства; організаційний клімат підприємства, доцільно спочатку розглянути чинники впливу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні кадрові показники телекомунікаційних підприємств за 2013-2018 роки[127]

Показник	Рік	Усього, один.	У тому числі підприємства					
			великі		середні		малі	
				%		%		%
Зайняті працівники, тис. осіб	2018	158,4	29,8	18,8	61,4	38,8	67,2	42,4
	2017	159,0	37,8	23,8	55,2	34,7	66,0	41,5
	2016	157,1	39,2	24,9	53,7	34,2	64,2	40,9
	2015	166,4	46,4	27,9	54,6	32,8	65,4	39,3
	2014	192,7	61,4	31,9	62,4	32,4	68,9	35,7
	2013	218,1	76,8	35,2	61,6	28,3	79,7	36,5
Наймані працівники, тис. осіб	2018	155,0	29,8	19,2	61,4	39,5	63,8	41,2
	2017	155,8	37,8	24,3	55,2	35,4	62,8	40,3
	2016	154,2	39,2	25,4	53,7	34,8	61,3	39,8
	2015	162,3	46,4	28,6	54,6	33,6	61,3	37,8
	2014	189,6	61,4	32,4	62,4	32,9	65,8	34,7
	2013	214,6	76,8	35,8	61,6	28,7	76,2	35,5
Витрати на персонал, млн. грн.	2018	26531,8	5675,9	21,4	13962,5	52,6	6893,4	26,0
	2017	22055,5	5598,5	25,4	11024,2	50,0	5432,8	24,6
	2016	17093,8	4741,5	27,7	8063,1	47,2	4289,2	25,1
	2015	15641,6	4880,1	31,2	6963,5	44,5	3798,0	24,3
	2014	14178,9	5032,8	35,5	6077,3	42,9	3068,8	21,6
	2013	14089,6	5662,3	40,2	5240,6	37,2	3186,7	22,6
Витрати на оплату праці, млн. грн.	2018	22437,2	4800,7	21,4	11929,3	53,2	5707,2	25,4
	2017	18718,0	4722,8	25,2	9479,9	50,7	4515,3	24,1
	2016	14513,2	4038,8	27,8	6909,2	47,6	3565,2	24,6
	2015	12215,3	3772,6	30,9	5554,5	45,5	2888,2	23,6

Із усієї сукупності функціонуючих телекомунікаційних підприємств, методом довірчого інтервалу, для більш глибокого дослідження, апробації та оцінки субсистем організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств відібрано 12 (по 4 із кожної групи: великі, середні, малі). Відібрані телекомунікаційні підприємства відповідають наступним критеріям: ведуть свою діяльність впродовж досліджуваного періоду: 2013–2018 рр.,

відповідають параметрам своєї групи, диференційовані у своїй групі (лідери, середнячки, аутсайдери, надають різні послуги) та є доступ до інформації.

Таким чином, відібрані: серед великих телекомунікаційних підприємств – ПрАТ „Київстар”; ПрАТ „ВФ-Україна”; ТОВ „Lifecel”; ПАТ „Укртелеком”; серед середніх телекомунікаційних підприємств – ТОВ „Прометей-телеком”; ТОВ „Фрегат”; „Сі-Ес-Ті Інвест”; ТГ „Vega”; і серед малих телекомунікаційних підприємств – ТОВ „Лідернет”; ТОВ „Телеком-сервіс”; ТОВ „Фринет”; ТОВ „Сінет”.

У таблиці 2.6 представлені кадрові чинники впливу на субсистеми організаційного розвитку великих досліджуваних телекомунікаційних підприємств за 2015 – 2018 рр.

Таблиця 2.6

Кадрові чинники впливу на субсистеми організаційного розвитку великих досліджуваних телекомунікаційних підприємств за 2015 – 2018 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
ПрАТ „Київстар”				
Рівень професійної освіти	0,52	0,53	0,54	0,55
Чисельність працівників	2954	2723	3068	3595
Рівень організаційної відповідальності	0,73	0,75	0,75	0,77
Продуктивність праці, грн/люд	2329	2450	2580	2760
ПрАТ „ВФ-Україна”				
Рівень професійної освіти	0,42	0,44	0,46	0,47
Чисельність працівників	2851	3209	3308	3396
Рівень організаційної відповідальності	0,44	0,45	0,46	0,46
Продуктивність праці, грн/люд	1645	1701	1784	1810
ТОВ „Lifecell”				
Рівень професійної освіти	0,34	0,36	0,36	0,35
Чисельність працівників	920	1022	1113	880
Рівень організаційної відповідальності	0,3	0,32	0,3	0,29
Продуктивність праці, грн/люд	1411	1578	1324	1204
ПАТ „Укртелеком”				
Рівень професійної освіти	0,44	0,45	0,48	0,48
Чисельність працівників	35063	28942	24358	21021
Рівень організаційної відповідальності	0,3	0,4	0,4	0,45
Продуктивність праці, грн/люд	125	125	112	98

Примітка. Складено на основі [128, 129, 130, 131].

Як засвідчують дані таблиці 2.5, кількість працюючих в усіх категоріях телекомунікаційних підприємств за останні шість років зменшується, так у 2018 р. їх було 158,4 тис. чол., проти 218,1 тис. чол. у 2013 р., що складає 72,6%. На противагу цьому, за цей же період, витрати на персонал та витрати на оплату праці зросли в усіх категоріях телекомунікаційних підприємств, так на 1 працюючого по галузі у 2018 р. витрачалося 167,4 тис. грн. проти 64,6 тис. грн. у 2013 р., що складає 259 %. При цьому, у великих

підприємствах ці показники становили 190,4 тис. грн. (113,7% від середньогалузевих) проти 73,7 тис. грн., у середніх 227,4 тис. грн. (135,7% від середньогалузевих) проти 85,1 тис. грн., а у малих телекомунікаційних підприємствах 102,5 тис. грн. (61,2% від середньогалузевих) проти 39,9 тис. грн. відповідно.

За останні чотири роки витрати на оплату праці на 1 працюючого по галузі у 2018 р. зросли до 141,6 тис. грн. проти 73,4 тис. грн. у 2015 р., що складає 192,9 %. При цьому, у великих підприємствах ці показники становили 1161,0 тис. грн. (113,7% від середньогалузевих) проти 81,3 тис. грн., у середніх 194,3 тис. грн. (137,6% від середньогалузевих) проти 101,7 тис. грн., а у малих телекомунікаційних підприємствах 84,9 тис. грн. (59,9 % від середньогалузевих) проти 44,1 тис. грн. відповідно.

Як засвідчують дані таблиці 2.6, рівень професійної освіти, рівень організаційної відповідальності та продуктивність праці найвищі у ПрАТ „Київстар” і за досліджувані чотири роки вони невинно зростають.

У таблиці 2.7 представлені кадрові чинники впливу на субсистеми організаційного розвитку середніх досліджуваних телекомунікаційних підприємств за 2015 – 2018 рр.

Таблиця 2.7

Кадрові чинники впливу на субсистеми організаційного розвитку середніх досліджуваних телекомунікаційних підприємств за 2015 – 2018 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
ТОВ „Прометей-телеком”				
Рівень професійної освіти	0,61	0,62	0,64	0,67
Чисельність працівників	254	223	168	195
Рівень організаційної відповідальності	0,67	0,65	0,71	0,72
Продуктивність праці, грн/люд	1009	1250	1320	1460
ТОВ „Фрегат”				
Рівень професійної освіти	0,62	0,64	0,66	0,65
Чисельність працівників	251	239	258	226
Рівень організаційної відповідальності	0,54	0,55	0,56	0,53
Продуктивність праці, грн/люд	645	718	794	810
„Сі-Ес-Ті Інвест”				
Рівень професійної освіти	0,64	0,66	0,66	0,65
Чисельність працівників	170	162	153	164
Рівень організаційної відповідальності	0,63	0,62	0,63	0,69
Продуктивність праці, грн/люд	911	1078	1304	1248
ТГ „Vega”				
Рівень професійної освіти	0,54	0,55	0,58	0,58
Чисельність працівників	135	128	158	167
Рівень організаційної відповідальності	0,65	0,64	0,64	0,65
Продуктивність праці, грн/люд	1025	925	1234	989

Як засвідчують дані таблиці 2.7, загальний рівень професійної освіти та рівень організаційної відповідальності у середніх телекомунікаційних підприємств є вищим ніж у великих, а от продуктивність праці є нищою, і загалом слід відзначити, що показники за роками коливаються, що свідчить про нестабільність та невпевненість у діяльності за досліджувані чотири роки, що й підтверджується коливанням чисельності персоналу. У таблиці 2.8 представлені кадрові чинники впливу на субсистеми організаційного розвитку малих телекомунікаційних підприємств за 2015 – 2018 рр.

Таблиця 2.8

Кадрові чинники субсистем організаційного розвитку малих досліджуваних телекомунікаційних підприємств за 2015 – 2018 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
ТОВ „Лідернет”				
Рівень професійної освіти	0,49	0,51	0,50	0,54
Чисельність працівників	25	27	30	35
Рівень організаційної відповідальності	0,43	0,45	0,45	0,47
Продуктивність праці, грн/люд	867	860	890	760
ТОВ „Телеком-сервіс”				
Рівень професійної освіти	0,52	0,54	0,56	0,57
Чисельність працівників	28	32	33	33
Рівень організаційної відповідальності	0,54	0,55	0,56	0,56
Продуктивність праці, грн/люд	645	701	784	810
ТОВ „Фринет”				
Рівень професійної освіти	0,54	0,56	0,56	0,55
Чисельність працівників	20	22	23	18
Рівень організаційної відповідальності	0,43	0,42	0,43	0,46
Продуктивність праці, грн/люд	611	578	624	704
ТОВ „Сінет”				
Рівень професійної освіти	0,64	0,65	0,58	0,58
Чисельність працівників	35	28	24	23
Рівень організаційної відповідальності	0,53	0,54	0,54	0,55
Продуктивність праці, грн/люд	1025	875	820	980

Як засвідчують дані таблиці 2.8, загальний рівень професійної освіти та рівень організаційної відповідальності у малих телекомунікаційних підприємств є доволі високими, хоча й нижчими ніж у середніх підприємств, і продуктивність праці є нищою ніж у великих та середніх телекомунікаційних підприємств, і також, акцентуємо, що помірне коливання показників кадрових чинників за роками свідчить про нестабільність та невпевненість у діяльності за досліджувані чотири роки, що й підтверджується низхідним трендом чисельності персоналу, особливо яскраво це проявляється у ТОВ „Сінет”. Високий рівень професійної освіти пояснюється специфікою телекомунікаційної сфери.

Організаційний розвиток за групами телекомунікаційних підприємств варто також розглянути у площині генерування доданої вартості, оскільки організаційний розвиток залежить від спроможності генерувати грошові потоки (Cash Flow), а додана вартість (Value Added) виникає, якщо рентабельність активів підприємства (Return on Assets, ROA) вища ніж затрати на власний чи залучений капітал (Weighted Average Cost of Capital, WACC).

Усвідомлення необхідності забезпечувати організаційне зростання в стратегічному аспекті, зумовлює оцінювати ефективність управлінських заходів з огляду на ці показники. Показники ROA та WACC за групами телекомунікаційних підприємств у 2015–2018 рр. представлено на рисунку 2.6.

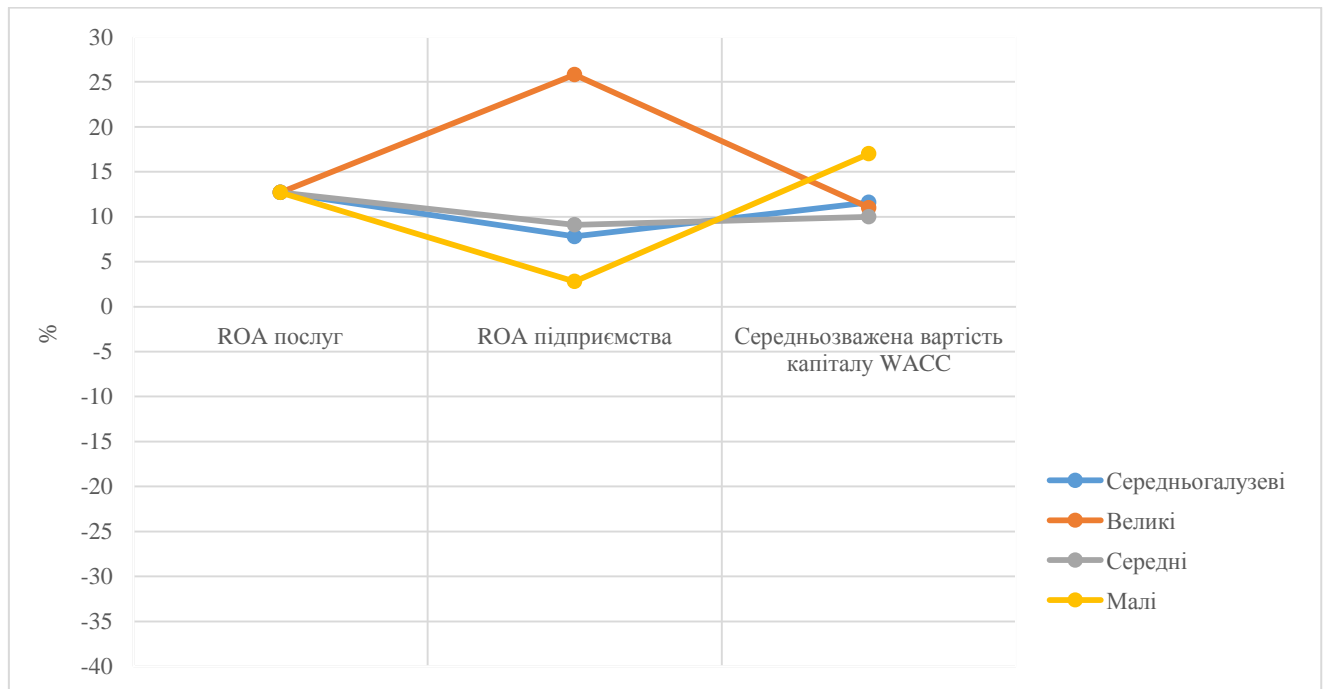


Рис. 2.6. Показники ROA та WACC за групами телекомунікаційних підприємств у 2015–2018 рр.
Примітка. Розраховано за даними [127].

На організаційний розвиток телекомунікаційних підприємств вагомий вплив також має ефективність використання ними основного капіталу, підтримка його рівня, що дозволяє розширювати обсяги операційної діяльності та нарощувати прибутки без додаткових інвестицій. Одним із важливих індикаторів цієї результативності вважається капіталовіддача, зростання якого засвідчує підвищення інтенсивності використання та результативності управління основними активами телекомунікаційного підприємства й розширенням його можливостей до розвитку.

На рисунку 2.8 представлено показник капіталовіддачі за групами телекомунікаційних підприємств.

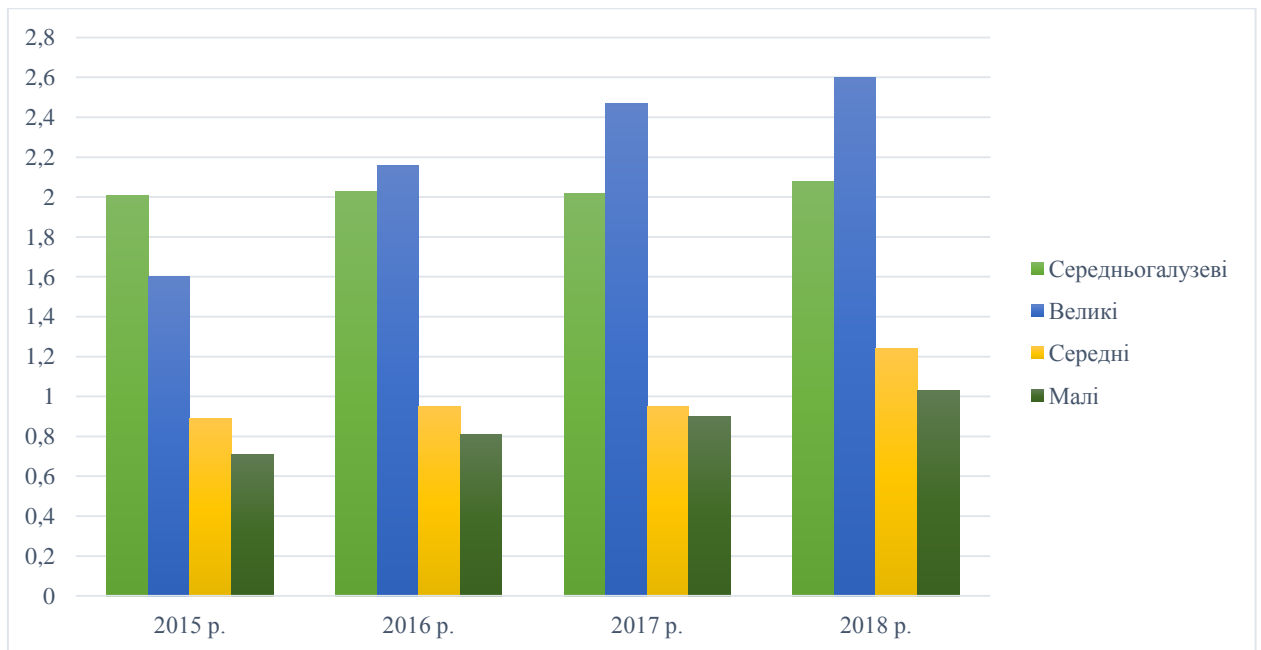


Рис. 2.8. Показник капіталовіддачі за групами телекомунікаційних підприємств

Примітка. Розраховано за даними [127]

Хибне уявлення щодо ролі нематеріальних активів телекомунікаційних підприємств для їх організаційного розвитку зумовлює нераціональне використання усіх ресурсів та фінансові втрати. Для їх оцінки доцільно використати підхід Т. Стюарта: CIV (Calculated Intangible Value) [50, с. 82]. Саме нематеріальні активи, у тому числі й специфічні чи приховані, мають найбільший вплив на підвищення компетентностей та нарощення унікальних конкурентних переваг. На рисунку 2.7 проілюстровано показник CIV за групами телекомунікаційних підприємств у 2015–2018 рр.

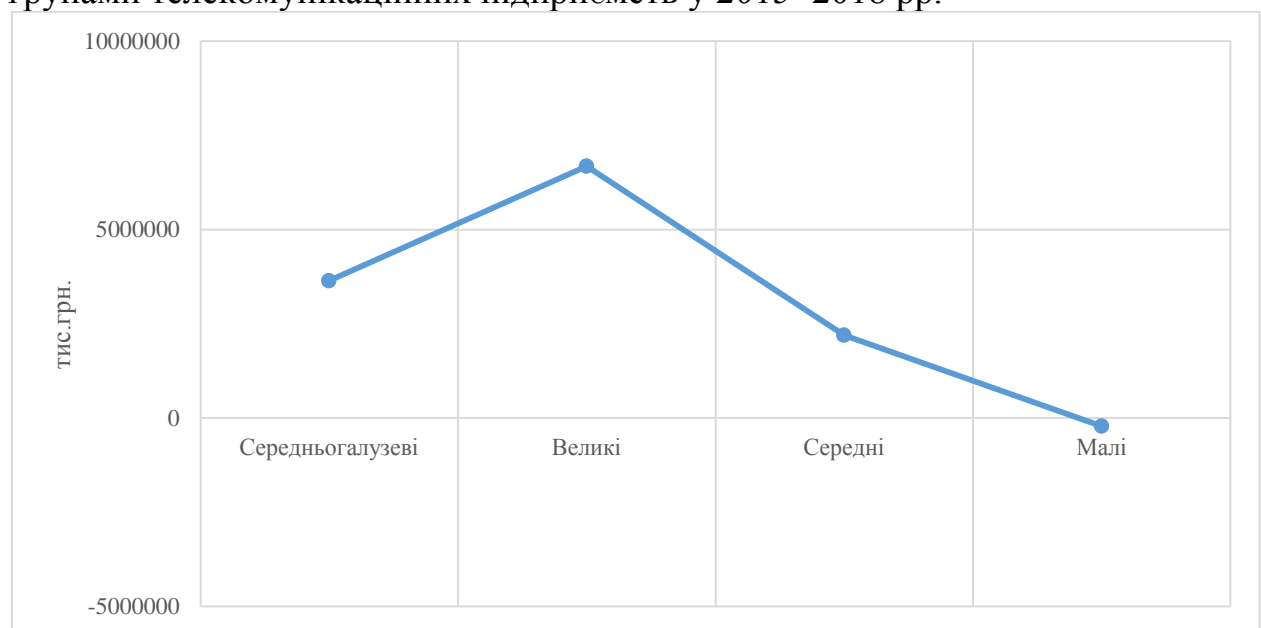


Рис. 2.7. Показник CIV за групами телекомунікаційних підприємств у 2015–2018 рр.

Примітка. Розраховано за даними [127].

Показник ефективності використання нематеріальних активів за групами телекомунікаційних підприємств наведено на рис. 2.9.

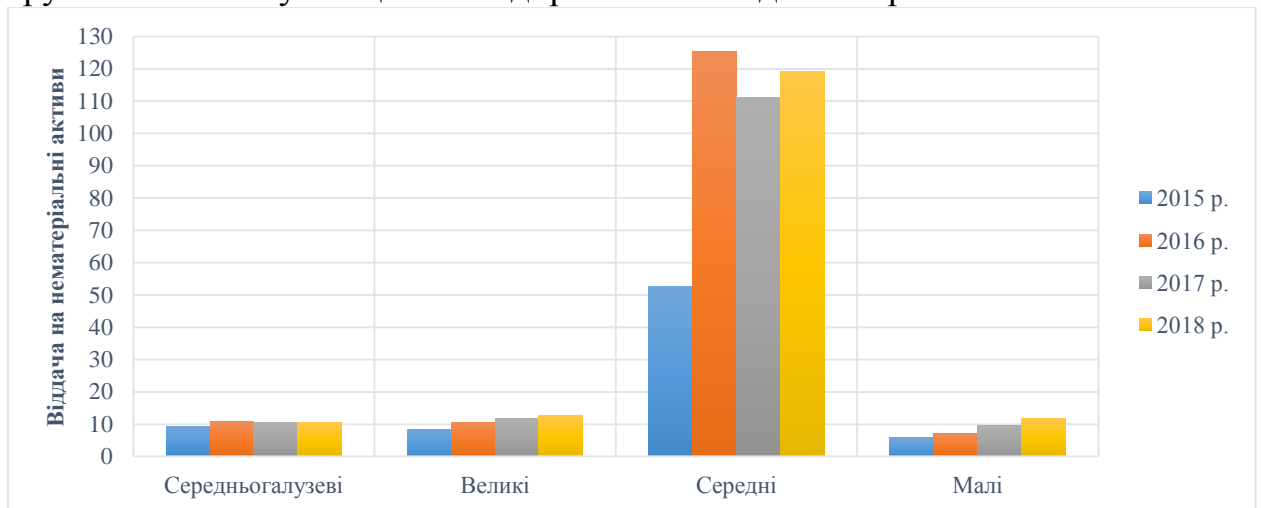


Рис. 2.9. Показник ефективності використання нематеріальних активів за групами телекомунікаційних підприємств

Примітка. Розраховано за даними [127]

Як засвідчують дані рисунку 2.9, найефективніше нематеріальні активи використовують в середніх телекомунікаційних підприємствах. Це пояснюється тим, що за своєю природою нематеріальні активи є неоднорідними за своїм характером використання в процесі операційної діяльності телекомунікаційних підприємств і мають різновекторний вплив на їх організаційний розвиток та фінансові здобутки.

На рисунку 2.10 представлено відношення нематеріальних активів до основних засобів за групами телекомунікаційних підприємств.

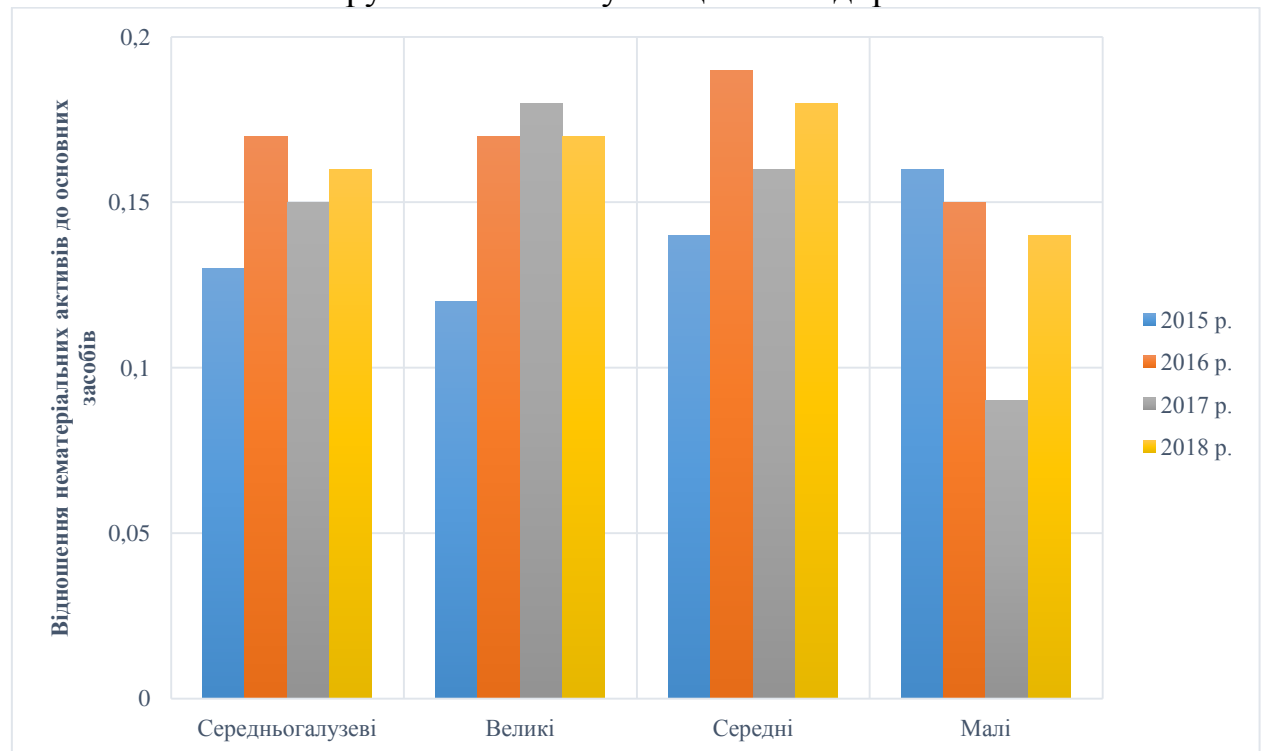


Рис. 2.10. Відношення нематеріальних активів до основних засобів за групами телекомунікаційних підприємств

Примітка. Розраховано за даними [127]

Як засвідчують дані рисунку 2.10, співвідношення нематеріальних активів до основних засобів за усіма групами телекомунікаційних підприємств є доволі високим, що пояснюється галузевою специфікою їх нематеріальних активів та функціонування.

Частка залучених необоротних активів за групами телекомунікаційних підприємств представлена на рисунку 2.11.

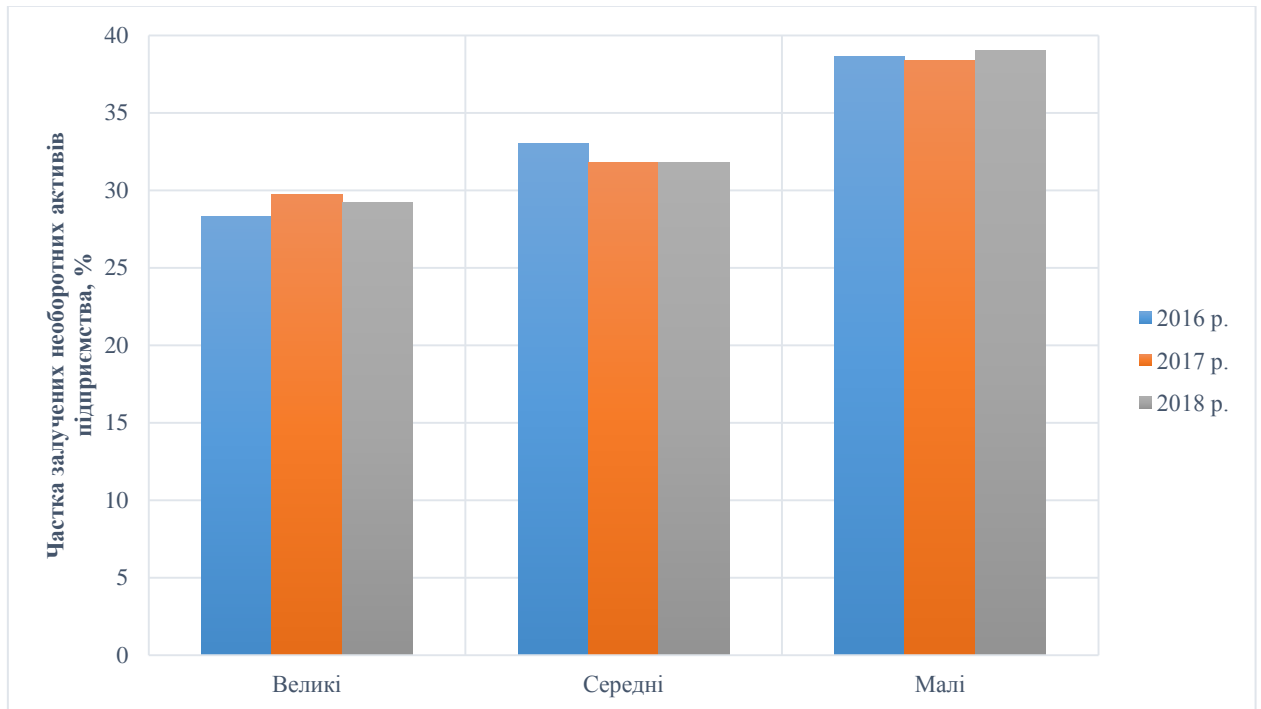


Рис. 2.11. Частка залучених необоротних активів у окремих телекомунікаційних підприємств
Примітка. Розраховано за даними [127].

Практично, будь-яке телекомунікаційне підприємство може мати два джерела щодо фінансового забезпечення організаційного розвитку: це власні та залучені фінансові ресурси.

На рисунку 2.12 представлена частка залученого капіталу за групами телекомунікаційних підприємств.

Як засвідчують дані, великі телекомунікаційні підприємства об'єктивно є більш фінансово потужними і відповідно є більш привабливими для банківських установ та інституційних інвесторів, і мають більші можливості щодо залучення фінансових ресурсів.

За останні три роки саме великі телекомунікаційні підприємства залучають більше обсягів додаткового капіталу, який переважно спрямовують на свій організаційний розвиток.

Найнижчі обсяги залучення додаткового капіталу у малих телекомунікаційних підприємствах, що пояснюється, їх непривабливістю для кредиторів різних рівнів.

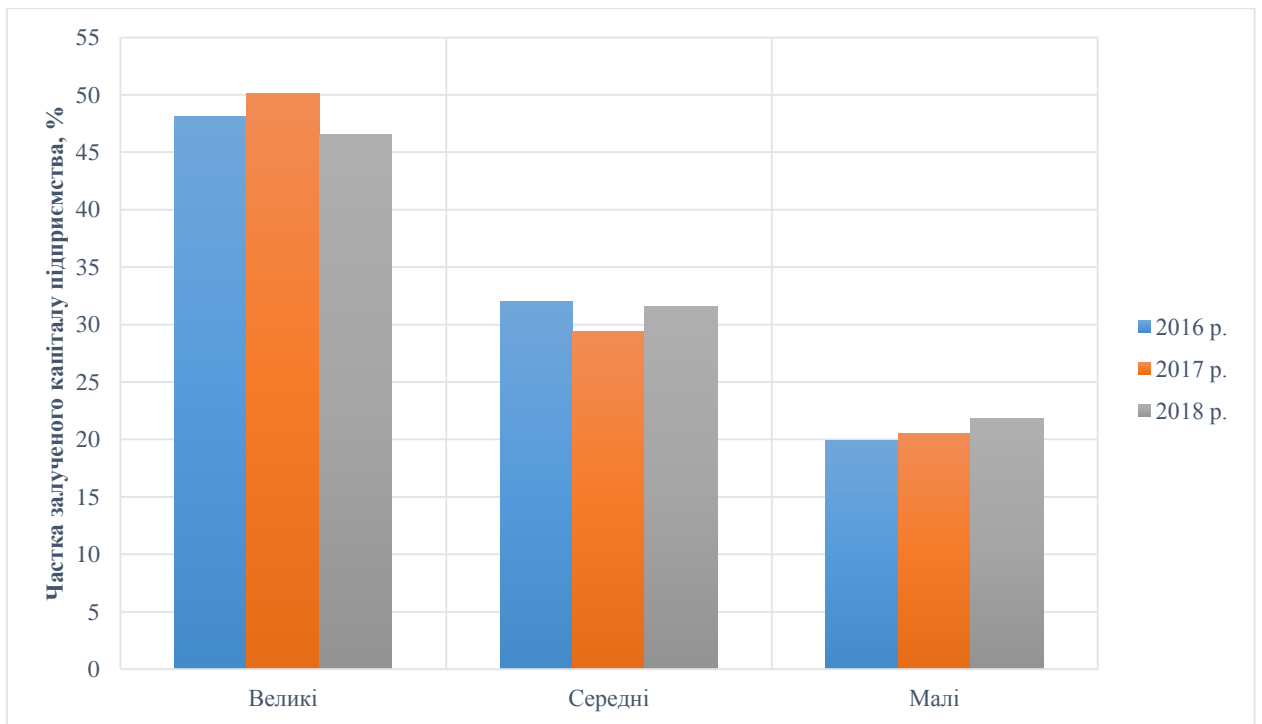


Рис. 2.12. Частка залученого капіталу у окремих телекомунікаційних підприємств

Примітка. Розраховано за даними [127].

Клієнти вважаються джерелом організаційного розвитку будь-якого телекомунікаційного підприємства, оскільки переважно, грошові потоки генеруються їх платежем за надані послуги.

Тому, клієнтоорієнтованість, залучення нових клієнтів та формування стійких взаємовигідних відносин з уже існуючими, є пріоритетним завданням кожного сучасного телекомунікаційного підприємства, оскільки саме загальна кількість клієнтів, їх лояльність, додаткові ефекти від їх обслуговування, є ключовими індикаторами організаційного розвитку. Водночас, по мірі зростання конкурентної боротьби та насиченості телекомунікаційного ринку, пріоритетним завданням стає генерування результативності операцій.

Від зростання ефектів від управління цим нематеріальним ресурсом залежить нарощення і додаткових конкурентних переваг.

Переважно, менеджмент усіх телекомунікаційних підприємств розуміє, що прихильність клієнтів має помітний вплив на успіх у бізнесовій діяльності.

На рисунку 2.13 наведено кількість клієнтів у окремих груп телекомунікаційних підприємств

Показники середнього доходу на абонента окремих телекомунікаційних підприємств продемонстровано на рисунку 2.14.

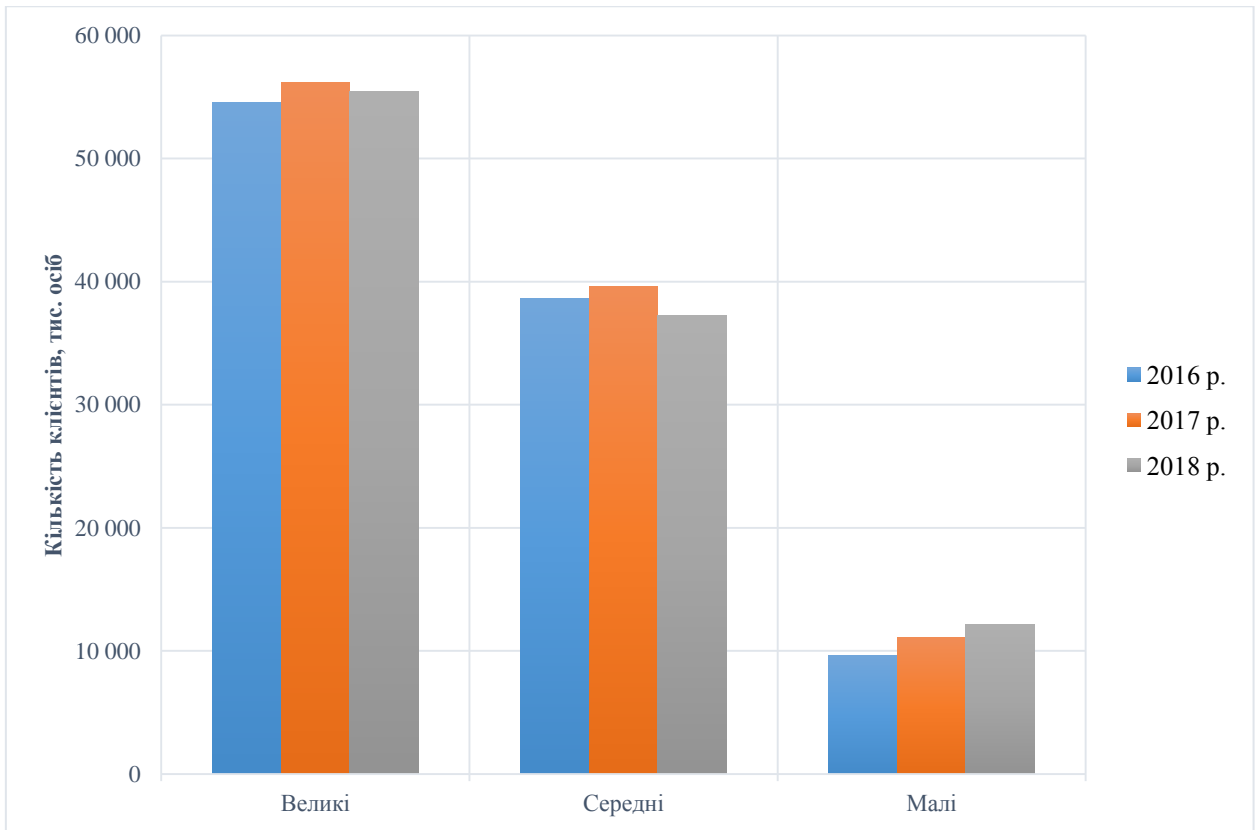


Рис. 2.13. Кількість клієнтів у окремих телекомунікаційних підприємств
Примітка. Розраховано за даними [126].

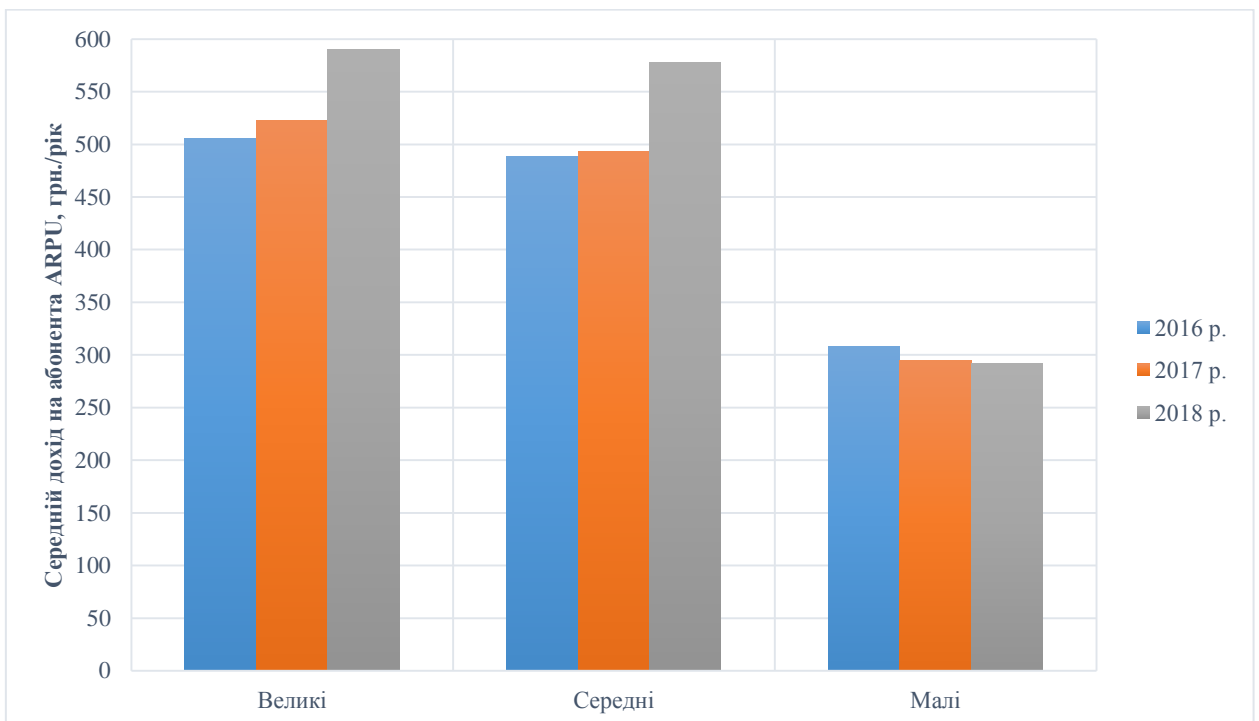


Рис. 2.14. Показники середнього доходу на абонента окремих телекомунікаційних підприємств
Примітка. Розраховано за даними [126].

На рисунку 2.15 проілюстровано ефект, зумовлений додатковими доходами з одного клієнта, як засвідчують дані у великих телекомунікаційних підприємств цей показник зростає і є вищим ніж у середніх та малих телекомунікаційних підприємствах, що пояснюється ширшим обслуговуванням корпоративних клієнтів та впровадженням пакетних послуг.

А у середніх телекомунікаційних підприємствах додаткові доходи з одного клієнта теж зростають і є вищими ніж у малих телекомунікаційних підприємств, що пояснюється більшим асортиментом їх послуг.

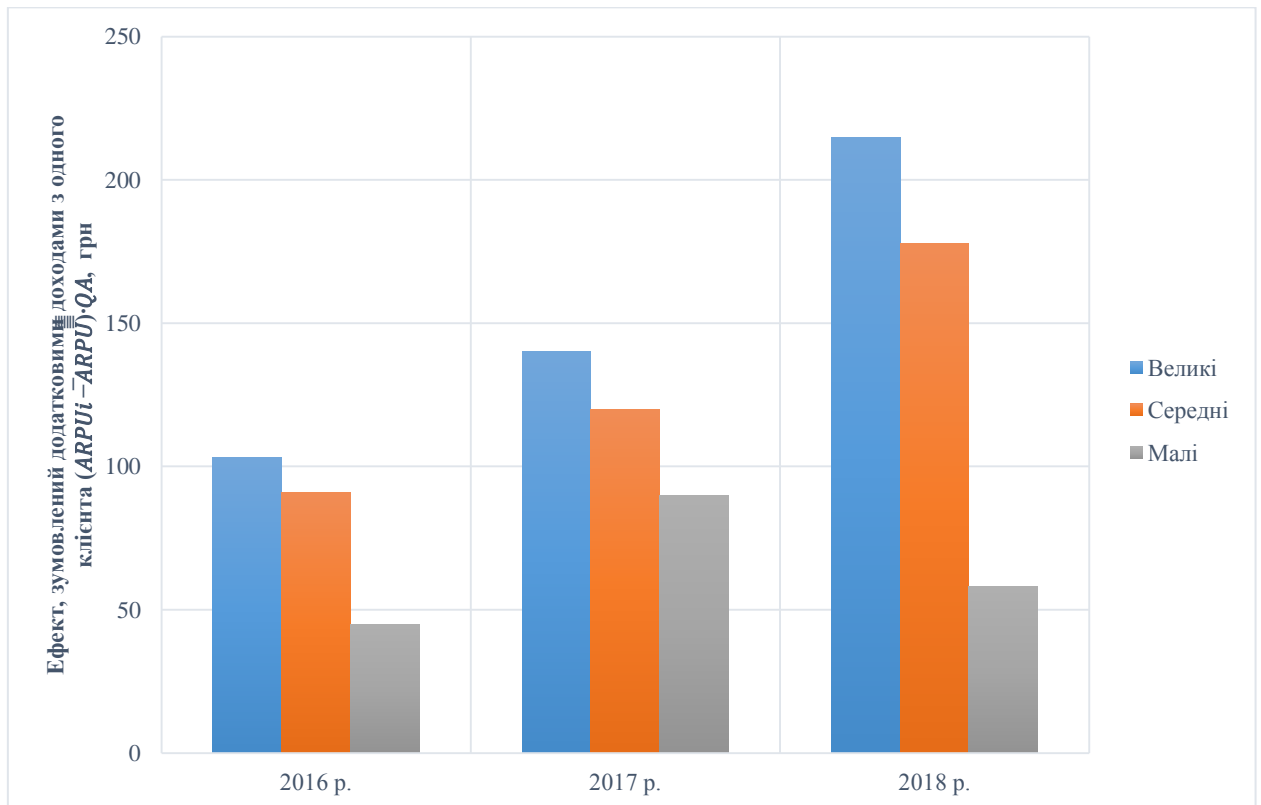


Рис. 2.15. Ефект зумовлений додатковими доходами з одного клієнта
Примітка. Розраховано за даними [126, 127].

На рисунку 2.16 проілюстровано ефект, зумовлений додатковим залученням клієнтів за групами досліджуваних телекомунікаційних підприємств, а на рисунку 2.17 продемонстровано їх сукупний ефект взаємодії з клієнтами.

Однією з ключових причин неефективного функціонування телекомунікаційних підприємств, низьких темпів економічного розвитку, складнощів у реалізації конкурентного механізму вважається наявність організаційних структур, що ґрунтуються на централізації, багатоступеневій ієрархії, застарілих управлінських методах. Тому актуальності набирає проблема формування організаційних структур управління телекомунікаційним підприємством на якісно новому базисі та цінностях.

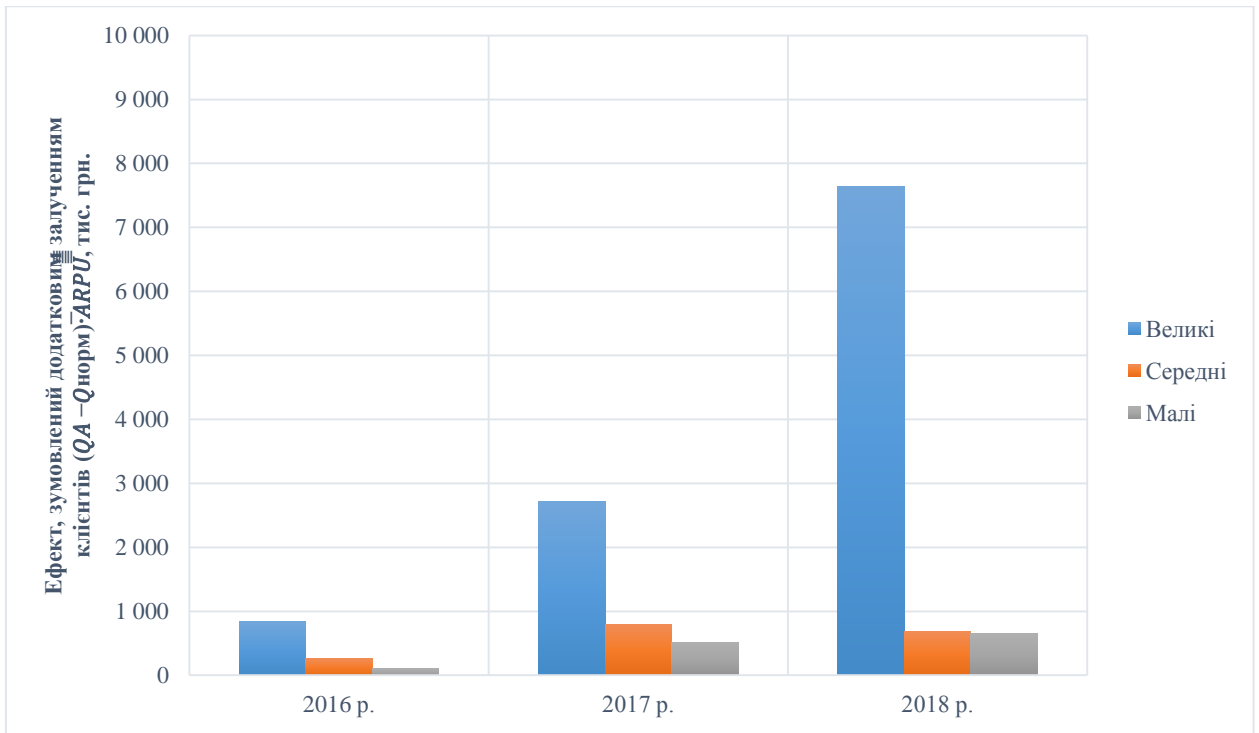


Рис. 2.16. Ефект, зумовлений додатковим залученням клієнтів
Примітка. Розраховано за даними [126, 127].

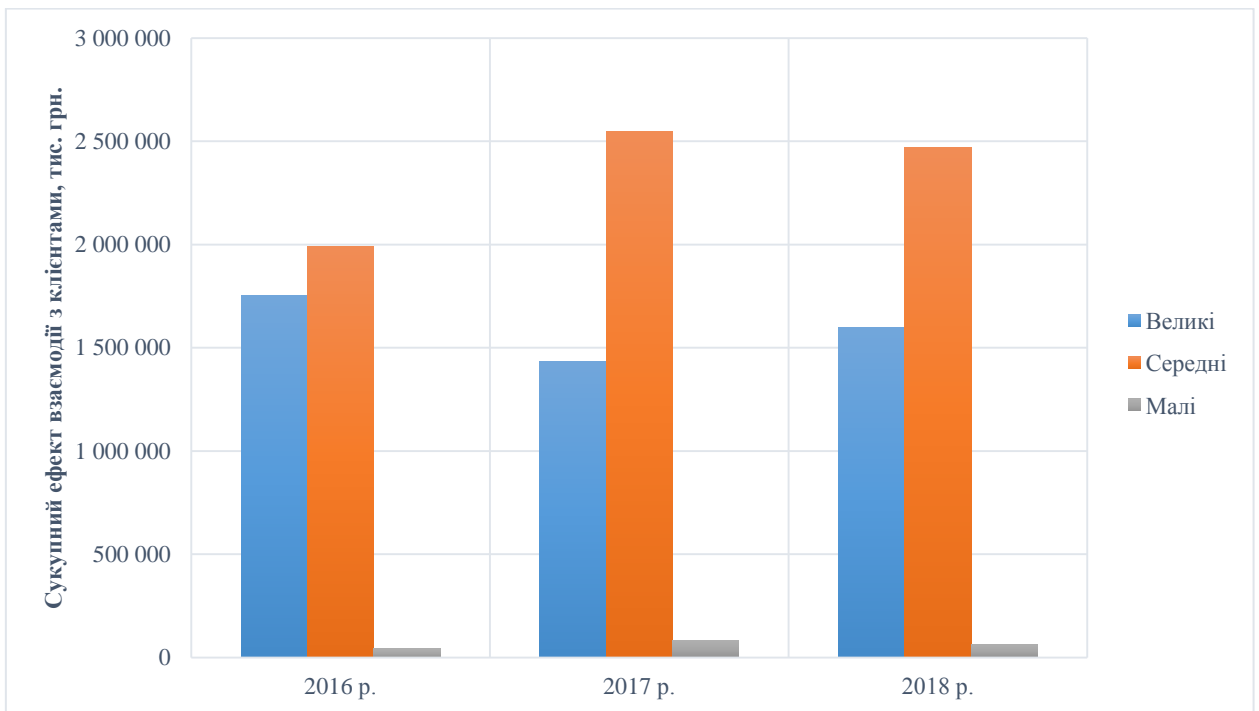


Рис. 2.17. Сукупний ефект взаємодії з клієнтами, тис. грн.
Примітка. Розраховано за даними [126, 127].

Теоретичні основи побудови організаційних структур управління в телекомунікаційних підприємствах знайшли своє відображення в дослідженнях багатьох науковців: О. Гривківська, С. Дубінський, Н. Кара, В.

Краля, М. Мескон, І. Новаківський, К. Орехова, І. Сапіцька, А. Хімченко, М. Шигун, О. Щербина та інші.

У економічному словнику визначено [141], що „організаційна структура (від франц. organisation – надавати стрункий вид; лат. structura – взаєморозташування та зв'язок складових частин, будова) – це поділ економічного об'єкта, підприємств, компаній, установ на підрозділи, відділення, відділи, цехи, лабораторії, ділянки, групи з метою впорядкування управління, налагодження взаємодії ланок, установлення підпорядкованості й співпідпорядкованості, відповідальності”[141].

Вчені Й. Рюегг-Штюрм і Л. Ахтенхаген обґрунтовують [147], що „організаційна структура – це цільна система взаємозалежних структурних, культурних, просторових і технологічних компонентів, яка надає внутрішньому потоку подій певне спрямування, образ і порядок”[147]. Фактично, організаційна структура управління, забезпечує діяльність та розвиток телекомунікаційного підприємства як єдиної системи. Завдяки організаційній структурі управління керівництво підприємства одержує потрібну інформацію для прийняття управлінських заходів та доводить свої рішення до відповідних структурних одиниць.

Організаційна структура управління дає загальне представлення про роль та функції кожного працівника та структурного підрозділу в діяльності телекомунікаційного підприємства, окреслює їх повноваження та контури відповідальності, особливості підпорядкованості.

П. Друкер [48] наголошує на основних принципах побудови організаційної структури управління підприємством. „Передусім, вона повинна бути прозорою, тобто працівники мають орієнтуватись у структурі підприємства, де працюють. По-друге, тут повинні бути задіяні особи (керівники), що прийматимуть остаточні рішення в межах своєї компетенції, і обсяг їх влади повинен відповідати обсягу відповідальності. По-третє, кожен працівник повинен підпорядковуватись лише одному керівникові, а структура підприємства має мати мінімальну кількість ієрархічних рівнів” [48].

Т. Норберт стверджує [120], що „організаційна структура є найбільш стійкою та консервативною характеристикою системи, що залишається незмінною тривалий час при зміні самої системи” [120].

Нині в практичній діяльності телекомунікаційні підприємства використовують різноманітні типи організаційних структур управління: лінійну; лінійно-штабну; лінійно-функціональну; дивізійну; матричну; проектну; мережеву, в яких спостерігається чотири види взаємодій: вертикальні, горизонтальні, діагональні та мережеві.

На рисунках 2.18 – 2.21 представлені організаційні структури управління великих досліджуваних підприємств.



Рис 2.18. Організаційна структура управління ПрАТ „Київстар”
Примітка. Складено на основі [129, 157].

Як засвідчує практика, у роботі більшості середніх та малих телекомунікаційних підприємств, й нині використовуються лінійно-функціональні та лінійно-штабні організаційні структури управління.



Рис. 2.19. Організаційна структура управління ПрАТ „ВФ-Україна”
Примітка. Складено на основі [130].

Підвищення результативності функціонування телекомунікаційних підприємств вимагає проведення організаційних змін і запровадження гнучкіших структур управління, які краще адаптуються до динамічних змін і запитів сьогодення, зорієнтовані на активізацію інновацій та реалізацію складних проектів та широко використовують інформаційно-комунікаційні технології.

Водночас, П. Друкер переконаний, що „такого явища, як єдино правильна організаційна структура”, немає[48]. Тобто, кожному із означених типів організаційних структур притаманні як переваги, так і недоліки.



Рис. 2.20. Організаційна структура управління ТОВ „Lifecell”
Примітка. Складено на основі [131].

Організаційна структура управління є інструментом підвищення результативності праці персоналу та засобом вирішення певних проблем у заданих умовах при ресурсних та часових обмеженнях.

С. Дубінський [50] визначає „три групи чинників, які впливають на побудову підприємством організаційної структури управління:

- 1) характеристики менеджменту підприємства: складність, формалізація, централізація, норми керованості (сфера контролю);
- 2) загальні: стратегія підприємства, вид продукту або вид технології, зовнішнє середовище, розмір підприємства;
- 3) влада і контроль, комп'ютеризація інформаційних процесів”[50].

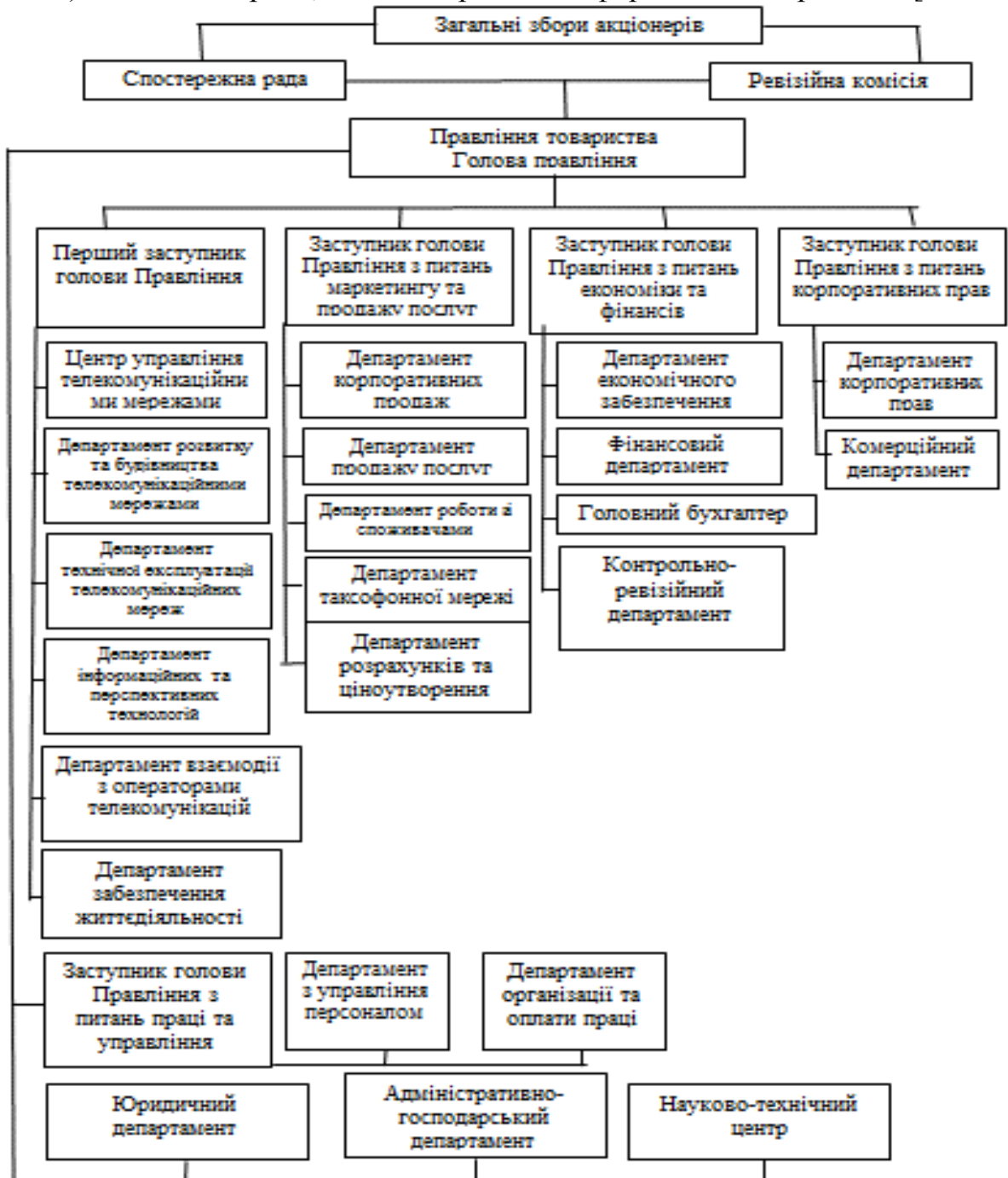


Рис. 2.21. Організаційна структура управління ПАТ „Укртелеком”
Примітка. Складено на основі [113, 128].

А. Чендлер стверджує, що „стратегія визначає організаційну структуру управління підприємством” [183].

Опрацювавши та узагальнивши пропозиції різних учених [94, 125, 183] та опираючись на власні дослідження, виокремимо чинники, що впливають на побудову та трансформації організаційної структури управління в телекомунікаційних підприємствах: місія та стратегічний набір підприємства; фаза життєвого циклу підприємства; зростання обсягів управлінських завдань; розвиток інформаційно-комунікаційних технологій; створення локальних комп'ютерних мереж; вимоги та запити клієнтів і партнерів; вимоги постачальників та державних органів влади; вимоги та запити власників, інвесторів чи кредиторів; дії конкурентів; нові операційні технології; інновації; вимоги персоналу, професійних спілок; розширення чи диверсифікація діяльності та виникнення нових робочих місць; вихід чи експансія на міжнародні ринки; продуктовий асортимент; часові та ресурсні обмеження; логістичні ланцюги; маркетингові та фінансові обмеження; здійснення інвестиційної діяльності; необхідність нарощення конкурентних переваг; виокремлення чи створення нових підрозділів; модернізація, реструктуризація підприємства, злиття, поглинання чи об'єднання; збільшення попиту на послуги підприємства; вимоги до конфіденційності та захисту інформації; зростання потенціалу підприємства; генерування нових можливостей; якісний склад та компетентність персоналу; складність та обсяги операційної діяльності; рівень формалізації бізнес-процесів; норми керованості та контролю; розміри підприємства; територіальна розгалуженість надання послуг.

Таким чином, зміна стратегії та завдань розвитку телекомунікаційного підприємства зумовлює перебудову його організаційної структури управління. Організаційна структура управління телекомунікаційних підприємств має відповідати їх внутрішньому соціально-культурному середовищу та зовнішнім умовам в яких вони існують. Спроби сліпо копіювати організаційні структури, які ефективно працюють в інших підприємствах, приречені на провал, оскільки обов'язково є відмінності у різноманітних кількісних та якісних параметрах їх роботи.

Організаційна структура управління телекомунікаційних підприємств має дотримуватись наступних вимог: оптимальності, адекватності, оперативності, адаптивності, надійності, гнучкості і динамізму, економічності, спеціалізації, пропорційності, мобільності.

Побудову організаційних структур управління телекомунікаційних підприємств доцільно здійснювати з використанням екстраполяційних, ієрархічних, дослідно-аналітичних, структурних методів та економіко-математичного моделювання. Етапам побудови організаційних структур телекомунікаційних підприємств властива універсальність, яка включає наступні блоки: композиції, структуризації, формалізації, регламентації, стандартизації та ієрархічності.

У таблиці 2.9, представлена експертна оцінка субсистем організаційного розвитку за групами телекомунікаційних підприємств у 2013

– 2018 рр. Наведені дані таблиці 2.9, засвідчують, що у великих телекомунікаційних підприємств найбільш розвинена підсистема: система документів та регламентів (від 82 до 87), а найменше організаційна структура (від 44 до 48).

Таблиця 2.9.

Оцінка підсистем організаційного розвитку за групами телекомунікаційних підприємств у 2013 – 2018 рр.

Субсистема	Рік					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Великі підприємства</i>						
Стратегії розвитку	72	78	87	93	84	86
Цінності та інтереси	71	76	85	91	85	84
Компетентності	75	78	92	94	86	83
Системи документів – регламентів	82	84	85	83	87	86
Організаційний дизайн	62	56	67	64	65	67
Організаційні взаємодії	53	54	56	54	58	57
Організаційна структура	45	46	48	44	45	47
Організаційна поведінка	57	56	58	57	62	60
Організаційна культура	55	53	52	51	54	53
Система організації праці	62	64	65	67	68	69
Організаційний клімат	49	48	46	47	48	46
Синтетичний індикатор	62,1	63,0	67,4	67,7	67,4	67,1
<i>Середні підприємства</i>						
Стратегії розвитку	65	72	74	66	57	54
Цінності та інтереси	60	67	65	58	59	52
Компетентності	67	74	73	66	73	71
Системи документів – регламентів	47	48	51	50	57	49
Організаційний дизайн	61	65	68	61	64	71
Організаційні взаємодії	73	76	75	74	77	73
Організаційна структура	34	36	38	41	36	40
Організаційна поведінка	53	62	58	60	64	67
Організаційна культура	36	35	34	37	38	40
Система організації праці	45	47	43	48	45	51
Організаційний клімат	62	64	63	66	67	72
Узагальнюючий показник	54,8	58,7	58,4	57,0	57,9	58,1
<i>Малі підприємства</i>						
Стратегії розвитку	27	29	28	20	27	25
Цінності та інтереси	31	32	38	32	26	27
Компетентності	57	59	50	56	56	51
Системи документів – регламентів	23	27	23	18	18	17
Організаційний дизайн	41	40	46	38	29	30
Організаційні взаємодії	42	37	44	45	43	40
Організаційна структура	17	18	15	14	16	21
Організаційна поведінка	41	38	46	52	54	52
Організаційна культура	33	28	31	32	35	34
Система організації праці	35	36	37	38	32	36
Організаційний клімат	56	62	64	65	66	67
Узагальнюючий показник	36,6	36,9	38,4	37,3	36,5	36,3

У середніх телекомунікаційних підприємств найбільш розвинена підсистема організаційні взаємодії (від 73 до 77), а найменше організаційна культура (від 34 до 40). У малих телекомунікаційних підприємств найбільш розвинена підсистема організаційний клімат (від 56 до 67), а найменше організаційна структура (від 14 до 21). Оцінка підсистем організаційного розвитку за групами телекомунікаційних підприємств у 2013 – 2018 рр. проілюстрована на рисунку 2.22.

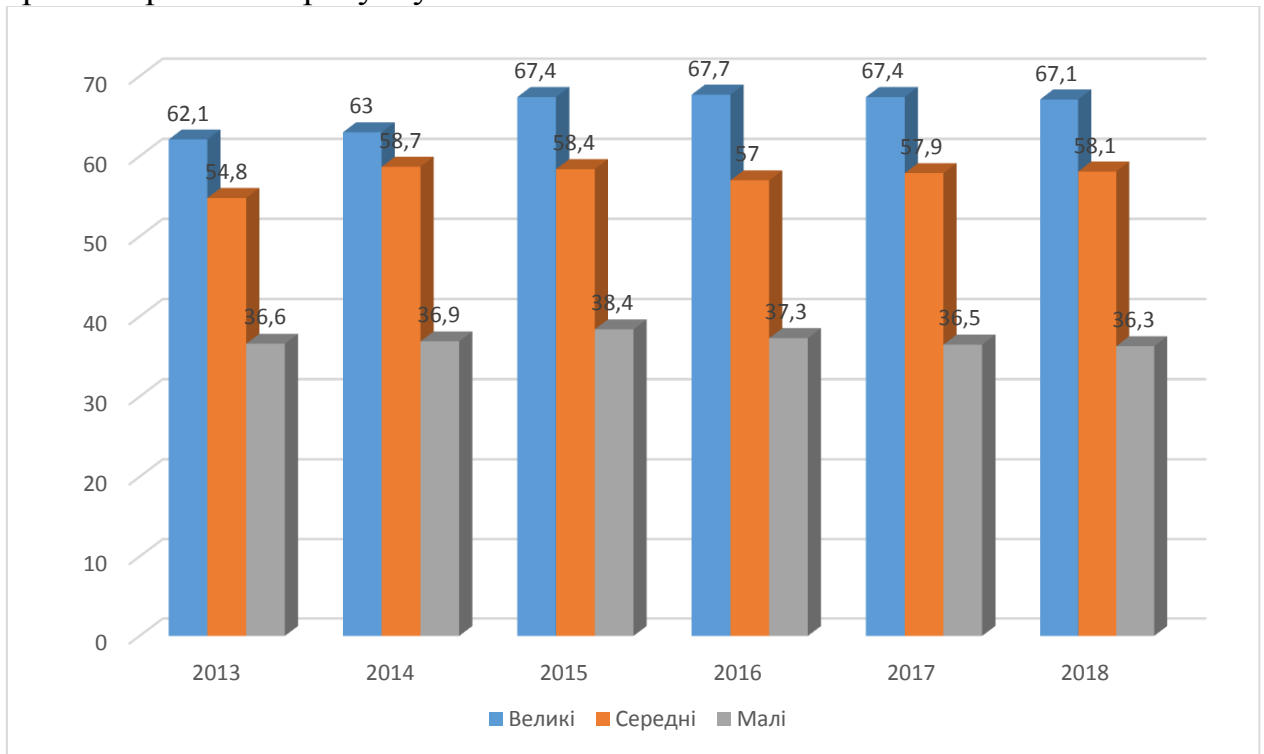


Рис. 2.22. Оцінка підсистем організаційного розвитку за групами телекомунікаційних підприємств у 2013 – 2018 рр.
Примітка. Складено на основі [126, 127].

Наведені дані рисунку 2.22, засвідчують, що підсистеми організаційного розвитку мають найвищі оцінки у великих телекомунікаційних підприємств (від 62,1 до 67,7), а у середніх (від 54,8 до 58,7), і у малих (від 36,3 до 38,4).

Акцентуємо, що саме стандартизація процедур управління та взаємодії між контактними аудиторіями і структурними одиницями підприємства, нині є одним із ефективних інструментів децентралізації управління і підґрунтям для орієнтації на стратегічному розвитку підприємства. Побудова гармонійної дієвої організаційної структури управління дає можливість телекомунікаційним підприємствам: знизити витрати на управління, зменшити ризики настання конфліктних ситуацій, запобігти дублюванню функцій, розробити ефективні ланцюги взаємодій між контактними аудиторіями і структурними одиницями підприємства і, таким чином, задовольняти зростаючі потреби клієнтів і успішно досягати поставленої мети.

2.3. Оцінка результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств

Визначення результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств будемо проводити за методичним підходом, обґрунтованим у підрозділі 1.3.

У відповідності до запропонованого підходу, характеристику макроекономічного середовища організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств доцільно проводити за 5 якісними контурами:

- 1 – стримуючий (0 – 15);
- 2 – несприятливий (16 – 40);
- 3 – прийнятний (41 – 60);
- 4 – сприятливий (61 – 80);
- 5 – стимулюючий (81 – 100) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Характеристика контурів макроекономічного середовища організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Кількісний контур макроекономічного середовища	Якісний контур макроекономічного середовища	Характеристика контурів макроекономічного середовища
0 – 15	Стримуючий	Існуючі умови стримують організаційний розвиток
16 – 40	Несприятливий	Існуючі умови несприятливі для організаційного розвитку
41 – 60	Прийнятний	Існуючі умови прийнятні для організаційного розвитку
61 – 80	Сприятливий	Існуючі умови сприятливі для організаційного розвитку
81 – 100	Стимулюючий	Існуючі умови стимулюють організаційний розвиток

У таблиці 2.11 представлено індикатори сканування макроекономічного середовища організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств, які підтверджують, що у 2014 та 2015 роках макроекономічне середовище було несприятливим для їх організаційного розвитку, а у 2013, 2016 та 2017 і 2018 роках, контур макроекономічного середовища середовища можна охарактеризувати як прийнятний, але не сприятливий і не стимулюючий.

Найбільш несприятливими чинниками можна назвати: нестабільність макроекономічного простору (індикатор зменшився з 77 у 2013 році до 44 у 2018 р.), демографічні чинники (індикатор зменшився з 57 у 2013 році до 34 у 2018 р.) та етику організаційної поведінки (індикатор зменшився з 22 у 2013 році до 12 у 2018 р.).

Таблиця 2.11

Сканування макроекономічного середовища організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Індикатор	Рік					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Стабільність макроекономічного простору	77	49	59	61	57	44
Обсяг платоспроможного попиту;	68	38	42	52	60	63
Наявність інформаційної інфраструктури	57	37	43	46	57	61
Адекватність нормативно-правового поля	52	45	49	50	54	57
Демографічні чинники	57	43	37	35	34	34
Розвиток ІКТ	45	39	48	45	52	56
Інноваційні технології	38	27	24	32	42	56
Податкове навантаження	41	43	47	43	42	45
Державне регулювання	23	17	16	23	34	37
Конкурентне середовище	34	23	31	34	44	38
Інфляція;	46	8	26	44	47	58
Інвестиційний клімат	45	15	21	34	44	42
Бізнесові традиції	56	67	58	54	64	65
Якість освіти	75	74	75	77	74	72
Етика організаційної поведінки	22	14	16	20	14	12
Синтетичний індикатор	49,1	35,9	39,5	43,3	47,9	49,5

Найбільш сприятливими чинниками можна назвати: розвиток ІКТ (індикатор зріс з 45 у 2013 році до 56 у 2018 р.), поліпшення державного регулювання (індикатор зріс з 23 у 2013 році до 37 у 2018 р.), бізнесові традиції (індикатор зріс з 56 у 2013 році до 65 у 2018 р.). Інші індикатори, були більш менш у стабільному контурі, хоча й демонстрували певне коливання за роками.

Таке коливання індикаторів сканування макроекономічного середовища організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств за період 2013 – 2018 рр. демонструє нестабільність макроекономічних умов та несприятливість макроекономічного середовища (рис. 2.23).

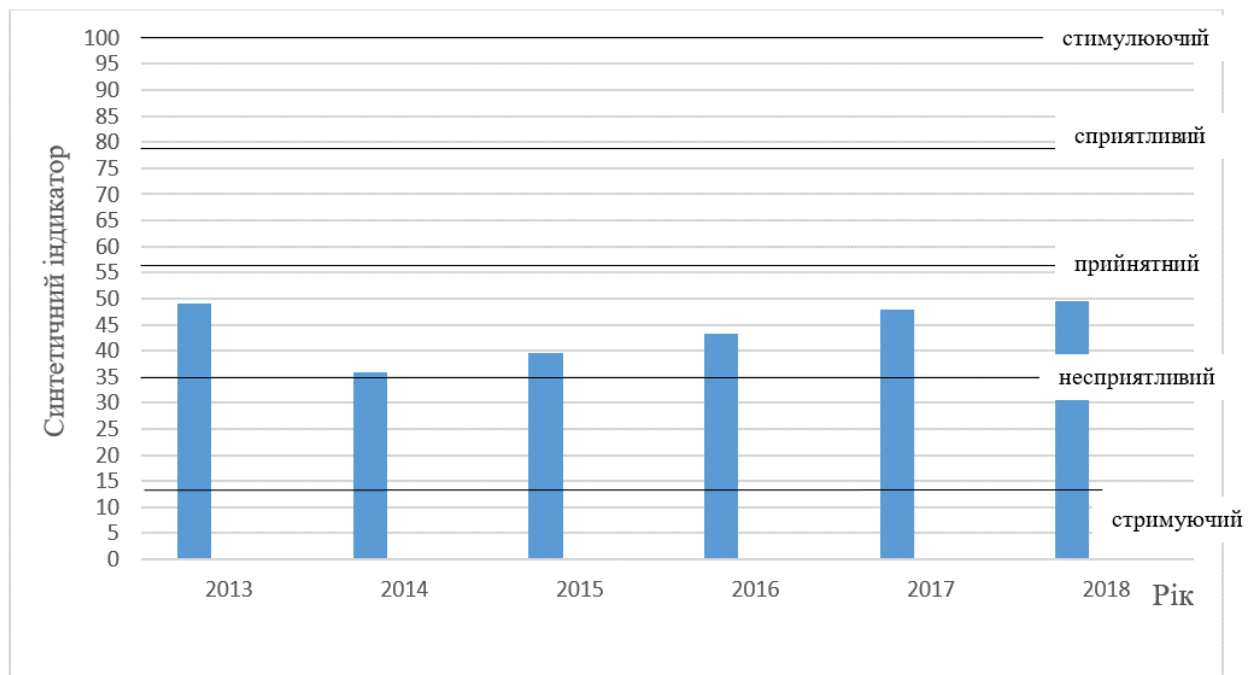


Рис. 2.23. Сканування макроекономічного середовища організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств

У відповідності до обґрунтованого підходу, характеристику мікроекономічного середовища організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств доцільно проводити за 5 якісними контурами: 1 – стримуючий (0 – 15), 2 – несприятливий (16 – 40), 3 – задовільний (41 – 60), 4 – сприятливий (61 – 80), 5 – стимулюючий (81 – 100) (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Характеристика контурів мікроекономічного середовища організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Кількісний контур мікроекономічного середовища	Якісний контур мікроекономічного середовища	Характеристика контурів мікроекономічного середовища
0 – 15	Стримуючий	Існуючі умови стримують організаційний розвиток
16 – 40	Несприятливий	Існуючі умови несприятливі для організаційного розвитку
41 – 60	Задовільний	Існуючі умови задовільні для організаційного розвитку
61 – 80	Сприятливий	Існуючі умови сприятливі для організаційного розвитку
81 – 100	Стимулюючий	Існуючі умови стимулюють організаційний розвиток

У таблиці 2.13 представлено індикатори сканування мікроекономічного середовища організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств.

У таблиці 2.13 представлено індикатори сканування мікроекономічного середовища організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств, які

також, підтверджують, що у 2014 та 2015 роках мікроекономічне середовище було несприятливим для їх організаційного розвитку, а у 2013, 2016 та 2017 і 2018 роках, контур мікроекономічного середовища можна охарактеризувати як задовільний, але не сприятливий і не стимулюючий.

Таблиця 2.13

Сканування мікроекономічного середовища організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Показник	Рік					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Наявність портфеля стратегій;	57	29	59	61	51	54
Якість ТК послуг	68	56	58	62	65	73
Рівень організаційної культури	47	37	43	36	47	51
Якість організаційного дизайну	42	37	36	32	44	57
Фінансова стабільність підприємства	57	33	37	44	48	54
Якість сервісу	45	29	38	35	42	46
Технічний рівень операційної діяльності	28	31	26	34	42	56
Клієнтоорієнтованість	31	27	37	45	47	52
Рівень організаційної поведінки	33	27	26	23	34	47
Кваліфікація та компетентності персоналу	54	52	57	65	64	73
Лояльність клієнтів	56	28	36	44	47	58
Комунікаційні ланцюги	42	22	31	34	44	52
Організаційні взаємодії	66	27	38	44	48	55
Інноваційність підприємства	38	23	35	39	44	42
Синтетичний індикатор	47,4	32,7	39,8	42,7	47,6	55,0

Найбільш несприятливим чинником можна назвати організаційні взаємодії (індикатор зменшився з 66 у 2013 році до 55 у 2018 р.), а найбільш сприятливими: технічний рівень операційної діяльності (індикатор зріс з 28 у 2013 році до 56 у 2018 р.), підвищення клієнтоорієнтованості (індикатор зріс з 31 у 2013 році до 52 у 2018 р.), кваліфікація та компетентності персоналу (індикатор зріс з 54 у 2013 році до 73 у 2018 р.), якість комунікаційних ланцюгів (індикатор зріс з 42 у 2013 році до 52 у 2018 р.), якість організаційного дизайну (індикатор зріс з 42 у 2013 році до 57 у 2018 р.), рівень організаційної поведінки (індикатор зріс з 33 у 2013 році до 47 у 2018 р.).

Коливання інших індикаторів сканування внутрішнього середовища організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств за період 2013 – 2018 рр. демонструє нестабільність мікроекономічних чинників та несприятливість мікроекономічного середовища (рис. 2.24).

На рисунку 2.25 більш детально проілюстровано вплив основних макро- та мікро- чинників на організаційний розвиток телекомунікаційних підприємств.

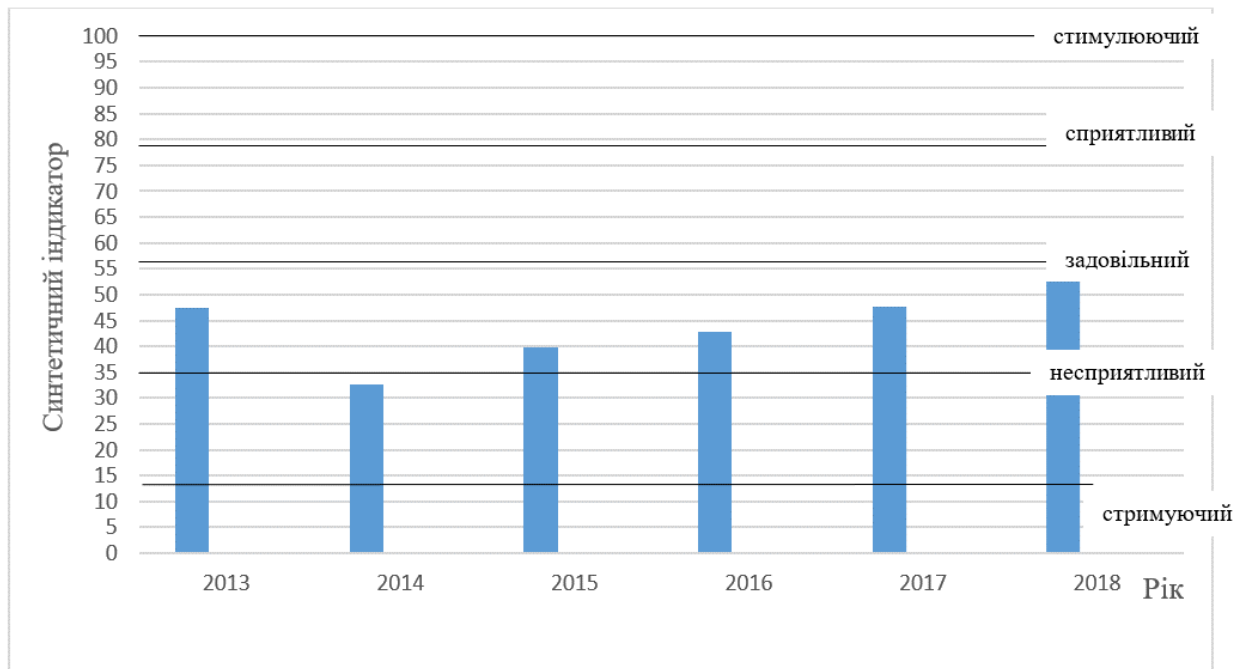


Рис. 2.24. Сканування мікроекономічного середовища організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Серед них вагомий вплив мають: компетенції (81%), імідж підприємства (72%), клієнтоорієнтованість (67%), обсяг платоспроможного попиту (59%), якість продукції (послуг) (52%), існуюча організаційна культура (52%), фінансова стабільність підприємства (31%), унікальні особливості товару (17%), інші чинники (7%).

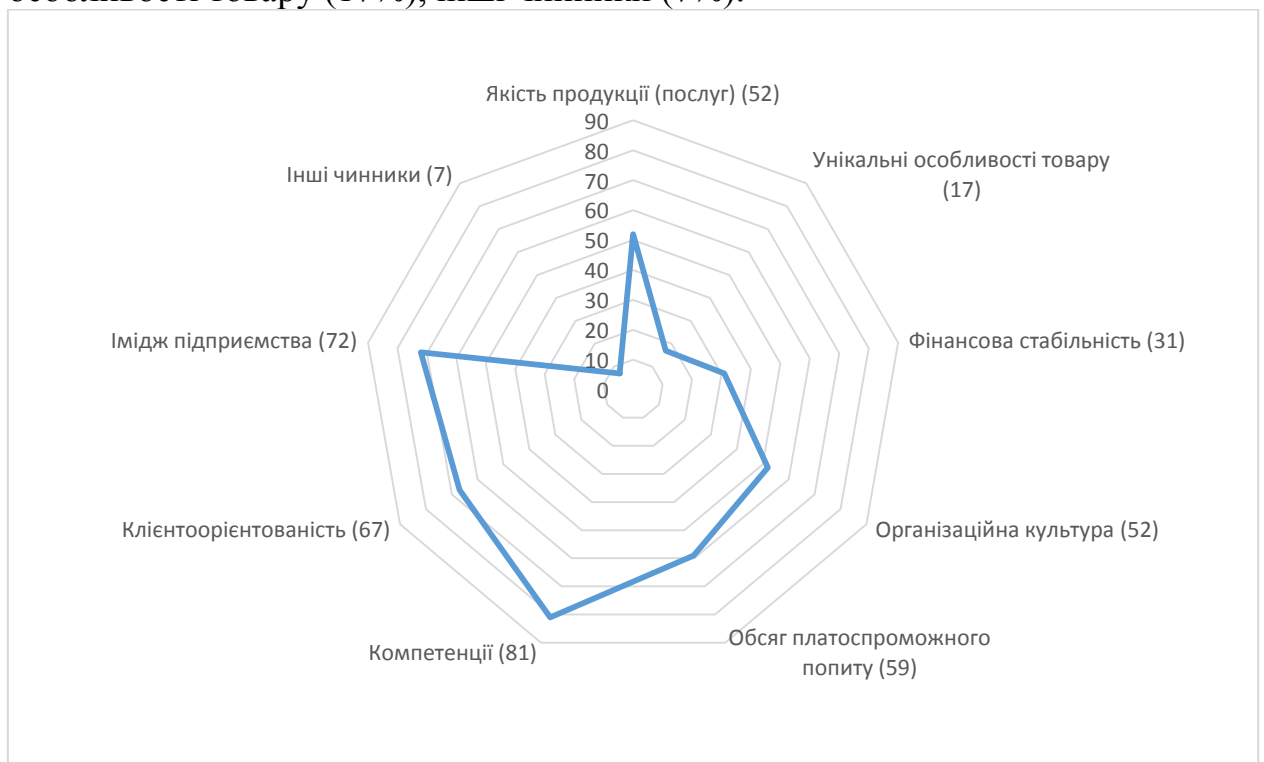


Рис. 2.25. Вплив основних чинників на організаційний розвиток телекомунікаційних підприємств, %

Оцінку організаційної поведінки телекомунікаційних підприємств доцільно проводити з використанням методу радар, оскільки саме радар, наочно ілюструє результати розрахованих індикаторів. Саме метод радару сприяє узагальненню різноманітних показників, зведенню їх до одної платформи, що допомагає оцінити організаційну поведінку кожного телекомунікаційного підприємства. Такий підхід із побудовою радару має основну перевагу: простоту та наочність, оскільки дає змогу швидко побачити та оцінити недоліки і переваги організаційної поведінки телекомунікаційних підприємств.

Радар організаційної поведінки телекомунікаційного підприємства ТОВ „Прометей-телеком”, який демонструє вагомість впливу організаційного клімату, якість послуг, унікальних конкурентних переваг, організаційної культури, компетенцій, ділової репутації, організаційної структури, рівня взаємодії з макросередовищем, комунікаційних ланцюгів, рівня взаємодії з клієнтами та партнерство проілюстровано на рисунку 2.26.



Рис. 2.26. Радар організаційної поведінки телекомунікаційного підприємства ТОВ „Прометей-телеком”

Як наочно видно з побудованого радару організаційної поведінки телекомунікаційного підприємства ТОВ „Прометей-телеком”, сильними сторонами його організаційної поведінки та розвитку можна вважати: партнерство з різними комунікаційними аудиторіями (72%), взаємодію з клієнтами (67%), якість організаційних ланцюгів (64%), ділову репутацію (54%), уміння співпрацювати з органами державної влади (54%), компетенції (52%).

Водночас, слабкими сторонами організаційної поведінки телекомунікаційного підприємства ТОВ „Прометей-телеком” слід вважати: існуючий організаційний клімат (16%), недостатність унікальних конкурентних переваг (17%), низьку якість послуг (22%), малоефективну організаційну структуру (23%) та низький рівень організаційної культури (31%). Тобто можна

зробити висновок, що для підвищення рівня організаційної поведінки телекомунікаційного підприємства ТОВ „Прометей-телеком” необхідно розробити та імплементувати комплекс відповідних заходів.

Індикатори організаційної зрілості великих телекомунікаційних підприємств представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Індикатори організаційної зрілості поведінки великих телекомунікаційних підприємств

Індикатор	Рік					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Частка витрат на організаційний розвиток в собівартості ТК послуг	0,252	0,263	0,305	0,258	0,298	0,285
Частка витрат на оплату управлінського персоналу в загальних витратах на оплату праці	0,175	0,149	0,154	0,157	0,167	0,175
Середня вартість комп'ютерів та організаційної техніки, тис. грн.	6,54	10,3	10,7	9,3	11,4	12,7
Коефіцієнт організаційної функціональної завантаженості комп'ютерів та організаційної техніки	0,34	0,38	0,32	0,37	0,31	0,38
Коефіцієнт організаційної забезпеченості	0,67	0,58	0,63	0,64	0,67	0,62
Коефіцієнт завантаженості управлінського персоналу	0,583	0,618	0,635	0,643	0,663	0,628
Капіталомісткість організаційних взаємодій, тис. грн.	8,345	7,543	9,456	10,396	12,568	15,6743
Капіталомісткість організаційних взаємодій одного управлінця, тис. грн.	87,65	78,83	89,06	98,26	102,67	143,87

Як засвідчують розраховані індикатори організаційної зрілості поведінки великих телекомунікаційних підприємств частка витрат на організаційний розвиток в собівартості ТК послуг поступово зростає (з 0,252 у 2013 р. до 0,285 у 2018 р.), а частка витрат на оплату управлінського персоналу в загальних витратах на оплату праці, практично залишалась незмінною і коливалась у межах 0,175. А ось, середня вартість комп'ютерів та організаційної техніки суттєво зросла (з 6,54 тис. грн. у 2013 р. до 12,7 тис. грн. у 2018 р.), коефіцієнт організаційної функціональної завантаженості

комп'ютерів та організаційної техніки, теж з коливаннями зростає (з 0,34 у 2013 р. до 0,38 у 2018 р.), на противагу цьому, коефіцієнт організаційної забезпеченості повільно знижується, а ось, капіталомісткість організаційних взаємодій та капіталомісткість організаційних взаємодій одного управлінця суттєво зросли.

Індикатори організаційної зрілості середніх телекомунікаційних підприємств представлено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Індикатори організаційної зрілості середніх телекомунікаційних підприємств

Індикатор	Рік					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Частка витрат на організаційний розвиток в собівартості ТК послуг	0,192	0,183	0,215	0,208	0,239	0,248
Частка витрат на оплату управлінського персоналу в загальних витратах на оплату праці	0,215	0,209	0,2254	0,257	0,267	0,275
Середня вартість комп'ютерів та організаційної техніки	8,54	14,3	17,7	19,3	21,4	22,7
Коефіцієнт організаційної функціональної завантаженості комп'ютерів та організаційної техніки	0,54	0,58	0,52	0,57	0,61	0,68
Коефіцієнт організаційної забезпеченості	0,47	0,48	0,53	0,54	0,57	0,52
Коефіцієнт завантаженості управлінського персоналу	0,683	0,718	0,735	0,763	0,783	0,728
Капіталомісткість організаційних взаємодій	4,345	5,543	5,456	6,396	7,568	8,6743
Капіталомісткість організаційних взаємодій одного управлінця	37,65	48,83	59,06	58,26	62,67	73,87

Як засвідчують розраховані індикатори організаційної зрілості поведінки середніх телекомунікаційних підприємств частка витрат на організаційний розвиток в собівартості ТК послуг поступово зростає (з 0,192 у 2013 р. до 0,248 у 2018 р.), як і частка витрат на оплату управлінського персоналу в загальних витратах на оплату праці (з 0,215 у 2013 р. до 0,275 у 2018 р.). Середня вартість комп'ютерів та організаційної техніки теж помітно зросла (з 8,54 тис. грн. у 2013 р. до 22,7 тис. грн. у 2018 р.), коефіцієнт організаційної функціональної завантаженості комп'ютерів та організаційної техніки, теж з коливаннями зростає (з 0,54 у 2013 р. до 0,68 у 2018 р.), коефіцієнт організаційної забезпеченості та коефіцієнт завантаженості управлінського персоналу теж повільно зростають, а ось, капіталомісткість організаційних взаємодій та капіталомісткість організаційних взаємодій одного управлінця суттєво зросли, як і у великих підприємств.

Індикатори організаційної зрілості малих телекомунікаційних підприємств представлено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Індикатори організаційної зрілості малих телекомунікаційних підприємств

Показники	Рік					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Частка витрат на організаційний розвиток в собівартості ТК послуг	0,392	0,383	0,315	0,408	0,439	0,448
Частка витрат на оплату управлінського персоналу в загальних витратах на оплату праці	0,315	0,309	0,324	0,357	0,374	0,385
Середня вартість комп'ютерів та організаційної техніки	4,48	4,93	7,87	8,93	11,14	14,67
Коефіцієнт організаційної функціональної завантаженості комп'ютерів та організаційної техніки	0,74	0,73	0,72	0,76	0,81	0,82
Коефіцієнт організаційної забезпеченості	0,27	0,28	0,25	0,24	0,27	0,29
Коефіцієнт завантаженості управлінського персоналу	0,763	0,868	0,833	0,886	0,843	0,828
Капіталомісткість організаційних взаємодій	2,341	3,513	3,416	4,392	5,668	6,643
Капіталомісткість організаційних взаємодій одного управлінця	7,95	8,23	9,06	10,26	12,37	17,67

Як засвідчують розраховані індикатори організаційної зрілості поведінки малих телекомунікаційних підприємств частка витрат на організаційний розвиток в собівартості ТК послуг поступово зростає (з 0,398 у 2013 р. до 0,448 у 2018 р.), як і частка витрат на оплату управлінського персоналу в загальних витратах на оплату праці (з 0,315 у 2013 р. до 0,385 у 2018 р.). Середня вартість комп'ютерів та організаційної техніки теж помітно зросла (з 4,48 тис. грн. у 2013 р. до 14,7 тис. грн. у 2018 р.), коефіцієнт організаційної функціональної завантаженості комп'ютерів та організаційної техніки, теж з коливаннями зростає (з 0,74 у 2013 р. до 0,82 у 2018 р.), коефіцієнт організаційної забезпеченості та коефіцієнт завантаженості управлінського персоналу теж повільно зростають, а ось, капіталомісткість організаційних взаємодій та капіталомісткість організаційних взаємодій одного управлінця суттєво зросли, як і у середніх та великих підприємств.

Організаційну зрілість поведінки визначають наступні основні показники організаційних взаємодій, компетенцій та комунікаційних ланцюгів: якісні характеристики персоналу; інформаційно-комунікаційна інфраструктура; якість програмного забезпечення; витрати на підготовку та утримання персоналу; підходи до безпеки та превентивних заходів; система управління; ключові бізнес-процеси (табл. 2.17).

Для кількісного розрахунку рівня організаційної зрілості поведінки телекомунікаційного підприємства доцільно використати шкалу: реактивна (0– 20) поведінка, адаптивна (21 – 40), гнучка (41 – 60), проактивна (61 – 80) та партнерська (81 – 100).

Таблиця 2.17

Оцінка організаційної зрілості поведінки за групами телекомунікаційних підприємств

Показник	Рік					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Великі підприємства</i>						
Якісні характеристики персоналу	65,0	66,3	70,5	65,8	69,8	68,5
Інформаційно-комунікаційна інфраструктура	67,5	49,3	64,5	67,8	67,5	73,5
Якість програмного забезпечення	77,8	56,8	67,7	79,0	81,2	83,5
Витрати на підготовку та утримання персоналу	58,3	51,8	63,5	67,3	72,3	72,8
Підходи до безпеки та превентивних заходів	73,6	65,8	79,5	79,3	81,2	79,6
Система управління	56,4	48,5	51,2	57,4	57,3	54,9
Ключові бізнес-процеси	67,8	56,4	57,9	63,5	67,5	74,5
Синтетичний індикатор	66,6	56,4	64,9	68,5	70,9	72,4
<i>Середні підприємства</i>						
Якісні характеристики персоналу	72,4	76,3	77,5	85,8	89,8	88,5
Інформаційно-комунікаційна інфраструктура	57,5	46,3	54,5	57,7	59,4	63,8
Якість програмного забезпечення	67,8	53,2	57,4	69,5	79,1	80,3
Витрати на підготовку та утримання персоналу	48,3	46,4	53,8	57,6	62,1	63,4
Підходи до безпеки та превентивних заходів	67,3	62,4	69,8	75,1	78,1	82,3
Система управління	66,5	54,7	61,6	67,3	67,6	64,7
Ключові бізнес-процеси	57,6	46,3	47,5	43,9	47,9	54,9
Синтетичний індикатор	62,4	55,1	60,3	65,3	69,1	71,1
<i>Малі підприємства</i>						
Якісні характеристики персоналу	45,4	56,1	58,7	55,3	59,3	55,7
Інформаційно-комунікаційна інфраструктура	27,5	29,6	34,5	37,3	37,8	31,5
Якість програмного забезпечення	47,8	36,8	37,7	39,6	38,9	33,8
Витрати на підготовку та утримання персоналу	28,3	31,8	33,5	37,6	32,8	37,5
Підходи до безпеки та превентивних заходів	33,8	31,4	39,1	34,3	31,7	39,3
Система управління	26,1	28,4	31,2	37,4	27,3	24,9
Ключові бізнес-процеси	17,8	16,4	17,9	23,5	27,5	24,5
Синтетичний індикатор	32,4	32,9	36,1	37,9	36,5	35,3

На рисунку 2.27 проілюстровано оцінку організаційної зрілості поведінки за групами телекомунікаційних підприємств.

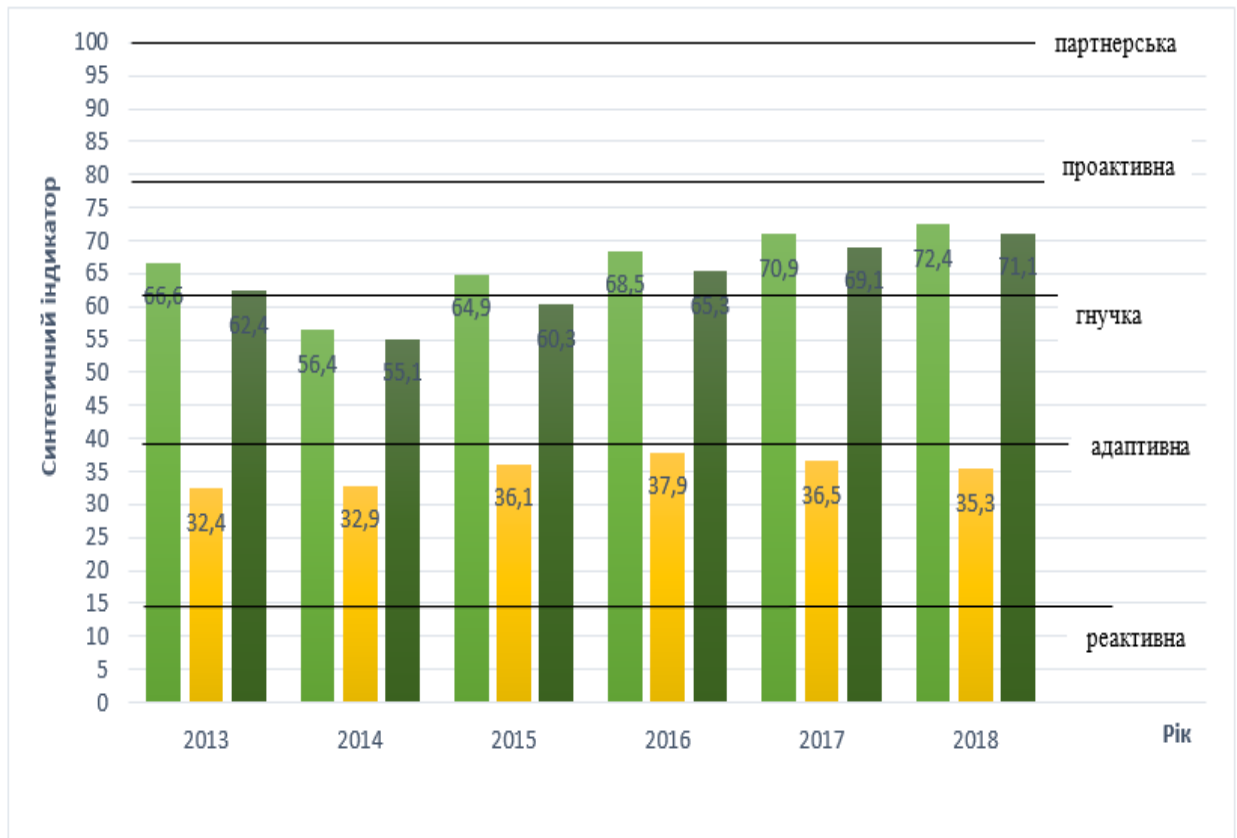


Рис. 2.27. Оцінка організаційної зрілості поведінки за групами телекомунікаційних підприємств

Як засвідчують дані рисунку 2.27, організаційна зрілість поведінки малих телекомунікаційних підприємств перебуває у адаптивному контурі, а великих та середніх телекомунікаційних підприємств у гнучкому контурі, але жодна група підприємств не досягла ще бажаних проактивного чи партнерського контуру. Тобто для усіх телекомунікаційних підприємств залишається актуальним питання щодо удосконалення організаційної поведінки.

Оцінка результативності комунікаційних ланцюгів, організаційних взаємодій, рівня компетентностей та фінансових результатів за групами телекомунікаційних підприємств за 2013-2018 роки представлена на рис. 2.28.

Як засвідчують дані рисунку 2.28, ефективність комунікаційних ланцюгів, організаційних взаємодій та рівня компетентностей мали вагомий вплив на фінансові результати за усіма групами телекомунікаційних підприємств у 2013-2018 роки, хоча слід відмітити, що найбільший вплив вони мали у середніх телекомунікаційних підприємств.

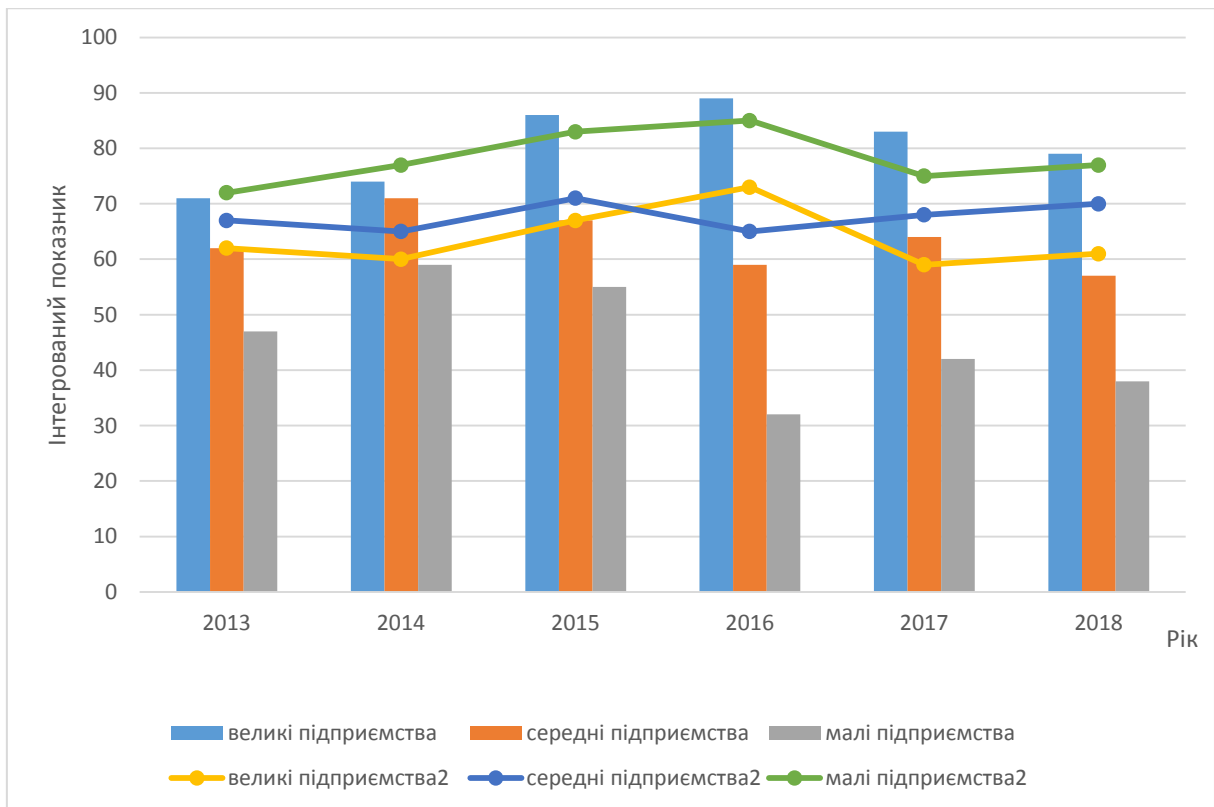


Рис. 2.28. Оцінка результативності комунікаційних ланцюгів, організаційних взаємодій, рівня компетентностей та фінансових результатів за групами телекомунікаційних підприємств за 2013-2018 роки

На рисунку 2.29 наведено узагальнену оцінку результативності управління організаційним розвитком за групами телекомунікаційних підприємств.

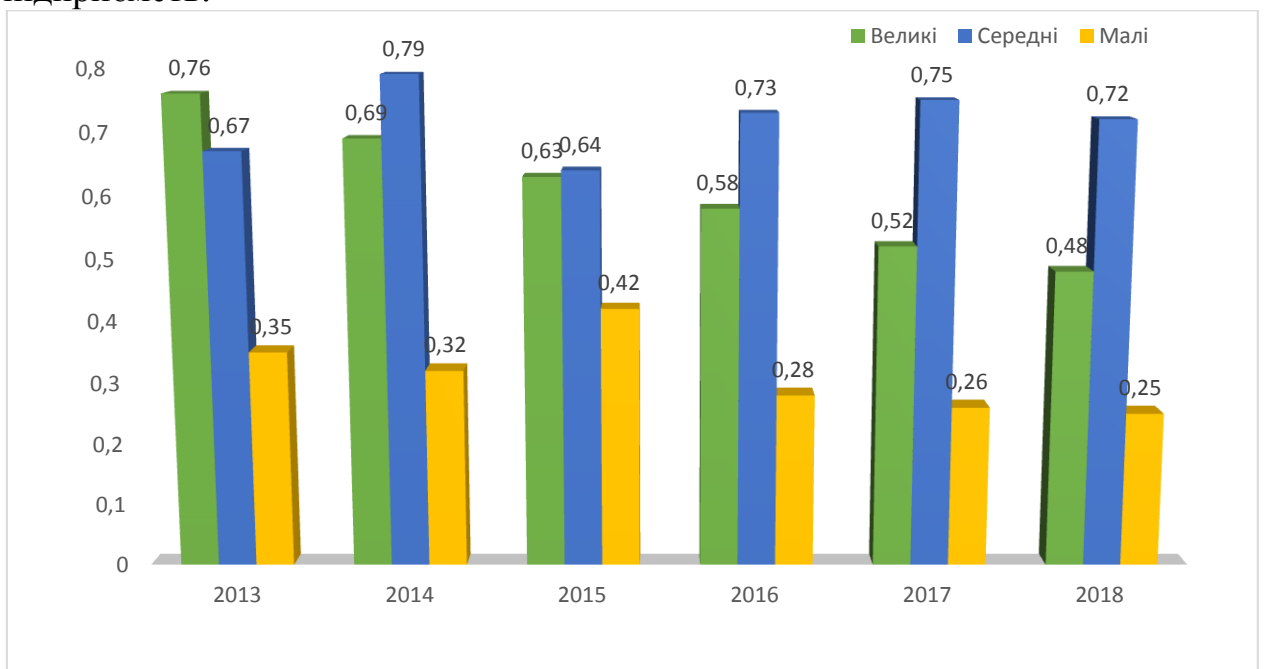


Рис. 2.29. Оцінка результативності управління організаційним розвитком за групами телекомунікаційних підприємств

Як засвідчують дані рисунку 2.29 результативність управління організаційним розвитком за усіма групами телекомунікаційних підприємств демонструє низхідний тренд, особливо це помітно у великих підприємств (узагальнюючий синтетичний індикатор знизився з 0,76 у 2013 р. до 0,48 у 2018 р.) та у малих телекомунікаційних підприємств (узагальнюючий синтетичний індикатор знизився з 0,35 у 2013 р. до 0,25 у 2018 р.). У середніх телекомунікаційних підприємствах узагальнюючий синтетичний індикатор коливався з 0,67 у 2013 р. до 0,72 у 2018 р., з падінням у 2015 році до 0,64. Таким чином ми переконуємось, що для усіх груп телекомунікаційних підприємств є на часі обґрунтування стратегічного набору управління організаційним розвитком впровадження організаційних інновацій та модернізація формування організаційної культури.

Контрольні питання по тематиці 2 розділу

1. Охарактеризуйте тренд кількості операторів, провайдерів телекомунікацій.
2. Розкрийте значення телекомунікаційних підприємств для національної економіки.
3. Опишіть бізнес-екосистему телекомунікаційних підприємств.
4. Охарактеризуйте цифрові трансформації в Україні.
5. Перерахуйте нові складові діяльності телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової трансформації.
6. Охарактеризуйте тренд кількості абонентів та доходів від фіксованого телефонного зв'язку.
7. Охарактеризуйте тренд кількості абонентів та доходів від мобільного зв'язку.
8. Назвіть регіони з найвищою забезпеченістю населення фіксованим доступом до мережі Інтернет.
9. Що таке цифровий розрив і як він проявляється в Україні?
10. Розкрийте тенденції ринку послуг поштового зв'язку.
11. Як формуються тарифи на соціально значущі послуги в Україні та світі?
12. Розкрийте структуру загальнодоступних послуг в Україні та світі.
13. Назвіть основні індикатори розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової трансформації.
14. Окресліть роль і тенденції розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової трансформації.
15. Назвіть розповсюджені проблеми впровадження організаційних змін у телекомунікаційних підприємствах.
16. Які показники найповніше характеризують механізм управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств?
17. Чому організаційний розвиток розуміють як глибокі перетворення?
18. У чому полягає сутність організаційних змін в телекомунікаційних підприємствах?
19. У чому полягає сутність поняття «організаційна структура підприємства»?
20. Охарактеризуйте основні елементи організаційної структури підприємства.
21. Визначити сучасні типи організаційних структур управління підприємством.
22. Надайте трактування сутності поняття «оптимальна організаційна структура» та охарактеризуйте вимоги яким вона має відповідати.
23. У чому полягає необхідність змін в організаційній структурі управління підприємством?
24. Охарактеризуйте основні сучасні тенденції організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства.

25. Визначте, які тенденції розвитку підприємства базуються на необхідності впровадження організаційних змін.
26. Охарактеризуйте основні риси підприємства майбутнього.
27. Навести стратегічні недоліки організаційних структур.
28. Навести стратегічні переваги децентралізованої організаційної структури управління.
29. Охарактеризувати напрями модернізації організаційних структур управління підприємства.
30. Яка послідовність оптимізації організаційної структури підприємства?
31. Основні чинники, що впливають на формування стратегії організаційних перетворень на підприємстві.
32. Надати характеристики сучасних типів організаційних структур підприємства.
33. Сучасні тенденції проектування організаційної структури підприємства.
34. Навести компоненти формування організаційної структури підприємства.
35. Охарактеризувати послідовність організаційного розвитку підприємства.
36. Охарактеризувати послідовність проектування організаційної структури підприємства.
37. Охарактеризуйте субсистеми організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств.
38. Назвіть кадрові чинники впливу на субсистеми організаційного розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування портфеля стратегій організаційного розвитку підприємств

Економічні умови сьогодення генерують нові жорсткі виклики до функціонування телекомунікаційних підприємств, що зумовлює постійне коригування їх стратегій організаційного розвитку задля швидкої адаптації до динамічних змін конкурентного середовища. Проблема уточнення теоретичних та методичних підходів до формування набору альтернативних стратегій організаційного розвитку їх фільтрації та відбору нині вважається доволі актуальною для підприємств. Вони мають певні часові та ресурсні обмеження, тому, ключові стратегічні рішення мають забезпечувати нарощення конкурентних переваг та гармонійний розвиток. У такій площині, базисом процесу формування набору альтернативних стратегій організаційного розвитку, їх фільтрації та відбору повинен бути комплекс аналітичних інструментів, які ґрунтуються на багатокритеріальності, ієрархії та ранжуванні і який сприяє виявленню усіх можливостей, ризиків та загроз щодо різних варіантів подальшого організаційного розвитку.

Проблеми різних стратегічних рішень та альтернативи щодо організаційного розвитку підприємства висвітлені у публікаціях відомих дослідників, таких як Р. Аккофа, І. Ансоффа, Е. Вебстер, О. Віханського, О. Гривківської, П. Друкера, Й. Завадського, П. Іденбург, А. Мескона, Г. Мінцберг, А. Наумова, М. Портер, С. Судомир, А. Томпсон, Г. Хеміл, Р. Фатхутдінова та інших. Тим не менш, питання узагальнення і уточнення теоретичних та методичних підходів до формування набору альтернативних стратегій організаційного розвитку підприємств, їх фільтрації та відбору залишаються відкритими.

Цікаво, що ідеї використання стратегічних рішень у відповідь на різноманітні зміни конкурентного середовища для внутрішньої адаптації підприємств висувались ще у 60-ті роки минулого століття. Зокрема, П. Друкер, стверджував, що „зміни – це норма, і головна відмінність ефективних стратегій – це акцент на цінності для споживача та інноваційність”[187]. Цю позицію розвивав А. Чандлер [183], який переконував, що „на кожний еволюційний виток у зовнішньому середовищі підприємство відповідає зміною в стратегії, що відображується в розвитку організаційної структури. І саме успішність адаптації організаційної структури до викликів середовища визначає ефективність стратегії підприємства”[183]. Г. Мінцберг обґрунтував, що „стратегія визначається як паттерн у потоці рішень” [198], та визначав „інтегральну природу стратегії,

яка об'єднує „П'ять Пі” – крім паттерну, стратегія – це ще і план, прийом, позиція, перспектива та, що головніше, їх взаємодія”[199].

Пізніше, М. Портер розглядав стратегію, як „наміри компанії зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі та досягти стійкої та вигідної конкурентної переваги”[135]. У цьому ж форматі, Е. Фрімен визначає стратегію як „систему стратегічних програм, які відповідають інтересам стейкхолдерів, у ході досягнення організаційної місії”[188], а А.К. Діксита й Б.Дж. Налєбаффа, окреслюють стратегію як „мистецтво взаємодії з конкурентами, у ході якої розробляється найкраща відповідь на дію конкурентів, які водночас діють так само” [185]. Оскільки ми визнаємо, що організаційний розвиток підприємства є складним утворенням, яке доцільно розуміти, як закономірний процес цілеспрямованих послідовних перетворень стратегічного характеру задля зростання результативності діяльності підприємства, то відповідно і стратегії організаційного розвитку підприємства окреслимо, як: сукупність стратегічних рішень та заходів щодо проведення необхідних якісних органічних змін цінностей, компетентностей, регламентів, організаційного дизайну та взаємодій, структури, організаційної поведінки та культури, системи організації праці та організаційного клімату підприємства з урахуванням конкретних зовнішніх та внутрішніх реалій.

Переважно науковці виокремлюють три рівні стратегій організаційного розвитку підприємств: трансформаційний, трансакційний та індивідуальний.

Серед найбільш вживаних стратегій організаційного розвитку підприємств, варто виокремити: трьох фазову стратегію К. Левіна [182], еволюційно-революційну стратегію Л. Грейнера [190], стратегію життєвого циклу І. Адізеса [1], стратегію постійного покращення Е. Демінга [184], стратегію організаційної трансформації [186], стратегії організаційної екології, фундаторами якої вважаються М. Ханан та Дж. Фріман [191], стратегії М. Буднік [16], щодо адаптації підприємств до нових конкурентних умов. Одні науковці стверджують, що стратегії організаційного розвитку спричинені зовнішніми потрясіннями, інші переконані, що ці стратегії зумовлені внутрішніми чинниками та необхідністю адаптації. Зокрема, Р. Акофф визначає адаптацію, як „відклик на зміну (стимул), яка здібна реально чи потенційно зменшити ефективність поведінки системи, відгук системи, який перешкоджає її послабленню”[3, с. 139]. Тобто для стратегій організаційного розвитку необхідна не лише адаптація, але й проактивність. В наукових публікаціях проактивність окреслюється, як певна поведінкова установка, що зорієнтована на превентивність, ініціювання стратегічних змін. Проактивність стратегії організаційного розвитку варто визначити, як гра на випередження, тобто, якщо адаптивність передбачає реагування на зміни, то проактивність ініціює здійснення превентивних заходів, що особливо важливо для телекомунікаційних підприємств. Так, проактивні стратегії впроваджують лідери: Google, Apple тощо. Наявність стратегій організаційного розвитку за групами телекомунікаційних підприємств у 2013 – 2018 рр. проілюстрована на рисунку 3.1.

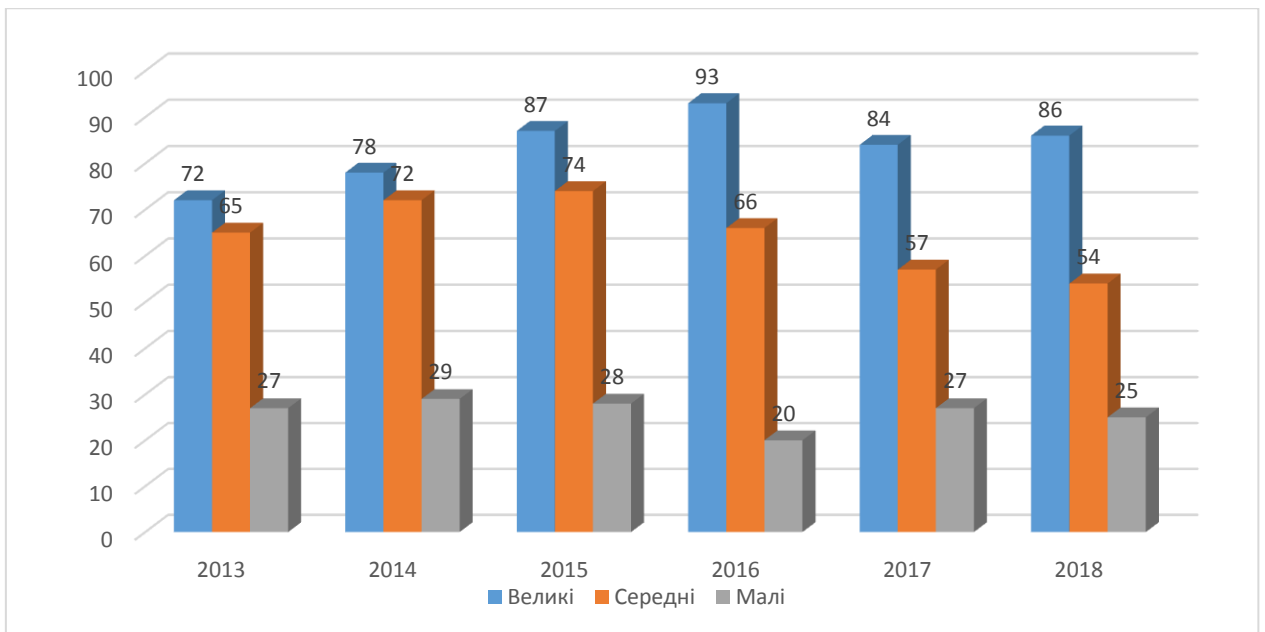


Рис. 3.1. Наявність стратегій організаційного розвитку за групами телекомунікаційних підприємств у 2013 – 2018 рр.
Примітка. Складено на основі [126, 127].

На рисунку 3.2 наведено дані щодо зв'язку наявності портфеля стратегій організаційного розвитку, рівня інноваційності та рівня організаційної культури за групами телекомунікаційних підприємств.

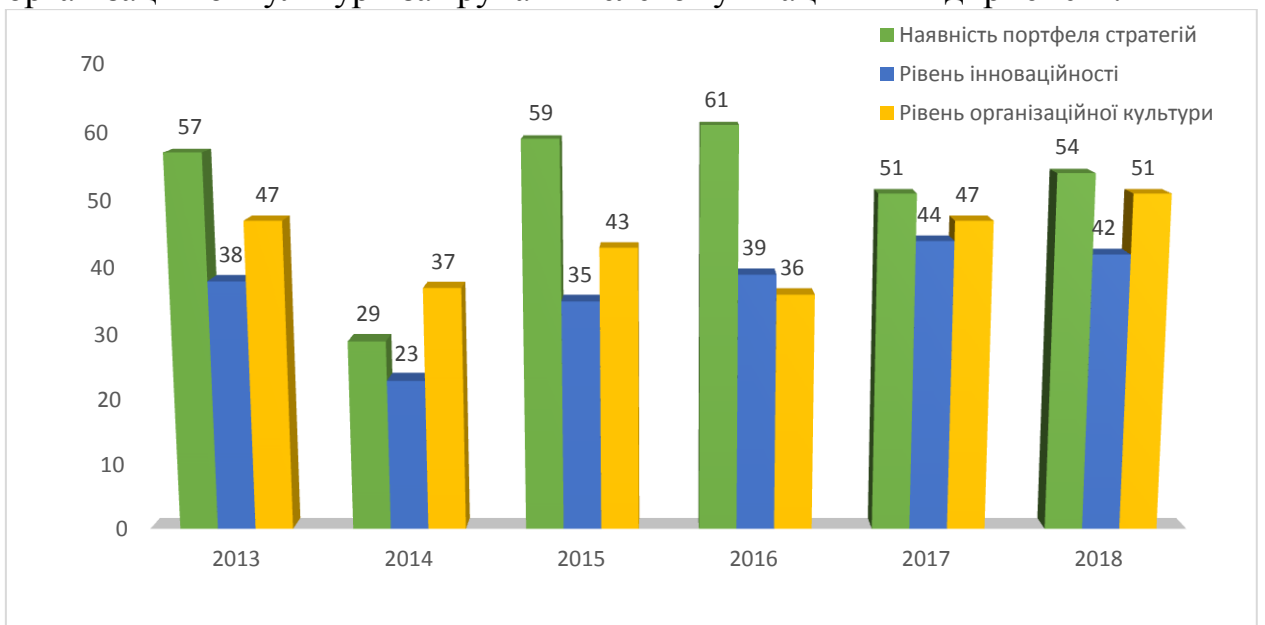


Рис. 3.2. Зв'язок наявності портфеля стратегій організаційного розвитку, рівня інноваційності та рівня організаційної культури за групами телекомунікаційних підприємств

Стратегії організаційного розвитку підприємства мають забезпечити: виявлення та структурування цінностей та інтересів підприємства;

швидку адаптацію підприємства до неочікуваних змін конкурентного середовища;

реструктуризацію та внутрішню інтеграцію структурних одиниць та усіх контактних аудиторій задля досягнення визначеної стратегічної мети;

виявлення стратегічних зон впливу.

компетентності персоналу та підприємства;

модернізацію системи документів – регламентів підприємства;

ефективність організаційних взаємодій підприємства.

Схематично загальний процес формування портфеля стратегій організаційного розвитку представлено на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Загальний процес формування портфеля стратегій організаційного розвитку підприємств

Примітка. Складено на основі [11, 33, 51, 73, 89, 171].

Таким чином, можна стверджувати, що стратегії організаційного розвитку підприємства пов'язані із формуванням гармонійного організаційного дизайну, оптимізацією організаційних взаємодій, створенням ефективних бізнес-комбінацій, формуванням сприятливого організаційного клімату підприємства тощо.

При цьому, доцільно ще „враховувати реорганізацію підприємств, розвиток інтеграційних виробничих процесів, розвиток корпоративних відносин”[51]. Примірний зміст стратегії організаційного розвитку підприємств представлено на рисунку 3.4.

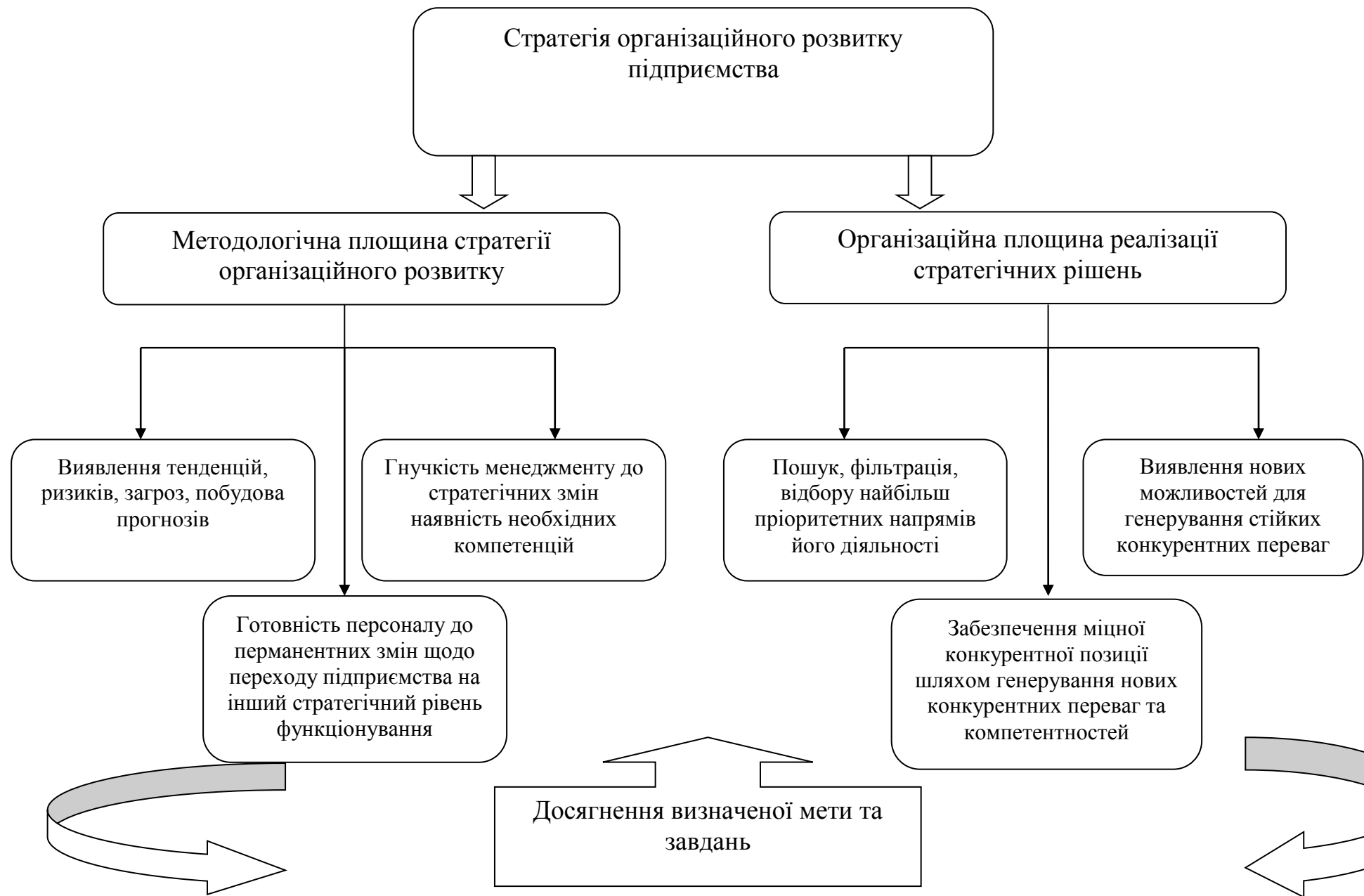


Рис. 3.4. Зміст стратегії організаційного розвитку підприємства
Примітка. Складено на основі [29, 34, 52, 83, 161, 178].

Формування набору стратегій організаційного розвитку підприємства представляє собою сукупність різнопланових процесів пошуку, фільтрації, відбору найбільш пріоритетних напрямів його діяльності, виявлення нових можливостей для генерування стійких конкурентних переваг, забезпечення міцної конкурентної позиції.

Ключовими передумовами формування набору стратегій організаційного розвитку на підприємстві слід вважати:

гнучкість менеджменту до стратегічних змін;

готовність персоналу до перманентних змін, адаптації підприємства до коливань конкурентного середовища;

наявність необхідних компетенцій щодо переходу підприємства на інший стратегічний рівень функціонування.

Вважаємо за доцільне виокремити наступні етапи розробки та фільтрації стратегій організаційного розвитку підприємства:

стратегічний аналіз стратегічних можливостей та ризиків і загроз підприємства з використанням таких інструментів, як: екран бізнесу GE, SWOT-аналіз, модель М. Портера, матриця BCG, оцінка стратегічних груп та зон конкурентів, кореляційний аналіз розбіжностей, оцінка ланцюга вартості, STEEP-діагностика, методи економічної діагностики, матриця SPACE тощо;

розробка та формування набору альтернативних стратегій організаційного розвитку з використанням методів виявлення конкурентних позицій, ключових чинників успіху Іденбурга, сценарних та матричних методів;

ідентифікація та оцінка ключових стратегічних перетворень;

фільтрація та селекція стратегій організаційного розвитку на основі методів багатокритеріальності, ієрархії, ранжуванні альтернатив, експертних методів, інструментів сценарного прогнозування;

формування організаційного дизайну, процедур, регламентів стратегічних трансформацій;

визначення заходів для реалізації обраної стратегії;

оцінка стратегії за критеріальним підходом, що дає змогу визначити її доцільність, узгодження стратегічних та оперативних завдань, простоту реалізації, можливість ресурсного забезпечення, очікувану результативність тощо;

формування ефективної організаційної поведінки, яка сприяє концентрації на ключових компетенціях, інноваціях та конкурентних перевагах;

створення системи стратегічного контролінгу щодо оцінки результативності реалізації стратегії.

Вважаємо, запровадження такої послідовності етапів розробки та фільтрації стратегій організаційного розвитку підприємства сприятиме:

досягненню стратегічної мети підприємства;

адаптації підприємства до коливань конкурентного середовища;

розвитку організаційного дизайну в контексті його структурних одиниць.

Концептуальні основи формування портфеля стратегій організаційного розвитку підприємств проілюстровано на рисунку 3.5.

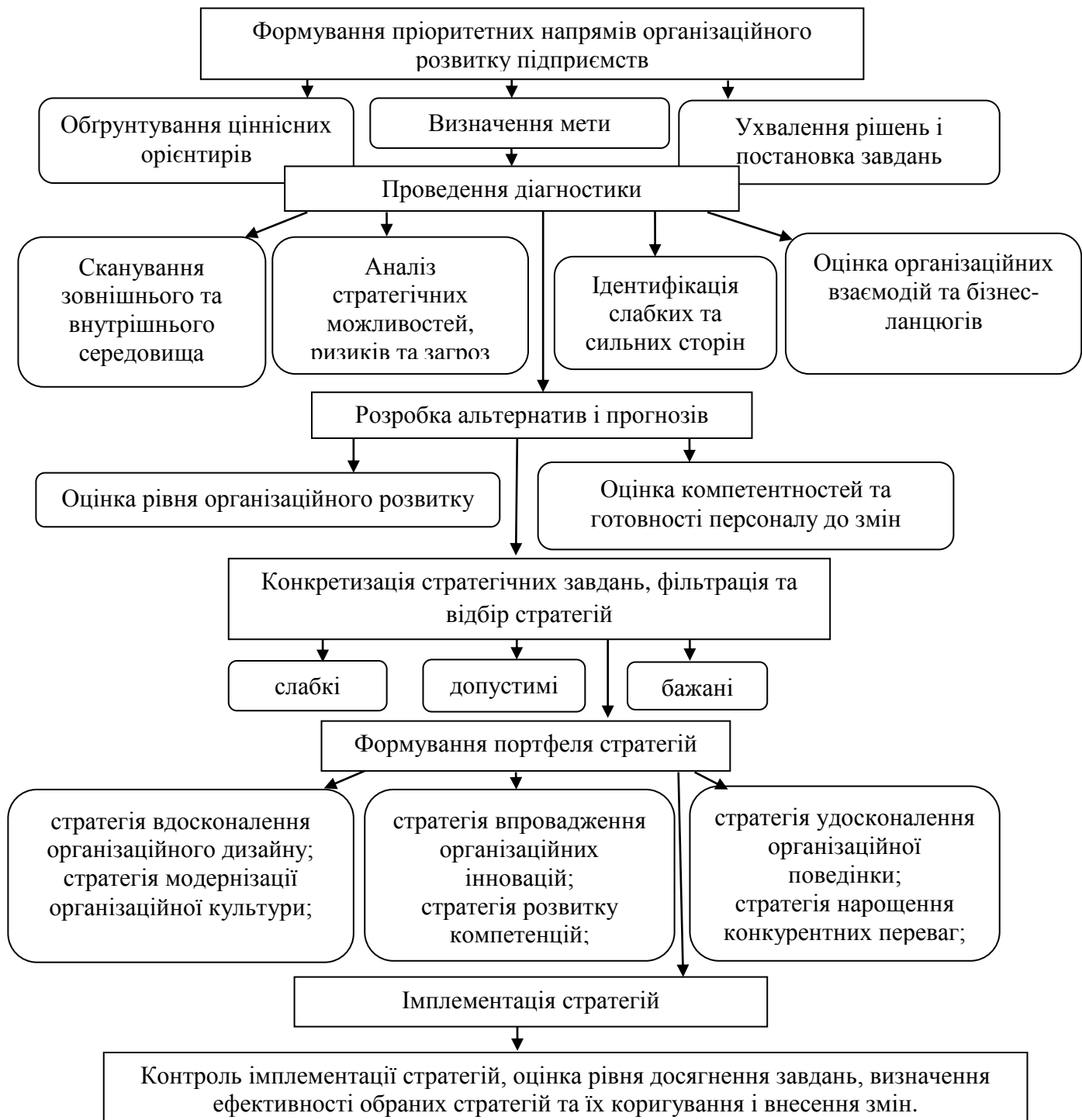


Рис. 3.5. Концептуальні основи формування портфеля стратегій організаційного розвитку підприємств
Примітка. Складено на основі [11, 29, 51, 52, 89, 161].

Зауважимо, що проблему фільтрації та відбору оптимальної стратегії організаційного розвитку підприємства вважаємо особливо ваговою, з огляду на обмеженість фінансових, матеріальних інформаційних активів. У такому

контексті процедури фільтрації та селекції оптимальної стратегії має бути підкріплена комплексом якісного аналітичного інструментарію, які дадуть змогу виявляти усі можливості для подальшого розвитку, та визначити таку стратегію, яка забезпечить необхідний стратегічний результат.

Такий комплекс якісного аналітичного інструментарію має включати: методи фільтрації та селекції стратегій; методи стратегічного аналізу та оцінки; інструменти фінансово-економічного аналізу; моделювання результатів реалізації альтернативних стратегічних рішень; експертні методи оцінювання; методи оцінки компетентностей менеджерів, що ухвалюють рішення; методи аналізу ієрархій, що враховують багатокритеріальний відбір і ранжування.

Фактично, „метод здійснення вибору залежно від поставлених завдань зосереджується на цілях організації, з урахуванням яких оцінюються альтернативи стратегії”[73].

Тобто, допускається можливість виходу різних результатів стратегії і обирається оптимальна для втілення.

Водночас, фільтрація і відбір стратегії передбачає узгодження мети та інтересів та використання алгоритму моделювання результатів стратегічних рішень.

У цьому процесі, доцільно обґрунтовано підійти до формування системи критеріїв для фільтрації та відбору оптимальної стратегії організаційного розвитку підприємства.

На формування цієї системи відчутно впливають реалії конкурентного середовища, специфіка функціонування підприємства, компетенції персоналу, існуюча організаційна культура підприємства тощо.

Переважаю на процес ухвалення стратегічних рішень щодо фільтрації та відбору оптимальної стратегії організаційного розвитку підприємства впливає:

- нестабільність політичних реалій в країні;
 - несприятливі демографічні та соціальні зміни у регіоні;
 - нестабільність нормативно-правових актів;
 - невизначеність економічної ситуації;
 - часті коливання інвестиційного клімату;
 - зміни регламентів розподілу та використання прибутків;
 - ризики викривлення та асиметрії інформації щодо постачальників, клієнтів чи бізнес-партнерів;
 - виробничо-технологічні ризики;
 - дисбаланс інтересів усіх контактних аудиторій;
- До системи критеріїв для фільтрації та відбору оптимальної стратегії організаційного розвитку підприємства важливо долучити:
- узгодження із стратегічними інтересами та орієнтирами;
 - рівень витрат для реалізації стратегії;
 - обсяг необхідних фінансових ресурсів;
 - обсяги потенційних прибутків;
 - прогнози щодо норми рентабельності;

рівень кадрового забезпечення (за кількістю та якістю);
 ступінь унікальності технологічного процесу;
 відповідність наявних ресурсних можливостей
 відповідність існуючих компетентностей;
 потреби розширення виробничих потужностей;
 необхідність придбання додаткового обладнання для реалізації стратегії;
 ефективність інформаційно-комунікаційних ланцюгів;
 вплив організаційної культури;
 рівень гостроти конкурентної боротьби;
 наявність додаткових можливостей розвитку.

Звичайно, для врахування сукупності означених критеріїв при фільтрації та відборі оптимальної стратегії організаційного розвитку підприємств доцільно використати економіко-математичний апарат, який враховує багатокритеріальність стратегій організаційного розвитку. Фактично прийнятна стратегія організаційного розвитку має відповідати певним умовам: досягнення певного рівня організаційного розвитку (R_t) після імплементації обраної стратегії в t -му часовому періоді, який має бути вищим ($R_t - 1$) за існуючий ($t - 1$).

Зважаючи на те що портфель стратегій організаційного розвитку можна сформулювати на певний часовий період, економіко-математична модель портфеля стратегій організаційного розвитку матиме наступний опис:

$$f_1(X) = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n c_j \cdot X_{jt} \rightarrow \min, \quad (3.1);$$

$$f_2(X) = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n p_j \cdot X_{jt} \rightarrow \max, \quad (3.2);$$

$$f_3(X) = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n r_j \cdot X_{jt} \rightarrow \max, \quad (3.3);$$

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot X_{jt} \leq A_{it}, \quad i \in \overline{1, m}, t \in \overline{1, T}, \quad (3.4);$$

$$\sum_{j=1}^n r_j \cdot X_{jt} = r_t, \quad t \in \overline{1, T}, \quad (3.5);$$

$$r_t \geq R_t - R_{t-1} \geq 0, \quad (3.6);$$

$$\sum_{t=1}^T X_{jt} = X_t, \quad j \in \overline{1, n}, \quad (3.7);$$

$$X_{jt}, X_t \in \{0, 1\}, \quad j \in \overline{1, n}, \quad t \in \overline{1, T}, \quad (3.8);$$

$$r_t, R_t \geq 0, \quad t \in \overline{1, T}, \quad (3.9);$$

де X_{jt}, X_t – окремі стратегії організаційного розвитку;

c_j – витрати на імплементацію j -ої стратегії організаційного розвитку;

p_j – ефект від імплементації j -ої стратегії організаційного розвитку;

r_j – підвищення рівня організаційного розвитку від імплементації j -ої стратегії організаційного розвитку;

a_{ij} – ресурсні витрати за i -м їх видом на імплементацію стратегії організаційного розвитку;

A_{it} – забезпечення ресурсами на визначений часовий період t ;

r_t – зростання рівня організаційного розвитку у t -му часовому періоді;

R_t, R_{t-1} – рівень організаційного розвитку;

T – тривалість часового періоду для імплементації окремих стратегій.

Умова (3.4) демонструє обмеженість ресурсів для імплементації окремих стратегій.

Умови 3.5 та 3.6 передбачають безперервність зростання рівня організаційного розвитку.

Акцентуємо, що змінні параметри X_{jt}, X_t можуть приймати значення: нуль та 1, бо окрема j -та стратегія організаційного розвитку може або ухвалюватися до реалізації або відхилятися.

Для визначення компромісного рішення при фільтрації та відбору оптимальної стратегії організаційного розвитку підприємств доцільно скористатися відповідними економіко-математичними моделями [2, 162], які дозволяють відшукати прийнятне рішення, хоча воно не буде оптимумом за обмеженнями 3.1 – 3.3, але буде за ними прийнятним, тобто ми скористаємось принципом рівномірної оптимізації.

Обмеження результативності компромісного рішення визначимо за принципом В. Паретто, де кожне наступне рішення не зменшує показники окреслених функцій мети і зумовлює зростання хоча б однієї з функцій, і будемо таке рішення вважати ефективним.

Таким чином, зважаючи на принцип рівномірної оптимізації обмеження 3.1 – 3.9 матиме наступний опис:

$$Z \rightarrow \min, \quad (3.10);$$

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot X_{jt} \leq A_{it}, \quad i \in \overline{1, m}, \quad t \in \overline{1, T}, \quad (3.11);$$

$$\sum_{j=1}^n r_j \cdot X_{jt} = r_t, \quad t \in \overline{1, T}, \quad (3.12);$$

$$r_t \geq R_t - R_{t-1} \geq 0, \quad t \in \overline{1, T}, \quad (3.13);$$

$$\sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n c_j \cdot X_{jt} - f_2^* \cdot Z \leq f_1^*, \quad (3.14);$$

$$\sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n p_j \cdot X_{jt} + f_1^* \cdot Z \geq f_2^*, \quad (3.15);$$

$$\sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n r_j \cdot X_{jt} + f_3^* \cdot Z \geq f_3^*, \quad (3.16);$$

$$\sum_{t=1}^T X_{jt} = X_j, \quad j \in \overline{1, n}, \quad (3.17);$$

$$X_j, X_{jt} \in \{0;1\}, \quad j \in \overline{1, n}, \quad t \in \overline{1, T}, \quad (3.18);$$

$$r_t, R_t \geq 0, \quad t \in \overline{1, T}, \quad (3.19);$$

де f_1^* – мінімальні параметри витрат ресурсів на імplementацію портфеля стратегій організаційного розвитку підприємства;

f_2^* – максимальний ефект від імplementації стратегії організаційного розвитку;

f_3^* – максимальне зростання рівня організаційного розвитку підприємства;

Z – максимальне зниження параметрів окремої умови функцій мети 3.1 – 3.3.

З метою фільтрації та відбору оптимальної стратегії організаційного розвитку підприємств і визначення пріоритетних напрямів організаційного розвитку доцільно скористатися комплексним методом, який передбачає гармонійне використання кількісних та якісних індикаторів та їх комбінацій.

Загальна модель формування портфеля стратегій організаційного розвитку підприємств представлена на рисунку 3.6.

Після фільтрації та вибору, відбувається реалізація стратегії, що є системою заходів, що передбачає певну послідовність її виконання, трансформацію організаційного дизайну, створення відповідних комунікаційних ланцюгів, розподіл обов'язків та повноважень між структурними одиницями та виконавцями, удосконалення бізнес-комбінацій, формування системи стратегічного контролінгу тощо.

Слід виокремити п'ять можливих рівнів реалізації стратегій організаційного розвитку на підприємстві: повна трансформація; докорінна реорганізація; радикальні зміни; модернізація; помірні організаційні зміни.

Реалізація стратегії організаційного розвитку на підприємстві покликана здійснювати зміни в наступних сегментах: зміни цінностей та інтересів підприємства; зміни орієнтирів та завдань функціонування підприємства; зміни організаційного дизайну; зміни функцій та принципів менеджменту; трансформація організаційної структури підприємства; перерозподіл обов'язків, повноважень, прав, відповідальності; оптимізація організаційних взаємодій підприємства; запровадження системи стратегічного контролінгу; модернізація мотивації працівників; нарощення компетентності персоналу та підприємства; удосконалення системи документів – регламентів підприємства; зміни в організаційній поведінці підприємства; модернізація організаційної культури підприємства; зміни в системі організації праці підприємства; поліпшення організаційного клімату підприємства.



Рис. 3.6. Фільтрація та відбір оптимальних стратегій організаційного розвитку підприємств.

Примітка. Складено на основі [29, 33, 52, 73, 161, 171].

Процес розробки та імплементації стратегії організаційного розвитку підприємства проілюстровано на рис. 3.7.

На етапі імплементації стратегії організаційного розвитку підприємства виникає шereg проблем, зокрема:

- неможливість чіткого передбачення змін конкурентного середовища;
- альтернативність досягнення мети та завдань стратегії, що зумовлює постійне їх коригування;
- недостатній рівень компетентностей фахівців; нехтування керівництвом інтересів усіх контактних аудиторій;
- недосконалість організаційного дизайну;
- нераціональний розподіл повноважень, обов'язків, відповідальності та прав між структурними одиницями та виконавцями;
- низький рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення тощо.

Для підприємств доцільно використання організаційних матриць, які є удосконаленою формою мережових планів і сприятимуть гармонізації тривалості процесів та оптимальному розподілу ресурсів за усіма заходами при реалізації стратегії.

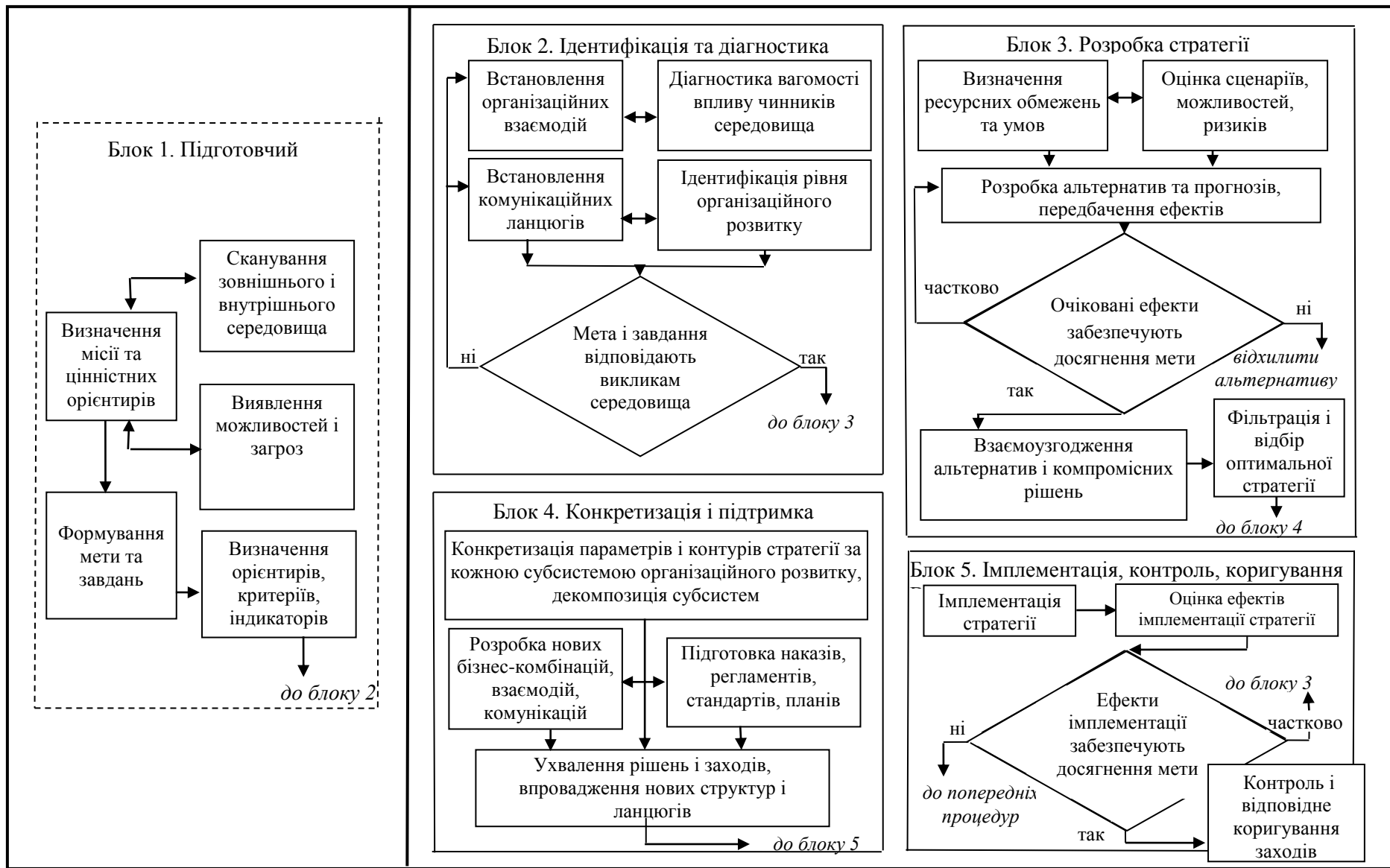


Рис. 3.7. Процес розробки та імплементации стратегії організаційного розвитку підприємства

Використання організаційних матриць дає змогу запровадити ефективні схеми розподілу повноважень, обов'язків, відповідальності і прав між структурними одиницями й виконавцями та забезпечити наочність послідовності заходів реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства та підвищенню її якості.

Для підприємств вважаємо неможливим використання однозначного типового сценарію реалізації стратегії організаційного розвитку, оскільки процес реалізації не може бути повністю формалізованим, він є креативним, а вплив специфіки функціонування підприємства доволі вагомий.

Для полегшення координації дій структурних одиниць та контактних груп доцільно використання організаційних матриць.

Пропонований підхід передбачає використання комбінації взаємодоповнюючих елементів, комунікаційних ланцюгів, процесів та характеристик на основі синтезу адаптивності та проактивності стратегії організаційного розвитку підприємства.

Таким чином, узагальнено і уточнено теоретичні та методичні підходи до формування набору альтернативних стратегій організаційного розвитку підприємств, їх фільтрації та відбору з використанням комплексу аналітичних інструментів, які ґрунтуються на багатокритеріальності, ієрархії та ранжуванні, визначено етапи й особливості розробки, фільтрації, відбору та реалізації стратегій організаційного розвитку підприємств, обґрунтовано відповідні управлінські заходи та критерії оцінки, що дають змогу обирати з багатьох альтернатив, оптимальні стратегії, які є синтезом адаптивності та проактивності, а також оцінювати результативність їх реалізації та вибудувати драйвери змін на основі якісно нових ціннісних підходів з використанням комбінації взаємодоповнюючих елементів, комунікаційних ланцюгів, процесів, та характеристик. Для підприємств доцільно використання організаційних матриць, які є удосконаленою формою мережових планів і сприятимуть гармонізації тривалості процесів та оптимальному розподілу ресурсів за усіма заходами при реалізації стратегії.

Використання організаційних матриць дає змогу запровадити ефективні схеми розподілу повноважень, обов'язків, відповідальності і прав між структурними одиницями й виконавцями та забезпечити наочність послідовності заходів реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства та підвищенню її якості.

Для підприємств вважаємо неможливим використання однозначного типового сценарію реалізації стратегії організаційного розвитку, оскільки процес реалізації не може бути повністю формалізованим, він є креативним, а вплив специфіки функціонування підприємства доволі вагомий.

3.2. Впровадження організаційних інновацій підприємств

Нині, інновації радикально впливають на процес функціонування підприємств, істотно змінюють соціально-економічні взаємодії та комунікаційні ланцюги. Одна з характерних рис успішного організаційного розвитку підприємств в сучасних конкурентних умовах це обов'язковість перманентних структурних та функціональних перетворень на основі реалізації інновацій, що дозволяють швидко адаптуватися до деформацій зовнішнього середовища. Традиційно вчені вважали, що ключовими джерелами високих конкурентних переваг є технологічні та продуктові інновації. Водночас, виклики сьогодення переконують, що вони є необхідною, але недостатньою умовою ефективної бізнесової діяльності сучасного телекомунікаційного підприємства. Н. І. Чухрай обґрунтовує, що „пріоритети інноваційної діяльності під впливом сучасних світових мега тенденцій змінюються”[173, 121-124]. Це ж підтверджує і практика лідерів телекомунікаційного ринку, саме організаційні інновації є ключовим чинником успіху їх діяльності. Більшість вітчизняних підприємств за останнє десятиліття, здійснювали організаційні інновації (приватизація, структурні трансформації, розширення діяльності, реструктуризація, злиття, поглинання, модернізація організаційного дизайну, реорганізації, скорочення персоналу, зміни форм власності тощо). У вітчизняних умовах переважно організаційні інновації впроваджують для уникнення кризових деформацій та змоги подальшого функціонування. При цьому в одних підприємствах, впровадження організаційних інновацій призводять до позитивного результату, в інших зумовлюють зміцнення конкурентних позицій, у третіх спричиняють зростання витрат та кризові процеси на підприємстві. Тому виникає доречне питання, а які підходи призводять до успішного організаційного розвитку підприємств. Акцентуємо, що ключова проблема зосереджена не в ухваленні рішення про доцільність реалізації організаційних інновацій, а у тому, як оцінити та коли і яким чином їх впровадити. Це визначає актуальність глибинного та всебічного дослідження і узагальнення досвіду лідерів бізнесу та уточнення сутності, оцінки та впровадження організаційних інновацій в підприємствах, що буде сприяти їх успішному організаційному розвитку на засадах інноваційності.

Висвітлення теоретичних проблем та практичного досвіду реалізації організаційних інновацій на підприємствах знаходимо у дослідженнях таких відомих вчених, як Р. Аккофа, А.І. Амоши, І. Ансоффа, Е. Вебстер, О. Віханського, О. Гривківської, Ю.З. Драчук, П. Друкера, Й. Завадського, М.В. Кірносолової, А. Мескона, Г. Мінцберг, А. Наумова, А.В. Новікова, М. Портер, Л.Л. Стариченка, С. Судомир, А. Томпсон, Н.І. Чухрая та інших. Водночас, зауважимо, що досить повно висвітлені проблеми, що стосуються продуктових та технологічних інновацій та типів нововведень, можливих стратегій учасників інноваційного ланцюга, але не достатньо розкрито питання сутності організаційних інновацій, особливостей їх впровадження та оцінки у контексті організаційного розвитку підприємств.

Розгляд проблеми організаційного розвитку підприємств дав змогу переконатись щодо її складності та багатогранності, оскільки вона охоплює втілення організаційних інновацій, модернізацію організаційного дизайну та організаційної поведінки, реінжиніринг, управління організаційними змінами, організаційну культуру тощо. Нині телекомунікаційному підприємству щоб успішно конкурувати, необхідно проводити постійні організаційні перетворення, оскільки все частіше традиційні організаційні структури не дозволяють досягти визначеної результативності. Це пояснюється тим що, традиційні організаційні методи матеріальним ресурсам відводили ключову роль, і продуктивний асортимент та технології виробництва оновлювалися рідко, і могли не змінюватися десятиліттями. „На новому етапі технологічного розвитку відбуваються значні зміни, як всередині, так і навколо підприємства, виробничі процеси стають переважно гнучкими, різко зросла частка сервісних компаній”[121]. „Сучасний бізнес стає більш інтелектуально містким, а ключове значення набувають нематеріальні ресурси та інтелектуальний потенціал” [176].

Не можна не погодитись з тезою, що [176, с. 56], „для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна, організаційні інновації мають навіть вагомніше значення, порівняно з продуктивними та процесними”[176, с. 56] і далі, а „віддача від покращення якості управління та процесних інновацій у даних країнах оцінюються відповідно у 32% та 2%”[176, с. 56]. Таку позицію підтримує і А.Л. Гапоненко[27], стверджуючи, що „економічна ефективність організаційних інновацій може перевершувати ефективність технологічних інновацій за умови планомірного і цілеспрямованого їх впровадження менеджментом компанії”[27]. Н.І. Чухрай зауважує, що „саме організаційні інновації стануть джерелом успіху сучасних підприємств, і вони вимагають системного підходу до свого здійснення” [173], а С.І. Федорко обґрунтовує [164], що „ключова роль організаційних інновацій в інноваційному процесі підприємства полягає в тому, що саме вони забезпечують настроювання системи менеджменту компанії на реалізацію нововведень решти всіх типів”[164]. Вважаємо, що таке ствердження має рацію, оскільки саме організаційні інновації генерують унікальні компетентності підприємства та його конкурентні переваги і формують умови для отримання вищої результативності від інновацій і покликані бути підґрунтям для активізації та поширення усіх інновацій на підприємстві.

Труднощі, що виникають при детальному розгляді організаційних інновацій підприємств зумовлені шерегою чинників:

неоднозначність тлумачення сутності та змістового наповнення поняття „організаційні інновації”: „однозначного трактування поняття організаційних інновацій не існує, ні один з авторів, які займаються вивченням та удосконаленням класифікації інновацій не виділяє організаційні інновації як одне з джерел організаційного розвитку”[49];

відсутні науково обґрунтовані методики щодо обліку, діагностиці, аналізу організаційних інновацій;

не визначені критерії оцінки організаційних інновацій;
 не сформована система показників оцінки результативності організаційних інновацій;
 не виявлені чинники впливу на сукупний ефект організаційних інновацій;
 не встановлені особливості розробки та послідовність етапів впровадження організаційних інновацій.

Таким чином, передусім розберемося в сутності та трактуванні організаційних інновацій. В існуючих наукових розробках знаходимо різні підходи до визначення організаційних, управлінських, організаційно-управлінських інновацій. Розглянемо деякі з них.

Традиційно багато дослідників підтримують трактування Державної служби статистики України, яка коментує, що „організаційна інновація є впровадження нового організаційного методу в діяльності підприємства, в організації робочих місць або зовнішніх зв'язків”[127].

Деякі наковці підтримуючи таке визначення уточнюють деякі моменти: „Організаційні інновації – це реалізація нового методу у веденні бізнесу, організації робочих місць, фінансовому менеджменті або організації зовнішніх зв'язків. Дані інновації спрямовані на підвищення результативності діяльності організації шляхом зниження адміністративних, фінансових і трансакційних витрат, за коштами оптимізації (реінжинірингу) бізнес-процесів (системи управління в цілому), створення нових центрів генерації прибутку, організації робочого часу, підвищення продуктивності праці” [41], інші стверджують, що „організаційні інновації – це нові методи організації і планування, які використовуються у інноваційної діяльності, тобто перехід від несприятливого зовнішнього середовища до позитивного”[13].

Є група вчених, які замість організаційних інновацій розглядають управлінські, цікаво, що під поняттям „управлінська інновація” вони окреслюють „нову систему організації і управління, або нову управлінську технологію, або новий бізнес-процес”[98], або взагалі визначають організаційні інновації, як „управлінські інновації”, так П.І. Ваганов стверджує що це „цілеспрямована зміна складу функцій, організаційних структур, технології та організації процесу управління, методів роботи системи управління, орієнтоване на заміну елементів системи управління або системи управління в цілому, з метою прискорення або поліпшення вирішення поставлених перед підприємством завдань на основі виявлення закономірностей і чинників розвитку інноваційних процесів на всіх стадіях життєвого циклу продуктів, технологій і підприємства в цілому”[17]. „Управлінські інновації мають на увазі реалізацію нового методу у веденні бізнесу та вирішенні проблем бізнес-процесів, організації робочих місць або організації зовнішніх зв'язків”[145].

Інша група дослідників, розуміючи, що організаційні та управлінські інновації, фактично не можливо розділити, дають визначення їм, як організаційно-управлінським інноваціям.

Так, Н. Краснокутська стверджує, що „організаційно-управлінські інновації це нові методи й форми організації всіх видів діяльності підприємства та їх об'єднань: нові методи управління персоналом, система стратегічного планування, прогнозування, моделювання процесів виробництва, постачання, збуту, нові організаційні структури”[80]. „Організаційно-управлінські інновації – це зміни у системі управління підприємницькою структурою з метою підвищення результативності її функціонування та конкурентоспроможності”[18].

М.С. Шкода обґрунтовує, що „організаційно-управлінські інновації це сукупність методів, ідей, форм організації, зміна структурної та соціальної складових діяльності підприємства, спрямованих на зміни в системі управління для забезпечення зростання функціонування, конкурентоспроможності і ефективного розвитку діяльності підприємства”[176].

„Організаційно-управлінська інновація □ результат трансформації ідей у сфері організації та управління підприємством, видів економічної діяльності, економіки в цілому у нове або удосконалене економічне рішення, що затребуване на ринку, яке задовольняє існуючі потреби підприємства або створює нові й приносить корисний ефект при впровадженні”[143].

Л.М. Ганущак-Єфіменко переконує, що „організаційно-управлінські інновації це новітні методи і технології в системі управління, що обумовлюють еволюційні зміни в процесах управління, котрі забезпечують його результативність та досягнення поставлених цілей при врахуванні мінливості підприємницького середовища”[57, с. 144].

Тобто можна констатувати, що існує три підходи щодо визначення поняття „організаційні інновації”.

Одна група вчених розглядає організаційні інновації, які зміни чи вдосконалення в організаційній структурі підприємства.

Інша група вчених підтримуючи другий підхід, розглядає організаційні інновації у контурі управлінських.

І третя група вчених, розуміючи що не можливо встановити критерії чіткого виокремлення організаційних від управлінських інновацій, об'єднує організаційні та управлінські інновації в одне ціле. Щоб визначитись зі своєю позицією, звернемо увагу на наступне, фактично організаційні інновації це багатоаспектне утворення, яке охоплює:

- усі функції менеджменту;
- інноваційні методи організації робочого часу;
- модернізацію організаційного дизайну;
- трансформацію організаційних структур, функцій, відповідальності, повноважень;
- інноваційні методи ведення бізнесу;
- формування якісно нових інформаційно-комунікаційних бізнес-комбінацій та ланцюгів;
- переформатування бізнес-процесів;
- інноваційні методи управління персоналом;

оптимізація витрат та збутових ланцюгів;
 структурування регламентів та документообігу;
 нові методи взаємодій із усіма контактними аудиторіями.

Тобто, управлінська інновація, фактично, знаходить своє продовження і перевтілюється в організаційну інновацію, яка передбачає фільтрацію та відбір дієвих засобів та інструментів організаційної поведінки на усіх ієрархічних рівнях функціонування підприємства, вони взаємопов'язані в динамічному організаційному розвитку та підкреслюють взаємозв'язок і адаптацію внутрішнього до зовнішнього середовища.

Тому, вважаємо доцільним інтегрувати усі наявні підходи і розглядати організаційні інновації як єдине ціле, що включає в комплексі управлінські та маркетингові інновації, такий підхід дозволяє компенсувати недоліки існуючих підходів і відображає реальну практику впровадження організаційних інновацій, коли трансформації в системі управління передбачають зміни організаційного дизайну, організаційної поведінки, організацій культури та спрямовані на акумуляцію агломераційного ефекту нарощення унікальних конкурентних переваг, підвищення економічної результативності та зростання життєздатності підприємства.

Під організаційною інновацією ми будемо розуміти ланцюг взаємопов'язаних нових знань та ініційованих якісних організаційних перетворень, що ґрунтуються на сукупності методів, ідей, управлінських технологій, форм організації, інформаційно-комунікаційних ланцюгів, структуризації бізнес-процесів, нових бізнес-комбінацій, регламентації діяльності та спрямованих на ефективний організаційний розвиток підприємства для забезпечення життєздатності, зростання функціонування, підвищення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Таке тлумачення організаційних інновацій підкреслюють взаємозв'язок і адаптацію внутрішнього до зовнішнього середовища підприємства, дозволяє об'єктивно оцінити ступінь впливу різноманітних чинників на досягнення мети і завдань, встановлених відповідно до стратегічних напрямів організаційного розвитку та вирішити організаційні проблеми, що перешкоджають їх досягненню.

Традиційно, Державна служба статистики України здійснює облік інноваційної діяльності підприємств за: продуктовими, технологічними, маркетинговими та організаційними інноваціями [127].

Так, у 2014- 2016 рр. кількість підприємств, що впроваджували інновації становила – 3711, а у 2016 – 2018 – 7074, у тому числі, підприємства з технологічними інноваціями у 2014 – 2016 склали 1894, а у 2016 – 2018 лише 1838, з них кількість підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації у 2014 – 2016 рр. становила – 898 (24,2%), а у 2016 – 2018 рр. – 913 (12,9 %), у тому числі кількість підприємств з нетехнологічними інноваціями у 2014 – 2016 рр. становила – 1817, а у 2016 – 2018 рр. сягнула 5236, з них кількість підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації у 2014 – 2016 становила 626 (16,8 %), а у 2016 – 2018 рр. склала 1601 (22,6 %) [127].

Цікаво, що кількість підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації, за видом економічної діяльності інформація та телекомунікації у 2014 – 2016 рр. склала – 341, а у 2016- 2018 рр.– 557, у тому числі підприємства з технологічними інноваціями у 2014 – 2016 рр. становила 164, а у 2016 – 2018 рр. лише 134, з них кількість підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації у 2014- 2016 склала 87 (25,5 %), а у 2016 – 2018 рр. – 70 (12,5 %), у тому числі кількість підприємств з нетехнологічними інноваціями у 2014 – 2016 рр. склала 177, а у 2016 – 2018 рр. вже 423, з них кількість підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації у 2014 – 2016 рр. становила 57 (16,7 %), а у 2016- 2018 рр. вже 137 (24,6 %) [127].

Причому, частка кількості інноваційно активних підприємств, залучених до інноваційного співробітництва, за місцем розташування партнерів у 2014 – 2016 рр. склала – 34,4% до загальної кількості інноваційно активних підприємств, а у 2016 – 2018 рр. вже 58,3% відповідно, з них підприємства інформація та телекомунікації у 2014 – 2016 склали 38,0 % до загальної кількості інноваційно активних підприємств, а у 2016- 2018 рр. вже 61,2 % відповідно [127].

Статистика підтверджує, що зацікавленість до організаційних інновацій в підприємствах у три рази нижчий, ніж до технологічних.

Організаційні інновації впроваджуються у підприємствах переважно через проведення структурних, адміністративних та інформаційно-комунікаційних трансформацій.

Оцінка впровадження організаційних інновацій телекомунікаційними підприємствами за період 2013 – 2018 рр. (табл. 3.1) підтверджує, що великі підприємства впроваджували повільно організаційні інновації (синтетичний індикатор 60,6) у 2013 році, а найактивніше (синтетичний індикатор – 76) у 2016 році, повільно впроваджували організаційні інновації середні підприємства (синтетичний індикатор 50,6) у 2018 році, а найактивніше (синтетичний індикатор – 61,6) у 2014 році, цікаво, що малі підприємства повільно впроваджували організаційні інновації (синтетичний індикатор 42,2) у 2016 році, а найактивніше (синтетичний індикатор – 57,2) у 2014 році, тобто у великих підприємств впровадження організаційних інновацій за період 2013 – 2018 рр. перебувало у прийнятному та достатньому контурі, у середніх підприємств впровадження організаційних інновацій було повільнішим ніж у великих, і перебувало теж у прийнятному та достатньому контурі, а у малих підприємств впровадження організаційних інновацій повільніше ніж у середніх і великих, і перебувало у прийнятному контурі. Причому, індикатори впровадження організаційних інновацій у великих підприємств перебували у межах: модернізація організаційних взаємодій (63 – 77), удосконалення організаційної структури (75 – 93), активність комунікаційних ланцюгів (70 – 90), удосконалення організації праці (62 – 83), підвищення компетентностей

Таблиця 3.1

Оцінка впровадження організаційних інновацій телекомунікаційними підприємствами

Показники		Рік					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Великі підприємства</i>							
Модернізація взаємодій	організаційних	64	64	72	77	63	67
Удосконалення структури	організаційної	75	78	90	93	87	82
Активність ланцюгів	комунікаційних	70	73	85	90	81	80
Удосконалення організації праці		62	64	80	83	77	76
Підвищення персоналу	компетентностей	32	38	32	37	39	34
Синтетичний індикатор		60,6	63,4	71,8	76	69,4	67,8
<i>Середні підприємства</i>							
Модернізація взаємодій	організаційних	64	62	67	63	64	65
Удосконалення структури	організаційної	65	72	73	62	57	48
Активність ланцюгів	комунікаційних	60	67	65	57	60	52
Удосконалення організації праці		57	67	61	60	57	49
Підвищення персоналу	компетентностей	21	40	35	38	48	39
Синтетичний індикатор		53,4	61,6	60,2	56,0	57,2	50,6
<i>Малі підприємства</i>							
Модернізація взаємодій	організаційних	69	73	79	83	71	68
Удосконалення структури	організаційної	45	49	48	40	37	35
Активність ланцюгів	комунікаційних	51	62	58	32	46	37
Удосконалення організації праці		43	67	63	24	38	37
Підвищення персоналу	компетентностей	17	35	28	32	49	38
Синтетичний індикатор		45,0	57,2	55,2	42,2	48,2	43,0

персоналу (32 – 39), тобто найактивніше впроваджувалися організаційні інновації у великих підприємствах за: удосконалення організаційної структури, а найповільніше – підвищення компетентностей персоналу. Індикатори впровадження організаційних інновацій у середніх підприємств перебували у межах: модернізація організаційних взаємодій (62 – 67), удосконалення організаційної структури (48 – 73), активність комунікаційних ланцюгів (52 – 67), удосконалення організації праці (49 – 67), підвищення компетентностей персоналу (21 – 48), тобто найактивніше впроваджувалися організаційні інновації: модернізація організаційних взаємодій, а найповільніше – підвищення компетентностей персоналу.

А, індикатори впровадження організаційних інновацій у малих підприємств перебували у межах: модернізація організаційних взаємодій (68 – 83), удосконалення організаційної структури (35 – 49), активність комунікаційних ланцюгів (32 – 62), удосконалення організації праці (24 – 67), підвищення компетентностей персоналу (17 – 49), тобто найактивніше впроваджувалися організаційні інновації: модернізація організаційних взаємодій, а найповільніше – підвищення компетентностей персоналу.

Такий стан можна пояснити відсутністю розуміння ролі організаційних інновацій у організаційному та інноваційному розвитку підприємств. Л. Болл вважає, „інновації бізнес-моделей, а не технічні інновації, приносять набагато більше віддачі” [14, с. 20], а „поліпшення якості менеджменту компаній на бал (по 5 бальній шкалі) підвищує продуктивність праці на 65% і еквівалентно збільшенню капіталу на 65%” [10]. Це положення підтверджує практика таких підприємств, як Amazon, Googl, eBay та Facebook, які стали лідерами, саме завдяки впровадженню організаційних інновацій у свої бізнес-моделі.

Виокремимо ключові риси самих організаційних інновацій в підприємствах [57, 98, 158, 173]:

вони завжди є унікальними для кожного підприємства;

їх результатом є структурні і якісні перетворення внутрішнього середовища підприємства;

наявна тісна їх взаємозалежність від інформаційних та технологічно-комунікаційних інновацій;

їм притаманний певний лаг прояву результативності від їх реалізації;

мають вагомий вплив на організаційну культуру, організаційну поведінку та організаційний клімат на підприємстві;

їх впровадження супроводжується супротивом персоналу.

Окреслені ключові риси організаційних інновацій пояснюють і труднощі щодо їх впровадження.

Проведені спостереження практики впровадження організаційних інновацій в підприємствах дають можливість визначити послідовність етапів їх реалізації [36, 75, 125, 164, 176]: формування мети та завдань проведення необхідних організаційних змін; визначення спектру можливих організаційних інновацій; оцінка очікуваного ефекту від впровадження організаційних інновацій; фільтрація та відбір організаційних інновацій для впровадження; планування відповідних заходів щодо впровадження організаційних інновацій; впровадження організаційних інновацій; моніторинг і контроль; поточне удосконалення організаційних трансформацій. При впровадженні організаційних інновацій в підприємствах, ключовою проблемою є визначення критеріїв та системи показників оцінки результативності організаційних інновацій, оскільки:

кожне підприємство має унікальні характеристики, що передбачає і унікальність критеріїв та показників оцінки;

труднощі викликає кількісний розрахунок результату;

така оцінка вимагає великих матеріальних та часових затрат;

здійснення такої оцінки потребує наявності відповідних компетенцій та навиків у фахівців.

Вважаємо, що критеріями результативності впровадження організаційних інновацій має бути досягнення мета впровадження (гармонізація організаційного розвитку) та нарощення конкурентних переваг і компетентностей підприємства. В якості важливого інструменту оцінки результативності впровадження організаційних інновацій доцільно будувати організаційний профіль підприємства та сформувати комплексну систему показників. Для побудови організаційного профілю, як наочного засобу формалізації комплексної системи показників результативності впровадження організаційних інновацій доцільно зважати на наступне: метою впровадження інновації є гармонізація організаційного розвитку та нарощення конкурентних переваг і компетентностей підприємства; чітко визначити сферу організаційних перетворень; окреслити сфери підприємства, в яких мають проявитися ефекти від реалізації інновації; передбачити горизонт прояву ефектів. Вважаємо за доцільне до комплексної системи показників результативності впровадження організаційних інновацій в підприємствах включити: приріст обсягу прибутку, зміни рентабельності та норми рентабельності, приріст обсягів замовлень, збільшення продуктового асортименту, розширення кола клієнтів, плинність кадрів, агрегований індекс організаційного капіталу, індекс нововведень. Слід відзначити, що кожному виду організаційних інновацій притаманний свій характер формування та генерування ефекту. Формалізуємо цей X наступним описом:

$$dX_t = \begin{cases} \sigma dW_t, & t < \theta, \\ rdt + \sigma dW_t, & t \geq \theta. \end{cases}$$

У контурі цього процесу X , розглянемо процедури $\{\tau < \theta\}$ та $\{\tau \geq \theta\}$. Для прийняття відповідного управлінського рішення використаємо критерій оптимальності: якщо ефект від впровадження організаційних інновацій $c > 0$ тоді: $V(c) = \inf_{\tau} \{P\{\tau < \theta\} + cE(\tau - \theta)^+\}$,

де τ – відносно ефекту F_t^X , що генерується процесом X_t ;

τ_* таке що: $V(c) = P\{\tau_* < \theta\} + cE(\tau_* - \theta)^+$.

Якщо, випадкове значення $\theta \geq 0$ демонструє апріорний розподіл ефектів за параметром $\lambda > 0$:

$$P\{\theta = 0\} = \pi \in [0, 1],$$

$$P\{\theta \geq t \mid \theta > 0\} = e^{-\lambda t}.$$

Тоді, розподіл ефектів θ можна описати, як: $\pi_t = P\{\theta \leq t \mid F_t^X\}$.

Опираючись на такий розподіл ефектів визначимо: $\varphi_t = \frac{\pi_t}{1 - \pi_t}$

Окреслимо розподіл X відносно θ за допомогою P_θ , акцентуючи, що P_0 – це розподіл ефектів $dX_t = rdt + \sigma dW_t$, а P_∞ – це розподіл ефектів $dX_t = \sigma dW_t$.

Доходимо, що: $L_t = \frac{dP_0}{dP_\infty}(t, X)$,

встановимо $\frac{dP_\theta}{dP_\infty}$ що відповідає: $\frac{dP_\theta}{dP_\infty} = \frac{L_t}{L_\theta}$, $\theta \leq t$.

За рівнянням Байєса переконаємось, що:

$$\begin{aligned}\varphi_t(\lambda) &= \varphi_t = \frac{P(\theta \leq t | F_t^X)}{P(\theta > t | F_t^X)} = \\ &= \frac{\pi}{1-\pi} e^{\lambda t} \frac{dP_0}{dP_\infty}(t, X) + e^{\lambda t} \int_0^t \frac{dP_\theta}{dP_\infty}(t, X) \lambda e^{-\lambda \theta} d\theta = \\ &= \frac{\pi}{1-\pi} e^{\lambda t} L_t + \lambda e^{\lambda t} \int_0^t \frac{L_t}{L_\theta} e^{-\lambda \theta} d\theta.\end{aligned}$$

Потім зважаючи, що: $dL_t = \frac{r}{\sigma^2} L_t dX_t$,

За співвідношенням Колмогорова–Іто доходимо, що:

$$d\varphi_t = \lambda(1 + \varphi_t)dt + \frac{r}{\sigma^2} \varphi_t dX_t, \quad \varphi_0 = \frac{\pi}{1-\pi}.$$

Зважаючи на співвідношення між φ_t та π_t з використанням рівняння Колмогорова–Іто отримаємо стохастичне диференціальне співвідношення для ймовірності π_t :

$$d\pi_t = \left(\lambda - \frac{r}{\sigma^2} \pi_t^2 \right) (1 - \pi_t) dt + \frac{r}{\sigma^2} \pi_t (1 - \pi_t) dX_t, \quad \pi_0 = \pi.$$

Розв'язок визначеної проблеми результативності із врахуванням обмежень та ймовірності π буде мати вигляд: $V(c) = V(c, \pi)$

Із цього отримуємо:

$$V(c, \pi) = \inf_{\tau} E \left\{ (1 - \pi_\tau) + c \int_0^{\tau} \pi_s ds \right\} = \rho_*(\pi).$$

Далі, ефект процесу впровадження організаційних інновацій $X = (X_t)_{t \geq 0}$ із відповідною фільтрацією F_t^X можна окреслити наступним рівнянням:

$$dX_t = r\pi_t dt + \sigma d\bar{W}_t \text{ із деякими новими параметрами руху } \bar{W}_t \text{ відносно } F_t^X.$$

Використовуючи нові параметри, стохастичне диференціальне співвідношення для π_t окреслимо наступним чином:

$$d\pi_t = \lambda(1 - \pi_t)dt + \frac{r}{\sigma^2} \pi_t (1 - \pi_t) d\bar{W}_t.$$

$$\text{І далі: } \int_0^t \pi_s ds = \frac{\pi_0 - \pi_t}{\lambda} + \frac{1}{\lambda} \frac{r}{\sigma} \int_0^t \pi_s (1 - \pi_s) d\bar{W}_s + t,$$

Знаходимо наступне співвідношення для функції ефекту:

$$V(c, \pi) = \rho_*(\pi) = \inf_{\tau} E \left\{ \left(1 + \frac{c}{\lambda} \pi \right) - \left(1 + \frac{c}{\lambda} \right) \pi_\tau + c\tau \right\}.$$

Тобто, π_t є дифузним процесом впровадження організаційних інновацій із наступними ефектами:

$$L = a(\pi) \frac{d}{d\pi} + \frac{1}{2} b^2(\pi) \frac{d^2}{d\pi^2},$$

$$\text{де } a(\pi) = \lambda(1-\pi), \quad b^2(\pi) = \left(\frac{r}{\sigma}\right)^2 \pi^2(1-\pi)^2.$$

Тепер доцільно використати стандартну методологію розв'язку за допомогою моделі Стефана:

$$L\rho(\pi) = -c\pi, \quad \pi \in [0, B],$$

$$\rho(B) = 1 - B, \quad \pi \in [B, 1],$$

$$\rho'(B) = -1, \quad \rho'(0) = 0.$$

Врахування наявних обмежень на ρ при $\pi = B$ та загроз за похідними $\rho'(B)$ і $\rho'(0)$ зумовлюють можливість точного розв'язку за описом:

$$\rho(\pi) = \begin{cases} (1 - B_*) - \int_{\pi}^{B_*} y_*(x) dx, & \pi \in [0, B_*], \\ 1 - \pi, & x \in [B_*, 1], \end{cases}$$

де:

$$y_*(x) = -C \int_0^x e^{-\Lambda[G(x)-G(y)]} \frac{dy}{y(1-y)^2},$$

$$G(y) = \log \frac{y}{1-y} - \frac{1}{y},$$

$$\Lambda = \frac{\lambda}{r^2 / 2\sigma^2},$$

$$C = \frac{c}{r^2 / 2\sigma^2}.$$

$$B_* \quad \text{вважається розв'язком рівняння: } C \int_0^{B_*} e^{-\Lambda[G(B_*)-G(y)]} \frac{dy}{y(1-y)^2} = 1.$$

Потім необхідно провести стандартну процедуру верифікації, яка продемонструє, що функція ефекту $\rho(\pi)$ співпадає з $\rho_*(\pi)$, а сукупність ефектів $\tau_* = \tau_*(B) = \inf \{t : \pi_t \geq B_*\}$ вважається оптимальним, і що:

$$\rho_*(\pi) = E \left\{ (1 - \pi_{\tau_*}) + c \int_0^{\tau_*} \pi_s ds \right\},$$

$$V(c, \pi) = P_{\pi}(\tau_* < 0) + cE_{\pi}(\tau_* - \theta)^+,$$

де окреслення P_{π} та E_{π} мають апіорний розподіл ресурсів: $P(\theta = 0) = \pi$.

Описаний метод доцільно використати тоді, коли ціни на ресурси мають структуру $\mu t + W_t$ та описуються ймовірністю P^* з використанням експоненти Гірсанова.

Зауважимо, що оцінка результативності впровадження організаційних інновацій в підприємствах обмежена горизонтом прогнозування необхідних показників, компетентностей і конкурентних переваг, а її точність залежить

від якості аналітичних розрахунків, доступності інформації та від компетентностей спеціалістів, які проводять таку оцінку.

Запропонований підхід до побудови організаційного профілю та формування комплексної системи показників результативності впровадження організаційних інновацій на підґрунті органічного поєднання традиційного комплексного, системного й інтегрального підходів та інноваційних методів допомагає виявити сфери та підрозділи підприємств, в яких повинен проявитися ефект від реалізації організаційних інновацій, візуально окреслити зв'язок усіх взаємодій, врахувати сукупний ефект.

Акцентуємо, що для генерування максимально можливого довготривалого ефекту від реалізації організаційних інновацій в підприємствах має бути виконана одна із наступних умов: організаційні інновації мають бути системними, тобто передбачати проведення шерегу процедур і методів; сприяти підвищенню мобільності капіталу; передбачати перегляд існуючих регламентів, стандартів та процедур; забезпечити зниження інформаційних та матеріальних витрат; організаційні інновації мають бути безперервними, тобто постійно сприяти пошуку нових рішень; забезпечити розподіл ризиків. Організаційні інновації, обґрунтовано можна вважати рушійною силою організаційного розвитку підприємств, тобто чинником, що враховує коливання конкурентного середовища зумовлює значні якісні перетворення, з метою підвищення прибутковості результатів, що дозволяє подолати існуючі труднощі та перешкоди, вирішити наявні проблеми, отримати унікальні конкурентні переваги, через формування обґрунтованого і дієвого організаційного дизайну, що підтримує безперервність процесу ухвалення управлінських рішень. Впровадження організаційних інновацій в підприємствах зумовлює перетворення, що зачіпають інтереси більшості контактних аудиторій і вимагає від них проведення певних адаптаційних дій та заходів [37]. Для ефективного впровадження організаційних інновацій в підприємствах важливо готувати менеджмент і працівників до їх сприйняття, формувати позитивний імідж що допоможе знизити опір. Для виявлення рівня готовності персоналу до впровадження організаційних інновацій в підприємстві, варто використати інтегральний індекс, який визначається за рівнянням:

$$I_{\text{гот}} = \frac{\sum_{i=1}^m K_i W_i}{\sum_{i=1}^m W_i}$$

де $I_{\text{гот}}$ – інтегральний індекс готовності персоналу до впровадження організаційних інновацій в підприємстві;

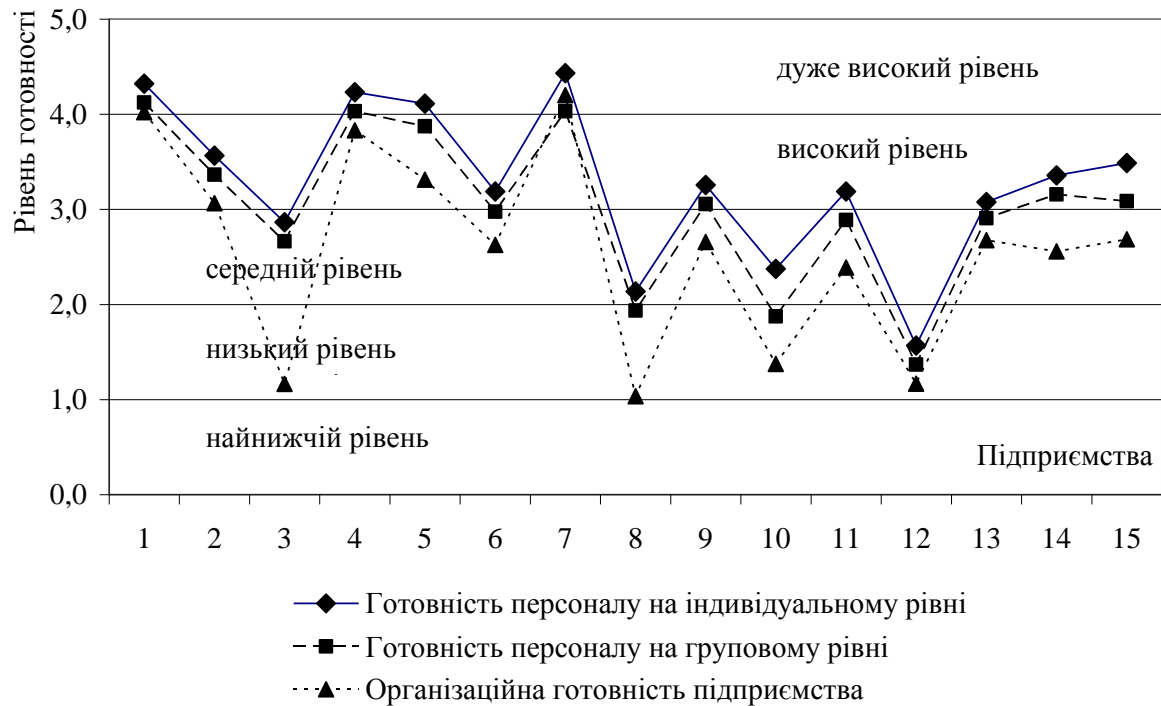
K – значення визначених критеріїв;

W – вагомість певного критерію;

n – кількість визначених критеріїв; m – кількість опитаних спеціалістів.

Результати оцінки рівня організаційної готовності до змін надано на рис.

3.8.



1 – ПрАТ „Київстар”; 2– ПрАТ „ВФ-Україна”; 3 – ТОВ „Lifecel”; 4 – ПАТ „Укртелеком”; 5 – „Прометей-телеком”; 6 –ТОВ „Фрегат”; 7 – „Сі-Ес-Ті Інвест”; 8 – ТГ „Vega”; 9 – ТОВ „Лідернет”; 10 – ТОВ „Телеком-сервіс”; 11 – ТОВ „Фринет”; 12 – ТОВ „Сінет”; 13 – ТОВ „Воля-кабель”; 14 – ПрАТ „Датагруп”; 15 – ТОВ „НПП Тенет”.

Рис. 3.8. Рівень готовності персоналу до впровадження організаційних інновацій в телекомунікаційних підприємствах

Впровадження організаційних інновацій у практику підприємств активізує організаційний розвиток і формує умови для реалізації технологічних та технічних інновацій, що сприяє реалізації інноваційної моделі їх організаційного розвитку.

Таким чином, уточнено методичні підходи до оцінки та впровадження організаційних інновацій підприємств у площині їх організаційного розвитку, розглянуто практику використання організаційних інновацій, виявлено існуючі проблеми, висвітлено особливості їх розробки та ключові риси, визначено етапи впровадження, критерії та система показників оцінки результативності організаційних інновацій підприємств та окреслено роль і важливість їх використання, обґрунтовано побудову організаційного профілю, як наочного засобу формалізації комплексної системи показників результативності впровадження організаційних інновацій. Впровадження організаційних інновацій у практику підприємств активізує організаційний розвиток і формує умови для реалізації технологічних та технічних інновацій, що сприяє реалізації інноваційної моделі їх організаційного розвитку. Організаційні інновації доцільно розглядати, як єдине ціле, що включає в комплексі управлінські та маркетингові інновації, такий підхід дозволяє компенсувати недоліки існуючих підходів і відображає реальну практику впровадження організаційних інновацій, коли трансформації в

системі управління передбачають зміни організаційного дизайну, організаційної поведінки, організацій культури та спрямовані на акумуляцію агломераційного ефекту нарощення унікальних конкурентних переваг, підвищення економічної результативності та зростання життєздатності підприємства. Авторське тлумачення організаційних інновацій підкреслюють взаємозв'язок і адаптацію внутрішнього до зовнішнього середовища підприємства, дозволяє об'єктивно оцінити ступінь впливу різноманітних чинників на досягнення мети і завдань, встановлених відповідно до стратегічних напрямів організаційного розвитку та вирішити організаційні проблеми, що перешкоджають їх досягненню.

Запропонований підхід до побудови організаційного профілю та формування комплексної системи показників результативності впровадження організаційних інновацій на підґрунті органічного поєднання традиційного комплексного, системного й інтегрального підходів та інноваційних методів допомагає виявити сфери та підрозділи підприємств, в яких повинен проявитися ефект від реалізації організаційних інновацій, візуально окреслити зв'язок усіх взаємодій, врахувати сукупний ефект.

3.3. Формування організаційної культури в підприємствах

Однією з особливостей сучасної цифрової економіки є важливість використання якісно нових партнерських, мережевих, виробничих взаємодій, що передбачає зміну цінностей підприємств та траєкторій його організаційного розвитку. Організаційна культура відноситься до складних ціннісно-матеріальних утворень, яке є стратегічним глибинним чинником організаційного розвитку підприємства, що зумовлює підвищення конкурентоспроможності та нарощення унікальних конкурентних переваг телекомунікаційного підприємства. Водночас, ці процеси формування організаційної культури в підприємствах потребують додаткового осмислення та досліджень, оскільки можуть супроводжуватися шерегою загроз та ризиків, пов'язаних із переорієнтацією, трансформацією, специфікою та адаптацією їх організаційного розвитку до нових економічних умов. Вказане підтверджує актуальність та необхідність наукових пошуків щодо обґрунтування концептуальних засад формування організаційної культури підприємств. Окремі сутнісні та прикладні положення організаційної культури підприємств досліджували визнані авторитети в сфері менеджменту: Р. Аккоф, А.І. Амоша, Р. Блейк, А. Вебер, Е. Вебстер, Ю.З. Драчук, П. Друкер, Й. Завадський, М. Курбатова, А. Маслоу, А. Мескон, Г. Мінцберг, С. Паркінсон, М. Портер, С. Судомир, А. Томпсон, Н.І. Чухрай та інші. Оцінюючи їх наукові розробки з досліджуваної проблеми, констатуємо що в їх публікаціях визначено мету та чинники формування організаційної культури підприємств, запропоновано алгоритми її

формування, однак особливості галузі виступають ключовими чинниками впливу на організаційну культуру, це та відсутність єдино прийнятих дієвих концептуальних засад організаційної культури, які б слугували для розв'язання практичних питань підприємств зумовило проведення розгляду даних питань.

Нині підприємства змушені шукати нові інструменти щодо підвищення конкурентоспроможності та генерування унікальних конкурентних переваг, оскільки традиційні способи все менше спрацьовують. Організаційна культура вважається ефективним стратегічним інструментом підприємства та унікальним економічним утворенням, яке поєднує виробничі, соціальні та партнерські взаємодії. Магура М. І., Курбатова М. Б. переконують, що „організаційна культура відіграє одну із провідних ролей у процесі забезпечення результативності менеджменту на підприємстві”[93].

Вона зачіпає усі взаємозв'язки всередині і ззовні підприємства, її формування та вплив розпочинається уже в момент зародження бізнесової ідеї.

Фактично, організаційна культура окреслює „стратегію, цілі і моделі діяльності будь-якого підприємства”[79]. „Організаційна культура виступає конкурентною перевагою підприємства в тій мірі, наскільки вона є загальноприйнятною, узгодженою, цілісною системою сприйняття, цінностей, підходів і визначень колективом підприємства”[152]. „Організаційна культура підприємства – один із факторів конкурентоспроможності; фактор успіху, результативності діяльності, а часом і виживання”[172].

„Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих підприємством, що виражаються у заявлених цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій. Дані ціннісні орієнтації передаються через символічні засоби духовного і матеріального оточення підприємства”[21].

„Організаційна культура відображає ступінь організаційного упорядкування процесу виробництва і процесу менеджменту організації, і є одним із елементів її культури”[174].

Як переконуємось, організаційну культуру розглядають у двох площинах: управлінському та соціально-психологічному, яким притаманна відмінна система цінностей та уявлень щодо складових, змісту, критеріїв оцінки, індикаторів організаційної культури. Організаційна культура в управлінській площині розглядається, як конститутивний атрибут підприємства, що проявляється у формалізованих та неформалізованих меті, цінностях, правилах, норм, регламентів організаційної поведінки. При цьому, її призначення вбачають у підвищенні рівня економічної результативності та конкурентної позиції підприємства, своєчасній його адаптації до коливань зовнішнього середовища, забезпечення організаційного розвитку [22, 71, 79, 159, 174].

На противагу цьому, організаційна культура в соціально-психологічній площині ґрунтується не на результативності діяльності та економічному успіху, а на формуванні якісної системи партнерства та співробітництва усіх

контактних аудиторій, де ключовим визнається психологічний мікроклімат.

Проведений сутнісний аналіз визначень організаційної культури, доводить щодо доцільності окреслити організаційну культуру, як систему партнерських взаємовідносин, розгалужених взаємозв'язків та взаємодій, які сформувалися на підприємстві на основі визначених цінностей, базових уявлень, стандартів і регламентів організаційної поведінки, необхідних для досягнення її мети та завдань. Схема формування організаційної культури в підприємствах представлена на рисунку 3.9.



Рис. 3.9. Схема формування організаційної культури в підприємствах
Примітка. Складено на основі [59, 72, 93, 159, 174].

Мета та цінності визначаються місією підприємства і не можуть їй суперечити. Але якщо мета вказує конкретні напрями розвитку підприємства, то цінності окреслюють методи і засоби для досягнення мети. Набір цінностей для підприємства є надзвичайно важливим, оскільки саме він окреслює орієнтири та напрями досягнення мети.

І якщо мета конкурентів може збігатися, то через різні цінності, методи її досягнення будуть різними, тобто і організаційна культура буде іншою. „Організаційні цінності, звичаї підприємства підвищують координацію, зацікавленість у спільній діяльності, сприяють самоусвідомленню себе як частини загального результату [71].

Зміст організаційної культури підприємств наведено на рисунку 3.8.



Рис. 3.10. Зміст організаційної культури підприємств
Примітка. Складено на основі [22, 59, 79, 93, 160].

Метою формування організаційної культури в підприємствах слід визнати довгострокове забезпечення високої прибутковості, адаптації до деформацій зовнішнього середовища, генерування додаткових конкурентних переваг за рахунок нарощення унікальних компетентностей, підвищення результативності та якості управління.

Акцентуємо, що формуванню організаційної культури в підприємствах притаманний стратегічний характер та зорієнтованість на компетентності працівників. Саме тому, успішні підприємства „характеризуються наявністю у них належної культури і способу мислення; виховують і утримують у себе співробітників, які володіють необхідними компетенціями; домагаються правильної поведінки своїх співробітників”[79].

Механізм формування організаційної культури в підприємствах представлено на рисунку 3.11.

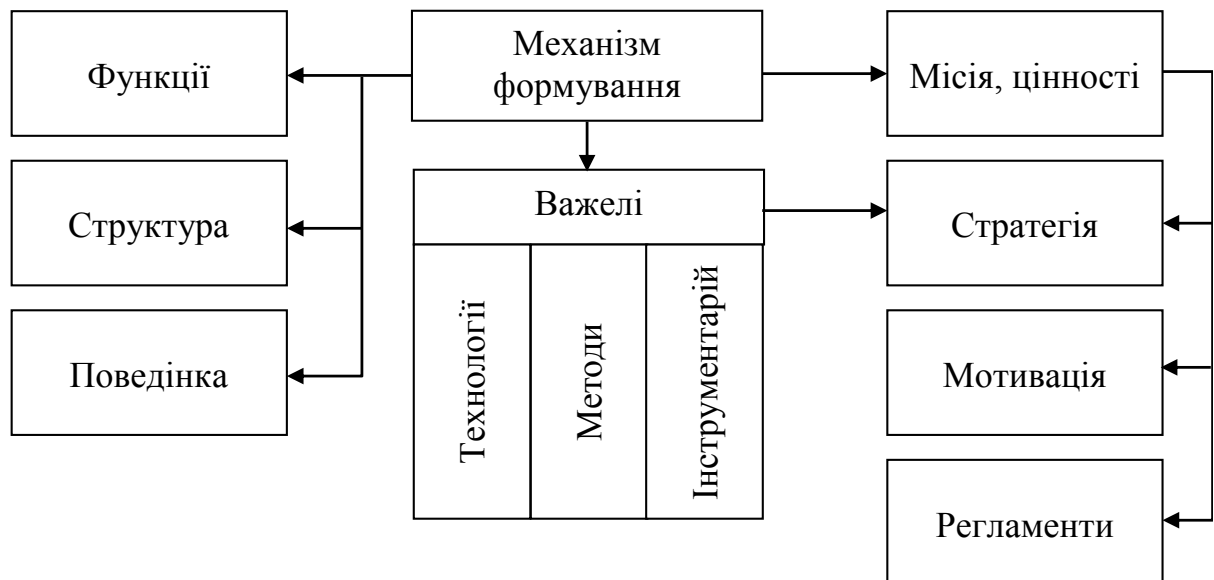


Рис. 3.11. Механізм формування організаційної культури в підприємствах
Примітка. Складено на основі [59, 71, 93, 96, 174].

Складовими організаційної культури підприємств слід визнати:
 місія і цінності підприємства;
 історія виникнення і розвитку підприємства;
 організаційна структура;
 організаційний дизайн;
 норми, правила, регламенти організаційної поведінки;
 система мотивації та стимулювання персоналу;
 стандарти стилю керівництва;
 імідж та бренд підприємства;
 кадрова політика;
 досвід використання організаційного інструментарію.

При формуванні організаційної культури, підприємству необхідно дотримуватися пропорцій між усіма її складовими, рівнями та ієрархічними пластами, а також враховувати якісні і кількісні їх характеристики, загрози, внутрішні ризики й можливості і зовнішні обмеження, які можуть прискорити чи загальмувати і знизити організаційний розвиток підприємства.

Схема функціонування організаційної культури в підприємствах наведена на рис. 3.12.

Принципами формування організаційної культури підприємств доцільно визнати: комплексність, ціннісна орієнтація, системність, історичність, ефективність, нав'язування та інтеграційність.

Функціями формування організаційної культури підприємств доцільно визначити наступні: планування, моделювання, прогнозування, мотиваційна, адаптивна, контролююча, координаційна, оціночна, інтеграційна.

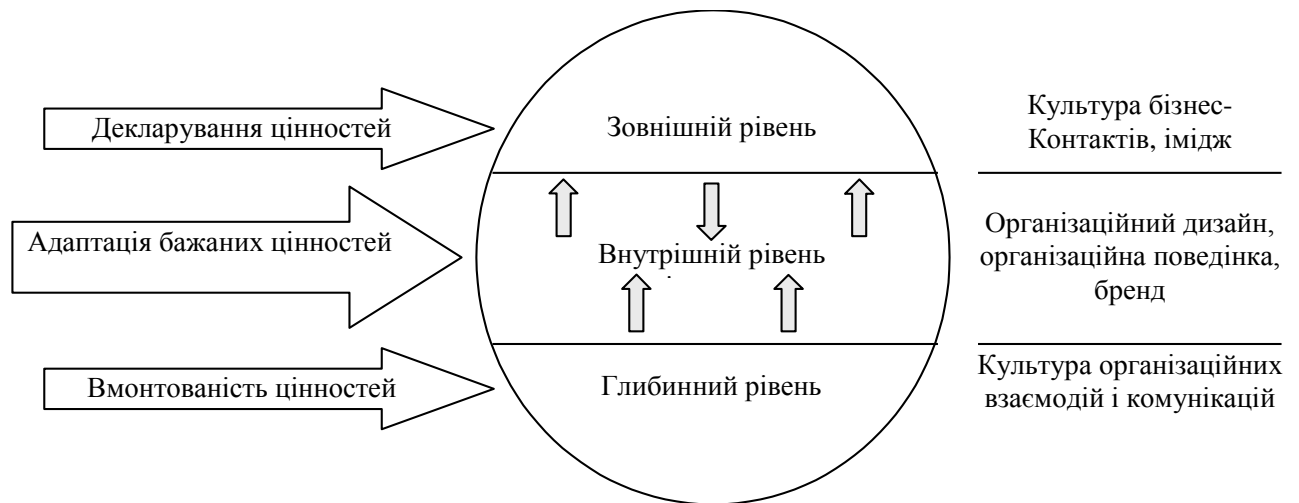


Рис. 3.12. Схема функціонування організаційної культури в підприємствах
Примітка. Складено на основі [22, 72, 96, 160, 174].

Більшість підприємств за останнє десятиріччя пережили складні процеси економічних перетворень: зміну форм власності, структурні трансформації і адаптуються до амплітуд кризових деформацій. Втрата технічного, виробничого, технологічного, кадрового і фінансового потенціалу, коливання попиту на продукти та послуги, невисокі темпи інноваційної активності, зниження конкурентоспроможності вплинули на рівень організаційної культури підприємств. Нині, сильна організаційна культура має стати важливою складовою їх функціонування.

Особливості формування організаційної культури підприємств, пояснюються багатофакторністю впливу та різновекторним спрямуванням дії її складових.

Специфіка характеристик організаційної культури підприємств та підвищення її ролі зумовлюють зміни взаємодій усіх контактних аудиторій, які поступово видозмінюють якість їх співпраці й партнерства. Зарубіжна практика переконує, що підприємства, які розглядають організаційну культуру, як свій стратегічний актив, функціонують більш успішно.

На жаль, лише великі вітчизняні підприємства приділяють достатню увагу організаційній культурі, а інші все ще не усвідомили її роль і вагомість.

Організаційна культура, формуючи стійкі взаємодії, взаємозв'язки і комунікаційні ланцюги усередині підприємства, генерує його організаційний потенціал, за рахунок якого воно зможе вистояти в умовах кризових потрясінь і розвиватися за рахунок унікальних компетентностей та додаткових конкурентних переваг.

Ми підтримуємо тезу, що „не існує „поганих” чи „добрих” організаційних культур”[159], а є організаційна культура, яка виступає додатковим активом підприємства, яка допомагає підвищувати конкурентоспроможність, а є така, що не дає можливості успішно розвиватись, примножувати конкурентні переваги і веде до банкрутства.

Сильною вважається організаційна культура, яка забезпечує підприємству стабільність організаційного розвитку, зрозумілі стосунки з усіма контактними аудиторіями, яка сприяє нарощенню компетентностей.

Схема управління організаційною культурою в підприємствах проілюстрована на рисунку 3.13.

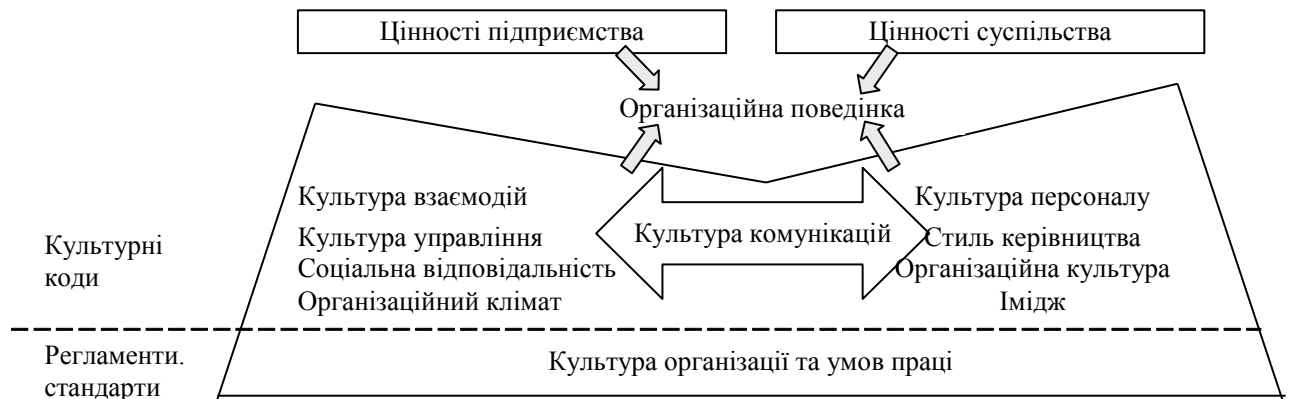


Рис. 3.13. Схема управління організаційною культурою в підприємствах
Примітка. Складено на основі [59, 72, 93, 96, 159].

При формуванні організаційної культури, підприємствам слід використовувати уже прийняті традиції, цінності, стандарти організаційної поведінки, зовнішні атрибути, враховуючи специфіку їх функціонування.

Наявність специфічних галузевих чинників підприємств вносить суттєві корективи до традиційних технологій та інструментів формування організаційної культури. Акцентуємо, що формування організаційної культури підприємств складна і довготривала процедура, яка потребує чіткої покрокової побудови послідовних етапів, що „поєднують внутрішні можливості із зовнішніми чинниками” [59, с.61].

Такими етапами доцільно визнати наступні:

визначення місії, мети та завдань впровадження організаційної культури підприємств;

визначення принципів, функцій, суб'єкта та об'єкта організаційної культури;

виявлення внутрішніх та зовнішніх чинників впливу;

встановлення критеріїв та індикаторів оцінки формування організаційної культури;

діагностика існуючої організаційної культури підприємств та її впливу на конкурентну позицію та продуктивність працівників;

розробка орієнтирів та стандартів ідеальної організаційної культури підприємств:

формування цінностей, норм, регламентів та правил ідеальної організаційної поведінки персоналу;

встановлення методів та інструментів імплементації сформованих цінностей, норм, регламентів, правил організаційної поведінки;

розробка системи взаємодій, інформаційно-комунікаційних ланцюгів, створення легенд, символів, ритуалів, обрядів;

співставлення існуючої та ідеальної організаційної культури підприємств;

аналітичний аналіз результатів дослідження;

формування стратегії та плану заходів щодо формування організаційної культури підприємств;

розробка навчальних програм адаптації та нарощення компетентностей персоналу;

адаптація організаційної структури;

імплементация стратегії організаційної культури;

проведення моніторингу та контролю за виконанням ухвалених заходів;

внесення змін та коректування заходів щодо усунення недоліків розвитку організаційної культури, удосконалення її характеристик та формування нових компетенцій підприємств.

Зважаючи на масштабність, вагомість і багатовекторність феномену організаційної культури підприємств на її формування впливають спонтанно та цілеспрямовано різноманітні чинники.

Чинники впливу на формування організаційної культури підприємств, традиційно розподіляють на внутрішні і зовнішні.

До зовнішніх чинників формування організаційної культури підприємств варто віднести:

особливості етнічної, національної і субнаціональної культури;

нормативно-правове поле;

система вірувань;

партнери, постачальники, конкуренти, кредитори, клієнти;

ключові принципи формування сім'ї та родинні взаємовідносини;

науково-технічний прогрес та система освіти;

економічна система та економічна ситуація в країні;

норми державного регулювання бізнесу;

політична система та політична ситуація в країні;

динаміка та коливання конкурентного середовища;

розвиток технічних, організаційних, технологічних та інформаційно-комунікаційних інновацій;

тіньові чинники: корупція, рейдерство, злочини;

зміна організаційно-правових засад функціонування бізнесових структур.

Зауважимо, що занадто вагомий вплив зовнішніх чинників зумовлює втрату керованості організаційної культури та відповідно зменшення конкурентоспроможності підприємств.

До внутрішніх чинників формування організаційної культури підприємств варто віднести:

місія, цілі та завдання підприємства;

зміна власника та керівництва;

ставлення менеджменту до нестандартних ситуацій;
 розширення, розвиток, диверсифікація діяльності підприємства;
 наявні ресурси на підприємстві;
 розмір підприємства та його технологічне оснащення;
 компетентності та потреби персоналу;
 специфіка управління персоналом;
 стадія життєвого циклу підприємства;
 специфіка організаційних взаємодій та зв'язків;
 галузева приналежність підприємства;
 використання новітніх технологій та якісного програмного
 забезпечення;
 існуючі традиції, міфи, історії, ритуали та звичаї;
 механізм стимулювання та мотивації персоналу;
 готовність працівників до змін.

Урахування впливу зазначених внутрішніх чинників є передумовою формування сильної якісної організаційної культури, і навпаки недостатнє їх врахування може зумовити зменшення результативності та конкурентоспроможності діяльності підприємства.

Водночас, акцентуємо, що вплив самої організаційної культури на успішне функціонування та конкурентоспроможність підприємства опосередковується через взаємодії працівників, що передбачає формування бажаної організаційної поведінки і відповідних компетенцій, формування лояльності персоналу через використання інструментарію внутрішнього маркетингу.

Варто встановити методологічні засади систематизації внутрішніх та зовнішніх чинників і можливості їх дієвого прикладного використання для коректування сценаріїв організаційної поведінки персоналу підприємства, виходячи із змістовних та процедурних властивостей організаційної культури.

Змістовні властивості характеризують її структурну єдність, а процедурні відображають динаміку моделей організаційної поведінки і взаємодій різних контактних аудиторій на основі спільних цінностей, інтересів, базових уявлень, тобто, процедурні характеристики більш гнучкі і змінюються швидше, ніж змістовні.

Внутрішні та зовнішні чинники зумовлюють необхідність постійного удосконалення організаційної культури підприємств. Здійснення удосконалень та відповідних змін організаційної культури в підприємствах має опиратися на принципи максимальної результативності.

М. Магура і М. Курбатова пропонують до таких принципів віднести:
 ініціатором і провідником змін повинно бути вище керівництво;
 в основі змін повинно бути соціальне навчання, яке дасть персоналу зразки для наслідування;

використання можливостей впливу на трудовий колектив через створення групових норм і цінностей;

забезпечення емоційного впливу на персонал за допомогою широкого використання ритуалів і символів;

зміни в організаційній культурі повинні поширитись як на вимоги до персоналу, так і на вимоги до системи управління”[93, с. 100 – 101].

Ключовим чинником при розробці заходів удосконалення організаційної культури стає проблема подолання опору трансформаційним змінам.

Тому, для результативної трансформації організаційної культури доцільним вважаємо комплекс наступних заходів:

розвиток бажаних складових організаційної культури;

інформування персоналу про мету, цінності, стандарти та регламенти діяльності підприємства;

перманентна адаптація організаційної культури до змін та тенденцій конкурентного середовища;

ретельний відбір нових фахівців по ціннісним уявленням та організаційній поведінці, що відповідає стандартам підприємства;

стимулювання та мотивація персоналу які підтримують мету, цінності, стандарти та регламенти діяльності підприємства.

Концептуальні засади формування організаційної культури в підприємствах представлено на рисунку 3.14.

Трансформація організаційної культури на телекомунікаційному підприємстві передбачає „об’єднання усіх процесів, що ведуть до зміни складу, властивостей, структури зв’язків і відносин, складових елементів виробничо-економічної системи: інноваційні процеси, економічне зростання підприємства, реінжиніринг бізнес-процесів підприємства, процеси реструктуризації та приватизації підприємства, процеси кризового розвитку й антикризового управління підприємством, що дозволяє зробити кількісні та якісні зміни в усіх функціональних сферах виробничо-економічної системи [52].

В. Томілов серед ефективних методів удосконалення організаційної культури наголошує на наступних: „підтримка та заохочення існування в колективі різноманітних точок зору, створення високого рівня міжособистісних відносин і прагнення до колективного вирішення завдань, отримання працівниками частки повноважень керівника, що сприяє підвищенню ступеня відповідальності за роботу, формування у працівників креативного мислення, яке є джерелом нововведень у різних галузях”[160].

Для встановлення результативності існуючої організаційної культури та виявлення її слабких та сильних сторін необхідно проводити її оцінку. Д. Мацумото відмічає, що „обмеженість існуючих способів оцінки організаційної культури полягає в тому, що всі вони досліджують її лише на рівні окремих працівників, не враховуючи при цьому впливу національної культури та субкультури структурних підрозділів” [96].

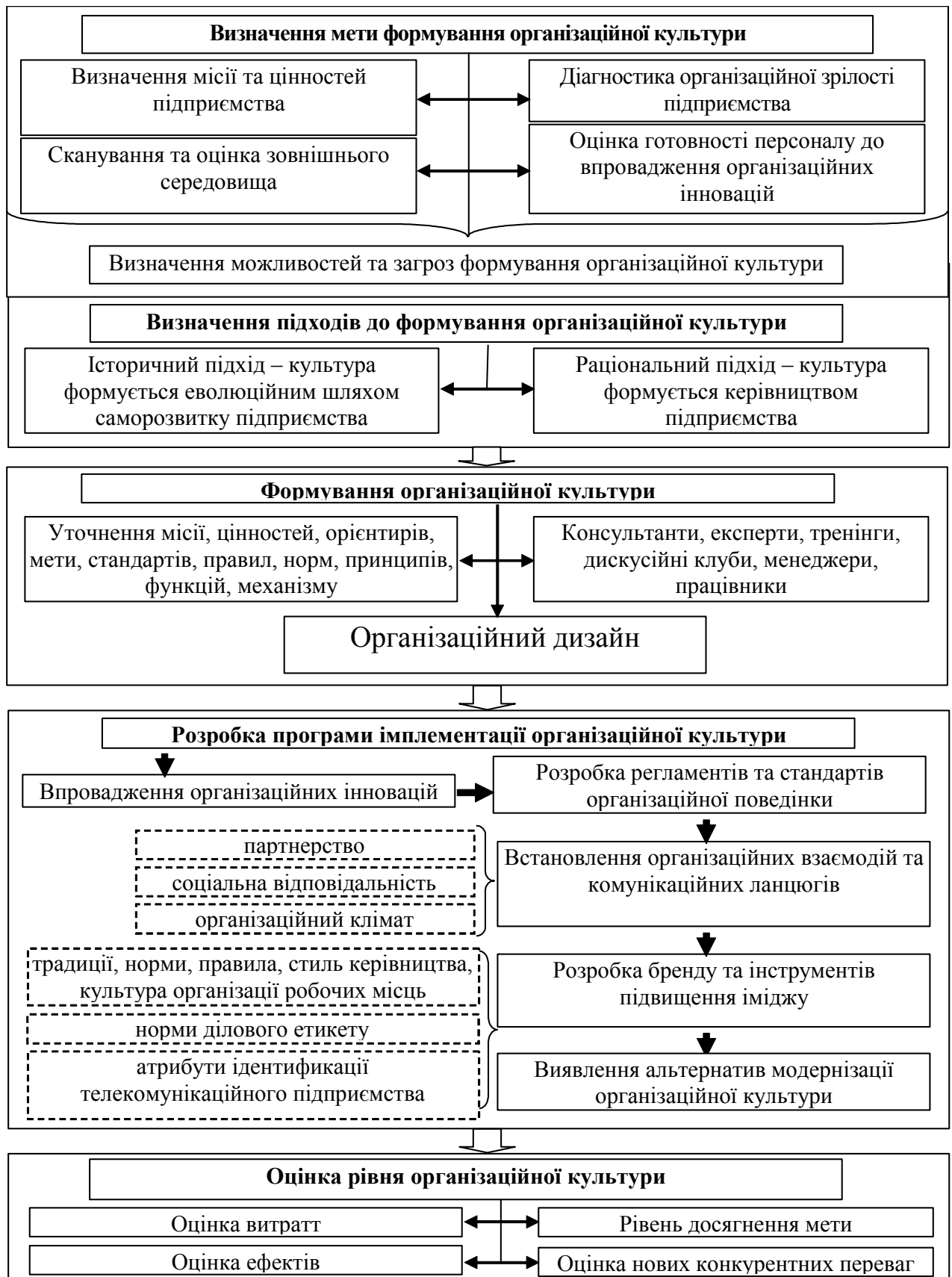


Рис. 3.14. Концептуальні засади формування організаційної культури в підприємствах

Примітка. Складено на основі [22, 59, 72, 93, 96, 160, 174].

К. Камерон і Р. Куїнн переконують, що „для отримання змістовного результату оцінки організаційної культури профілю культури, який генерується на основі бальної оцінки” [72].

Таку позицію підтримують і Р. Кілман і М. Сакстон, які стверджують, що для оцінки організаційної культури підприємства слід використовувати „метод складання профілю культурного розриву, який дозволяє визначити різницю між бажаним і існуючим станом організаційної культури на підприємстві” [5].

Г. Хаєт обирає кваліметричний метод оцінки, використання якого „дозволяє структурувати явище, визначити його тип, структуру і взаємозв’язки між елементами”[79].

Ми притримуємось позиції, що потрібно використовувати комплексну оцінку організаційної культури, яка має поєднувати різноманітні методи кількісної та якісної оцінки ключових характеристик її складових.

Так, для її кількісної оцінки варто використовувати економіко-математичні методи, визначення фінансових та кадрових індикаторів, економіко-математичне моделювання, факторний, кореляційний та кластерний аналіз.

Для якісної оцінки її складових доцільно використати контент-аналіз, опитування, анкетування персоналу та висновки незалежних експертів.

Оцінка рівня організаційної культури в телекомунікаційних підприємствах наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рівень організаційної культури в телекомунікаційних підприємствах у 2018 році.

Підприємство	Середня оцінка у розрізі складових							Загальні бали
	Місія і цінності	Організаційна структура	Організаційна поведінка	Мотивація та стимулювання персоналу	Імідж та бренд	Стиль керівництва	Кадрова політика	
ПрАТ „Київстар”	9,78	7,82	7,10	7,03	7,95	9,78	5,35	54,82
ПрАТ „ВФ-Україна”	10,46	7,84	6,54	7,02	8,94	10,66	4,54	56,00
ПАТ „Укртелеком”	9,92	8,28	6,62	6,56	9,74	10,72	5,72	57,56
ТОВ „Lifecel”	10,58	8,20	7,88	6,92	9,84	11,06	5,02	59,42

Примітка. Складено на основі [128, 129, 130, 131].

Така комплексна оцінка організаційної культури здатна забезпечити об’єктивність визначення рівня її дієвості та адаптивності, оскільки економічна ефективність є матеріальною платформою інноваційної та

інтелектуальної активності, які генерують додаткові конкурентні переваги та підвищують економічні здобутки підприємств.

Перевагами запропонованого підходу щодо оцінки організаційної культури є:

його практична зорієнтованість; простота і доступність здійснення у максимально стислі терміни;

широта охоплення;

комплексність, що передбачає якісну та кількісну оцінку ключових характеристик організаційної культури;

об'єктивність, основою якої є використання різноманітного інформаційного масиву, емпіричного матеріалу та аналітичних узагальнень.

Таким чином, організаційна культура є стратегічним чинником організаційного розвитку підприємства.

Процес моделювання рівня організаційного розвитку та організаційної культури підприємств наведено на рис. 3.15.

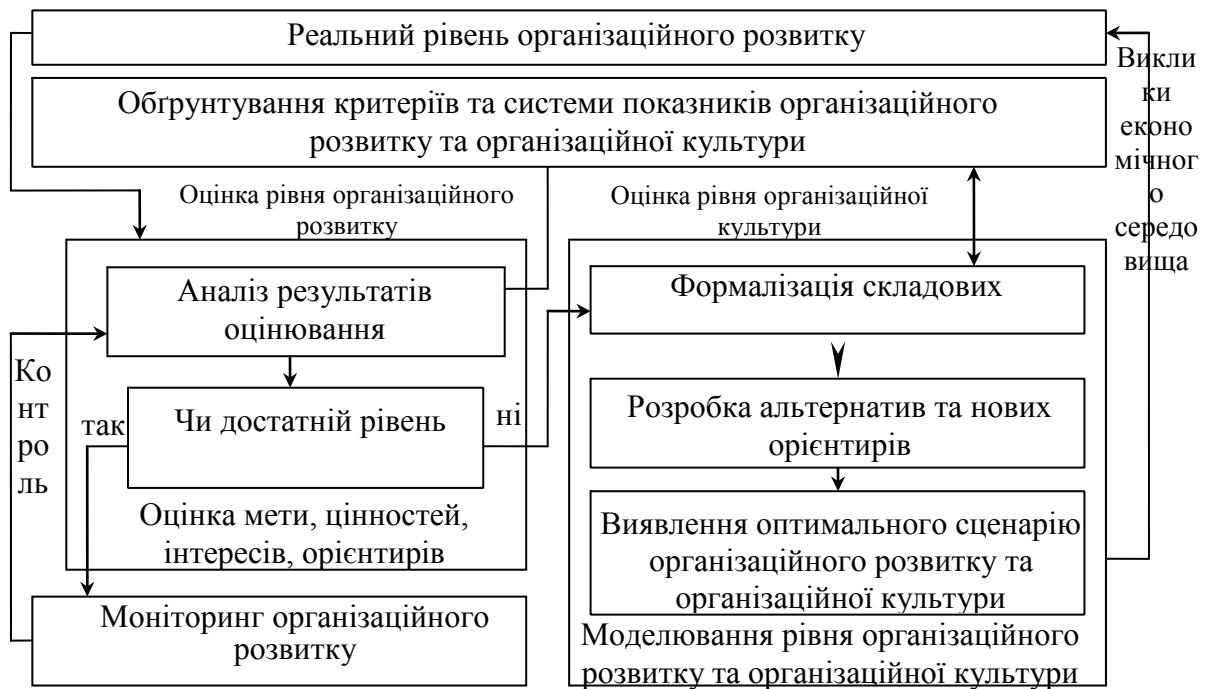


Рис. 3.15. Моделювання рівня організаційного розвитку та організаційної культури підприємств

Примітка. Складено на основі [2, 99, 101, 144, 162].

Модель прогнозування рівня організаційного розвитку та організаційної культури підприємств наведено в табл. 3.3. та 3.4.

Таблиця 3.3

Модель прогнозування рівня організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств

Індикатор	Короткостроковий мультиплікатор	Стратегічний мультиплікатор	Сталість тенденції
<i>1 група індикаторів рівня організаційного розвитку</i>			
ОП	3,6874	1,986	нестійка
ОС	0,1211	3,043	константна
ОК	0,0677	0,2167	нестійка
<i>2 група індикаторів рівня організаційного розвитку</i>			
ОВ	11,76	4,9673	константна
КЛ	0,07943	7,9842	константна
Мот	7,9215	0,3023	константна
<i>3 група індикаторів рівня організаційного розвитку</i>			
Ком	5,978	39989	нестійка
КП	2,0345	40123	нестійка
<i>4 група індикаторів рівня організаційного розвитку</i>			
КП	0,0039	1,8032	нестійка
ІР	145,187	50321,3	нестійка

Примітка: розроблено на основі [2, 99, 101, 144, 162].

Таблиця 3.4

Модель прогнозування рівня організаційної культури телекомунікаційних підприємств

Індикатор	Короткостроковий мультиплікатор	Стратегічний мультиплікатор	Сталість тенденції
<i>1 група індикаторів рівня організаційної культури</i>			
МЦМ	2,0342	1,9987	константна
ОП	2,9786	3,0231	нестійка
ОК	0,9875	0,3002	нестійка
<i>2 група індикаторів рівня організаційної культури</i>			
ОІ	6,8799	3,9897	нестійка
ОД	5,02365	5,7899	константна
ІБ	6,9785	4,0023	нестійка
<i>3 група індикаторів рівня організаційної культури</i>			
КП	5,0564	5,6754	константна
Мот	2,9786	4,6328	нестійка
<i>4 група індикаторів рівня організаційної культури</i>			
Ін	4,0321	2,0078	нестійка
ІКЛ	1987,998	5324,453	константна
ОВ	9021,4002	70032, 0023	нестійка

Примітка: розроблено на основі [2, 99, 101, 144, 162].

Оцінка якості моделей прогнозування наведена у таблиці 3.5, а ілюстрація прогнозу рівня організаційного розвитку та організаційної культури підприємств, представлена на рис. 3.16.

Таблиця 3.5

Оцінка якості моделей прогнозування організаційного розвитку

Критерій	Формула розрахунку	Критичне значення
Середнє відхилення погрішності	$m.e. = \frac{\sum_{t=1}^n e_t}{n}$	$\rightarrow 0$
Середнє абсолютне відхилення погрішності	$m.a.e. = \frac{\sum_{t=1}^n e_t }{n}$	$\rightarrow 0$
Сума квадратів відхилення погрішності	$s.s.e. = \sum_{t=1}^n e_t^2$	$\rightarrow 0$
Середньоквадратичне відхилення погрішності	$m.s.e. = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n e_t^2}{n}}$	$\rightarrow 0$
Середньовідсоткове відхилення погрішності	$m.p.e. = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \frac{e_t}{y_t} \cdot 100\%$	$\leq 20\%$
Середнє абсолютне відсоткове відхилення погрішності	$m.a.p.e. = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \frac{ e_t }{y_t} \cdot 100\%$	0 < m.a.p.e. < 10% - висока точність прогнозу; 10% < m.a.p.e. < 20% - задовільна точність прогнозу; m.a.p.e. > 20% - модель не адекватна

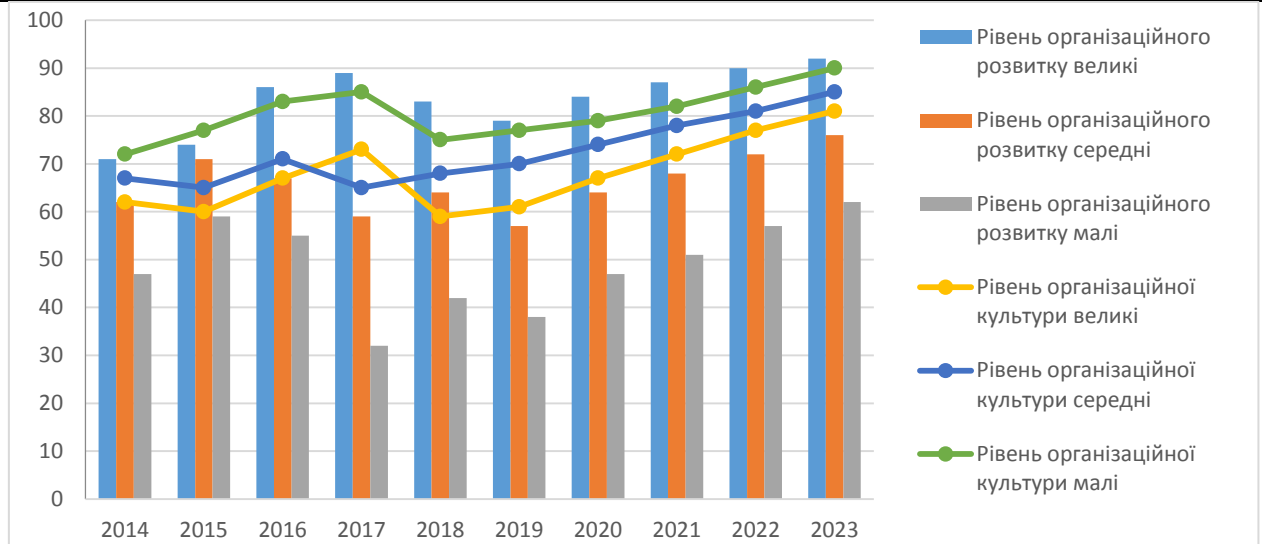


Рис. 3.16. Прогноз рівня організаційного розвитку та організаційної культури телекомунікаційних підприємств до 2023 року

Формування організаційної культури дозволяє краще зрозуміти цінності й інтереси діяльності підприємства та його призначення.

Ключовими напрямками подальшого організаційного розвитку підприємств слід вважати: оптимізація усіх субсистем організаційного розвитку; впровадження європейських стандартів до якості послуг; оптимізувати вартісно-функціональні характеристиками організаційних структур; адекватність тарифної політики запитам та можливостям клієнтів; прогнозування пріоритетів організаційного розвитку; врахування світових тенденцій організаційного розвитку в діяльності підприємств; підготовка, перепідготовка та підвищення компетентностей персоналу; сприяння входження на вітчизняний ринок сегменту MVNO (Mobile Virtual Network Operator); удосконалення організаційної культури; впровадження послуг MNP; розвиток суміжних послуг; гармонійний розвиток мультисервісних мереж; планування і контроль зайнятості фахівців; використання інноваційних засобів телекомунікацій; впровадження принципів мультисервісних пакетних мереж; забезпечити прозорість взаємовідносин усіх контактних аудиторій; розвиток високошвидкісних мультисервісних мереж останнього покоління; запровадити телекомунікаційні продукти нового покоління; диференціація якості послуг; впровадження структурних, технологічних та організаційних перетворень; удосконалення політики стимулювання працівників; забезпечення безпеки телекомунікаційної інфраструктури; підвищення результативності використання обмежених ресурсів; використання сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій; широке використання новітніх технологічних досягнень; використання інструментів криптографічного та технічного захисту; забезпечення безпеки і гарантування конфіденційності для клієнтів; адаптації працівників до стрімких технологічних та організаційних трансформацій; пошук найбільш ефективних організаційних рішень щодо впровадження прийнятних тарифів; впровадження широкого спектру додаткових послуг; розширити надання сучасних пакетних технологій.

Таким чином, обґрунтовано концептуальні засади формування організаційної культури підприємств, зокрема визначено важливість і роль організаційної культури, окреслено її сутнісні характеристики та мету, визначено складові, принципи й функції організаційної культури, виявлено її особливості формування у підприємствах, запропоновано послідовні етапи її розробки, розкрито чинники впливу, встановлено критерії та індикатори оцінки дієвості організаційної культури, що сприятиме в підприємствах: визначенню місії, завдань підприємства; підвищенню конкурентоспроможності за рахунок врахування тенденцій, ризиків, загроз та нових можливостей; генеруванню нових конкурентних переваг; покращенню організаційного клімату підприємства; формуванню позитивного іміджу підприємства; налагодженню ефективних інформаційно-комунікаційних ланцюгів та взаємодій; модернізації організаційних цінностей та організаційної поведінки.

Фактично, завдяки формуванню організаційної культури підприємство збільшує обсяги прибутків не за рахунок розширення асортименту послуг та вкладення інвестиційного капіталу, а за рахунок використання інтелектуального і організаційного потенціалу, впровадження інновацій, узгодження мети, цінностей та інтересів підприємства, підвищення конкурентної позиції.

Дотримання окреслених пропозиції щодо напрямів подальшого організаційного розвитку підприємств дозволить забезпечити: успішне конкурентне функціонування; зменшення кількості застарілого обладнання; випереджувальний організаційний розвиток; суттєво підвищить якість роботи; більш чітку організацію бізнес процесів та взаємодій; зменшить експлуатаційні витрати мереж; збалансовано задовольнити потреби клієнтів; належний рівень якості послуг та розширення їх асортименту; удосконалення організації, координації, взаємодії; ширший доступ до Інтернет; визначення ефективних організаційних засад функціонування; впровадження технологій нового покоління; модернізацію спеціальних мереж; звуження цифрового розриву від економічно потужних країн; досягнення вагомих економічних результатів; ефективне відтворення; створення умов щодо прискореного генерування конкурентних переваг; потреби інформаційної безпеки; економне витрачання усіх ресурсів; розширення та гармонійний розвиток телекомунікаційної інфраструктури; використанням новітніх технологій; істотно оновити обладнання та комунікаційні ланцюги; покращення організаційного клімату та умов праці працівників.

Контрольні питання по тематиці 3 розділу

1. Дайте визначення стратегії.
2. Як Ви розумієте сутність портфеля стратегій організаційного розвитку підприємств.
3. Охарактеризуйте проактивні стратегії організаційного розвитку.
4. Що мають забезпечити стратегії організаційного розвитку підприємства
5. Опишіть загальний процес формування портфеля стратегій організаційного розвитку підприємств.
6. Охарактеризуйте зміст стратегії організаційного розвитку підприємства.
7. Що вважають ключовими передумовами формування набору стратегій організаційного розвитку на підприємстві?
8. Окресліть послідовність етапів розробки та фільтрації стратегій організаційного розвитку підприємства.
9. Охарактеризуйте концептуальні основи формування портфеля стратегій організаційного розвитку підприємств.
10. Що впливає на процес ухвалення стратегічних рішень щодо фільтрації та відбору оптимальної стратегії організаційного розвитку підприємства?
11. Охарактеризуйте процес розробки та імплементації стратегії організаційного розвитку підприємства.
12. Що відносять до організаційних інновацій?
13. Які організаційні інновації найбільше впроваджують підприємства?
14. Назвіть ключові риси організаційних інновацій в підприємствах.
15. Назвіть критерії та показники оцінки результативності організаційних інновацій.
16. Які умови мають бути виконані для генерування максимально можливого довготривалого ефекту від реалізації організаційних інновацій в підприємствах?
17. Як визначається рівень готовності персоналу до впровадження організаційних інновацій в підприємствах?
18. Охарактеризуйте сутність організаційної культури підприємства.
19. Опишіть схему формування організаційної культури в підприємствах.
20. Охарактеризуйте зміст організаційної культури підприємства.
21. Окресліть механізм формування організаційної культури в підприємствах.
22. Назвіть складові організаційної культури підприємств.
23. Назвіть принципи формування організаційної культури підприємств.
24. Назвіть функції формування організаційної культури підприємств.
25. Опишіть схему функціонування організаційної культури в підприємствах.
26. Охарактеризуйте етапи формування організаційної культури.
27. Назвіть зовнішні чинники впливу на формування організаційної культури підприємств.

28. Назвіть внутрішні чинники впливу на формування організаційної культури підприємств
29. Який комплекс заходів потрібно провести для результативної трансформації організаційної культури?
30. Окресліть концептуальні засади формування організаційної культури в підприємствах.
31. За якими показниками доцільно проводити оцінку рівня організаційної культури в телекомунікаційних підприємствах?
32. Як проводиться моделювання рівня організаційного розвитку та організаційної культури підприємств?
33. За якими етапами доцільно здійснювати модель прогнозування рівня організаційного розвитку та організаційної культури підприємств?

РОЗДІЛ 4

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ НА КРЕАТИВНІЙ ОСНОВІ

4.1. Креативність як основа успішного організаційного розвитку підприємства

Становлення креативності, як основи успішного організаційного розвитку підприємства, зумовлено низкою об'єктивних передумов. Передусім, креативність тісно переплітається з процесами перетворення результатів наукової творчості на фактор виробництва та джерело технологічних змін, спостерігаються зміни в матеріальній, технологічній, технічній складовій процесу виробництва. Крім того, проявляються глибокі перетворення у комунікаціях, бізнесових ланцюгах, джерелах енергії. Пріоритетними стають проблеми співвідношення культури, традицій, інформації, комунікацій та інновацій в усіх матеріальних сферах виробництва. „Поступово, в структурі ВВП розвинених країн більшу частку стала займати сфера послуг, а промисловість відійшла на другий план. Це пов'язано зі значними соціокультурними змінами в суспільстві, коли важливим стає розуміння соціальних і культурних потреб споживачів послуг” [233, с. 64–65].

Науковці розвинених країн вже високо оцінили можливості креативності для організаційного розвитку підприємства. За їх переконанням, вона стає тим засобом, що дозволяє вивести підприємство із затяжної економічної кризи, сформуванню позитивний імідж підприємства, закріпити лідируючі позиції інноваторів у світі та примножити свої конкурентні переваги.

Поняття „креативність” визначають як генерування чогось нового. Основу цього терміну становить англійський іменник „creativity” (творчість), який бере свій родовід від латинського слова „creatio” (створення). Сама дефініція „creativity” (креативність) в англомовних джерелах, зазвичай, окреслює все те, що здійснює безпосередній вплив на продукування чогось абсолютно нового; сам процес такого продукування чи якийсь продукт цього процесу; умови, в яких креативність проявляється; чинники, які її генерують тощо. Тобто „креативність” фактично ототожнюється з „творчістю”. У Психологічному словнику знаходимо, що креативність, тлумачиться, як „невід’ємний атрибут людського мислення, як результат творчої продуктивності, як ...здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації” [232]. Р. Флоріда обґрунтовує, що креативність „це здатність створювати значущі нові форми, яка перетворилася на основне джерело конкурентних переваг. Практично в будь-якій сфері виробництва: від автомобілебудування до індустрії моди, харчової промисловості та інформаційних технологій,

перемагає в кінцевому підсумку той, хто володіє креативним потенціалом. При цьому, в економіці сьогодення креативність – це масштабна і безперервна практика, що пов'язана із постійною модифікацією та покращенням товарів, процесів та операцій”.

Погоджуючись із таким ствердженням, все ж зауважимо, що, креативність у різних сферах буття проявляється різноманітним змістовим наповненням. Зокрема, „креативність в мистецтві розглядається як здатність продукувати оригінальні ідеї і нові способи інтерпретації світу, виражати їх у текстах, звуках і зображеннях; креативність у науці виражається в здатності експериментувати, шукати нові шляхи вирішення проблем, креативність в економіці – виступає динамічним процесом, що призводить до створення та використання інновацій в технології ведення бізнесу, маркетингу та тісно пов'язана з отриманням конкурентних переваг. Крім того, технічна та економічна креативність підживлюється взаємозв'язком з культурною креативністю і художньою творчістю. Подібний зв'язок очевидний на прикладі появи абсолютно нових індустрій: від комп'ютерної графіки до цифрової музики та анімації” [223].

Цікаво, що Мілославський І. Г. креативною означає творчість, яка не тільки висуває ідеї, а й доводить їх до конкретного практичного результату. Дружинін В.Н. стверджує, що креативність може існувати виключно за наявності сприятливих умов середовища. Про те, що креативність формується за допомогою розвитку особистих рис, таланту та здібностей переконують Є.Ф. Алфеева та А.М. Матюшкін.

Е. де Боно зауважує, що креативність – це не природний талант, а швидше навички, якими можна оволодіти, кидаючи виклик консервативним правилам. Свидрук І.І. характеризує креативність, як здатність до генерації нового знання та трансформації бачення реальності як майбутнього. Необхідним атрибутом креативності, стверджує дослідник, є творчий підхід до визначення властивостей об'єкта із вже існуючих елементів. І далі вчений окреслює креативність на мікрорівні – в особистісному аспекті, а макроаспектом її прояву встановлює творчу колективну взаємодію у групі для розв'язання проблем організації.

Високовський О.А. обґрунтовує креативність, як здатність суб'єкта створювати не тільки нові товари, а й нові алгоритми створення цих товарів, а також схеми та алгоритми для створення самих нових алгоритмів. І далі пояснює, що креативність стала необхідним атрибутом будь-якої діяльності, оскільки вона уже давно виходить на більш складні соціальні та технологічні рівні. Ярушена Т.А. стверджує, що креативність є властивістю, що актуалізується лише тоді, коли це дозволяє оточуюче середовище. Середовище, в якому креативність могла б актуалізуватися, має високий ступінь невизначеності і потенційної варіативності. Невизначеність стимулює пошук власних орієнтирів, а багатоваріантність забезпечує можливість їх накопичення.

У таблиці 4.1 представлено різноманітні трактування авторів щодо сутності поняття „креативність”.

Таблиця 4.1

Авторські трактування сутності поняття „креативність”

Автор	Авторське визначення
Г. Айзенк	Креативність є компонентом загальної розумової обдарованості
Є.Алфеева, А. Матюшкін	Креативність – діяльність, що формується за допомогою розвитку особистих рис, таланту та здібностей
Я.А. Пономарьов	Креативність – психологічна властивість, інтелектуальна активність й чутливість (сензитивність) до побічних продуктів своєї діяльності
Ф. Баррон, Д. Харінгтон	Креативність – здатність реагувати на потребу в нових підходах і нових продуктах
Дж. Гілфорд, К. Тейлор, Г. Грубер	Креативність – творча здібність, що є самостійним чинником, незалежним від інтелекту
І.Г. Мілославський	Креативна творчість – творчість, яка не тільки висуває ідеї, а й доводить їх до конкретного практичного результату
Л.С. Виготський	Було б чудом, якщо б уява могла створювати з нічого або якщо б вона мала інші джерела для своїх творінь, окрім попереднього досвіду
В.Дружинін	Креативність може існувати виключно за наявності сприятливих умов середовища.
Герет Джонс	Мені потрібні люди, які не вписуються в систему
Е. де Боно	Креативність – це не природний талант, а швидше навички, якими можна оволодіти кидаючи виклик консервативним правилам
Чарльз Девіс	Креативність – втілення того, чого ще ніхто не робив, включає: задум + винахід + застосування
І.І. Свидрук	Креативність – здатність до генерації нового знання та трансформації бачення реальності як майбутнього. Необхідним атрибутом креативності є творчий підхід до визначення властивостей об’єкта із вже існуючих елементів
Р. Уайсберг	Креативність – творче мислення, яке діагностується по якості продукту, а не по способі його одержання.
О.А.Високовський	Креативність – здатність суб’єкта створювати не тільки нові товари, а й нові алгоритми створення цих товарів
Вільям І. Койн	Креативність – породження оригінальних і доречних ідей
С.А. Меднік	Креативність – процес переконструювання елементів в нові комбінації, згідно з поставленим завданням, вимогами ситуації і деякими спеціальними вимогами
І.Я. Лернер	Креативність – процес створення людиною об’єктивно або суб’єктивно якісно нового за допомогою специфічних інтелектуальних процедур, які не можна уявити як такі, що точно описуються і строго регламентуються, системи операцій або дій
Г.А. Глотова	Креативність у широкому сенсі – здатність до безмежної зміни форм і механізмів життєдіяльності людини у світі. Креативність у проміжному сенсі припускає розрізнення креативності, що базується на нормальній анатомофізіологічній організації, і креативності, що базується на патологічній анатомо-фізіологічній організації
Альберт Сент Дьорді	Креативність – творче мислення, яке полягає в тому, щоб подивитися на те, що бачать усі, і подумати про те, про що не подумав ніхто
Е. Торренс	Креативність – природний процес, який формується під сильною потребою людини в знятті напруги, яка виникає у нього в ситуаціях невизначеності та незавершеності

Представлені різноманітні трактування авторів щодо сутності поняття „креативність” переконують, що науковці розглядають це поняття у контексті різних наук: психології, філософії, інноватики, соціології, економіки.

В.А. Журавльов, розглядаючи різноманітні трактування авторів щодо сутності поняття „креативність”, виокремлює наступні її характеристики:

- 1) компетенцію: знання, навички, досвід;
- 2) творче мислення: гнучкість, винахідливість і наполегливість при пошуку рішення, використання методів креативного мислення;
- 3) мотивацію: внутрішню – особисту зацікавленість у вирішенні проблеми, прагнення до самореалізації та застосуванню своїх знань, і зовнішню – матеріальні заохочення. При цьому для креативності важливішу роль грає внутрішня мотивація.

Т.С. Орлова стверджує, фундаментальними предикатами креативності, що визначають її соціально-онтологічні підстави, виступають загальні і специфічні цінності людського буття. До загальних цінностей відносяться: соціальна справедливість, благочестя, людяність, доброзичливість, благочестя, сумлінність, патріотизм. До специфічних підстав креативності відносяться: вигода, корисність, ефективність, раціональність, дохідність, утилітарність, прагматизм.

Водночас, усі вчені погоджуються, що креативність слід вважати невід’ємним атрибутом людського буття, що вона генерується протягом усього життя людини, відповідно до умов зовнішнього середовища і спирається на творчу уяву, інтелект, винахідливість, гнучкість і самонавчання.

Саме тому, основою формування організаційного розвитку підприємства має бути креативність, яку доцільно окреслити як характеристику динамічного інноваційного процесу, який є атрибутом організаційної діяльності та характеризується гнучкістю, унікальністю, оригінальністю, швидкістю розв’язання поставлених завдань адекватно до стану розвитку й умов зовнішнього середовища та забезпечує продукування нового чи модернізацію існуючого продукту.

У цій площині цікавою є думка Ш. Вентуреллі, який стверджує, що в суспільстві змінюються економічні цінності, і в умовах креативної економіки головним ресурсом успішності стають інтелектуальні та творчі ідеї, що виявляються у різних формах інформаційних повідомлень.

Для формування і подальшого організаційного розвитку підприємства варто розглянути можливості так званих „креативних індустрій”. Зокрема, Н. Гернхем переконує, що вони функціонують на основі інформаційних і комунікаційних технологій, що стають основою формування інновацій, тому важливим аспектом їх розвитку є не тільки налагодження інформаційного поля, а й розширення прав інтелектуальної власності.

Вочевидь, що креативність як основа успішного формування організаційного розвитку підприємства є характеристикою нового типу

бізнесу, яка буде зумовлювати його результативність. Це пояснюється тим, що креативний організаційний розвиток формується за ланцюгом „креативність-ідея-інновація – результат”. За таким принципом, здатність до генерування нових ідей, розвитку інтелектуального капіталу та креативних ресурсів має першочергове значення.

Цікаво, що Дж. Хокінс, теж приділяв проблемі креативності економічного простору велику увагу, він стверджував, що креативність це не нове поняття, так само, як і економіка, але новими є характер і ступінь взаємозв'язку між ними, результатом якого є створення надзвичайних цінностей і багатства. Він розглядав проблеми створення середовища, в якому можна стимулювати та посилювати як індивідуальну, так і групову креативність.

Водночас, Дж. Хокінс ретельно розглядав проблему взаємозв'язку між креативною людиною та середовищем в якому ця людина існує. Він окреслював цей взаємозв'язок наступними характеристиками: різноманітність, адаптація, навчання та зміна поведінки, які неодмінно сприяють формуванню креативності у людини. І далі, вчений стверджував, що для всіх видів креативності необхідні три умови: індивідуальність, оригінальність та осмисленість.

Тобто, Дж. Хокінса розглядав креативність, як здатність генерувати щось нове, як явище яке формує нову природу і зміст економіки, як певну вимогу до сучасного працівника. У своїх наукових екскурсах, вчений окреслив, як формуються, розвиваються ідеї, як вони переносяться із однієї економічної сфери діяльності на іншу. Дж. Хокінс наполягав на необхідності формування креативного середовища, в якому ідеї втілюються в життя, набувають соціального та економічного виміру. Водночас, вчений зауважував, що сама по собі креативність як характеристика людської діяльності, не наділена доданою вартістю, тому для формування останньої, креативність повинна бути оформлена та втілена у товарах, ... а креативна економіка формується за допомогою інтелектуальної власності, вираженої у формі авторських прав, патентів, торгових знаків та дизайну. У складі креативної економіки, Дж. Хокінс виокремлював 15 креативних індустрій, зокрема: рекламу, архітектуру, дизайн, кіно, музику, видавничу справу, телебачення і відеоігри.

Охарактеризувати взаємозалежність креативності та організаційного розвитку підприємства намагався американський вчений Р. Флоріда. Він зазначав, що креативність вже давно вийшла за межі індивідуума і тепер виступає в якості найбільш важливого ресурсу економіки, оскільки дає змогу поєднати бізнес, культуру та інновації. І далі „... принципова відмінність між креативним та іншими класами полягає в тому, як вони отримують свої гроші. Представникам робочого класу платять, головним чином, за виконання роботи згідно плану, тоді як креативний клас отримує гроші, проектуючи і створюючи щось нове, і робить це з великим рівнем автономності і гнучкості. Вчений вважав, що, відмінністю представників креативного класу є їх особлива мотивація у професійній діяльності. Гроші

для них не виступають головним фактором задоволення від роботи, найбільш важливим для них стає зміст роботи, можливість випробувати себе, досягнути оцінки своїх професійних здобутків. З цієї позиції, однією з основних цінностей креативного класу виступає індивідуалізм та свобода.

П. Лінднер обґрунтовує, що культура досить вигідна для ведення бізнесу, оскільки створює атмосферу, необхідну для креативності та зумовлює маркетингові цілі.

Засновник „Co-media” і фахівець світового банку Ч. Лендрі у своєму науковому дослідженні „Креативне місто” окреслює креативність, як важливий фактор формування сучасного життя та необхідний атрибут успішного розвитку нової економіки. Ключовою його ідеєю, є те, що відтіснивши традиційні фактори економічного розвитку, на перший план виходять людські здібності, талант, мотивації та відношення до культури. Ч. Лендрі для оцінки креативності, як конститутивного атрибуту сучасної економічної діяльності включає такі характеристики як: інтелект, винахідливість та рівень освіти.

Дж. Поттс у своїй науковій праці „Креативні індустрії та економічний розвиток” зазначає, що мистецтво, культурні та креативні індустрії є надзвичайно важливими для будь-якої економічної системи, оскільки вони виступають механізмом економічного розвитку. Вчений стверджує, що креативні індустрії функціонують на рівні науки та техніки, і їх функціонування зумовлює не лише створення нових матеріальних форм та економічних можливостей, а й сприяє формуванню нового способу буття, мислення, взаємодії людини та суспільства. Дж. Поттс акцентує увагу на розвитку людського капіталу, творчих навичках та здібностях, які дозволяють людям постійно змінюватися та пристосовуватися до мінливості економічних, соціальних, технологічних та екологічних умов, а нове розуміння культури та мистецтва може сприяти інноваційному прогресу та загальному людському розвитку.

Австралійський вчений М. Метьюс при розгляді взаємозалежностей науки, технологій та інновацій обґрунтовував, що сучасні моделі розвитку суспільства повинні враховувати елемент креативності та інноваційні процеси. Вчений, стверджував, що культуру слід вважати центральним фактором в креативних індустріях, науці та інноваційній політиці.

П. Холл в своїй праці „Cities in Civilization” акцентує, що в XXI столітті для формування осередку креативності, потрібне об'єднання культурних та технологічних характеристик, що в результаті дасть можливість створення економічно ефективних суспільних систем з високою концентрацією творчих ресурсів і високим рівнем інноваційності.

Таким чином, креативність виступає підґрунтям абсолютно нового типу організаційного розвитку підприємства та бізнесових взаємин і зв'язків. Деякі вчені виокремлюють ключові ознаки креативної економіки, що базується на характеристиках постіндустріального суспільства та поєднують в собі кращі ознаки інноваційної, інформаційної економік та економіки знань (табл. 4.2).

Ще у 2010 році у звіті ЮНКТАД про розвиток креативної економіки зазначено, що її частка у ВВП європейських країн становить 9–12%, що дозволяє не тільки збільшити зайнятість населення на 5–7%, а й забезпечити стійкий соціально-економічний та культурний розвиток нації [240, с. 26].

Таблиця 4.2

Ознаки креативної економіки

Ознаки креативної економіки	Характеристика ознаки	Відповідність економіці постіндустріального суспільства
Інноваційність	Здатність до оновлення, відкритість новому	Інноваційна економіка
Висока наукомісткість виробництва	Активізація впровадження наукових досліджень та розробок у виробничі процеси, зростання витрат на наукову діяльність у структурі ВРП	Інноваційна економіка
Використання інтелектуального капіталу як „первинного вкладу”	Генерація, накопичення і використання інформації та знань в процесі виробництва	Економіка знань
Підвищення ролі людського капіталу	Визнання людини та її творчого потенціалу найважливішим ресурсом економічної системи	Економіка знань
Гнучкість в управлінні	Здатність без істотних втрат забезпечувати перехід на нові рівні розвитку; переорієнтація наявних способів вирішення управлінських завдань на більш ефективні, оптимальні відповідно до змін зовнішнього середовища	Інформаційна економіка
Вираження творчих ідей	Здатність реалізовувати ідеї у формі товарів і послуг та відповідність їх технологічним процесам	Економіка знань
Підтримка економічної, культурної і політичної комунікації	Налагодження взаємозв'язків між усіма елементами та суб'єктами економічної системи	Інформаційна економіка
Культурна різноманітність	Співіснування та обмін різними культурними практиками, організація і використання різними суб'єктами культурних продуктів	Креативна економіка
Індивідуальний підхід до створення креативних продуктів	Опора на індивідуальні якості людини, що здатні відкрити в ній новатора та творця	Креативна економіка
Тісний взаємозв'язок мистецтва та бізнесу	Всеохоплюючий характер культури, здатність мистецтва ставати об'єктом «купівлі-продажу» та створювати додану вартість	Креативна економіка

Виділення сектору креативних індустрій (креативного бізнесу) в якості основи креативної економіки пов'язано з тим, що вони формуються на основі інтелектуальної власності, вираженої у формі авторських прав, патентів,

торгових знаків тощо, які є невід'ємним атрибутом креативної діяльності. Саме поняття „креативні індустрії” у всьому світі використовується для позначення найрізноманітніших сфер людської діяльності – від мистецтва до високотехнологічних галузей [238, с. 13–15; 247, с. 10–17; 240, с. 5–9].

Розвиток цифрових технологій призвів до того, що культурні індустрії стали частиною науково-технічного прогресу і об'єктом купівлі-продажу, як результат для їх позначення почали використовувати термін „креативні індустрії” [241, с. 58–60].

Антошкіна Л.І. зазначає, що креативні індустрії – це новий сектор економіки, зайнятий розробкою нових творчих продуктів, їх виробництвом і реалізацією.

Креативним бізнесом, переважно займаються малі та середні інноваційні підприємства, які прагнуть вийти на світові ринки.

До напрямів креативного бізнесу, зазвичай, науковці відносять інноваційну діяльність, систематизовану за групами: культурної спадщини, традиційного мистецтва, творчих та інноваційних й інформаційно-комунікаційних послуг тощо (рис. 4.1).

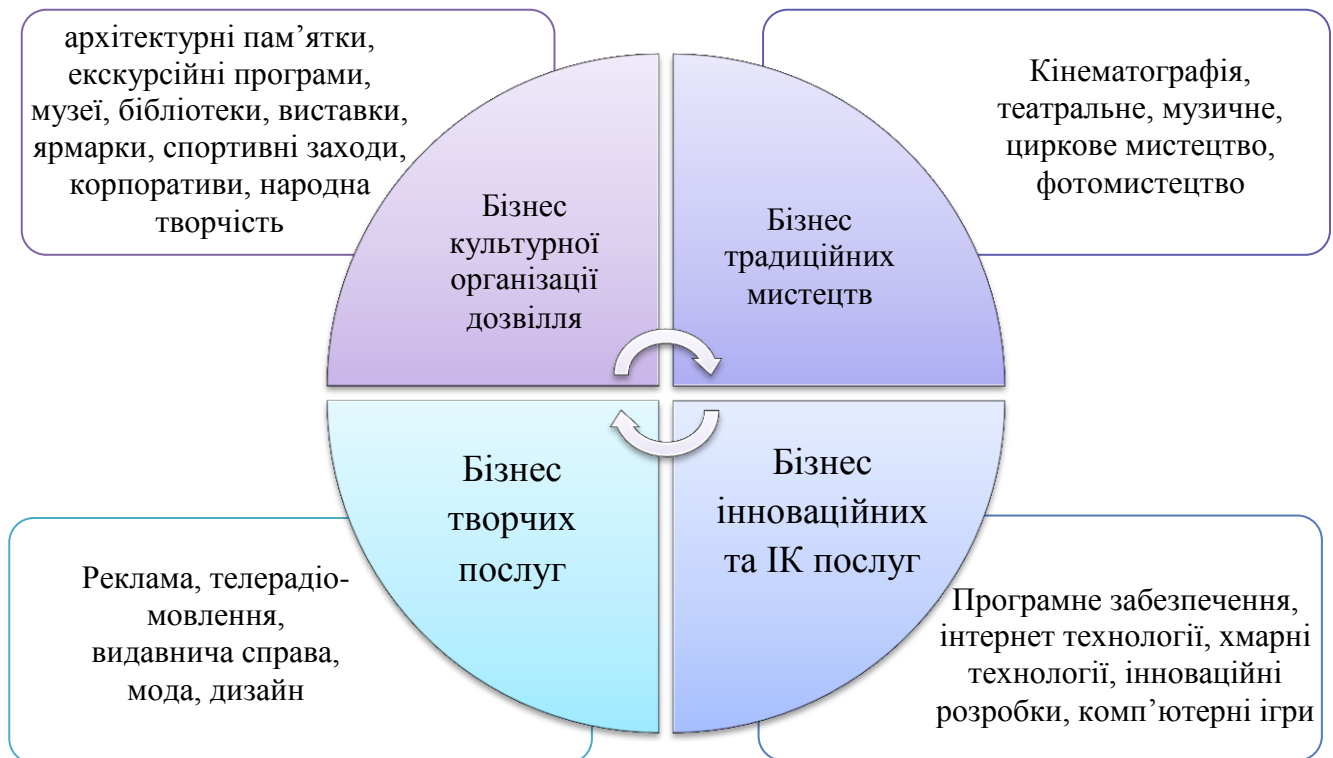


Рис. 4.1. Систематизація напрямів креативного бізнесу

Бізнес інноваційних й інформаційно-комунікаційних послуг включає розробку, освоєння, виробництво та реалізацію різноманітних інновацій, які сприяють модернізації і розвитку усіх напрямів економічної діяльності та усіх сфер суспільного буття, підвищують рівень добробуту та якість життя населення, забезпечують зростання результативності, наукомісткості

продукції та якості трудових ресурсів, підвищують конкурентоспроможність підприємств та країни на світових ринках. Виокремлення у контурі креативного бізнесу високотехнологічних інноваційних галузей економіки, поряд із культурою і мистецтвом зумовлене тим, що інновація вважається результатом генерації креативних ідей та творчого процесу, що забезпечує модернізацію усього економічного простору.

Водночас, чіткого контуру між кожною групою виокремлених напрямів креативного бізнесу не існує, що зумовлено тим, що креативність як основа організаційного розвитку підприємства проникає у всі сфери економіки, стираючи межі між традиційним виробництвом та сучасними технологіями, й переводячи традиційний бізнес до креативного. Культура, креативність, інноваційність та сучасні технології, забезпечуючи створення одного креативного продукту чи послуги сприяють просуванню інших – традиційних, тобто їх взаємозалежність зміцнюється та формує єдину стійку економічну композицію, яка витримує політичні та соціальні потрясіння.

Акцентуємо, що продукування креативних ідей тісно пов'язано із інтелектуальним капіталом та інтелектуальною власністю. Інтелектуальна власність забезпечує креативним особистостям „володіння” новими ідеями та здобутками від їх впровадження, реалізуючи економічне та моральне право на використання креативних продуктів.

Таким чином, можна визначити характеристики та особливості активізації креативності як основи організаційного розвитку підприємства:

новій креативній продукції завжди притаманний потенціал доданої вартості та примноження додаткових робочих місць шляхом продукування інтелектуального капіталу;

творча, культурна, інноваційна складова та сучасні технології виступають домінантою функціонування креативного бізнесу;

основою активізації креативності є творчі здібності та інтелектуальні ресурси;

активізація креативності розширює соціально-економічні ланцюги та комунікації між традиційними та інноваційними явищами й процесами;

активізація креативності сприяє формуванню гнучких, оригінальних способів вирішення економічних проблем за принципом „креативність – ідея – інновація – результат”;

активізація креативності забезпечує синтез та трансформацію економіки, культури, мистецтва, інновацій та сучасних технологій.

Активізація креативності забезпечує мобільність, гнучкість, вихід на світові ринки, формує креативне мислення, використовує різноманітні ресурси та технології, забезпечує вільний розвиток творчості особистості, сприяє підвищенню довіри в суспільстві та збереженню культурної спадщини, мистецтва і національних традицій, забезпечує формування креативного середовища. Тобто, креативність стає „найбільш потужним драйвером організаційного розвитку”.

При цьому, економічний ефект активізації креативності на організаційний розвиток підприємства проявляється не лише прямим

впливом на економічні результати, а й непрямим впливом, що проявляється у зменшенні соціальної напруженості, формуванні партнерської культури, рівнем толерантності у бізнесовому середовищі тощо (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Вплив активізації креативності на організаційний розвиток підприємства

Метою підвищення креативності організаційного розвитку підприємства вважається забезпечення підвищення рівня продуктивності та якості життя населення, формування сприятливих умов для розширення можливостей та зростання креативного потенціалу особистості. Креативність як основа успішного організаційного розвитку підприємства сприятиме також зростанню конкурентних переваг підприємств та країни та

забезпечуватиме динамізм організаційного розвитку економічних систем. Водночас, як і в традиційному бізнесі, базовими передумовами активізації креативності є нормативно-регламентне, інфраструктурне, ресурсне та інформаційно-комунікаційне забезпечення (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Забезпечення активізації креативності, як основи успішного організаційного розвитку підприємства

Композиція фінансування активізації креативності, як основи успішного організаційного розвитку підприємства передбачає нагромадження та використання фінансових активів за допомогою гармонізації співвідношення усіх його методів і дозволить акумулювати достатні обсяги фінансування, які б забезпечували формування сприятливого креативного середовища в бізнесі. Базова модель фінансування активізації креативності, як основи організаційного розвитку підприємства проілюстрована на рисунку 4.4. Мультиканальність та альтернативність джерел фінансування активізації креативності дозволить вирішити низку стратегічно важливих проблем, які виникають перед організаційним розвитком підприємства.

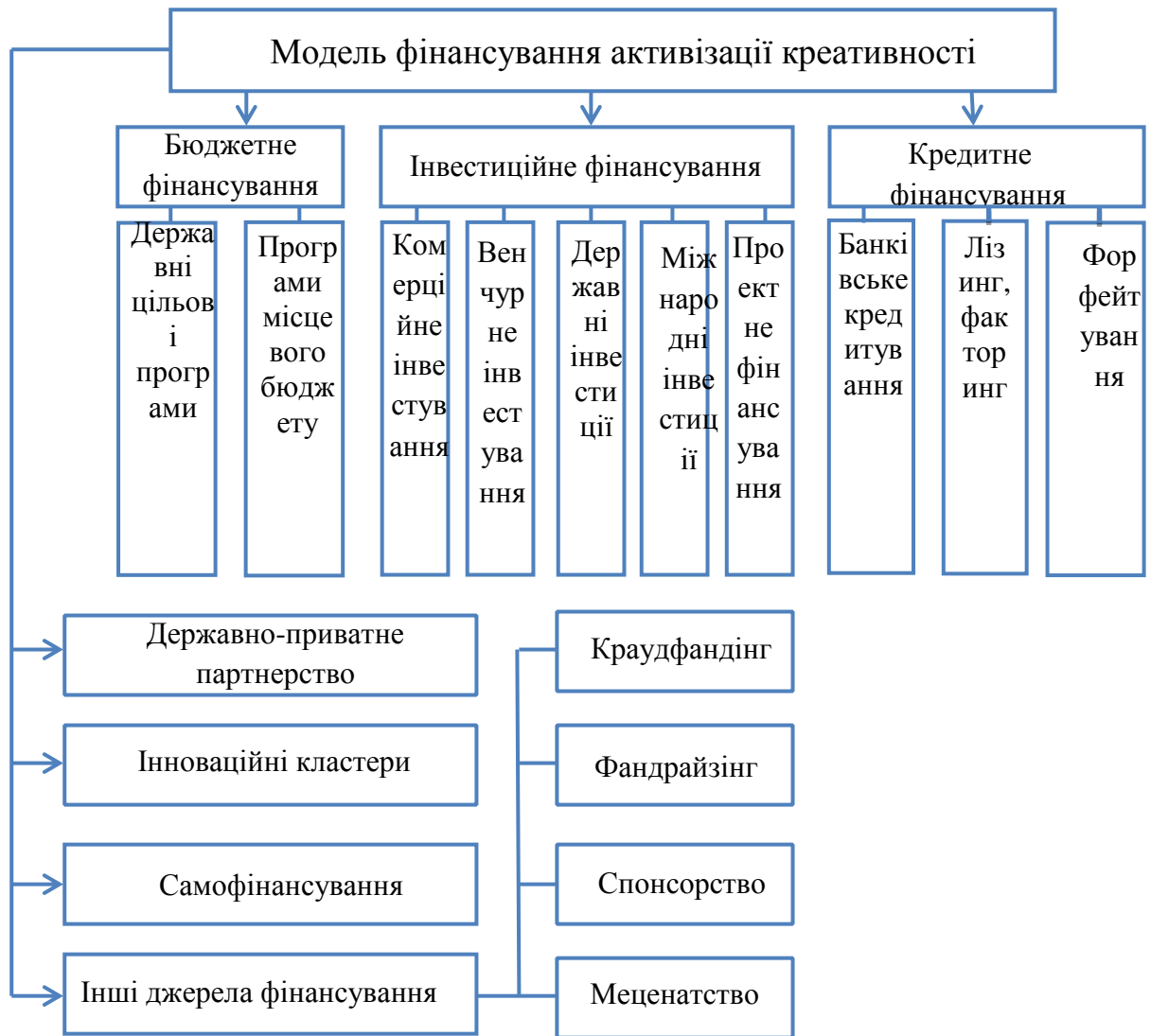


Рис. 4.4. Базова модель фінансування активізації креативності, як основи успішного організаційного розвитку підприємства

У цьому контексті видається доцільним пошук нових методів фінансового забезпечення, які окреслюються оперативністю, масовістю, гнучкістю та доступністю. Так, на сучасному етапі широкої популярності набув такий метод нетрадиційного фінансового забезпечення як краудфандінг. Краудфандінг (англ. Crowdfunding, crowd – громада, гурт, юрба, funding – „фінансування”, тобто „фінансування громадою”. Тобто, краудфандінг це особлива філософія бізнесу, що функціонує за принципом – „зробимо гуртом”. З точки зору організаційного розвитку, краудфандінг – це інструмент, який дозволяє за допомогою інформаційних технологій на підставі публічної оферти, без укладання договору мобілізувати фінансові ресурси широкого кола людей для вирішення інноваційних завдань і таким чином значно розширити організаційні можливості підприємства. Основою краудфандінгу є віртуальні спільноти, які стали „робочим місцем” для багатьох креативних особистостей, та платформи – інтернет-майданчики, які забезпечують їх функціонування. Такий метод фінансового забезпечення зазвичай застосовується для значимих соціальних проєктів, креативних ідей,

цікавих інновацій, що здатні привернути увагу великої спільноти та які несуть в собі загальнолюдську цінність.

За схожими принципами можливе фінансування активізації креативності за методом фандрайзингу (фандрейзинг з англійської fund – кошти, фінансування, raise – піднімати, добувати, збирати). Ключова відмінність цього методу від краудфандінгу зосереджена у тому, що на базі цієї платформи залучають не лише фінансові активи, а й інші необхідні для проекту ресурси (трудові, матеріальні, інформаційні, технічні тощо), які інноватори не можуть залучити самостійно, але без яких імплементація креативної ідеї чи інноваційного проекту не можлива.

Ключова проблема забезпечення активізації креативності, як основи організаційного розвитку підприємства зосереджена у відсутності безперервного ланцюга інноваційного процесу: „ідея – наука – технології – виробництво – ринок – результат”. Цю проблему можна вирішити за допомогою формування креативних кластерів, креативних мереж, бізнес-інкубаторів, технопарків, розвитку інноваційної інфраструктури. Такі інституції сприятимуть розвитку креативного бізнесу, забезпечуючи трансформацію креативних ідей у інновації та нові продукцію, послуги, технології та підвищуватимуть згуртованість і партнерство у бізнесовому середовищі. Креативність, як основа організаційного розвитку підприємства передбачає розвиток креативних здібностей у особистості. Вищим проявом розвитку креативних здібностей у особистості вважається геніальність, яка відображає передбачає такі творчі досягнення особистості, які визначають епоху у функціонуванні суспільства, у розвитку нації, культури, економіки, мистецтва тощо. Акцентуємо, що креативні здібності притаманні усім особистостям від народження, але під впливом різноманітних чинників вони або проявляються, або нівелюються.

Критеріями розвитку креативних здібностей особистості можуть бути:

гнучкість мислення – можливість швидко орієнтуватись у змінах зовнішнього середовища, трансформувати свою поведінку адекватно змінам умов;

інноваційність мислення – кількість нових ідей, які генеруються за певний часовий відтинок;

оригінальність мислення – здатність до генерування унікальних нетрадиційних ідей;

метафоричність мислення – вміння побачити в традиційних речах і явищах щось незвичайне, здатність до асоціацій та символічного мислення;

сприйнятливність мислення – готовність швидкого реагування та вміння переходити від однієї креативної ідеї до іншої, чутливість до сприйняття можливостей та протиріч.

Для оцінки креативних здібностей персоналу інноваційного підприємства можна використати різноманітні психологічні тести, моделювання ситуацій, тренінги тощо.

4.2. Креативний менеджмент у контурі організаційного розвитку підприємства

Більшість вчених „креативний менеджмент” вважають складовою інноваційного менеджменту. В організаційному розвитку, креативний менеджмент використовують на стадії розробки та проектування організаційного проекту, для пошуку нових можливостей, альтернатив та організаційних рішень. Його завданнями вважають генерування, фільтрацію та відбір креативних ідей для їх імплементації в різних організаційних проектах. У світовій практиці, підприємства лідери-інноватори використовують методи, технології та інструментарій креативного менеджменту для більшої результативності та результативності свого організаційного розвитку.

Метою організаційного розвитку підприємств є генерування додаткових конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності, нарощення прибутків. Результативний креативний менеджмент дозволяє підприємству сформувати позитивний імідж, підвищити конкурентний статус, ефективніше використовувати обмежені часові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси, нарощувати обсяги прибутків.

Нині, креативність вважається детермінантом успішної управлінської діяльності й організаційного розвитку, оскільки сприяє швидкому прийняттю рішень, розробці оригінальних стратегій, впровадженню інновацій та реалізації інших важливих управлінських функцій [230].

Одним із завдань креативного менеджменту є всебічне розкриття творчих здібностей особистості, тоді як традиційний менеджмент більше використовує регламенти, норми правила і не спрямований на виявлення і розкриття всіх творчих здібностей працівників.

У наукових публікаціях знаходимо багато думок і підходів до визначення сутності поняття „креативний менеджмент”.

„Креативний менеджмент – підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб’єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової або технологічної інформації”.

„Креативний менеджмент – одна з функцій менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб’єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової, технологічної інформації та акумулювання нових ідей”.

„Креативний менеджмент – сукупність сприятливих умов, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників із метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків”.

„Креативний менеджмент – сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв’язання виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників”.

„Креативний менеджмент – сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими на предмет встановлення цілей стосовно пошуку креативних ідей, їх виконання, пов’язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їх наслідків”.

Таким чином, переконуємось, що поняття „креативний менеджмент” науковці розглядають у контексті різних підходів: системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового та адміністративного (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Підходи до визначення поняття „креативний менеджмент” [229]

Підходи	Визначення
Системний	Креативний менеджмент – підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб’єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – одна з функцій менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб’єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової, технологічної інформації та акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – сукупність сприятливих умов, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників із метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків
Поведінковий	Креативний менеджмент – сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв’язання виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент – сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими на предмет встановлення цілей стосовно пошуку креативних ідей, їх виконання, пов’язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їх наслідків тощо

Деякі дослідники (Афонін А.С., Василенко В.О., Вилюнас В.К. та інші) стверджують, що креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів. Системний підхід полягає у розгляді системи управління з двох позицій. Перша репрезентує систему управління як взаємодіючу сукупність керуючої і керованої підсистем управління. Друга – як сукупність взаємопов’язаних підсистем управління, що є конкретними функціями менеджменту [222].

Підґрунтям концепції креативного менеджменту організаційного розвитку підприємства вважається загальна теорія управління, але особливістю креативного менеджменту є те що він при розробці й ухваленні управлінських рішень та заходів, зосереджений на проблемі розкриття та використанні творчих здібностей й творчого потенціалу персоналу, підвищенні їх кваліфікації, використанні сучасних методів пошуку

креативних ідей, формуванні креативної атмосфери в колективі, стимулюванні й мотивації процесу самореалізації та самовдосконалення усіх працівників.

Завданнями креативного менеджменту є забезпечення творчості персоналу, генерування і розвиток нових ідей, а також трансформація перспективних ідей до рівня інновацій чи права інтелектуальної власності. Тобто до організації креативного менеджменту на підприємстві безпосередньо належать генерація ідей, що спрямовує та розвиває інновації підприємства.

Генерація ідей (англ. ideageneration) – постійний систематичний пошук можливостей створення нових товарів, включаючи джерела нових ідей і методи їх генерації шляхом мозкової атаки (невеликі групи спеціалістів, де відкриті дискусії стимулюють виникнення широкого кола ідей), а також аналіз наявної продукції і попиту [224].

Місце креативного менеджменту в системі організаційного розвитку підприємства значною мірою визначається функціями, які воно виконує (інформаційно-аналітична, спонукальна, відтворювально-розвиваюча).

Слід акцентувати, що креативний потенціал організаційного розвитку підприємства не є сумою креативних потенціалів його працівників. Йому притаманний синергетичний ефект від інтегрованого використання креативного потенціалу кожного працівника та організаційно-економічного механізму підприємства.

Креативний потенціал організаційного розвитку підприємства окреслюють як сукупність компетентностей підприємства щодо прийняття і ухвалення креативних управлінських рішень та заходів, що сприяють нарощенню унікальних конкурентних переваг.

Креативний менеджмент має розвивати здатність особистостей та усього колективу до продуктивної творчої активності, результатом якої мають стати використання нових нестандартних підходів, засобів, технологій і методів щодо формування креативного середовища та активізації генерування креативних ідей. Використання креативного менеджменту потребує й нових підходів до організаційно-інформаційного дизайну підприємства, до його комунікаційних бізнес ланцюгів, вони мають передбачати побудову таких організаційних структур, що дозволяють генерувати конкурентні переваги, розкрити творчий потенціал працівників, підвищити результативність мотиваційних інструментів та продуктивність колективної роботи.

В основу побудови організаційних структур креативного менеджменту має бути покладено системно-цільовий клієнтоорієнтований компетентнісний підхід, оскільки ефективність креативного менеджменту визначається постановкою мети та завдань, і досягненням запланованого результату. Організаційно-інформаційний дизайн креативного менеджменту формується на основі творчої інтеграції та синтезу функціонально-орієнтованого, процесо-орієнтованого, системно-цільового підходів. Відбувається злам стереотипів до організаційного проектування креативного

менеджменту при реалізації ідеї максимально можливого впровадження творчої командної роботи.

П. Джексон і С. Мессик визначають наступні характеристики креативного продукту:

оригінальність (статистична рідкісність);

осмисленість (наприклад, рідкісний спосіб використання канцелярської скріпки: „скріпку можна з’їсти” – не є креативним);

трансформація (ступінь перетворення вихідного матеріалу на основі подолання конвенціональних обмежень);

об’єднання (утворення єдності і зв’язності елементів досвіду, що допомагає виразити нову ідею в концентрованій формі).

Впровадження креативного менеджменту, крім розвитку креативності персоналу, актуально для розв’язання таких практичних аспектів, як генерування конкурентної переваги організаційного розвитку підприємства; подолання вразливості у низько рентабельних чи збиткових підприємств; активізація організаційного розвитку підприємств, модернізація ресурсномістких галузей економіки з використанням сучасних технологій; підвищення продуктивності творчих працівників підприємств.

Креативний менеджмент зорієнтований на нарощення творчого потенціалу як особистості так і колективу, формування умов для посилення синергетичного ефекту та взаємодії усіх бізнесових ланцюгів між контактними групами.

Цікаві ідеї пропонує Морган Макколл, який обґрунтовує, що управлінські навички й інтуїція, завдяки яким можна досягти успіху при виконанні завдань, формуються в процесі виконання попередніх завдань. Отже, бізнес-підрозділ можна розглядати як школу, а проблеми, з якими зіткнулися менеджери, як навчальну програму, яку пропонує ця школа. Тому навички, якими можуть володіти чи не володіти менеджери, залежать від того, які „предмети” вони вивчали чи не вивчали в різних школах досвіду. Наукове обґрунтування теорії шкіл досвіду подано професором Морганом Макколлом в його книзі „Птахи високого польоту: створення наступного покоління лідерів”. Замість того щоб шукати „необхідних” співробітників, успішних в основній діяльності, інноваційним підприємствам необхідно шукати керівників, які пройшли потрібні школи досвіду, що допоможе їм виявити і розвинути нові напрямки бізнесу.

Умовами активізації креативності організаційного розвитку на підприємстві доцільно вважати:

відсутність надмірного адміністративного тиску на персонал, який займається генеруванням та розвитком креативних ідей;

формування системи безпеки та захисту персоналу, який займається розробкою та ухваленням креативних рішень;

можливість самостійної фільтрації та обробки інформаційних потоків під час розробки креативних ідей та ухвалення креативних рішень;

відсутність ризику звільнення чи зниження службового статусу і соціальних гарантій персоналу, який займається розробкою та ухваленням креативних рішень;

можливість доступу до аналітичних даних, конфіденційної технічної та службової інформації;

отримання відповідних повноважень щодо реалізації креативних ідей та ухвалення креативних рішень.

Складовими елементами механізму креативного менеджменту є мета та завдання, суб'єкти і об'єкти, методи, засоби, технології та інструменти, креативні ідеї і креативні рішення, інформаційні потоки та комунікаційні ланцюги. На рисунку 4.5 схематично предсталено механізм креативного менеджменту.

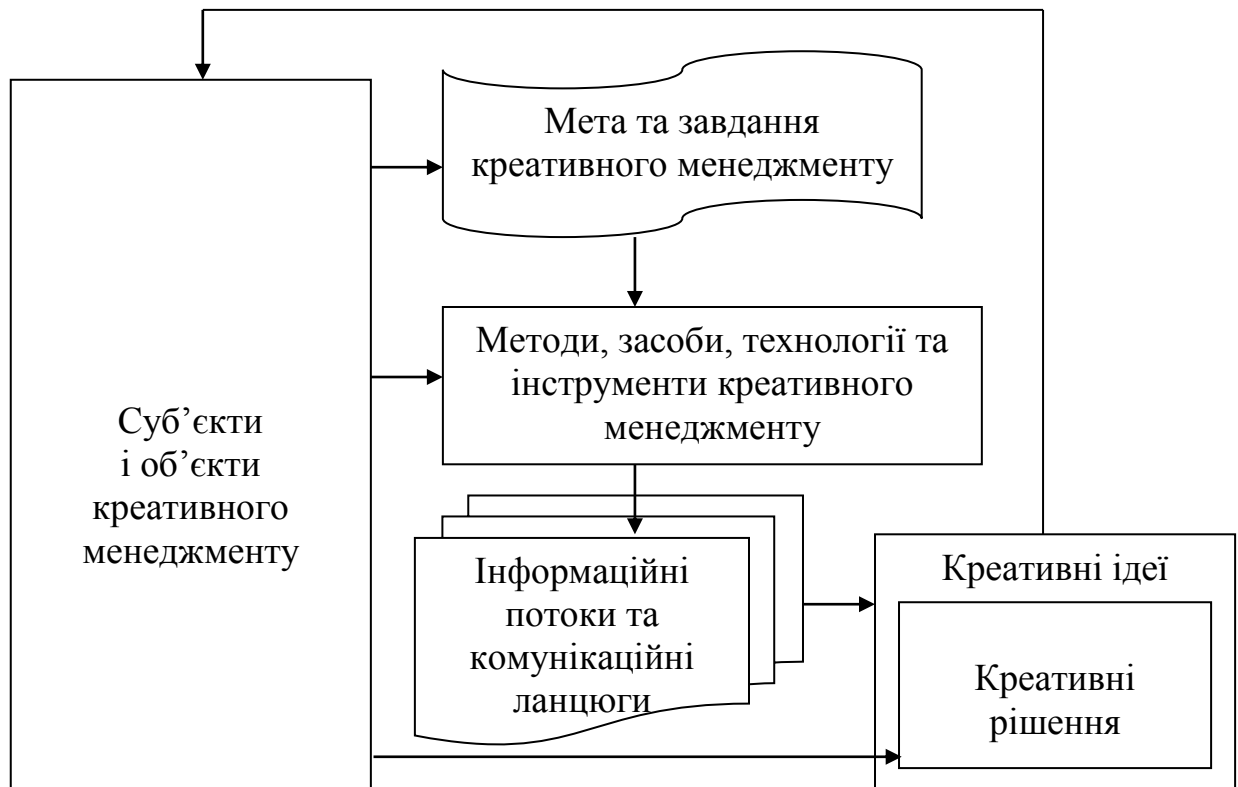


Рис. 4.5. Складові механізму креативного менеджменту

Оцінку результативності механізму креативного менеджменту організаційного розвитку підприємства слід проводити за наступними етапами:

ідентифікація об'єктів оцінки (мета та завдання, суб'єкти і об'єкти, методи, засоби, технології та інструменти, креативні ідеї і креативні рішення, інформаційні потоки та комунікаційні ланцюги);

розробка системи критеріїв та показників, які характеризують об'єкти оцінки (пропозиції вчених щодо такої системи показників представлені у таблиці 4.4);

виявлення та систематизація чинників, що зумовили фактичну результативність механізму креативного менеджменту: (економічні та управлінські чинники; внутрішні і зовнішні чинники; чинники позитивної і негативної дії; за інтенсивністю впливу на об'єкт оцінки; за характеристикою впливу (прямий вплив, опосередкований вплив);

узагальнення результатів оцінки та формування висновків і пропозицій.

Таблиця 4.4

Система показників результативності механізму креативного менеджменту організаційного розвитку

Показник	Алгоритм розрахунку показника
Індекс імплементації креативних рішень (K_v)	Співвідношення кількості імplementованих креативних рішень (K_{v_1}) до їх загальної сукупності
Індекс успішно виконаних завдань креативного менеджменту (K_r)	Співвідношення загальної кількості виконаних завдань (K_{r_1}) до їх загальної сукупності
Індекс інтенсивності процесу генерування креативних ідей (K_i)	Співвідношення кількості розроблених креативних ідей (K_{i_1}) до тривалості певного періоду, протягом якого креативні ідеї генерувались (K_{i_2})
Індекс освіченості працівників у групах креативного менеджменту (K_o)	Співвідношення кількості дипломованих працівників з вищою освітою (K_{o_1}), до загальної кількості працівників креативного менеджменту (K_{o_2})
Індекс продуктивності працівників у групах креативного менеджменту (K_p)	Співвідношення кількості висунутих креативних ідей (K_{p_1}) на одного працівника (K_{p_2})
Індекс практичності креативних ідей (K_k)	Співвідношення кількості креативних ідей, від імплементації яких одержано бажані результати (K_{k_1}), до їх загальної сукупності
Індекс дисциплінованості працівників у групах креативного менеджменту (K_d)	Співвідношення кількості працівників, які несвоєчасно виконували доручені завдання (K_{d_1}), до їх загальної кількості (K_{d_2})
Індекс інтенсивності розробки завдань креативного менеджменту (K_c)	Співвідношення кількості завдань, які були визнані неприйнятними і замінені іншими завданнями (K_{c_1}), до їх загальної сукупності
Індекс якості і комплексності інформаційно-аналітичної підтримки креативного менеджменту (K_j)	Співвідношення кількості фактично наданих інформаційно-аналітичних даних (K_{j_1}) до їх загальної сукупності (K_{j_2})
Індекс узгодженості завдань та проектів креативного менеджменту (K_u)	Співвідношення кількості суперечливих завдань та проектів (K_{u_1}) до їх загальної сукупності (K_{u_2})
Індекс розвитку та міцності комунікаційних ланцюгів креативного менеджменту (K_z)	Співвідношення загальної сукупності фактичних комунікаційних ланцюгів (K_{z_1}) до можливих їх різновидів комунікацій (K_{z_2})

Система представлених показників утворює сукупність $\bigcup K^n$, яка включає підмножини, що мають об'єднання і перетини:

$$\bigcup K^n = \bigcup_{a=1}^2 K_{u_a} \cap \bigcup_{b=1}^2 K_{r_b} \cap \bigcup_{c=1}^2 K_{c_c} \cup \bigcup_{d=1}^2 K_{o_d} \cup \bigcup_{e=1}^2 K_{p_e} \cap \bigcup_{g=1}^2 K_{v_g} \cup \bigcup_{f=1}^2 K_{d_f} \cup \bigcup_{h=1}^2 K_{i_h} \cap \bigcup_{i=1}^2 K_{k_i} \cup \bigcup_{j=1}^2 K_{x_j} \cup \bigcup_{k=1}^2 K_{z_k},$$

де $\bigcup_{a=1}^2 K_{u_a}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_u ; $\bigcup_{b=1}^2 K_{r_b}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_r ; $\bigcup_{c=1}^2 K_{c_c}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_c ; $\bigcup_{d=1}^2 K_{o_d}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_o ; $\bigcup_{e=1}^2 K_{p_e}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_p ; $\bigcup_{g=1}^2 K_{v_g}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_v ; $\bigcup_{f=1}^2 K_{d_f}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_d ; $\bigcup_{h=1}^2 K_{i_h}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_i ; $\bigcup_{i=1}^2 K_{k_i}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_k ; $\bigcup_{j=1}^2 K_{x_j}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_x ; $\bigcup_{k=1}^2 K_{z_k}$ – сукупність індексів, які окреслюють K_z .

А далі ці сукупності підмножин слід співставити із сукупністю $\bigcup K^n$ так:

$$\begin{aligned} K_u \in \bigcup K^n &\Leftrightarrow \exists \bigcup_{a=1}^2 K_{u_a} \in K^n, K_u \in \bigcup_{a=1}^2 K_{u_a}; K_r \in \bigcup K^n \Leftrightarrow \exists \bigcup_{b=1}^2 K_{r_b} \in K^n, K_r \in \bigcup_{b=1}^2 K_{r_b}; \\ K_c \in \bigcup K^n &\Leftrightarrow \exists \bigcup_{c=1}^2 K_{c_c} \in K^n, K_c \in \bigcup_{c=1}^2 K_{c_c}; K_o \in \bigcup K^n \Leftrightarrow \exists \bigcup_{d=1}^2 K_{o_d} \in K^n, K_o \in \bigcup_{d=1}^2 K_{o_d}; \\ K_p \in \bigcup K^n &\Leftrightarrow \exists \bigcup_{e=1}^2 K_{p_e} \in K^n, K_p \in \bigcup_{e=1}^2 K_{p_e}; K_d \in \bigcup K^n \Leftrightarrow \exists \bigcup_{f=1}^2 K_{d_f} \in K^n, K_d \in \bigcup_{f=1}^2 K_{d_f}; \\ K_v \in \bigcup K^n &\Leftrightarrow \exists \bigcup_{g=1}^2 K_{v_g} \in K^n, K_v \in \bigcup_{g=1}^2 K_{v_g}; K_i \in \bigcup K^n \Leftrightarrow \exists \bigcup_{h=1}^2 K_{i_h} \in K^n, K_i \in \bigcup_{h=1}^2 K_{i_h}; \\ K_k \in \bigcup K^n &\Leftrightarrow \exists \bigcup_{i=1}^2 K_{k_i} \in K^n, K_k \in \bigcup_{i=1}^2 K_{k_i}; K_x \in \bigcup K^n \Leftrightarrow \exists \bigcup_{j=1}^2 K_{x_j} \in K^n, K_x \in \bigcup_{j=1}^2 K_{x_j}; \\ K_z \in \bigcup K^n &\Leftrightarrow \exists \bigcup_{k=1}^2 K_{z_k} \in K^n, K_z \in \bigcup_{k=1}^2 K_{z_k}. \end{aligned}$$

Щодо перетинів, які виявляються у сукупності $\bigcup K^n$, то вони проявляються там, де один і той самий індекс одночасно є факторним для розрахунку двох і більше індексів. У формалізованому вигляді це буде мати вигляд:

$$\begin{aligned} K_{u_2} \in \bigcap K_u &\Leftrightarrow \forall K_{u_1} \in K_u, K_{u_2} \in K_{u_1}; K_{u_2} \in \bigcap K_r \Leftrightarrow \forall K_{r_1} \in K_r, K_{u_2} \in K_{r_1}; \\ K_{u_2} \in \bigcap K_c &\Leftrightarrow \forall K_{c_1} \in K_c, K_{u_2} \in K_{c_1}; K_{p_1} \in \bigcap K_p \Leftrightarrow \forall K_{p_2} \in K_p, K_{p_1} \in K_{p_2}; \\ K_{p_1} \in \bigcap K_v &\Leftrightarrow \forall K_{v_1} \in K_v, K_{p_1} \in K_{v_1}; K_{i_1} \in \bigcap K_i \Leftrightarrow \forall K_{i_2} \in K_i, K_{i_1} \in K_{i_2}; K_{i_1} \in \bigcap K_k \Leftrightarrow \forall K_{k_1} \in K_k, K_{i_1} \in K_{k_1}. \end{aligned}$$

Такі розрахунки доцільно проводити топ-менеджерам підприємств перед ухваленням рішення щодо можливостей гармонізації та удосконалення механізму креативного менеджменту організаційного розвитку, а також для

фільтрації та вибору заходів щодо активізації генерування креативних ідей, підвищення мотивації персоналу до розвитку креативності тощо.

Ознаками результативності механізму креативного менеджменту організаційного розвитку можна вважати: підвищення значень індексів, які окреслюють продуктивність працівників у групах креативного менеджменту; кількості генерування і імплементації креативних ідей; кількості ухвалених і успішно реалізованих креативних рішень; кількості працівників, залучених до креативних проектів тощо.

Водночас великого значення для формування альтернативних варіантів розвитку креативного менеджменту організаційного розвитку та удосконалення його механізму має інформаційно-аналітична підтримка та розвиток комунікаційних ланцюгів.

Необхідність ухвалення управлінських заходів щодо гармонізації механізму креативного менеджменту організаційного розвитку, переважно, викликана наступними чинниками:

- перевищення бюджету на утримання груп креативного менеджменту над результатами від імплементації креативних проектів;

- ідентифікація чинників, які сприяють підвищенню продуктивності праці персоналу, який генерує креативні ідеї;

- виявлення чинників, які зумовлюють падіння попиту на нову продукцію чи послуги підприємства;

- неспроможність працівників розробляти та ухвалювати креативні рішення;

- низька практичність креативних ідей до імплементації;

- нисхідні тренди значень показників, які окреслюють загальний стан креативного менеджменту інноваційного підприємства.

Розробка та ухвалення відповідних управлінських рішень щодо розвитку креативного менеджменту організаційного розвитку має здійснюватися за певними етапами:

- виявлення деструктивних чинників щодо розвитку креативного менеджменту, які вимагають ухвалення управлінських заходів;

- збір і обробка інформаційних потоків та ідентифікація комунікаційних ланцюгів, які зумовлюють доцільність ухвалення креативних рішень;

- розробка пакету альтернативних сценаріїв розвитку креативного менеджменту;

- оцінка пакету альтернативних сценаріїв розвитку креативного менеджменту і ухвалення оптимального рішення;

- формування відповідних умов для реалізації ухвалених рішень;

- формування команди для реалізації ухвалених рішень;

- аналіз, контроль та розробка реалізації ухвалених рішень коригуючих заходів.

Креативні рішення щодо організаційного розвитку вважаються ефективними, якщо вони проводяться у контурі певної інноваційної стратегії.

Етапами формування та реалізації таких інноваційних стратегій організаційного розвитку можуть бути:

визначення стратегічної мети, цілей та завдань креативного менеджменту організаційного розвитку;

розробка орієнтирів та індикаторів досягнення мети креативного менеджменту організаційного розвитку;

виявлення чинників, що впливають на параметри показників, що ілюструють відхилення від орієнтирів та індикаторів досягнення мети креативного менеджменту організаційного розвитку;

розробка заходів та ухвалення відповідних управлінських рішень щодо досягнення стратегічної мети, цілей та завдань креативного менеджменту організаційного розвитку із врахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;

модернізація організаційного дизайну та комунікаційних ланцюгів креативного менеджменту;

розподіл функцій і повноважень серед персоналу креативного менеджменту організаційного розвитку;

встановлення регламентів, правил, процедур, нормативів поведінки через розробку посадових інструкцій, положень про відділи, інноваційних проектів тощо для креативного менеджменту;

ресурсне забезпечення ухваленної стратегії розвитку креативного менеджменту;

контроль, аналіз, корегування стратегії розвитку креативного менеджменту.

Дотримання вказаних етапів персоналом креативного менеджменту організаційного розвитку для реалізації креативних рішень сприятиме їх результативності та узгодженості. Алгоритм формування креативного менеджменту продемонстровано на рисунку 4.6. Функціональна конфігурація креативного менеджменту організаційного розвитку підприємства включає:

креативне середовище;

нові регламенти, правила, процедури, нормативи поведінки у креативних групах;

креативне планування, прогнозування, передбачення з використанням системи критеріїв і показників розроблених для оцінки розвитку креативного менеджменту;

креативний стратегічний набір;

креативний організаційний дизайн, побудований на нових підходах (менеджмент без ієрархій);

мотивація та стимулювання розвитку креативності;

нові системи оплати праці;

нові цінності, пріоритети та орієнтири функціонування організаційного розвитку підприємства;

інформаційна-аналітична підтримка;

комунікаційні ланцюги побудові на партнерських взаємовідносинах та співпраці;

новий тип контролю (м'який контроль із нетрадиційними методами та засобами).

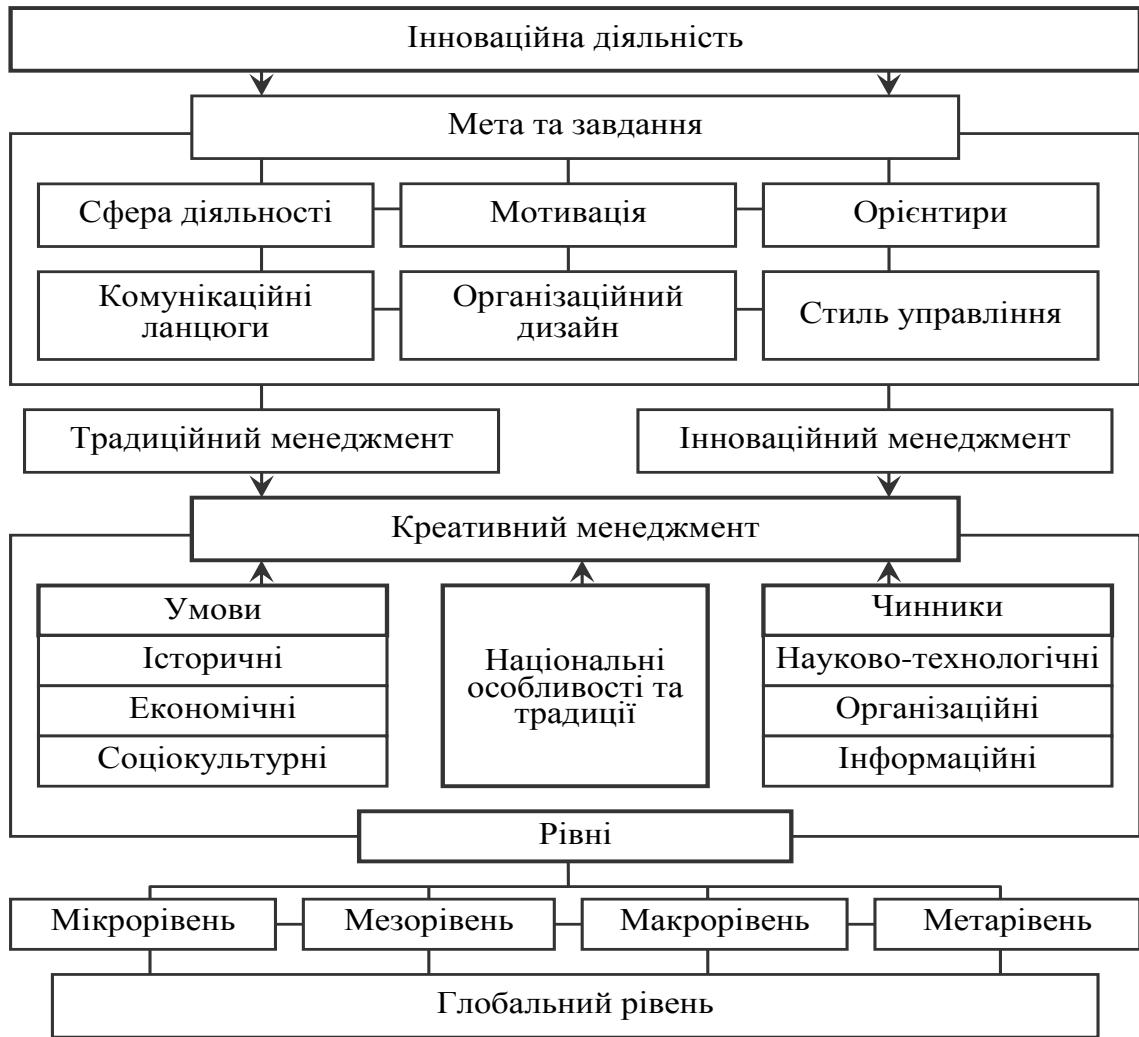


Рис. 4.6. Алгоритм формування креативного менеджменту організаційного розвитку підприємства

Для розвитку креативного менеджменту доцільно інтегрувати підходи у становленні моделей креативного організаційного розвитку з креативним менеджментом: Б.Твіса, який окреслює креативне підприємство як таке, що об'єднує креативних працівників й креативне середовище та креативний підхід до розв'язання складних задач П.Кука, що включає креативне середовище та технічні засоби і модель трьох „І” Ч.Хенді (інтелект, інформація, ідея).

Деякі вчені пропонують використовувати багатокомпонентну ієрархічну модель креативного менеджменту організаційного розвитку підприємства (рис. 4.7).

Ця модель передбачає мотивацію креативності персоналу, креативне мислення, організацію взаємовідносин креативних працівників та топ-менеджерів, ієрархію управлінських технологій, використання корпоративної культури, тобто її можна вважати гармонійною для формування взаємовідносин нового типу в інноваційному підприємстві.

Успішний розвиток креативного менеджменту, передбачає дотримання топ-менеджерами підприємств певних принципів:

тісний взаємозв'язок між метою, цілями, завданнями креативного менеджменту організаційного розвитку та розробкою креативних рішень;



Рис. 4.7. Модель креативного менеджменту організаційного розвитку підприємства

можливості участі усього персоналу в діяльності креативних груп щодо генерування креативних ідей та розробки креативних управлінських рішень і заходів;

використання комбінації різноманітних методів, технологій, моделей щодо генерування креативних ідей та розробки креативних управлінських рішень і заходів;

формування сприятливих умов для розвитку креативності працівників організаційного розвитку підприємства;

мінімізація часових витрат та підвищення результативності щодо реалізації креативних ідей;

забезпечення бажаного впливу реалізації креативних ідей на економічні, безпекові та екологічні параметри функціонування;

забезпечення конфіденційності креативних ідей і рішень організаційного розвитку підприємства.

4.3. Державно-приватне партнерства як інструмент організаційного розвитку підприємства

Приватний бізнес, інвестори, наука і держава все активніше вступають у співпрацю в пошуках ефективних інструментів вирішення завдань організаційного розвитку на умовах державно-приватного партнерства, оскільки саме воно здатне сприяти реалізації інноваційних проектів та програм підприємств. Одним з механізмів, що характеризує нові економічні підходи, є взаємодія між органами державної влади та бізнесом. Державно-приватне партнерство виникає в різних формах при встановленні статутних, договірних та інших відносин між державними установами, підприємствами та недержавними суб'єктами підприємницької діяльності. Нині організаційний розвиток підприємства залишається недостатньо інтенсивним, тому що не існує належної взаємодії бізнес-наука-держава. Саме модель державно-приватного партнерства може заповнити проріхи у цій сфері і встановити потрібні правила гри для всіх учасників ринку. Розвиток державно-приватного партнерства дає можливість залучати значні фінансові ресурси, які сприятимуть реалізації перспективних інноваційних проектів, а також дозволять знизити навантаження на державний бюджет. Головним завданням при цьому є створення сприятливого бізнес-клімату, що дозволить приватному капіталу інвестувати значні кошти у організаційний розвиток та вітчизняні інноваційні розробки й впроваджувати їх.

Державно-приватне партнерство можна визнати ключовим механізмом організаційного розвитку підприємства. Його висока ефективність як технології взаємодії держави, науки, інвесторів та бізнесу підтверджена практикою у багатьох країнах світу. Зокрема, „за 2010 рік у Євросоюзі реалізовано понад 100 проектів на умовах державно-приватного партнерства на суму близько 18,3 млрд євро. При цьому слід зауважити, що найбільше їх впроваджено у галузі освіти (34%), транспорту (21%), охорони здоров'я (17%). Нині у Франції впроваджується 50 проектів на суму 8 млрд євро та 23 на суму 1,5 млрд євро. Однією з особливостей партнерства у Франції є утримання балансу між державними великими і малими проектами, які впроваджує місцева влада”. Під терміном державно-приватне партнерство зазвичай розуміється особлива технологія взаємодії бізнесу та держави. Характер цієї взаємодії, методи та конкретні форми такої співпраці суттєво відрізняються залежно від галузевої специфіки, національних особливостей економічного відтворення та правових положень й податкових механізмів.

Загалом, система партнерських відносин держави, науки з приватними підприємствами та інвесторами ґрунтується на двох постулатах ліберальної концепції економічного розвитку: передусім, формування інститутів приватної власності сприяє активізації процесів економічного зростання, друге, економіка, заснована на приватній власності, більш ефективна зрівняно з діяльністю, що базується на державній власності і прямому державному управлінні.

Державно-приватне партнерство – складна з організаційної, управлінської, економічної, фінансової, правової, комунікаційної точки зору

конструкція. Вона охоплює багатосторонні домовленості, взаємозалежності, розподіл ризиків, різновекторні інтереси учасників, економічні перспективи інноваційних перетворень та індивідуальні технології фінансування й нормативно-правового супроводу.

В Україні у 2010 році теж був ухвалений Закон України „Про державно-приватне партнерство” № 2404-VI, який визначив організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів із приватними партнерами на договірній основі. До ознак державно-приватного партнерства відноситься: забезпечення вищих техніко-економічних показників результативності діяльності; довготривалість відносин (від 5 до 50 років); передача приватному партнеру частини ризиків; внесення приватним партнером фінансування в об’єкти партнерства із легальних джерел.

Доцільність формування інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації організаційного розвитку підприємств зумовлена низкою чинників:

розбалансування системи зв’язків, які забезпечують гармонізацію інтересів і рівновагу учасників взаємодії (держави, науки, приватних підприємств, інвесторів) та утвореними глибокими розривами в системі економічних відносин „влада – бізнес – наука – суспільство”;

кардинальними змінами в економічному просторі держави, домінуванням приватної форми власності в інвестиційних та фінансових установах, ефективне використання якої вимагає партнерських взаємовідносин влади, науки, інвесторів і підприємств;

обмеженням інвестиційних ресурсів влади від прямої участі в приватній власності бізнесу і слабким розумінням інтересів інвесторів владою, які володіють потужними фінансовими ресурсами, сучасним інтелектуальним, організаційно-економічним потенціалом;

збереженням регуляторів стратегічного призначення у контурі державних інтересів і необхідністю підвищення результативності їх функціонування за рахунок переваг співпраці науки з бізнесом та інвесторами з метою покриття витрат і підвищення прибутковості державного фінансування;

вигодою, одержуваної від партнерства влади, науки, бізнесу та інвесторів в різних формах її прояву.

Метою формування інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації організаційного розвитку підприємства є розвиток інноваційної діяльності та примноження конкурентних переваг. Особливості державно-приватного партнерства у зрівнянні з іншими інструментами інвестування інновацій полягають у тому, що партнери переслідують різноманітні цілі, вирішують свої конкретні завдання, сторонам притаманні різновекторні мотиви. Проте інтереси держави і бізнесу можуть не просто не збігатися, але і бути суперечливими, тому спільній співпраці повинні передувати переговори сторін, що гармонізують економічні інтереси і завдання проектів.

Для підприємців партнерство з владою означає зниження довгострокових ризиків ведення бізнесу.

У контурі державно-приватного партнерства можуть укладатись договори про концесію, спільну діяльність, розподіл продукції, інші договори. З огляду на специфіку інвестування інновацій в підприємствах, слід зазначити, що особливості здійснення державної підтримки інноваційних процесів підприємств пояснюються цілою низкою чинників, а саме: рівнем значущості інновацій, необхідними розмірами фінансування в інновації, рівнем ризику інноваційної діяльності, ступенем готовності інновацій до реалізації, характером і масштабом ефекту від інноваційної діяльності. Зазначені чинники зумовлюють рівень інноваційної привабливості підприємств і вибір потенційних інвесторів і джерел інвестування інновацій, визначають необхідний розмір фінансування в інноваційний розвиток, формують умови здійснення інвестування інновацій підприємств.

Перевагами реалізації інноваційних проектів підприємств з використанням інструментів державно-приватного партнерства є: скорочення тиску на державний/ місцевий бюджет в короткостроковій перспективі за рахунок перенесення витрат бюджету на наступні 15-20 років; підвищення якості послуг; забезпечення ефективнішої експлуатації об'єкта приватним партнером; створення об'єкта певної фіксованої вартості, визначеної на етапі конкурсу (експлуатаційні витрати індексуються лише на коефіцієнт інфляції); використання досвіду та професіоналізму підприємств при збереженні державного контролю над активами; розподіл ризиків між державою та приватним бізнесом; стимулювання конструктивного діалогу між бізнесом та владою.

Утім, реалізація інноваційних проектів підприємств з використанням інструментів державно-приватного партнерства має і наступні недоліки: створення фінансових зобов'язань держави на стратегічну довгострокову перспективу; потенційно високий ризик значних витрат держави у випадку розірвання договору; відсутність досвіду реалізації інноваційних проектів в її сфері з використанням інструментів державно-приватного партнерства, відсутність зі сторони державного партнера фахівців достатньо високого рівня; тривалість строків реалізації інноваційних проектів підприємств та неможливість урахувати при укладенні договору державно-приватного партнерства всі ризики, зокрема, циклічність генерування кризових явищ; високі витрати на етапі підготовки інноваційного проекту (витрати на розробку ТЕО, оплату консультантів, юристів, аудиторів, проведення конкурсу та укладення договору); розрив у часі між реалізацією інноваційного проекту та можливістю бюджету профінансувати його реалізацію; у бюджеті не відображається конкретний проект, відсутні дієві механізми відстеження його реалізації; потенційно висока корупційна складова. До найвагоміших перешкод використання інструментів державно-приватного партнерства належать: відсутність взаємодії між партнерами (26

%), нормативно-правові та регуляторні проблеми (23 %), нестача фінансових ресурсів (23 %), недостатня мотивація представників бізнесу (8 %).

Питання про те, чи інвестувати державі чи приватному інвестору, банку в той чи інший інноваційний проект підприємств, повинно перейти в площину правильного розподілу ризиків, наявності економічної, фінансової, технологічної та управлінської експертизи, відходу від існуючого підходу: „державні інвестиції неефективні, а приватні ефективні”. Немає фундаментальних причин, чому державні інвестиції повинні бути менш ефективними, ніж приватні. Але для цього державі необхідно застосовувати ті ж принципи, які використовує приватний сектор, інвестувати інноваційні проекти, відфільтровані на конкурсній основі приватними компаніями.

Як засіб, прискореного організаційного розвитку у контурі державно-приватного партнерства слід розглянути кластерний підхід щодо результативності якого переконає світова практика та певний вітчизняний досвід. Кластерна модель являє собою прийнятну структуру для розробки нових форм підтримки інноваційної діяльності і передбачає перехід від прямого втручання органів державної влади до регулювання за допомогою опосередкованих стимулів. Кластери підвищують продуктивність праці, прискорюють темпи впровадження інновацій, сприяють конкурентоспроможності підприємств, не вимагають значних коштів і складаються з різних ініціатив, спрямованих на стимулювання учасників для співпраці.

Досвід зарубіжних країн світу свідчить, що інноваційному розвитку підприємств у певній місцевості сприяють кластери. Поняття „кластер” має багато тлумачень, але характерною ознакою його сутності вважається об’єднання окремих елементів у єдине ціле для виконання певної функції або реалізації певної мети, у нашому випадку, реалізації стратегії нарощення інноваційного потенціалу.

За тлумаченням М. Портера, „кластер – це поєднання підприємств і установ, для якого територіальна спільність його компонентів є додатковим чинником підвищення економічної результативності за рахунок сталості взаємозв’язків, скорочення транспортних витрат, раціонального використання всіх видів місцевих ресурсів, створення умов для поєднання з територіальним плануванням й управлінням”. Ми підтримуємо позицію М. П. Войнаренка, що „кластер – це територіально-галузеве добровільне об’єднання підприємств, які тісно співпрацюють із науковими установами та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та економічного розвитку регіону”. Ключовими передумовами формування кластерів вважають: близькість ринку, забезпечення спеціалізованою робочою силою, наявність постачальників капіталу й устаткування, доступ до специфічних природних ресурсів (зокрема, частот), наявність підприємств, орієнтованих на нарощення продуктивності за рахунок зростання масштабів діяльності.

Головна ідея кластеризації – об’єднатись, щоб стати економічно сильними, мати більш злагоджений і потужний стратегічний потенціал,

випускати конкурентоспроможну продукцію. У процесі впровадження кластерний підхід, спочатку використовувався задля вирішення проблем конкурентоспроможності. Нині кластерний підхід застосовується при вирішенні ширшого кола завдань, зокрема: як основа стимулювання організаційного розвитку; для підвищення конкурентоспроможності; як основа інноваційних перетворень; під час розробки проектів чи програм організаційного розвитку; як основа взаємодії усіх учасників інноваційної екосистеми. Процес формування кластерів передбачає взаємозалежності партнерів, різні напрями зв'язків та комунікацій. Для послідовного розвитку кластерів розробляють стратегії організаційного розвитку, які мають доповнювати одна одну. Тобто такі стратегії зорієнтовані на активне впровадження інновацій, використання нових знань в кластерах та на формування нових мережевих організаційних структур та комунікацій. Зазвичай, ядром кластера стають декілька інноваційно потужних підприємств, при цьому вони зберігають конкурентні боротьбу. Ефективна спеціалізація інноваційного кластера дає змогу залучення до ефективної взаємодії малого та середнього організаційного розвитку підприємства. Нині кластерні стратегії використовуються для технологічної кооперації у більшості європейських країн. За ствердженням аналітиків, Фінляндія лідирує за рівнем як дослідницької, так і технологічної кооперації. Водночас, успіхи технологічного інноваційного оточення позитивно впливають на подальше зростання конкурентоспроможності підприємств. Нині в науковій літературі визначено сім основних характеристик кластерів, комбінації яких може визначати вибір певної кластерної стратегії щодо активізації організаційного розвитку підприємств: географічна; горизонтальна; вертикальна; латеральна; технологічна; фокусна; якісна.

Попри підвищений інтерес до кластерів та вжиту низку заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, їх кількість в Україні збільшується повільно. Роль кластерів зміщена більше у бік формування сприятливої інноваційної інфраструктури ніж дієвого механізму, на основі якого можна будувати стратегію організаційного розвитку підприємств.

Перспективи формування різних варіантів інноваційних кластерів спостерігаються практично в усіх регіонах України. Але нині лише невелика кількість інноваційних підприємств в Україні проходять або пройшли стадію кластеризації. Це пояснюється низкою перешкод та бар'єрів у створенні та функціонуванні інноваційних кластерів. У нашій країні спостерігається шерех суттєвих недоліків, які не просто заважають впровадженню новітніх стратегій щодо інноваційної діяльності, а й роблять це фактично неможливим. До таких недоліків необхідно віднести недосконалість нормативного ландшафту, показники сплати податків і перерозподіл бюджету. Крім того, „помилковою є позиція органів влади щодо необхідності інвестування тільки в деякі основні галузі промисловості, які можуть стати двигунами капіталовкладень з боку зарубіжних інвесторів, і в подальшому це приведе до зростання внутрішнього валового продукту та забезпечить розвиток регіонів. Європейський досвід у сфері регіонального розвитку вже

давно спростував таку позицію як неправильну”. За останні роки проблематика запровадження інструментів державно-приватного партнерства не стала одним із головних пріоритетів держаних стратегічних програм організаційного розвитку підприємств, індикатором успішної взаємодії науки, бізнесу та структур державної влади, альтернативним способом відновлення та модернізації. Держава має виступати не в якості джерела бюджетного фінансування для ризикових інноваційних проєктів, а має бути каталізатором орієнтирів фінансування пріоритетних напрямів, із залученням ресурсів приватного бізнесу. Етапи побудови кластерної інноваційної композиції у розвитку бізнес-ланцюгів державно-приватного партнерства щодо організаційного розвитку підприємства представлено на рисунку 4.8.



Рис. 4.8. Етапи формування кластерної інноваційної композиції у розвитку бізнес-ланцюгів державно-приватного партнерства щодо організаційного розвитку підприємства.

Упровадження методологічних підходів кластерної моделі організаційного розвитку підприємства сприятиме підвищенню рівня та

якості послуг, подоланню безробіття, стабільному економічному зростанню підприємств, прискоренню і проведенню системних економічних реформ.

При формуванні кластеру доцільно для демаскування гармонійної чисельності використати матрицю:

$$B_{fq} = G_{fq}(k_q, l_q, s_q, u_q) + A_{fq}(n_q),$$

де: B_{fq} – сукупні ефекти від кластеризації економічних суб'єктів f у кластері q ; $A_{fq}(n_q)$ – ефективність від чисельності (n_q) вже працюючих економічних суб'єктів у кластері q ; (G_{fq}) – ефекти від розміщення на певній території, що залежить від специфіки території (регіональних факторів та умов відтворення: капіталу k_q і праці l_q ; дієвості регіональної мережі партнерів s_q ; якості інноваційної інфраструктури u_q).

У такій системі відносин спостерігається інтеграція фінансових ресурсів та інноваційних потенціалів різноманітних учасників: держави – у формі її власності, науки – у вигляді наукового потенціалу та інноваційних розробок, підприємств та інвесторів через застосування сучасних технологій, методів менеджменту, а також залучення фінансування та впровадження інновацій.

Відповідно етапи використання інструментів державно-приватного партнерства щодо організаційного розвитку підприємств мають вигляд (рис. 4.9).

Варто акцентувати, що за останні роки держава сформувала певні передумови для розширення практики державно-приватного партнерства: зміцнилися взаємозалежності науки, підприємств, інвесторів і влади за рахунок державно-приватних консультацій, формування самоврядних підприємницьких організацій; формування інноваційних екосистем, інститутів особливих економічних зон та технологічних парків.

На підставі узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду функціонування інноваційних кластерів переконались, що вони можуть бути драйверами зростання, які при вдалій концентрації підприємств, їх спеціалізації, використанні сучасних досягнень комунікації, координації, кооперації й співробітництва сприятимуть збільшенню результативності інноваційної діяльності кожного конкретного підприємства та регіону, забезпечуючи їх виживання й нарощення конкурентних переваг.

Державно-приватне партнерство – це альтернативний сценарій організаційного розвитку підприємства, оскільки такий симбіоз державної і приватної підтримки інновацій та високих технологій створить стимули для активізації їх організаційного розвитку.

Однак при всій важливості перерахованих заходів можна констатувати, що процес створення та використання інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації організаційного розвитку підприємства тільки розпочато.

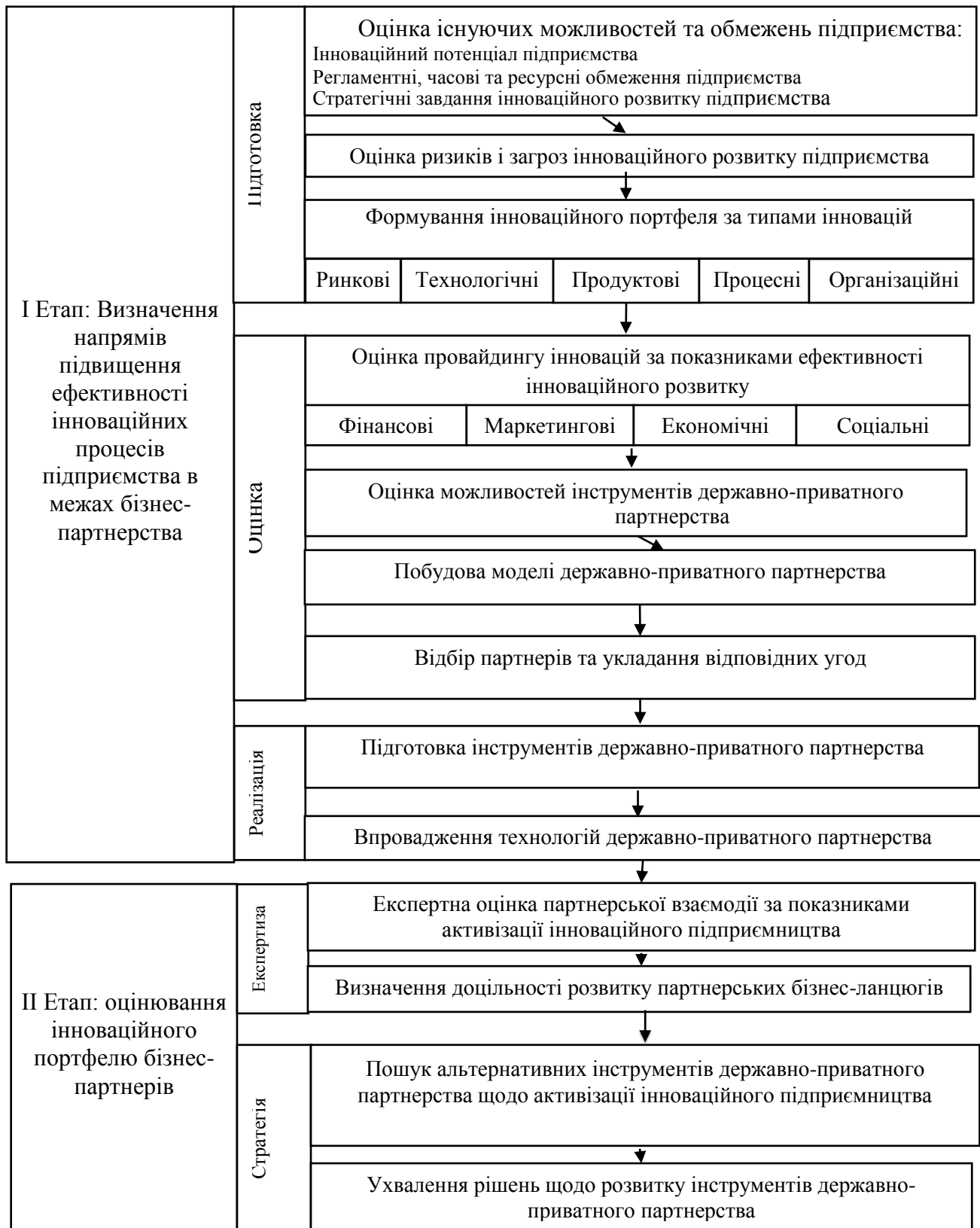


Рис. 4.9. Етапи використання інструментів державно-приватного партнерства щодо організаційного розвитку підприємства.

Потрібно значно прискорити рух у цьому напрямку, особливо з урахуванням того, що розвиток розглянутих напрямків взаємодії держави, науки, інвесторів та підприємств сприяє посиленню мотиваційної активності учасників при здійсненні діяльності в контурі організаційного розвитку.

4.4. Активізація організаційного розвитку підприємства на основі мережевого підходу

У світі простежується формування нового типу підприємництва, базисом якого виступають знання та інформаційно-комунікаційні технології і яке зорієнтоване на активізацію організаційного розвитку. Тобто, швидкість нарощення суспільних потреб, інтенсифікація науково-технічного прогресу, загострення конкурентної боротьби та інші чинники вимагають від вітчизняних підприємств активізації організаційного розвитку з використанням нових нетрадиційних підходів. Тому активізація організаційного розвитку підприємства на основі мережевого підходу, поява якого зумовлена поступом інформаційно-комунікативних технологій й розгортанням процесів демократизації бізнесу, сприятиме генеруванню додаткових конкурентних переваг, забезпечить підвищення економічного ефекту, освоєння нових сегментів ринку та зростання продуктивності праці. Такий підхід вирішує широкий спектр проблем, які передбачають якісні зміни в діяльності підприємств, оскільки саме „у мережевих структурах та мережевому принципі організації економічної діяльності вбачається новий драйвер організаційного розвитку підприємств” [237].

Необхідність активізації організаційного розвитку підприємства генерується, переважно, при появі нових викликів та деформаціях економічного простору. До таких викликів та деформацій, сьогодні можна віднести: політична нестабільність та проведення АТО на сході країни, насичення ринку і стрімке падіння споживчого попиту населення; розробки радикальних якісних нововведень, особливо для технологій виробництва; розгортання інфляційних процесів; розширення ринкового асортименту; руйнація банківської системи, і як наслідок звуження кредитування підприємств; загроза від конкурентів. На противагу існуючим викликам і деформаціям, спостерігається гальмування організаційного розвитку підприємств. Так, упродовж 2014–2016 рр. частка підприємств, які займались інноваційною діяльністю, становила 18,4%, у т.ч. здійснювали технологічні інновації – 11,8% (5,7% – продуктові та 10,3% – процесові), нетехнологічні – 13,4% (8,7% – організаційні та 10,2% – маркетингові) [127]. Наголосимо, що прослідковується тісна взаємозалежність між величиною підприємства і його інноваційною активністю, оскільки для освоєння інновацій необхідно мати додаткові ресурси, зокрема певну кількість працівників для проведення наукових досліджень і розробок. Найвища частка серед технологічно та нетехнологічно інноваційних підприємств спостерігалась саме у великих підприємств (31,4% та 28,1%).

Щодо галузевої приналежності, то протягом 2014–2016 рр. найвища частка інноваційних підприємств була на підприємствах інформації та телекомунікації (22,1%), переробної промисловості (21,9%), фінансової і страхової діяльності (21,7%) та діяльності у сфері архітектури та інжинірингу (20,1%) [127]. За територіальним розташуванням, найвищий рівень інноваційної активності був відмічений на підприємствах Рівненської, Харківської областей і у м. Києві.

У 2016 р. на інноваційні потреби підприємства спрямували 23,2 млрд.грн, у тому числі на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 19,8 млрд.грн. Майже третина здійснювали інноваційну діяльність для запровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів або процесів. Витрати на інновації переважно здійснювались за рахунок власних коштів підприємств (89,5%), коштів іноземних інвесторів (3,1%) та інших джерел (2,9%) [127]. Основними партнерами для підприємств щодо інноваційного співробітництва були передусім постачальники обладнання, матеріалів, програмного забезпечення та клієнти (13,7%), частка підприємств, які співпрацювали з науковими установами, склала 8,4%.

Водночас, зауважимо, що інноваційний потенціал країн окреслюється показниками наявності та зростанням чисельності докторів і кандидатів наук та підвищенням показника відносної кількості осіб з вищою освітою (за яким Україна входить до першої десятки економічно потужних країн). Частка докторів та кандидатів наук серед виконавців НДР становила 27,9%, серед дослідників – 42,6% [127]. У 2016р. частка виконавців НДР у загальній кількості зайнятого населення склала 0,60%, у тому числі дослідників – 0,39%. За даними Євростату, у 2014 р. найвищою ця частка була у Данії (3,07% і 2,09%), Фінляндії (2,95% і 2,12%), Норвегії (2,73% і 1,90%) [235].

Світ не зупиняє свого поступу, щоб дати вітчизняним підприємствам можливість наздогнати. Максимальна інноваційність, яку Й. Шумпетер визначив, як „творче руйнування”, сприяє уникненню різноманітних бізнесових проблем, а підприємства України характеризуються інноваційною відсталістю зрівняно з іншими країнами. Так, згідно Європейського інноваційного індексу (European Innovation Scoreboard) у 2016 р. Україна знаходилася в останній за рівнем інновацій – четвертій групі – „Скромних новаторів” з індексом 0,1889 (максимум 1). У порівнянні з іншими країнами ЄС відставання України становить: від першої групи „Лідерів інновацій” – більш ніж в 4 рази (перше місце у рейтингу займає Швеція – 0,796). Взагалі найбільше значення даного індексу спостерігалось у 2013 році – 0,1893 [244]. Низьку інноваційну активність українських підприємств підтверджує і рейтинг міжнародного агентства Bloomberg Rankings. Так, у 2017 році Україна зайняла 46 місце у топ-50 інноваційних економік світу (Innovation Index)(у 2015 році – 33 місце, 2016 р. – 41) [246].

Відповідно до аналітичної доповіді „Глобальний індекс інновацій” Всесвітньої організації інтелектуальної власності (World Intellectual Property Organization, WIPO) згідно з рейтингом щодо інновацій в країні за рівнем ВВП, Україна була віднесена до країн з доходом нижче середнього і зайняла 64 місце серед 141 країни [242]. Частка витрат на НДР у ВВП України склала 0,48%, у тому числі за рахунок коштів державного бюджету – 0,16%. У 2015 р., аналогічний показник у країнах ЄС у середньому складав 2,03%. Найвищі показники продемонстрували: Швеція – 3,26%, Австрія – 3,07%, Данія – 3,03%, Фінляндія – 2,90%, Німеччина – 2,87% [244].

Тобто, можна стверджувати що вітчизняні підприємства ще не стали на рейки активізації організаційного розвитку. Найбільш вразливими для

України вважаються: „Політична стабільність і безпека” (125 місце), „Легкість вирішення питань банкрутства” (113 місце), „Політичне середовище” (123 місце), „ВВП на одиницю використаної енергії” (115 місце). Високі місця у світових рейтингах конкурентоспроможності національних економік займають лише ті країни, видатні здобутки яких обумовлені залученням саме інноваційного чинника: Фінляндія, Велика Британія, Нідерланди, Сінгапур, Японія, США, Південна Корея, Ірландія [227, с. 246]. Інновації мають здатність швидко змінювати цілі сектори економіки та приносити величезні економічні, соціальні та фінансові зиски країнам, які створюють для них сприятливе середовище [243]. Тобто для більш ефективної реалізації своїх можливостей підприємства мають переходити від поодинокого освоєння впроваджень нововведень до масштабного комплексного процесу щодо генерування та впровадження інновацій, а саме, активізувати свій інноваційний розвиток.

Керівники підприємств стримуючими чинниками, які перешкоджали їм освоювати інновації у 2014–2016 рр. називають: низький попит на інновації (60,7%), відсутність коштів (57,1%), відсутність ідей чи можливостей для інновацій (54,7%), зависокі витрати на інновації (52,3%), негативний досвід освоєння інновацій (51,2%), труднощі щодо залучення державної підтримки для інновацій (38,5%), несприятлива нормативна база (34,1%), низька конкурентоспроможність підприємства (34,7%), висока конкуренція (31,2%), відсутність кредитів (29,4%), невизначений попит на інноваційні продукти (16,4%), відсутність кваліфікованих працівників (11,76%), відсутність надійних партнерів (8,2%).

До цього переліку слід додати, що бізнесові утворення стають все більше плюралістичними; демократичними; ускладнюються взаємозв'язки між різними бізнесовими контрагентами; значно зросли невизначеність, загрози й ризики; розгортається глобалізація, зростає вплив зовнішніх чинників на внутрішню політику держави; загострюється конкурентна боротьба; посилюється інформатизація суспільства; падіння довіри підприємців і населення до державних органів влади. Вищевказане спонукає до перегляду традиційних підходів щодо активізації організаційного розвитку підприємств, оскільки вони не відповідають викликам сьогодення та за умов інформаційно-комунікаційної революції не забезпечують очікуваної активізації та результативності інноваційних процесів.

Нині, активізація організаційного розвитку підприємства передбачає зростання ступеня відкритості та взаємодії із партнерами. Складність, багатогранність та комплексність такої взаємодії переконує щодо доцільності і результативності застосування мережевого підходу.

Фактично, мережевий підхід є відповіддю на виклики сьогодення, зміни умов діяльності підприємств та їх очікування у невизначеному і насиченому загрозами та інформацією економічному просторі. Мережевий підхід визначає систему взаємовідносин між підприємствами без домінування котрогось із них. По суті, він передбачає використання одного із видів горизонтальної інтеграції, що сприяє максимальному залученню

наявних ресурсів для провайдингу інноваційної продукції та послуг, освоєнню технологічних інновацій, нарощенню компетенцій, конкурентних переваг, інноваційного, виробничого, інформаційного та інтелектуального потенціалу у контурі єдиного багатопольярного інформаційно-комунікаційного простору. Серед помітних переваг мережевого підходу слід виділити підвищену організаційну здатність, більш ефективне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, розширення горизонту можливостей щодо розв'язання складних інноваційних проблем та підвищення якості продукції, послуг, обслуговування, сервісу для споживачів.

Мережевий підхід базується на синтезі кількох економічних теорій: ресурсної, еволюційної економічної теорії, теорії управління, економіці знань, інституціональній теорії, вченні про синергетичний ефект, економіці угод та транзакцій. Звідси, логіка мережевого підходу включає [245]: децентралізацію, синергію, спільність, вільний доступ, піклування про мережеві цінності, максимізацію інноваційності, багатовимірний простір, відсутність розривності, співвідношення технологій, розширення простору інноваційних можливостей.

Слушними є ствердження Пол Ромера, Пол Кругмана та Кевіна Келлі, що цінності, що пов'язані з мережею, функціонують як стимулятори:

сприйняття бажаної поведінки являє собою основу створення мережі і залучення наступних учасників;

внесок у подолання опору швидким змінам і поширення інноваційної поведінки.

Використання мережевого підходу як специфічної форми організації інноваційних бізнес-ланцюгів розпочалося у середині минулого століття, як відповідь на виклики науково-технічного прогресу, поглиблення процесів глобалізації, водночас спостерігалось розгортання інтернаціоналізації та інтеграції економічних процесів. Підприємства економічно потужних країн розпочали активно використовувати різні форми інтеграції, кооперації і партнерства. Водночас розвиток сучасних ІКТ забезпечив формування інформаційних й бізнесових комунікацій між підприємствами, суттєво розширив можливості їх взаємодії. Фактично, така форма організації інноваційної діяльності сприяє підприємствам поширювати інформацію про свої інноваційні проекти, надає підтримку на різних етапах впровадження інновацій, допомагає у пошуку бізнес-партнерів й клієнтів.

Тобто, на зміну ієрархічній традиційній структурі, обмеженій національними, правовими та бюрократичними кордонами, приходить якісно нова, в якій кожне підприємство має практично однакові можливості щодо залучення ресурсів та компетенцій інших учасників мережі. Сенс мережевої організації інноваційної діяльності зосереджений у „можливості для кожного її учасника мати рівноправні прямі стосунки з іншими учасниками” [225]. Мережеві взаємозв'язки підприємств окреслюються незалежністю від просторових, часових, ресурсних обмежень і ґрунтуються на можливостях сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Інноваційна мережа

генерує додаткові конкурентні переваги та компетенції які розповсюджуються на усі підприємства, що входять до неї: мінімізація ризиків; висока інтенсивність інформаційних потоків; розширення бізнес-комбінацій; скоординованість інноваційних ланцюгів; примноження ключових компетенцій; оптимальне використання спільних активів.

„Мережева структура є новою моделлю перерозподілу інтелектуальних і виробничих ресурсів, що дозволяє їй суб'єктам мінімізувати часові та матеріальні витрати на адаптацію до умов ринку. За умов, коли ресурси високотехнологічних підприємств обмежені і не відповідають вимогам конкурентної боротьби, саме їх реорганізація за мережевим принципом дозволяє перерозподілити ризики та скоротити часові та фінансові витрати на розробку і впровадження інновацій” [234].

„Європейська мережа бізнес-інноваційних центрів – EBN – була створена на початку 1980-х років за ініціативою та фінансування Єврокомісії. Нині вона діє як неурядова некомерційна асоціація, отримуючи кошти від ЄС лише за участі у профільних проектах за конкурсом на загальних підставах. Додатковим фінансуванням є надання послуг партнерам, внески членів мережі та спонсорська допомога. Мережа об'єднує майже 150 акредитованих членів та до 70 асоційованих. Її постійний персонал нараховує 13 чоловік із штаб-квартирою у Брюсселі. Значущою функцією мережі є управління системою якості бізнес-інноваційних центрів: проведення акредитації (за домовленістю з ЄС) на отримання статусу „європейського бізнес-інноваційного центру”(ЄС–BIC). EIC – мережа європейських інноваційних центрів була створена у 1987 р. Єврокомісією. Вона об'єднувала понад 300 організацій у 50-ти країнах світу. Головним чином її учасниками були торговельні палати, агенції економічного розвитку, банки й консалтингові компанії, бізнес-асоціації”[228].

Нині розвиток організаційних мережевих структур в Україні можна вважати фрагментарним. Спостерігається спроба формування чи розгортання деяких мережевих утворень на регіональному чи національному рівні (інноваційні центри, центри трансферу технологій, відділи комерціалізації інтелектуальної власності, які згуровують довкола себе партнерські та агентські мережі). Практично це є спробою впровадження на вітчизняних теренах досвіду країн ЄС, але їх вплив на активізацію організаційного розвитку підприємств є мало відчутним. Зауважимо, що спостерігається тенденція формування формальних організаційних мережевих структур. Переважно, вони виконують функції збутових мереж, консалтингових агентств тощо. Причиною цього є недостатня підтримка держави, низьке охоплення потенційних підприємств-новаторів, нерозвиненість посередницьких інноваційних, інвестиційних, інформаційних структур, центрів трансферу та провайдингу технологій, низька кваліфікація персоналу, відсутність навиків розбудови партнерських ланцюгів.

Узагальнення практичного досвіду щодо використання організаційних мережевих структур переконує, що така мережа формує міцний інституційний базис для організаційного розвитку підприємств, створює

необхідні інформаційні, організаційні та економічні передумови і акумулює ресурси для успішної інноваційної діяльності. Вона сприяє координації діяльності підприємств, посередників, розробників, науковців. Її роль сприяти безперервному потоку нових ідей, їх розробці та комерціалізації і практичному впровадженню новацій у виробництво.

Визнаним є що формування організаційних мереж має відносно швидкий та суттєвий позитивний ефект, який поступово змінює саму якість організаційного розвитку підприємств – учасників. Ефективність організаційних мереж забезпечується низьким рівнем використання персоналу та оптимальною структурою витрат ресурсів. „Мережі виключають дублювання компетентної робочої сили і потужностей на різних ділянках. Тим самим вдається уникати високих сукупних витрат на виробництво кінцевої продукції або на внутрішньоорганізаційний обмін послугами. Передумовами мережевої конфігурації без використання надлишкової робочої сили є, зокрема, глибока сегментація всіх членів мережевої організації. Проте мережа в цілому володіє резервним потенціалом, перш за все завдяки створенню нових конфігурацій або залученню додаткових партнерів” [236, с. 134].

Водночас, інноваційна мережа характеризується наступними особливостями: „відмова від бюрократизації і формалізації; високий статус інформаційних і кадрових засобів інтеграції (комбінації персоналу); філіальна форма зв'язку між самою організацією та іншими підприємствами, наприклад, шляхом створення внутрішніх ринків; невелике число ієрархічних рівнів завдяки переходу від крупної централізованої організації до ряду дрібних з гнучкими спеціалізованими формами праці” [231, с. 91].

Зважаючи на проведені дослідження переконаємось, що здійснення активізації організаційного розвитку підприємств на основі мережевого підходу розкриває як нові можливості так і має низку обмежень.

Так розкриваються наступні додаткові можливості:

підвищується адаптивність підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища;

розширюються інфо-комунікаційні ланцюги;

знижується рівень ризиків та загроз;

відбувається швидка адекватна реакція на зміну попиту споживачів;

примножуються компетенції;

додаються конкурентні переваги;

концентрація та спеціалізація діяльності підприємства на привабливих для нього унікальних процесах;

оптимізація структури та обсягів витрат;

виключення дублювання використання персоналу;

забезпечують креативність і гнучкість;

залучення найкращих фахівців та партнерів;

поєднує інтереси підприємства з інтересами усієї мережі.

Водночас, організаційна мережа генерує низку обмежень, які потрібно враховувати при її формуванні:

відсутність матеріальної підтримки та соціальних гарантій своїх членів через відмову від будь-яких довгострокових контрактів;

зосередження на ключових компетенціях, вузька спеціалізація, яка не передбачає диверсифікацію діяльності;

надмірна залежність від фаховості персоналу;

великі ризики зумовлені плінністю кадрів;

велика різноманітність учасників і партнерів;

небезпека надмірного ускладнення інноваційного процесу;

розмитість участі і членства;

висока динаміка змін усередині мережі.

Формування організаційної мережі для активізації організаційного розвитку підприємств в Україні зумовлено наступними обставинами: необхідність модернізації застарілої матеріально-технічної бази багатьох підприємств; зростання попиту на високі технології; широке розповсюдження та розвиток ІКТ; наявність висококваліфікованих спеціалістів; необхідність технологічного оновлення виробництва; недостатній рівень розвитку прикладної науки, що гальмує впровадження інновацій; демократизація бізнесових моделей; запит на нові ціннісні орієнтири.

Метою створення організаційної мережі має бути підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств на основі активізації їх організаційного розвитку шляхом розширення компетенцій, спільного використання ресурсів, інфраструктури, зменшення тривалості організаційних циклів; примноження конкурентних переваг; зниження ризиків; підвищення результативності інноваційної діяльності.

Організаційна мережа охоплює сфери пошуку, генерування й розповсюдження ідей та розробки й комерціалізації інновацій, вона є сукупністю підприємств, організацій, об'єктів інноваційної інфраструктури, органів державної влади що взаємодіють у процесі провайдингу інновацій і здійснюють свою діяльність у контурі визначеної інноваційної політики.

Організаційну мережу формують ряд підсистем:

1) освіта, професійна підготовка і перепідготовка кадрів (включає університети, коледжі, інші установи середньої та професійної освіти, а також систему організації перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, враховуючи підготовку і перепідготовку кадрів для інноваційної діяльності);

2) підсистема інноваційної діяльності, виробництва та реалізації продукції і послуг (включає малі, середні та великі підприємства, галузеві та регіональні інноваційно-технічні центри, а також концерни, корпорації та фінансово-промислові групи, торгові (дилерські) мережі);

3) підсистема технологічної інфраструктури (включає центри підтримки організаційного розвитку підприємства, технопарки, мережі, бізнесінкубатори і бізнес-інноваційні структури, консалтингові та інжинірингові фірми, інформаційні центри та центри трансферу технологій, систему науковотехнічних комунікацій, разом із системою науково-технічної інформації, демонстраційні зали);

4) фінансова інфраструктура (містить організаційні та правові механізми фінансування та ресурсного забезпечення всіх стадій інноваційного циклу, разом з інвестиційними компаніями, банками та іншими фінансовими структурами, інвестиційними та інноваційними фондами, венчурними фондами, бюджетним фінансуванням, якщо замовником є держава);

5) підсистема інформаційної інфраструктури (охоплює інформаційні ресурси, технології і системи, інформаційно- мережі, ринок ІКТ)” [239].

Функціями організаційної мережі вважаються: „просування інноваційних технологій; пошук організаційних рішень для малих та середніх технологічно орієнтованих підприємств, зниження операційних, комерційних, системних і кримінальних ризиків для них; сприяння технологічній кооперації; поширення даних про результати НДР серед потенційних споживачів, технологічне та організаційне сприяння розширенню доступу до цих даних для всіх учасників організаційної мережі, систематизація технічної інформації, організацій для партнерів кадрових та освітніх програм” [226].

Ключова роль у розбудові мережевих організаційних структур належить державним органам, які встановлюють регламенти її функціонування та надають правову, організаційну, ресурсну підтримку.

Така підтримка може забезпечуватись через кредитне субсидування інноваційної діяльності, спрямування інвестиційних коштів у венчурні фонди, пільгове оподаткування, прискорену амортизацію.

Таким чином, мережеві організаційні структури дозволяють: поліпшити трансфер технологій шляхом усунення різноманітних перешкод при спільній інноваційній діяльності; прискорити освоєння нових технологій; координувати інноваційну політику усіх учасників; генерувати додаткові конкурентні переваги; спрямовувати інноваційну діяльність у контексті попиту споживачів та запитів ринку; активізувати інноваційний розвиток малих і середніх підприємств.

Реалізація переваг мережевого підходу у площині активізації організаційного розвитку підприємств здійснюється при виконанні наступних ключових передумов: перебудови бізнес-ланцюгів самих підприємств-учасників, формування мережевих відносин і бізнес-комбінацій спільної інноваційної діяльності та упровадження в життя певних норм поведінки й регламентів управління у процесі імплементації спільних мережевих проектів; розвиток організаційної інфраструктури; високий рівень розвитку технологічного базису щоб забезпечити ефективність комунікацій між учасниками мережі.

Для участі у організаційній мережі, відповідні зміни повинно здійснити кожне підприємство: використовувати нові бізнес-моделі на основі партнерства та довіри; сформулювати нові принципи управління бізнес-ланцюгами; розвивати якісно нові правила взаємовідносин та організаційної поведінки.

Водночас, ключовими напрямками організаційного розвитку підприємств мають бути: аутсорсинг; зменшення фізичних розмірів підприємств з одночасним підвищенням показників результативності; трансформація техніко-економічного базису виробництва; розширення бізнес-комбінацій; зміна цінностей та змістового наповнення організаційного розвитку підприємства.

Таким чином, можна означити принципи мережевої участі підприємства: „робота в режимі реального часу, яка включає в себе паралельне ведення робіт і їх організацію; кожен співробітник повинен мати доступ до будь-якої інформації про підприємство; підтримка цілісності підприємства за рахунок створення мережі команд; створення техніко-організаційних умов для формування „віртуальних” команд, члени яких можуть перебувати в різних географічних точках”[248].

Загальновідомі правила успішної індивідуальної поведінки підприємств в мережевих утвореннях, запропоновані Кевіном Келлі: „все дешевшає у міру вдосконалення, тобто варто винаходити швидше, ніж нововведення стане звичним; треба розвивати не продукт, а мережу ділових зв'язків; нові види постійно заміщають старі; постійний пошук нових можливостей; повтори, копіювання, автоматизація знецінюються, а оригінальність і творчість – зростають у ціні” [245].

Використання розглянутих підходів в нових вимірах економічного простору на основі мережевого підходу сприятимуть активізації організаційного розвитку вітчизняних підприємств, дієвій організації раціональної взаємодії з партнерами, підвищенню якості бізнес-ланцюгів, конкурентоспроможності й управлінських структур, освоєнню нових сегментів ринку, поліпшенню трансфера технологій шляхом усунення різноманітних перешкод при спільній інноваційній діяльності, освоєнню нових технологій, координації організаційної політики усіх учасників, генеруванню додаткових конкурентних переваг та компетенцій, орієнтації інноваційної діяльності у контексті попиту споживачів та запитів ринку.

Контрольні питання по тематиці 4 розділу

1. Окресліть поняття „креативність”.
2. Обґрунтуйте, чому основою формування організаційного розвитку підприємства має бути креативність?
3. Охарактеризуйте взаємозалежність креативності та організаційного розвитку підприємства.
4. Назвіть ознаки креативної економіки .
5. Окресліть систематизацію напрямів креативного бізнесу.
6. Визначте характеристики та особливості активізації креативності як основи організаційного розвитку підприємства .
7. Як проявляється економічний ефект активізації креативності на організаційний розвиток підприємства?
8. Охарактеризуйте вплив активізації креативності на організаційний розвиток підприємства.
9. Окресліть забезпечення активізації креативності, як основи успішного організаційного розвитку підприємства.
10. Опишіть базову модель фінансування активізації креативності, як основи успішного організаційного розвитку підприємства.
11. Назвіть проблеми забезпечення активізації креативності, як основи організаційного розвитку підприємства.
12. Назвіть критерії розвитку креативних здібностей особистості.
13. Окресліть сутність поняття „креативний менеджмент”.
14. Охарактеризуйте підходи до визначення поняття „креативний менеджмент”.
15. Назвіть завданнями креативного менеджменту.
16. Що лежить в основі побудови організаційних структур креативного менеджменту?
17. Назвіть умови активізації креативності організаційного розвитку на підприємстві.
18. Назвіть складові елементи механізму креативного менеджменту.
19. Перерахуйте етапи оцінки результативності механізму креативного менеджменту організаційного розвитку підприємства.
20. Охарактеризуйте систему показників результативності механізму креативного менеджменту організаційного розвитку.
21. Які чинники зумовлюють необхідність ухвалення управлінських заходів щодо гармонізації механізму креативного менеджменту організаційного розвитку?
22. Назвіть етапи формування та реалізації інноваційних стратегій організаційного розвитку.
23. Опишіть алгоритм формування креативного менеджменту організаційного розвитку підприємства.
24. Що таке державно-приватне партнерство?
25. Що є метою формування інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації організаційного розвитку підприємства?

26. Назвіть переваги реалізації інноваційних проектів підприємств з використанням інструментів державно-приватного партнерства.
27. Що таке кластер?
28. Назвіть перспективи формування різних варіантів інноваційних кластерів.
29. Назвіть етапи формування кластерної інноваційної композиції у розвитку бізнес-ланцюгів державно-приватного партнерства щодо організаційного розвитку підприємства.
30. Дайте визначення мережевого підходу.
31. Охарактеризуйте мережеву структуру.
32. Охарактеризуйте розвиток організаційних мережевих структур в Україні.
33. Які нові можливості генеруються при активізації організаційного розвитку підприємств на основі мережевого підходу?
34. Які обмеження генеруються при активізації організаційного розвитку підприємств на основі мережевого підходу?
35. Які підсистеми формують організаційну мережу?
36. Які чинники відіграють ключова роль у розбудові мережевих організаційних структур?
37. Назвіть ключові напрями організаційного розвитку підприємств.

ПІСЛЯМОВА

У навчальному посібнику розкрито основні поняття й терміни та висвітлено широке коло питань теоретико-методологічного, аналітичного, прогностичного та прагматичного характеру щодо управління організаційним розвитком підприємства, що сприятиме формуванню системи знань у царині управління організаційним розвитком підприємства, механізмів, діагностики та інструментарію прийняття рішень щодо побудови організаційного дизайну підприємства на основі інформаційно-комунікаційних технологій, отриманню глибоких уявлень стосовно порівняльних характеристик та пріоритетних напрямів активізації й удосконалення управління організаційним розвитком підприємства, навичок самостійного творчого мислення, прийняття оптимальних управлінських рішень, що забезпечить перехід до нової якості функціонування підприємств та стимулюватиме підвищення їх результативності, адаптивності, зрілості й гнучкості.

Зокрема, з'ясовано сутнісні аспекти поняття організаційний розвиток підприємства, поглиблено розглянуто його тлумачення різними науковцями, узагальнено їх характерні недоліки та переваги, уточнено вимоги та обґрунтовано авторське визначення, виявлено особливості та означено змістове наповнення й складові організаційного розвитку підприємства, конкретизовано конститутивні атрибути, окреслено його критерії, що дозволило визнати, що управління організаційним розвитком це цілеспрямований послідовний процес управління організаційними перетвореннями, взаємодіями й бізнес-комбінаціями підприємства та окремих його структурних одиниць й субсистем, задля зростання результативності діяльності підприємства, примноження конкурентних переваг та надбання додаткових компетентностей. Розроблені пропозиції стали надійним підґрунтям подальших розробок щодо удосконалення та підвищення результативності управління організаційним розвитком підприємств.

Уточнено сутність механізму управління організаційним розвитком підприємств та запропонований методичний підхід до його побудови, який має чітко виражений мультикомбінаторний характер. При цьому, акцентовано, що теоретична спільність авторських пропозицій та їх методологічна єдність щодо формування, розбудови та структуризації такого механізму окреслюється визнанням фундаментального характеру взаємодій та інтересів усіх контактних аудиторій та належних до них мети й ціннісних орієнтирів, визначення яких, виступає платформою для забезпечення прагнень, завдань та потреб організаційного розвитку, що дає змогу використати теоретичні положення для практичного застосування в підприємствах.

З'ясовано, що проблема оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств залишається однією з найскладніших, що пояснюється передусім відсутністю чітких критеріїв та індикаторів вимірювання і загальноприйнятних теоретичних підходів й методологічних

засад. Уточнено особливості та обґрунтовано методологічні засади до оцінки результативності управління організаційним розвитком підприємств на основі використання мультимодульного підходу з визначенням критеріїв і системи показників й індикаторів та відображення можливих альтернативних варіантів прикладних рішень, що враховують швидкоплинність змін і коливань економічного простору і базуються на компетенціях менеджменту щодо обрання гармонійного вектору організаційного розвитку сприятимуть їх гнучкості й сталому розвитку, суттєво підвищать об'єктивність прогнозів та дозволять знизити ризиковість, що є цінним за вітчизняних реалій кризових деформацій сьогодення.

Модернізація організаційного дизайну сучасних підприємств повинна передбачати: удосконалення моделей, методів технологій управлінської діяльності підприємств, раціоналізацію механізмів управління на усіх ієрархічних рівнях менеджменту, динамічний сценарій полівекторного розвитку підприємств, скорочення тривалості циклу життя продуктів і послуг, посилення та індивідуалізацію партнерських взаємозв'язків та взаємовідносин з клієнтами (клієнтоорієнтоване управління), агресивне середовище ведення бізнесу, безперервне навчання персоналу, системні інновації, активізацію людського чинника, конвергенцію використовуваних технологій, індивідуалізацію вимог до технології управління і якості виробництва, гнучкість виробничих технологій, мультиплікативний підхід щодо оцінювання результатів діяльності підприємства. Такий підхід модернізації організаційного дизайну сучасних підприємств на основі широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій із забезпеченням його гнучкості, адаптивності через широке впровадження інновацій, використання унікальності, успішної партнерської взаємодії, клієнтоорієнтованості, цінностної орієнтації та нарощення компетентностей окреслює логічну послідовність структурної побудови усієї управлінської системи

Нині телекомунікаційна сфера України представлена 129 704 економічними суб'єктами (в яких працює 282 800 чол., що складає 9,2 % від усіх працюючих), з них 22 561 економічних суб'єктів у сфері ІТ, 51852,6 – надають послуги телекомунікацій). У 2018 році телекомунікаційні підприємства отримали доходів майже 62 млрд. грн. (чистий прибуток – 18181 млн грн, 8,6% рівень рентабельності), з них 91,1 % це доходи від телекомунікаційних послуг, і 8,9% це доходи від послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг. З'ясовано значення та роль вітчизняних телекомунікаційних підприємств, розглянуто сучасний стан та ключові тенденції їх організаційного розвитку, визначено гальмуючі чинники та загрози розвитку, розкрито можливості активізації й обґрунтовано перспективні напрями подальшого організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах конкурентної насиченості й висококонцентрованості, ринкових викликів та прояву економічних, організаційних і технологічних перешкод.

Проведена експертна оцінка субсистем організаційного розвитку за групами телекомунікаційних підприємств у 2013 – 2018 рр. засвідчила, що у великих телекомунікаційних підприємств найбільш розвинена субсистема системи документів та регламентів (від 82 до 87), а найменше організаційна структура (від 44 до 48), у середніх телекомунікаційних підприємств найбільш розвинена субсистема організаційні взаємодії (від 73 до 77), а найменше організаційна культура (від 34 до 40), а у малих телекомунікаційних підприємств найбільш розвинена субсистема системи документів та регламентів (від 56 до 67), а найменше організаційна структура (від 14 до 21). Встановлено, що загалом, субсистеми організаційного розвитку мають найвищі оцінки у великих телекомунікаційних підприємств (від 62,1 до 67,7), а у середніх (від 54,8 до 58,7), і у малих (від 36,3 до 38,4).

Однією з ключових причин неефективного функціонування телекомунікаційних підприємств, низьких темпів економічного розвитку, складнощів у реалізації конкурентного механізму вважається наявність організаційних структур, що ґрунтуються на централізації, багатоступеневій ієрархії, застарілих управлінських методах. Тому актуальності набирає проблема формування організаційних структур управління телекомунікаційним підприємством на якісно новому базисі та цінностях. Побудова гармонійної дієвої організаційної структури управління дає можливість телекомунікаційним підприємствам: знизити витрати на управління, зменшити ризики настання конфліктних ситуацій, запобігти дублюванню функцій, розробити ефективні ланцюги взаємодій між контактними аудиторіями і структурними одиницями підприємства і, таким чином, задовольняти зростаючі потреби клієнтів і успішно досягати поставленої мети.

Встановлено, що результативність управління організаційним розвитком за усіма групами телекомунікаційних підприємств демонструє низхідний тренд, особливо це помітно у великих підприємств (узагальнюючий синтетичний індикатор знизився з 0,76 у 2013 р. до 0,48 у 2018 р.) та у малих телекомунікаційних підприємств (узагальнюючий синтетичний індикатор знизився з 0,35 у 2013 р. до 0,25 у 2018 р.). У середніх телекомунікаційних підприємствах узагальнюючий синтетичний індикатор коливався з 0,67 у 2013 р. до 0,72 у 2018 р., з падінням у 2015 році до 0,64. Таким чином, для усіх груп телекомунікаційних підприємств є на часі обґрунтування стратегічного набору управління організаційним розвитком впровадження організаційних інновацій та модернізація формування організаційної культури.

Найбільш несприятливими макроекономічними чинниками визнано: нестабільність макроекономічного простору (індикатор зменшився з 77 у 2013 році до 44 у 2018 р.), демографічні чинники (індикатор зменшився з 57 у 2013 році до 34 у 2018 р.) та етику організаційної поведінки (індикатор зменшився з 22 у 2013 році до 12 у 2018 р.), а найбільш сприятливими: розвиток ІКТ (індикатор зріс з 45 у 2013 році до 56 у 2018 р.), поліпшення державного регулювання (індикатор зріс з 23 у 2013 році до 37 у 2018 р.).

Найбільш несприятливим мікроекономічними чинником визнано: організаційні взаємодії (індикатор зменшився з 66 у 2013 році до 55 у 2018 р.), а найбільш сприятливими: технічний рівень операційної діяльності (індикатор зріс з 28 у 2013 році до 56 у 2018 р.), підвищення клієнтоорієнтованості (індикатор зріс з 31 у 2013 році до 52 у 2018 р.), кваліфікація та компетентності персоналу (індикатор зріс з 54 у 2013 році до 73 у 2018 р.).

Обґрунтовано науковий базис до формування портфеля стратегій організаційного розвитку підприємств, визначено етапи й особливості розробки, фільтрації, відбору та реалізації альтернативних стратегій, обґрунтовано відповідні управлінські заходи та критерії оцінки, що дають змогу обирати з багатьох альтернатив, оптимальні стратегії, які є синтезом адаптивності та проактивності, а також оцінювати результативність їх реалізації та вибудувати драйвери змін на основі якісно нових ціннісних підходів з використанням комбінації взаємодоповнюючих елементів, комунікаційних ланцюгів, процесів, та характеристик.

Доведено, що для підприємств неможливим є використання однозначного типового сценарію реалізації стратегії організаційного розвитку, оскільки процес реалізації не може бути повністю формалізованим, він є креативним, а вплив специфіки функціонування підприємства доволі вагомий. Для полегшення координації дій структурних одиниць та контактних груп доцільно використання організаційних матриць. Пропонований підхід передбачає використання комбінації взаємодоповнюючих елементів, комунікаційних ланцюгів, процесів та характеристик на основі синтезу адаптивності та проактивності стратегії організаційного розвитку підприємства.

Доведено, що впровадження організаційних інновацій у практику підприємств активізує організаційний розвиток і формує умови для реалізації технологічних та технічних інновацій, що сприяє реалізації інноваційної моделі їх організаційного розвитку.

Організаційні інновації доцільно розглядати, як єдине ціле, що включає в комплексі управлінські та маркетингові інновації, такий підхід дозволяє компенсувати недоліки існуючих підходів і відображає реальну практику впровадження організаційних інновацій, коли трансформації в системі управління передбачають зміни організаційного дизайну, організаційної поведінки, організацій культури та спрямовані на акумуляцію агломераційного ефекту нарощення унікальних конкурентних переваг, підвищення економічної результативності та зростання життєздатності підприємства.

Авторське тлумачення організаційних інновацій підкреслює взаємозв'язок і адаптацію внутрішнього до зовнішнього середовища підприємства, дозволяє об'єктивно оцінити ступінь впливу різноманітних чинників на досягнення мети і завдань, встановлених відповідно до стратегічних напрямів організаційного розвитку та вирішити організаційні проблеми, що перешкоджають їх досягненню.

Уточнено методичний інструментарій до розробки та впровадження організаційних інновацій підприємств, розглянуто практику використання організаційних інновацій, виявлено існуючі проблеми, висвітлено особливості їх розробки та ключові риси, визначено етапи впровадження, критерії та система показників оцінки результативності організаційних інновацій підприємств та окреслено роль і важливість їх використання, обґрунтовано побудову організаційного профілю. Запропонований підхід до побудови організаційного профілю та формування комплексної системи показників результативності впровадження організаційних інновацій на підґрунті органічного поєднання традиційного комплексного, системного й інтегрального підходів та організаційних методів допомагає виявити сфери та підрозділи підприємств, в яких повинен проявитися ефект від реалізації організаційних інновацій, візуально окреслити зв'язок усіх взаємодій, врахувати сукупний ефект.

Обґрунтовано концептуальні засади формування організаційної культури в підприємствах, що сприятиме в підприємствах: визначенню місії, завдань підприємства; підвищенню конкурентоспроможності за рахунок врахування тенденцій, ризиків, загроз та нових можливостей; генеруванню нових конкурентних переваг; покращенню організаційного клімату підприємства; формуванню позитивного іміджу підприємства; налагодженню ефективних інформаційно-комунікаційних ланцюгів та взаємодій; модернізації організаційних цінностей та організаційної поведінки.

Фактично, завдяки формуванню організаційної культури телекомунікаційне підприємство збільшує обсяги прибутків не за рахунок розширення асортименту послуг та вкладення інвестиційного капіталу, а за рахунок використання інтелектуального і організаційного потенціалу, впровадження інновацій, узгодження мети, цінностей та інтересів підприємства, підвищення конкурентної позиції.

Ключова проблема забезпечення креативного бізнесу, як основи організаційного розвитку підприємства зосереджена у відсутності безперервного ланцюга інноваційного процесу: „ідея – наука – технології – виробництво – ринок – результат”. Цю проблему можна вирішити за допомогою формування креативних кластерів, креативних мереж, бізнес-інкубаторів, технопарків, розвитку інноваційної інфраструктури. Такі інституції сприятимуть розвитку креативного бізнесу, забезпечуючи трансформацію креативних ідей у інновації та нові продукцію, послуги, технології та підвищуватимуть згуртованість і партнерство у бізнесовому середовищі. Креативність, як основа організаційного розвитку підприємства передбачає розвиток креативних здібностей у особистості.

Функціональна конфігурація креативного менеджменту організаційного розвитку підприємства включає:

креативне середовище;

нові регламенти, правила, процедури, нормативи поведінки у креативних групах;

креативне планування, прогнозування, передбачення з використанням системи критеріїв і показників розроблених для оцінки розвитку креативного менеджменту;

креативний стратегічний набір;

креативний організаційний дизайн, побудований на нових підходах (менеджмент без ієрархій);

мотивація та стимулювання розвитку креативності;

нові системи оплати праці;

нові цінності, пріоритети та орієнтири функціонування організаційного розвитку підприємства;

інформаційна-аналітична підтримка;

комунікаційні ланцюги побудові на партнерських взаємовідносинах та співпраці;

новий тип контролю (м'який контроль із нетрадиційними методами та засобами).

З'ясовано, що державно-приватне партнерство – це альтернативний сценарій організаційного розвитку підприємства, оскільки такий симбіоз державної і приватної підтримки інновацій та високих технологій створить стимули для активізації їх організаційного розвитку. Однак при всій важливості перерахованих заходів можна констатувати, що процес створення та використання інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації організаційного розвитку підприємства тільки розпочато.

Встановлено, що мережеві організаційні структури дозволяють: поліпшити трансфер технологій шляхом усунення різноманітних перешкод при спільній інноваційній діяльності; прискорити освоєння нових технологій; координувати інноваційну політику усіх учасників; генерувати додаткові конкурентні переваги; спрямовувати інноваційну діяльність у контексті попиту споживачів та запитів ринку; активізувати інноваційний розвиток малих і середніх підприємств.

Реалізація переваг мережевого підходу у площині активізації організаційного розвитку підприємств здійснюється при виконанні наступних ключових передумов: перебудови бізнес-ланцюгів самих підприємств-учасників, формування мережевих відносин і бізнес-комбінацій спільної інноваційної діяльності та упровадження в життя певних норм поведінки й регламентів управління у процесі імплементації спільних мережевих проектів; розвиток організаційної інфраструктури; високий рівень розвитку технологічного базису щоб забезпечити ефективність комунікацій між учасниками мережі.

Контрольні питання по курсу

1. Визначити сутність управління організаційним розвитком.
2. Визначити сучасні типи організаційних структур управління підприємством.
3. Визначте характеристики та особливості активізації креативності як основи організаційного розвитку підприємства .
4. Визначте характерні риси організаційного розвитку.
5. Визначте, у чому полягає необхідність оцінки управління організаційним розвитком підприємства.
6. Визначте, які тенденції розвитку підприємства базуються на необхідності впровадження організаційних змін.
7. Дайте визначення мережевого підходу.
8. Дайте визначення стратегії.
9. Для вирішення яких сучасних викликів застосовують ІКТ.
10. За якими етапами доцільно здійснювати модель прогнозування рівня організаційного розвитку та організаційної культури підприємств?
11. За якими напрямками може здійснюватися процес організаційного розвитку підприємства?
12. За якими показниками доцільно проводити оцінку рівня організаційної культури в телекомунікаційних підприємствах?
13. Навести компоненти формування організаційної структури підприємства.
14. Навести основні визначення сутності поняття «розвиток» та порівняйте їх.
15. Навести підходи до управління організаційним розвитком підприємства
16. Навести стратегічні недоліки організаційних структур.
17. Навести стратегічні переваги децентралізованої організаційної структури управління.
18. Надайте трактування сутності поняття „оптимальна організаційна структура” та охарактеризуйте вимоги яким вона має відповідати.
19. Надати характеристики сучасних типів організаційних структур підприємства.
20. Назвіть внутрішні чинники впливу на формування організаційної культури підприємств
21. Назвіть етапи формування кластерної інноваційної композиції у розвитку бізнес-ланцюгів державно-приватного партнерства щодо організаційного розвитку підприємства.
22. Назвіть етапи формування та реалізації інноваційних стратегій організаційного розвитку.
23. Назвіть завданнями креативного менеджменту.
24. Назвіть зовнішні чинники впливу на формування організаційної культури підприємств.

25. Назвіть індикатори організаційної зрілості поведінки підприємства.
26. Назвіть кадрові чинники впливу на субсистеми організаційного розвитку.
27. Назвіть ключові напрями організаційного розвитку підприємств.
28. Назвіть ключові риси організаційних інновацій в підприємствах.
29. Назвіть критерії розвитку креативних здібностей особистості.
30. Назвіть критерії та показники оцінки результативності організаційних інновацій.
31. Назвіть найбільш поширені перешкоди управління організаційним розвитком підприємства.
32. Назвіть ознаки креативної економіки .
33. Назвіть основні індикатори розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової трансформації.
34. Назвіть основні ціннісні орієнтири для розробки механізму управління організаційним розвитком підприємств.
35. Назвіть переваги реалізації інноваційних проектів підприємств з використанням інструментів державно-приватного партнерства.
36. Назвіть перспективи формування різних варіантів інноваційних кластерів.
37. Назвіть принципи формування організаційної культури підприємств.
38. Назвіть проблеми забезпечення активізації креативності, як основи організаційного розвитку підприємства.
39. Назвіть регіони з найвищою забезпеченістю населення фіксованим доступом до мережі Інтернет.
40. Назвіть розповсюджені проблеми впровадження організаційних змін у телекомунікаційних підприємствах.
41. Назвіть складові елементи механізму креативного менеджменту.
42. Назвіть складові організаційної культури підприємств.
43. Назвіть умови активізації креативності організаційного розвитку на підприємстві.
44. Назвіть функції формування організаційної культури підприємств.
45. Обґрунтуйте, чому основою формування організаційного розвитку підприємства має бути креативність?
46. Обґрунтуйте, чому часто поштовхом до організаційних змін на підприємстві є кризова ситуація?
47. Окресліть забезпечення активізації креативності, як основи успішного організаційного розвитку підприємства.
48. Окресліть конститутивні атрибути організаційного розвитку підприємств.
49. Окресліть концептуальні засади формування організаційної культури в підприємствах.
50. Окресліть механізм формування організаційної культури в підприємствах.
51. Окресліть поняття „креативність”.

52. Окресліть послідовність етапів розробки та фільтрації стратегій організаційного розвитку підприємства.
53. Окресліть роль і тенденції розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової трансформації.
54. Окресліть систематизацію напрямів креативного бізнесу.
55. Окресліть сутність поняття „креативний менеджмент”.
56. Окресліть чинники побудови організаційного дизайну підприємства на основі інформаційно-комунікаційних технологій.
57. Опишіть алгоритм формування креативного менеджменту організаційного розвитку підприємства.
58. Опишіть базову модель фінансування активізації креативності, як основи успішного організаційного розвитку підприємства.
59. Опишіть бізнес-екосистему телекомунікаційних підприємств.
60. Опишіть загальний процес формування портфеля стратегій організаційного розвитку підприємств.
61. Опишіть схему формування організаційної культури в підприємствах.
62. Опишіть схему функціонування організаційної культури в підприємствах.
63. Основні чинники, що впливають на формування стратегії організаційних перетворень на підприємстві.
64. Охарактеризувати етапи процесу організаційного розвитку підприємства.
65. Охарактеризувати напрями модернізації організаційних структур управління підприємства.
66. Охарактеризувати основні складові управління організаційним розвитком підприємства.
67. Охарактеризувати послідовність організаційного розвитку підприємства.
68. Охарактеризувати послідовність проектування організаційної структури підприємства.
69. Охарактеризуйте взаємозалежність креативності та організаційного розвитку підприємства.
70. Охарактеризуйте вплив активізації креативності на організаційний розвиток підприємства.
71. Охарактеризуйте етапи формування організаційної культури.
72. Охарактеризуйте завдання управління організаційним розвитком підприємства.
73. Охарактеризуйте зміст організаційної культури підприємства.
74. Охарактеризуйте зміст стратегії організаційного розвитку підприємства.
75. Охарактеризуйте концептуальні основи формування портфеля стратегій організаційного розвитку підприємств.
76. Охарактеризуйте мережеву структуру.
77. Охарактеризуйте методи управління організаційним розвитком підприємства.

78. Охарактеризуйте механізм управління організаційним розвитком підприємства.
79. Охарактеризуйте основні аспекти процесу управління організаційним розвитком підприємства.
80. Охарактеризуйте основні елементи організаційної структури підприємства.
81. Охарактеризуйте основні підходи до визначення сутності поняття «розвиток».
82. Охарактеризуйте основні риси підприємства майбутнього.
83. Охарактеризуйте основні сучасні тенденції організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства.
84. Охарактеризуйте основні функції управління організаційним розвитком підприємства.
85. Охарактеризуйте особливості внутрішнього середовища управління організаційним розвитком підприємства.
86. Охарактеризуйте підходи до визначення поняття „креативний менеджмент”.
87. Охарактеризуйте послідовність оцінки управління організаційним розвитком підприємства.
88. Охарактеризуйте принципи, на яких ґрунтується управління організаційним розвитком підприємства.
89. Охарактеризуйте проактивні стратегії організаційного розвитку.
90. Охарактеризуйте процес розробки та імплементації стратегії організаційного розвитку підприємства.
91. Охарактеризуйте розвиток організаційних мережевих структур в Україні.
92. Охарактеризуйте систему показників результативності механізму креативного менеджменту організаційного розвитку.
93. Охарактеризуйте систему показників результативності управління організаційним розвитком підприємства.
94. Охарактеризуйте субсистеми організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств.
95. Охарактеризуйте сутність організаційної культури підприємства.
96. Охарактеризуйте теоретичні засади організаційного розвитку підприємств.
97. Охарактеризуйте тренд кількості абонентів та доходів від мобільного зв'язку.
98. Охарактеризуйте тренд кількості абонентів та доходів від фіксованого телефонного зв'язку.
99. Охарактеризуйте тренд кількості операторів, провайдерів телекомунікацій.
100. Охарактеризуйте цифрові трансформації в Україні.
101. Охарактеризуйте чинники організаційного розвитку підприємства.
102. Перерахуйте етапи оцінки результативності механізму креативного менеджменту організаційного розвитку підприємства.

103. Перерахуйте нові складові діяльності телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової трансформації.
104. Порівняйте підходи до управління організаційним розвитком підприємства?
105. Розкрийте значення телекомунікаційних підприємств для національної економіки.
106. Розкрийте структуру загальнодоступних послуг в Україні та світі.
107. Розкрийте тенденції ринку послуг поштового зв'язку.
108. Сучасні тенденції проектування організаційної структури підприємства.
109. Сформулюйте основні передумови і цінності організаційного розвитку.
110. У чому полягає необхідність змін в організаційній структурі управління підприємством?
111. У чому полягає необхідність управління організаційним розвитком підприємства?
112. У чому полягає сутність організаційних змін в телекомунікаційних підприємствах?
113. У чому полягає сутність поняття «організаційна структура підприємства»?
114. У чому полягають передумови організаційного розвитку підприємства?
115. Чим зумовлена модернізація організаційного дизайну сучасних підприємств?
116. Чому організаційний розвиток розуміють як глибокі перетворення?
117. Що вважають ключовими передумовами формування набору стратегій організаційного розвитку на підприємстві?
118. Що відносять до організаційних інновацій?
119. Що впливає на процес ухвалення стратегічних рішень щодо фільтрації та відбору оптимальної стратегії організаційного розвитку підприємства?
120. Що є метою формування інструментів державно-приватного партнерства щодо активізації організаційного розвитку підприємства?
121. Що лежить в основі побудови організаційних структур креативного менеджменту?
122. Що мають забезпечити стратегії організаційного розвитку підприємства
123. Що робить управління організаційним розвитком підприємства невдалим?
124. Що сприяє успіху управління організаційним розвитком підприємства?
125. Що таке державно-приватне партнерство?
126. Що таке кластер?
127. Що таке цифровий розрив і як він проявляється в Україні?
128. Як Ви розумієте сутність портфеля стратегій організаційного розвитку підприємств.
129. Як визначається рівень готовності персоналу до впровадження організаційних інновацій в підприємствах?

130. Як проводиться моделювання рівня організаційного розвитку та організаційної культури підприємств?
131. Як проявляється економічний ефект активізації креативності на організаційний розвиток підприємства?
132. Як формуються тарифи на соціально значущі послуги в Україні та світі?
133. Яка послідовність оптимізації організаційної структури підприємства?
134. Яка послідовність проведення діагностики управління організаційного розвитку підприємства?
135. Який комплекс заходів потрібно провести для результативної трансформації організаційної культури?
136. Які нові можливості генеруються при активізації організаційного розвитку підприємств на основі мережевого підходу?
137. Які обмеження генеруються при активізації організаційного розвитку підприємств на основі мережевого підходу?
138. Які організаційні інновації найбільше впроваджують підприємства?
139. Які основні причини необхідності організаційного розвитку підприємства в сучасних економічних умовах?
140. Які основні причини необхідності розвитку підприємства в ринкових економічних умовах?
141. Які підсистеми формують організаційну мережу?
142. Які показники найповніше характеризують механізм управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств?
143. Які умови мають бути виконані для генерування максимально можливого довготривалого ефекту від реалізації організаційних інновацій в підприємствах?
144. Які чинники відіграють ключова роль у розбудові мережевих організаційних структур?
145. Які чинники зумовлюють необхідність ухвалення управлінських заходів щодо гармонізації механізму креативного менеджменту організаційного розвитку?
146. Які чинники сприяють та перешкоджають управлінню організаційним розвитком підприємства?

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
2. Азарова А. О., Антонюк О.В. Математичні моделі та методи управління стратегічним потенціалом підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2012. 168 с.
3. Акофф Р. Акофф о менеджменте. Пер с англ. под ред. Л.А. Волковой. СПб.: Питер, 2002. 488 с.
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. Москва: Сирин, 2002. 256 с.
5. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Москва: Финансы и статистика, 1999. 248 с.
6. Бабенко Г. Є. Організаційний розвиток підприємств: поняття та етапи проведення. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=41229>
7. Бакай С. С., Білун С.О., Світлична А.В. Словник з теорії організації. Полтава, 2002. 146 с.
8. Балабанюк Ж. М. Механізм управління організацією: сутність, поняття та пропозиції щодо оцінки його результативності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 5. С. 190–194.
9. Бекхард Р. Организационное развитие компании. URL: http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file_definition.html
10. Беликов И. В., Вербицкий В. К., Пономарев В. К. Модернизация: корпоративное управление и инновации. *Экономические стратегии*. 2010. № 9. С. 22–27.
11. Белопольський М.Г, Кузьміна О.Г. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. № 6. 2016. С. 23-33.
12. Білик М.Д. Роль стабільної діяльності підприємств у їх фінансовій безпеці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. №8 (83). С. 129-133.
13. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организации. Москва: Издательство „Омега-Л”, 2008. 415 с.
14. Богаевская О. В. Американские корпорации: механизмы сохранения лидерства в глобальной экономике. Москва: ИМЭМО РАН, 2012. 94 с.
15. Эйкор Ш. Большой потенциал. Как добиваться успеха вместе с теми, кто рядом. Москва: Издательство „Манн, Иванов, Фербер”, 2019. 240 с.
16. Будник М.М. Адаптація телекомунікаційних підприємств до ринкових умов господарювання. Автореферат дисертації. Харків, Харківський державний економічний університет. 2002. 23 с.
17. Ваганов П.И. Методологические проблемы управленческих инноваций. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. 178 с.
18. Васильев В.В. Глоссарий экономических терминов. URL: http://consulting.ru/econs_wp_4972

19. Васильков В. Г. Організаційний розвиток підприємств. Київ : КНЕУ, 2003. 600 с.
20. Верескун М.В. Методи оцінки результативності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь, 2015. Вип. 1 (11), Т. 1. С. 21-27.
21. Веснін В. Р. Основи менеджменту. Москва: ТОВ Видавництво Еліт, 2004. 560 с. с. 83.
22. Виноградова О.В. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4. 2016. С. 38-44
23. Виноградова О.В. Методика внутрішнього контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія „Економічні науки”*. № 15. 2015. С. 60-64
24. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
25. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М. Технології управління персоналом : монографія. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 528 с.
26. Ганчишин Б.О. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. № 10. 2017. С. 326-329.
27. Гапоненко А.Л., Савельєва М.В. Теория управления. Москва: Издательство Юрайт, 2014. 342 с.
28. Геоінформаційні технології. URL: <http://www.panorama.vn.ua/item/item.php>
29. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. Київ: Вища школа, 1995. 267 с.
30. Герцик В. А. Інформаційне забезпечення організаційно-економічного механізму управління розподілом продукції. *Механізм регулювання економіки*. № 3. 2009. С. 199–204.
31. Гізатуліна О.М., Чучко О.П., Козлова Т.Г. Фінансова стійкість підприємства: економічна сутність та методика оцінки. *Прометей*. 2010. № 2 (32). С. 239-244.
32. Горбатовська Н.В. Удалих О.О. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві. *Бизнес–Информ*. 2011. № 3. С. 135-137.
33. Гребешков О.М. Методичні підходи до розробки та впровадження інформаційної стратегії підприємства. *Ефективна економіка* № 12. 2010. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=414>
34. Гривківська О. В., Висоцький О.О. Формування стратегічного набору здатностей підприємств у забезпеченні економічної безпеки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 3. С. 22-33.
35. Гудзь О. Є., Старинець О. Г. Парадигма побудови системи антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1 (19). С. 11–19.

36. Гудзь О.Є. Байрамов С. Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств: монографія. Львів. Ліга-Прес, 2018. 156 с.
37. Гудзь О.Є. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №2 (19), 2017. С. 4-12.
38. Гудзь О.Є., Лазоренко Л.В. Ресурсне забезпечення соціально-економічного розвитку діяльності підприємств зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* № 1(19). 2017. С. 5-11
39. Гудзь О.Є., Ольховая І.О. Інформаційна інфраструктура телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* № 1(27). 2019. С. 20–25
40. Гудзь О.Є., Сазонова С.В. Формування організаційно-економічного механізму надання загальнодоступних послуг телекомунікаційними підприємствами : монографія. Львів. Ліга-Прес, 2018. 144 с.
41. Гумба Х.М. Халявко П.В. Развитие теоретических положений о сущности и структуре инновационного процесса в строительстве. *Известия ИГЭА.* 2013. 289 с.
42. Гусєва О.Ю. Методологічні основи формування системних компетенцій стратегічно орієнтованого підприємства. *Економіка: реалії часу.* № 4 (20). 2015. С. 261-266.
43. Гусєва О.Ю. Обґрунтування детермінантних підходів до управління змінами на телекомунікаційних підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* № 1(19). 2017. С. 24-31.
44. Давиденко Н. М. Фінансова безпека аграрних формувань: монографія. Київ: Компринт, 2013. 357 с.
45. Дежкина И.П. Поташева Г.А. Комплексная оценка организационного потенциала промышленного предприятия. *ИнВестРегион.* 2008. № 2. С. 43-47.
46. Денисенко М.П., Колос І.В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. URL: <http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22141/1/Kolos-2006-2.pdf>
47. Досягнення сфери зв'язку за 2018 рік. URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=138&language=uk>.
48. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. Москва: Издательский дом „Вильямс”, 2004. С. 24, 25.
49. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. Москва: Издательский дом „Вильямс”, 2004. 432 с.
50. Дубінський С. В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2014. № 1 (16). С. 66 – 72.
51. Дюк А.А. Концепція організаційного розвитку підприємств в контексті стратегічних трансформацій. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки.* 2012. № 3 (69). С. 67-72.

52. Егоров П.В., Алексеенко Н.В. Стратегический мониторинг в управлении финансово-хозяйственной деятельностью производственных систем: Монография. Донецк: ООО „Юго-Восток, ЛТД”, 2005. 176 с.
53. Економіка підприємства: підручник за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2004. 648 с.
54. Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства. *Зб. наукових праць за підсумками Міжнародної науково-практичної конференції викладачів і аспірантів: Молодіжний проект Всеукраїнський студентський портал „Інтелектуальна столиця”*. 2013. 111 с.
55. Емельянов Е. Н. Практика консультирования по организационному развитию и организационная психология. *Журнал практического психолога*. – 2000. № 5–6. С. 72–85.
56. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера за ред. Р. Дяківа. Київ : Міжнародна Економічна Фундація, 2000. с. 361.
57. Єрмошенко М.М. Ганущак-Єфіменко Л.М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: монографія. Київ: Національна академія управління, 2010. 236 с.
58. Заложнев А. Шуремов Е., Бородулин А. Методы оценки качества технологии внутрифирменного управления. *Проблемы теории и практики управления*. 2007. № 9. С.58-62.
59. Захарчин Г. М. Передумови розвитку організаційної культури на підприємстві в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2009. №23/1. С. 57-63.
60. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2018 рік. Київ, 2019. URL: https://nkrzi.gov.ua/images/news/11/1684/Zvit_za_2018_29032019_new.pdf
61. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2015 рік. URL: http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/6128/ZVIT_NCCI_2015.pdf
62. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2016 рік. URL: http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/6128/ZVIT_NCCI_2016.pdf
63. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2017 рік. URL: http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/6128/ZVIT_NCCI_2017.pdf
64. Звіт про соціальну відповідальність ПрАТ „МТС-Україна”. URL: <http://company.mts.ua/ua/company/social-responsibility>
65. Звітність ПАТ „Укртелеком”. URL: <http://www.ukrtelecom.ua/about/zvitnist/zvity>
66. Зеліско І.М. Управление интеллектуальным капиталом предприятий: монография. Київ, НУБіП, 2015. 342 с.
67. Ілляшенко К. В. Аналіз інформаційного забезпечення діяльності підприємства. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znptdau/2012_17_1/17-1-26.pdf

68. Казак О.О. Методологічні основи формування організаційного розвитку стратегічно орієнтованого підприємства. *Економіка: реалії часу*. № 4 (20). 2015. С. 261-266.
69. Казак О.О. Інформаційне забезпечення процесу управління організаційного розвитку на підприємстві в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. № 10. 2017. С. 326-329,
70. Казак О.О. Системний підхід до забезпечення організаційного розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. № 1. 2013. С. 7-9.
71. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 3. С. 62–67.
72. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
73. Катякало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. 548 с.
74. Київстар. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
75. Князева О.А. та ін. Оцінка ефекту від впровадження інноваційних проектів підприємства зв'язку на мікро- та макроекономічному рівнях. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/ecvu_2013_20\(1\)_5.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/ecvu_2013_20(1)_5.pdf)
76. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ. Вишемирський В. С., 2018. 515 с.
77. Козак В.Г. Удосконалення системи інформаційного забезпечення. *Економіка АПК*. № 1. 2010. С. 66 – 70.
78. Колесніков Г. О. Менеджерський словник. Київ: Професіонал, 2007. 288 с.
79. Корпоративна культура: під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
80. Краснокутська Н.С., Бубенець І.Г. Підприємницький потенціал як фактор розвитку торговельних підприємств: монографія. Харків: Монограф, 2015. 198 с.
81. Крейдич І.М. Домінанти формування інвестиційної політики в умовах ресурсних обмежень. *Економіка та держава*, 2014 № 4. С. 61 – 64.
82. Крейдич І.М., Вістяка Г.І. Теоретичні аспекти поняття економічної політики розвитку підприємства. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка*, 2012. № 12. С. 12–17.
83. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией. Москва : Русская деловая литература, 1998. С. 111.
84. Кузьмін О. Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2006. 368 с.
85. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: монографія. □ Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. □205 с.
86. Лазоренко Д.О. Системний підхід до створення інформаційної інфраструктури підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. № 1. 2013. С. 7-9.

87. Лазоренко Л.В. SWOT–аналіз діяльності підприємств мобільного зв'язку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Випуск 23-2/2017. Частина 2. С. 54-58.
88. Лазоренко Л.В. Аналіз ринку мобільного зв'язку України та напрямки його розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №15. С. 246 – 249.
89. Лазоренко Л.В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. *Економіка та суспільство*. № 8. 2017. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.
90. Легомінова С. В. Теоретичні та методологічні аспекти управління конкурентними перевагами телекомунікаційних підприємств: монографія. Київ: Міленіум, 2018. 380 с.
91. Ліхоносова Г.С. Інформаційне забезпечення самоорганізації підприємств. *Ефективна економіка*. № 8. 2010. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=273>
92. Лосев А. Ф. История античной философии в конспектном изложении. Москва: ЧеРо, 2005. 192 с.
93. Магура М. И., Курбатова М. Б. Организационная культура. Организационное поведение. Самара: „Бахрах-М”, 2006. 752 с. С.73-102.
94. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. XII Міжнародна наукова конференція „Простір і час сучасної науки”. Київ : МНПІК, 2016. 128 с.
95. Маслак О.І. Формування новітніх організаційних структур у промисловості. *Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету „Львівська політехніка”*. Львів, 2010. № 683. С. 105-112.
96. Мацумото Д. Психология и культура: пер. с англ. Т. Гутман под ред. А.С. Кармина. СПб.: Питер, 2003. 717 с.
97. Мескон М., Хеддоурі Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва: Дело, 1998. 799 с.
98. Момчева А.М. Управлінські інновації: сутність, види, особливості впровадження. URL: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201374/98–104.htm>.
99. Моргунов Е. Б. Модели и методы управления персоналом. Москва: ЗАО „Бизнес–школа”, „Интел–Синтез”, 2001. 464 с.
100. МТС Україна змінює бренд і стає Vodafone. *Економічна правда*. 2015. URL: <http://www.epravda.com.ua/news/2015/10/16>
101. Нестеренко С. А. OLAP-модель информационных потоков ERP-систем. Труды Одес. политех. ун-та. № 1(27). 2007. С. 123–127.
102. Ноняк М.В. Етапи модернізації організаційної культури телекомунікаційних підприємств. Теоретичні та практичні засади ефективного функціонування соціально-економічної сфери: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 25 січня 2020 р.). Дніпро: НО „Перспектива”, 2020. 128 с. С. 71 – 74.
103. Ноняк М.В. Етапи розробки стратегії організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-

практичної конференції (Харків, 3–4 березня 2020 року). Харків: ХНЕУ, 2020. 148 с. С. 63 – 65.

104. Ноняк М.В. Концептуальні засади формування організаційної культури телекомунікаційних підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 31 (70). N 1, 2020. С. 74–82.

105. Ноняк М.В. Механізм управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія „Міжнародні економічні відносини та світове господарство”*. 2020 р. Випуск 29. С. 103 – 107.

106. Ноняк М.В. Організаційний розвиток підприємства: сутнісні аспекти. *Економіка і управління*, 2019. № 4. С. 64–71.

107. Ноняк М.В. Організаційні інновації телекомунікаційних підприємств: сутність, оцінка та впровадження. *Інтелект XXI*. 2019. № 6 частина 2. С. 121 – 126.

108. Ноняк М.В. Особливості та критерії оцінки управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 1(24). URL: <http://www.tasterneurope-bm.in.ua/24-2020-ukr>.

109. Ноняк М.В. Оцінка результативності організаційних інновацій телекомунікаційних підприємств. Стан та перспективи розвитку обліку, фінансів та підприємництва в умовах трансформації економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 18 січня 2020 р.). Київ: ГО „Київський економічний науковий центр”, 2020. 112 с. С. 38 – 41.

110. Ноняк М.В. Оцінка результативності управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств. Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури: матеріали міжнародної науково - практичної конференції (27 грудня 2019 р., м. Київ) / Відпов. за вип. С. Остапчук. Київ: ТОВ „ВІПО”, 2019. 320 с. С. 214 – 216.

111. Ноняк М.В. Побудова механізму управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств. Економіка сьогодні: актуальні питання та інноваційні аспекти: збірник матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 31 січня 2020 року). Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя: ГО „СІЕУ”, 2020. 160 с. С.62 – 64.

112. Ноняк М.В. Побудова організаційної структури управління телекомунікаційних підприємств. Інноваційна економіка: економічні, політичні та правові аспекти: колективна монографія за ред. І.Г. Оніщенко. Київ, Європейський університет. 2019. 156 с. С. 35 – 37.

113. Ноняк М.В. Практика впровадження організаційних інновацій телекомунікаційних підприємств. Розвиток економічної системи в контексті міжнародного співробітництва: збірник тез наукових робіт

учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 січня 2020 р.). Одеса: ЦЕДР, 2020. 104 с. С. 42– 46.

114. Ноняк М.В. Стратегії організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 2019. Випуск 48 частина 2. С. 82–86.

115. Ноняк М.В. Сутність та складові організаційного розвитку підприємства. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 23 січня 2020 р.): у 6 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 1. 59 с. С. 35 – 37.

116. Ноняк М.В. Сучасні тенденції організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств. Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: матеріали І міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 11 лютого 2020 р.). Київ, Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. 2020. 250 с. С. 97 – 99.

117. Ноняк М.В. Формування стратегії організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств. Бізнес, цифрові інновації та підприємництво : аналіз тенденцій та науково-економічний розвиток: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 25 січня 2020 року). Львів: ЛЕФ, 2020. 148 с. С. 73 – 76.

118. Ноняк М.В. Формування та оцінка організаційної культури телекомунікаційних підприємств. Телекомунікаційний простір ХХІ сторіччя: ринок, держава, бізнес: матеріали І міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 18-19 грудня 2019 р.). Київ, навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. 2019. 372 с. С. 278 – 280.

119. Ноняк М.В., Крейдич І.М. Сучасний стан та тенденції організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №1 (31), 2020. С. 34–38.

120. Норберт Т. Управление изменениями. *Проблемы теории и практики управления.* 1998. № 1. С. 68 –74.

121. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений: пер. с англ. Москва: Высшая школа экономики, 2010. 256 с.

122. Ольховая І.О. Інформаційне забезпечення процесу управління телекомунікаційного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* № 3(25). 2018. С. 52–57

123. Онопко А.С., Жигалкевич Ж.М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/102782/97865>

124. Оператор lifecell скоротив чистий збиток на 20%. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/lifecell-sokratil-chistyuy-ubytok-20-1455874918.html>

125. Островерха Г.В. Сутність та структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29738/1/45.pdf>

126. Офіційний веб портал Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. URL: <https://nkrzi.gov.ua/>
127. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
128. Офіційний сайт ПАТ „Укртелеком”. URL: <http://www.ukrtelecom.ua/about/today>.
129. Офіційний сайт ПрАТ „Київстар”. URL: <http://www.kyivstar.ua/uk>.
130. Офіційний сайт ПрАТ „ВФ-Україна”. URL: <https://www.mts.ua/>.
131. Офіційний сайт ТОВ „Lifecel”. URL: http://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/kompaniia-sogodni/lifecell-sogodni/
132. Палагута С.С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 36. 2017. С. 418-421.
133. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету ПХДПУ*. 2011. № 17. С. 23–31.
134. Підвальна О. Г., Швець А.Г. Економічні відносини: маркетинг і менеджмент. Управління організаційним розвитком організацій. URL: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/76062.doc.htm
135. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. Е. Калининой. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
136. ПрАТ „МТС – Україна”. Інформація по підприємствам и ФЛП України. URL: <http://www.openinfo.in.ua/index.php>.
137. Про Vodafone. URL: <https://www.vodafone.ua>.
138. Прокопенко Н.С. Податкове регулювання агропромислового виробництва: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2009. 316 с.
139. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія: за наук. ред. Л. М. Карамушки. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
140. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.
141. Райзберг Б. А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. Москва: ИНФРА-М, 1999. С. 326.
142. Ралко О. С. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisationa1%20development%20of%20of%20>
143. Реинжиниринг бизнеса. URL: <http://www.e-reading.biz/chapter.php/103739/69>.
144. Романюк В. М. Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 288-294.
145. Румянцев А.А. Возможности инновационного развития в регионе. *Економист*. 2004. С. 34-39.
146. Рухомий (мобільний) зв'язок. URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=149&language=uk>.

147. Рюэгг-Штюром Й., Ахтенхаген Л. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? *Проблемы теории и практики управления*. 2000. № 6. С. 68 – 72.
148. Соболев М.С., Багацький В.М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 251 с.
149. Сосновська О.О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 437 с.
150. Соціальна звітність ТОВ „Lifecell”. URL: http://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/sotsialna-vidpovidalnist/suspilno-kulturni-iniciativi/
151. Соціальний звіт ПрАТ „Київстар”. URL: www.kyivstar.ua/f/1/press_center/responsibility/KSO_ru.pdf
152. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. 102 с.
153. Старенька О. М. Інформаційне забезпечення системи оперативного управління підприємства. *Вісник ДонНУЕТ*. № 3 (59) 2013. С. 38–45
154. Старинець О. Г. Антикризове управління телекомунікаційними підприємствами: стан та перспективи розвитку: монографія. Київ. Талком, 2018. 320 с.
155. Стецюк Л. С. Оцінка стану інформаційного забезпечення аналізу діяльності підприємства. *Облік і фінанси*. № 3 (65). 2014. С. 136–141.
156. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.
157. Структура управління компанією „Київстар” URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1235-1.html>
158. Терещенко О. О. Інститут фінансового контролінгу – інноваційна платформа для корпоративних фінансів і контролінгу. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. № 5. С. 52-53.
159. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. Москва: ИНФА-М, 2011. 151 с.
160. Томилов В.В. Культура предпринимательства. СПб.: Питер, 2000. 176 с.
161. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с
162. Тридід О.М., Тижненко О.Г., Тижненко Л.О. Економіко-математичні моделі оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання: монографія. Київ: УБС НБУ, 2009. 213 с.
163. Фединець Н. І. Управління змінами в організації. *Науковий вісник Національного лісотехнічного ун-ту України*. 2011. Вип. 21.15. С. 292–298.
164. Федорко С.І. Управлінські інновації в системі інтегрованого управління розвитком транспортно-логістичних послуг. URL: <http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/350>.
165. Фіксований доступ до Інтернету. URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=150&language=uk>.
166. Фіксований телефонний зв'язок. URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=148&language=uk>.

167. Фінансовий звіт ПрАТ „Київстар” за 2015 рік. URL: http://kpt.kiev.ua/files/finances/zvit_finres_2015.pdf
168. Фінансовий звіт ПрАТ „Київстар” за 2016 рік. URL: http://kpt.kiev.ua/files/finances/zvit_finres_2016.pdf
169. Фінансовий звіт ПрАТ „Київстар” за 2017 рік. URL: http://kpt.kiev.ua/files/finances/zvit_finres_2017.pdf
170. Халімон Т.М. Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств : монографія. Львів. Ліга-Прес, 2018. 463 с.
171. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. №3(27), 2014. С. 109-112.
172. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.
173. Чухрай Н.І. Організаційно-управлінські інновації в економіці, що спираються на знання. Інновації: проблеми науки і практики. Харків: ІНЖЕК, 2006. С. 107-133.
174. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 336 с.
175. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.
176. Шкода М.С. Активізація інноваційної політики як чинник підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 55–63.
177. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия: пер. с нем. В. С. Автономовой. Москва: ЭКСМО, 2007. 864 с.
178. Щелкунов І. В., Загорулько В.М., *Подреза С.М.* Стратегічне управління. Київ: НАУ-друк, 2011. 395 с.
179. Щербина О. В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. Вчені записки: зб. наук. пр. відп. ред. А. Ф. Павленко. Київ: ДВНЗ Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. 2008. Вип. 10. С. 30 – 38.
180. Экономический потенциал административных и производственных систем: монография под общей ред. О.Ф. Балацкого. Сумы : Университетская книга, 2006. 973 с.
181. Agencies: Perspectives in Theory and Practice. Golembiewski R. T. *Public Administration Review*, July – August, 1969. 478 p.
182. Armenakis A.A. Organizational change: A review of theory and research in the 1990 s. *Journal of management*. 1999. No 25(3). pp. 293-315.
183. Chandler A. P. Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge: Mass. ; MIT Press, 1962. 420 p.
184. Deming, W.E. Quality, productivity, and competitive position. Los Angeles: Quality Enhancement Seminars, Center for study. 1991. 56 p.

185. Dixit A.K. Thinking strategically: the competitive edge in business, politics, and everyday life / by Avinash K. Dixit and Barry J. Nalebuff. Norton Paperback. 1991, reprinted in 1993. 393 p.
186. Doyle, P., & Stern, P. Marketing management and strategy. Pearson Education. 2006. 446 p.
187. Drucker P. Management: tasks, responsibilities, practices. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust. 1973, 1974 and 2008. Available at : <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf>.
188. Freeman R.E. Strategic Management: a Stakeholder Approach. Boston : Pitman. 1984. 276 p.
189. French, Wendell, Bell, Cecil. Organisation Development. 4th ed. Prentice Hall, 1990.
190. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard business review, Reprinted from 1972. 1997. No 76(3). pp. 55-60.
191. Hannan, M.T., & Freeman, J. The population ecology of organizations. *American journal of sociology*. 1997. Vol. 58. No. 5. pp. 929-964.
192. Hart A. Risk, Uncertainty and the Unprofitability of Compound Probabilities In: Studies in Mathematical Economics and Econometrics. Chicago, University of Chicago Press, 1942.
193. Knight F. Risk, Uncertainty and Profit Preface to the Keisure, London, London School Economics and Political Science, 1933.
194. Lifecell збільшив чистий збиток. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/520816.html>
195. Lippitt G. L. Organizational Renewal: A Holistic Approach to Organization Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.
196. Margulies N., Raia A. Organization Development: Values, Process, and Technology. N. Y.: mcgraw-Hill, 1972.
197. Martin W.J. The Information society. L. Aslib. 1988 204 p.
198. Mintzberg H. Patterns in strategy formation. *Management science*. 1978. № 24(9). P. 934–948.
199. Mintzberg H. The strategy concept : Five Ps for strategy. *California management review*. 1987. № 30(1). P. 11–24.
200. Rosenstein-Rodan P. Notes on the Theory of the „Big Push”. *Economic Development for Latin America*. Vol. 4. 1961. P. 60–65.
201. Russell E. Ackoff. Management Misinformation System, Management Science, December 1997.
202. Shannon C.E. A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*, Vol. 27, pp. 379-423, 623-656, July, October, 1948.
203. Tannenbaum R., Davis S. A. Values, Man and Organizations. *Industrial Management Review*. 1969. № 10. □P. 67–86.
204. The Inclusive Development Index (IDI). URL: <https://www.weforum.org/reports/the-inclusive-development-index-2018>.
205. Vodafone Україна. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Vodafone>.
206. 1Журнал „Інтернет в цифрах”. URL: <http://in-numbers.ru>.

207. 2Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. Москва. Издат. дом Гос. ун-та Высшей школы экономики, 2010. 339 с.
208. 3Burns T. The management of innovation. London: Tavistock, 1961. 269 p.
209. 4. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. Москва. Вильямс, 2007. 276 с.
210. 5Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку. *Вісн. Нац. ун-ту „Львівська політехніка”. Серія: Проблеми економіки та управління.* 2015. № 815. С. 104-112.
211. 6Грибик І. І. Інформаційні системи у менеджменті: системний підхід: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2010. 258 с.
212. 7Ансофф Х. Методика проектирования организационных структур. Внутрифирменное планирование в США: пер. с англ. Москва. Экономика, 1972. 222 с.
213. 1Денісова О. О. Інформаційні системи і технології в юридичній діяльності. Навч. посібник. Київ. КНЕУ, 2004. 307 с.
214. 3Імплементация високих технологій в економіку України: наукова доповідь за ред. д-ра екон. наук, проф. І.Ю. Єгорова, д-ра екон. наук І.В. Одотюка, д-ра екон. наук О.Б. Саліхової ; НАН України, ДУ „Інститут екон. та прогнозів. НАН України”. Київ. 2016. 166 с.
215. 4Кризис современной парадигмы менеджмента. URL: <http://scgovern.org/?p=14>
216. 5Крижко В.В. Антологія аксіологічної парадигми освіти: навч. посібник. Київ. Освіта України, 2005, 440 с.
217. 6Кузьмін О.Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Львів: НУ „Львівська політехніка”, 2006. 368 с.
218. 7Кузьмін О. Є. Діагностика в системі процесно-структурованого менеджменту. *Вісник національного університету „Львівська політехніка”.* 2011. № 714. С. 9-14.
219. 8Кун. Т. Структура научных революций. Москва. АСТ, 2002. 605 с.
220. 9Менеджмент: понятійно-термінол. слов. авт. уклад. Щокін Г.В., Головатий М.Ф., Антонюк О.В., Сладкевич В. П. Київ. МАУП, 2007 744 с.
221. 12Фоміних, Т. О. Сучасна парадигма менеджменту як основа для формування нової концепції управління людськими ресурсами *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2010. №5, Т. 2. С. 134-138.
222. 3 Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. Київ. Вид-во «ЦУЛ», 2005. 440 с.
223. 4 Вахович І. Розвиток креативних індустрій: регіональний вимір: монографія. Вежа-Друк, 2014. 288 с.
224. 7 Генерація ідей. Словопедія. URL: <http://slovopedia.org.ua /38/53395/378391.html>

225. 34 Звирко М.В. Сетевая экономика: понятие, преимущества и недостатки. URL: http://www.teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2012/1/ekonomika/zvirko.
226. 35Згуровський М.З. Болонський процес: головні принципи та шляхи структурного реформування вищої освіти України. Київ. Національний технічний ун-т України "Київський політехнічний ін-т", 2006. 543 с.
227. 37 Івченко В. Становлення та розвиток національної інноваційної системи України як передумови побудови конкурентноспроможної економіки держави. *Стратегія розвитку України*. 2007. № 1/2. С. 246–252.
228. 39Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура. URL: <http://rcokoit.ru/dld/blog/kastelsinfoer>.
229. 51Кузьмін О.І. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.10. С. 159-167.
230. 52Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління. Науково-технічна бібліотека Національного університету «Львівська політехніка», 2011. С. 18-23.
231. 54 Мерриден Т. Бизнес путь: Nokia. Секреты успеха самой быстроразвивающейся компании в мире. СПб. Издательство „Крылов”, 2003. 192 с.
232. 55Мещеряков Б., Зинченко В. Большой психологический словарь. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B5%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>
233. 56Миролюбова Т.В. Инновационная экономика и культурная политика: региональный поход. *ИнВестРегион*. 2011. №1. С.64–69.
234. 57Московкин В.М. Тематические сети инновационных регионов Европы: опыт для постсоветских европейских стран. *Вісник МСУ. Серія : Економічні науки*. 2005. № 1–2.
235. 61Офіційний сайт Всесвітньої організації інтелектуальної власності. URL: <http://www.wipo.int/portal/en/index.html>
236. 63Попов В.Н. Организационно-экономический механизм объединения (на примере научно-производственного концерна). Воронеж: Изд-во ВГУ, 1994. 176 с.
237. 66Січкаренко К.О. Мережева організація інноваційної діяльності: наукова доповідь Кирило Олексійович Січкаренко; НАН України, ДУ „Інститут економіки та прогнозування НАН України”. Київ. 2015. 48 с.
238. 73Чуль О.М. Моделі креативних індустрій:короткий огляд. Збір. тез наук. робіт учасників Міжнародної науковопрактичній конференції «Сучасна економічна наука: теорія і практика». 26–27 жовтня. Одеса, 2012. С. 13–15.
239. 74Шугурова И.В. Политико-правовые аспекты трансфера российских технологий за рубеж. *Международные процессы*. 2010. № 1. С. 78–81.
240. 76Creative economy: A Feasible development Option. Report 2010. UNCTAD. URL: <http://www.unctad.org/creative-economy>
241. 77Cunningham S. From cultural to creative industries: theory, industry, and policy implications. *Media international Australia*. 2002. №102. P. 54–65.

242. 79Global Innovation Index 2016 Winning with Global Innovation Author(s): WIPO, WIPO, Cornell University, INSEAD| URL:http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.
243. 82 URL: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/15_research_development
244. 83Innovation Union Scoreboard 2016. URL: <http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius>
245. 84Kelly K. Health Science Libraries: future trends. An Leabharlann. The Irish Library. 2009. № 18(1). P. 12–17. URL: <http://epubs.rcsi.ie/libraryart/4/>.
246. 90 The Bloomberg Innovation Index. URL: <http://www.bloomberg.com/graphics/2017>
247. 91The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries. URL: www.creativwirtschaft.at
248. 93Wilkinson I., Young L. On Cooperating: Firms, Relations and Networks. Sydney University of Technology Journal of Business Research. URL: <http://necsi.edu/events/iccs6/viewpaper.php?id=128>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тлумачення поняття „розвиток”

Тлумачення поняття	Автор
Розвиток – 1) процес закономірної зміни, переходу від одного стану до іншого, більш досконалого; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого; 2) рівень свідомості, освіченості, культури.	А.Н. Азрилиян
Розвиток – незворотна, направлена, закономірна зміна матерії і свідомості, їх універсальна властивість; в результаті розвитку виникає нова якість, стан об'єкту – його складу і структури	С.С. Бакай, С.О. Білун, А.В. Світлична
Розвиток – це в першу чергу зміна, рух. В процесі руху як розвитку створюється нове, необхідне, здатне до самопросування, самовідтворення	В.О. Василенко
Розвиток – процес самопросування від нижчого (простого) до вищого (складного), який розкриває внутрішні тенденції будь-якого роду змін різноманітних форм матерій	О.С. Віханський, О.І. Наумов
Під розвитком розуміють сукупність змін, що ведуть до появи нової якості, змінюють життєдіяльність системи, її вміння протистояти руйнівним впливам зовнішнього середовища	І.І. Тимошенко, А.С. Соснін

Додаток Б

Тлумачення поняття „організаційний розвиток”

Тлумачення поняття	Автор, джерело
Розвиток організаційний – удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення в довгостроковому періоді. Організація програмує свій розвиток за рахунок технологічних та організаційних нововведень, підвищення результативності управління культурою фірми, навчання	С.С. Бакай, С.О. Білун, А.В. Світлична
Організаційний розвиток – довготривала робота по удосконаленню процесів вирішення проблем і оновленню в організації шляхом ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації – при особливій увазі до культури всередині формальних робочих груп – з допомогою агента змін, чи каталізатора, – використовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку, враховуючи дослідження дією	У. Френч, С. Белл
Розвиток організації – довгострокова програма удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення, особливо за рахунок підвищення результативності управління культурою організації	М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі
Організаційний розвиток – ціленаправлена робота, здійснювана вищим керівництвом для підвищення результативності й життєздатності організації за рахунок планових змін процесів, які в ній протікають, використовуючи при цьому знання і методи науки про поведінку і науку управління	Р. Бекхард
Організаційний розвиток – це плановий, управлінський і систематичний процес перетворень в області культури, систем і поведінки організації з метою підвищення її результативності у вирішенні проблем і досягненні цілей	Г.Л. Ліппіт
Під терміном «організаційний розвиток» розуміють нормативну стратегію перенавчання, направлену на виявлення впливу на переконання, оцінку і відношення до роботи в рамках організації для того, щоб вона могла краще адаптуватися до швидких темпів зміни технології, у індустріальному оточенні і в суспільстві в цілому	О. Уін
Організаційний розвиток можна трактувати як довготермінову роботу в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом, з одного боку, зростання загальної результативності організації, а з іншого – підвищення почуття задоволеності та поліпшення умов праці співробітників	Ф.І. Хміль
Організаційний розвиток – це система використання знань наук про поведінку (біхевіоризму) для планування розвитку і перегляду організаційних стратегій, структур і процесів з метою підвищення організаційної результативності	Т. Каммінгс, С. Ворлей
Організаційний розвиток представляє собою консультаційну течію, яка поєднує в собі практику консалтингу, дослідницький і науково-прикладний напрямки на перетині організаційної психології, теорії організації і менеджменту, направлену на вирішення широкого кола завдань щодо ефективного встановлення і досягнення цілей розвитку організації як в бізнесових, так і в некомерційних структурах	Є.Н. Ємельянов

Продовження додатку Б	
Організаційний розвиток – це процес позитивних і якісних змін в організації, які заторкують головним чином структуру, способи діяльності та взаємодії. Критерієм позитивних змін є такі параметри як виживання організації, ефективність її діяльності, забезпечення доступу до влади або її збереження, відповідність проекту або цінностям. Про якісний характер змін у процесі аналізу свідчить те, що організаційний розвиток, як правило відображається у змінах структури, тому іноді замість поняття «організаційний розвиток» вживають поняття «структурні та стратегічні зміни в організації» (А. Чандлер)	К. Штайльманн, М. Дряхлов, В. Хартманн, С. Мочерний, [50, с. 643]
Організаційний розвиток – процес удосконалення формальних (організаційної структури управління, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників й ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок і досвіду у міжособистісному та груповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури), тобто безперервне вдосконалення процесів вирішення проблем й оновлення організації	Г.О. Колесніков, [70, с. 173]

Додаток В

SWOT-аналіз ПАТ “Укртелеком”

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Лідер ринку послуг фіксованого зв'язку. 2. Усі послуги в одному рахунку. 3. Широке покриття території України. 4. Використання власного обладнання. 5. Впровадження міжнародних стандартів з упровадженням рекомендацій міждержавних структур (ITU, ETSI, PC3 та ін.) у сфері телекомунікацій. 6. Підприємство є прибутковим. 7. Мобільний зв'язок підприємства за технологією UMTS/WCDMA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність стратегії диверсифікації послуг. 2. Зменшення чисельності абонентів. 3. Зниження чисельності працівників
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток нових видів послуг. 2. Розвиток технологій надання послуг мобільного зв'язку. 3. Підтримка державою розвитку сфери інформаційних технологій. 4. Наявність власного обладнання для впровадження нових технологій. 5. Можливість об'єднання з ТОВ „Lifecell”. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція на ринку телекомунікаційних послуг. 2. Висока турбулентність політичних та економічних чинників у країні. 3. Зниження інвестиційної привабливості українського бізнесу для національних та іноземних інвесторів.

Додаток Д

SWOT – аналіз компанії ТОВ „Lifecell”

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1) Першим представив МелоРінг, голосове SMS, мікро-SIM карта. 2) Корпоративна соціальна відповідальність присутня в діяльності підприємства; 3) Запуск месенджера ВіР.	1) Абонентами підприємства в основному є молодь; 2) Зменшення кількості абонентів. 3) Збитковість підприємства, яка зростає
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1) Можливість покриття 4G. 2) Тенденція збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення. 3) Розвиток нових послуг.	1) Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні. 2) Нестабільні політичні та економічні умови в країні 3) Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів.

Додаток Е

SWOT – аналіз ПрАТ «ВФ - Україна»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1) Прихід нового бренду – Vodafone – з репутацією та досвідом лідируючого європейського оператора. 2) Широке покриття території мережею (98%); велика частка ринку. 3) Використання власного, а не орендованого обладнання. 4) Корпоративна соціальна відповідальність як найважливіший стратегічний пріоритет діяльності. 5) Застосування нових інструментів підвищення лояльності.	1) Зниження лояльності до підприємства через закриття тарифів для підключення приватних абонентів на умовах передоплати, та підвищення цін на діючі такі тарифи; 2) Низький рівень «імунітету» клієнтів, висока готовність до зміни оператора
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1) Розширення покриття 4G в Україні. 2) Тенденція збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення. 3) Зростання переваги частки data - користувачів над voice-. 4) Розвиток нових послуг на сервісів на базі Internet. 5) Підтримка державою розвитку сфери інформаційних технологій.	1) Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні. 2) Нестабільні політичні та економічні умови в країні. 3) Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів. 4) Зниження прибутковості.

SWOT – аналіз ПрАТ „Київстар”

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> 1) ПрАТ «Київстар» входить до складу VimpelCom Ltd; однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних компаній. 2) Широке покриття території мережею (велика частка ринку 35 %, I місце на ринку). 3) Використання власного, а не орендованого обладнання. 4) Обладнання підтримує новітні стандарти зв'язку 4G та LTE. 5) Корпоративна соціальна відповідальність як найважливіший пріоритет діяльності. 6) Застосування нових інструментів. 7) Підприємство є прибутковою. 8) Збільшення кількості абонентів . 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Пропозиція іншими операторами мобільного зв'язку більш вигідних тарифів та послуг. 2) Плинність кадрів.
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1) Впровадження покриття 4G в Україні. 2) Тенденція збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення. 3) Розвиток нових послуг. 4) Підтримка державою розвитку сфери інформаційних технологій. 5) Вихід оператора у фінансовий сегмент. 6) Наявність власного обладнання для впровадження технологій 4G. 7) Придбання підприємства «Воля». 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Інтенсивна конкуренція на ринку телекомунікаційних послуг в Україні. 2) Нестабільні політичні та економічні умови в країні. 3) Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів.

Додаток 3

Принципи побудови організаційної структури

Принципи	Автор, джерело
<ol style="list-style-type: none"> 1. Мінімальна кількість ієрархічних ступенів. 2. Адаптивність (здатність до змін). 3. Короткі шляхи проходження інформації. 4. Принцип єдності розпорядництва. 5. Принцип спеціалізації. 6. Принцип оптимального співвідношення централізації і децентралізації 	В.Г. Шорін
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність структури управління цілям, що стоять перед виробництвом. 2. Співвідносність керуючої і керованої систем, доведення складності керуючої системи до складності керованої. 3. Відповідність форм прямого й зворотного зв'язку в системі характерові взаємовідносин між її підсистемами. 4. Створення мінімально необхідної кількості ступенів управління. 5. Додержання норм керованості. 6. Доведення до оптимальної чисельності апарату управління. 7. Чітке розмежування функцій і дотримання принципу спеціалізації. 8. Дотримання демократичного централізму і забезпечення на всіх рівнях єдиноначальності і суворої відповідальності за доручену справу. 9. Забезпечення організаційної сталості й надійності керуючої системи. 10. Забезпечення необхідної гнучкості структури управління та її орієнтації на постійне вдосконалення у відповідності із змінами, що відбуваються. 11. Досягнення оптимального співвідношення централізації та децентралізації функцій управління 	Й.С. Завадський
<ol style="list-style-type: none"> 1. Єдність мети. 2. Первинність функцій і вторинність структури. 3. Принцип функціональної замкнутості підрозділів апарату управління. 4. Простота організаційної структури. 5. Єдності розпорядництва. 6. Визначення оптимальної норми керованості. 7. Встановлення оптимального співвідношення централізації і децентралізації форм управління. 8. Принцип зворотного зв'язку 	Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар
<ol style="list-style-type: none"> 1. Функції первинні організаційна структура вторинна. 2. Організаційна структура має чітко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури. 3. Орієнтація на досягнення цілей. 4. Схеми організаційної структури слід проектувати знизу вгору, утворюючи спочатку основні виробничі підрозділи, потім ремонтні, допоміжні і обслуговуючі. 5. Гнучкість і еластичність організаційної структури. 6. Баланс відповідальності, прав і компетентності працівників. 7. Суміщення керівних посад по вертикалі. 8. Суміщення посад по горизонталі в середній ланці управління, як у 	О.С. Курочкін

<p>самих відділах, так і між відділами, які мають тісні кооперативні зв'язки.</p> <p>9. Дотримання норм керованості.</p> <p>10. Співвідносність керуючої і керованої систем.</p> <p>11. Єдності розпорядництва.</p> <p>12. Оптимальне співвідношення централізації і децентралізації форм управління</p>	
<p>1. Функціональної дефініції.</p> <p>2. Скалярний (безумовної відповідальності).</p> <p>3. Рівня повноважень.</p> <p>4. Єдиноначальства.</p> <p>5. Делегування повноважень.</p> <p>6. Діапазону управління.</p> <p>7. Паритету повноважень і відповідальності.</p> <p>8. Прямого керівництва.</p> <p>9. Відповідності завдань</p>	Ф.І. Хміль

Додаток Н

Тлумачення поняття «організаційна культура»

Тлумачення поняття	Автор, джерело
Організаційна культура – це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, які є спільними для всіх співробітників цієї організації. Це основний компонент у виконанні місії організації та досягненні нею основних цілей, у підвищенні результативності	М. Армстронг
Організаційна культура – сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних чи розроблених певною групою в ході вирішення проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаються новим членам в ролі вірного образу сприйняття, мислення і відношення до конкретних проблем	Е. Шейн
Організаційна культура – це набір найважливіших припущень, які приймаються членами організації і виражаються у заявлених організаційних цінностях, задають людям орієнтири їх поведінки й дій	О. Віханський, А. Наумов
Організаційна культура – сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються із стратегією організації	А. Карпов
Організаційна культура – соціально-духовне поле компанії, яке формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, котрі визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу компанії та дозволяють організації рухатись до успіху	Т. Соломанідіна

Ноняк Михайло Васильович
кандидат економічних наук;
Крейдич Ірина Миколаївна,
доктор економічних наук, професор
Гудзь Олена Євгенівна
доктор економічних наук, професор;
Прокопенко Наталія Семенівна
доктор економічних наук, професор.

Наукове видання

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ**

ISBN

Ноняк М.В., Крейдич І.М., Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С. 2021

2021