

## РОЗВИТОК МЕТОДОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЧНОГО КОРПОРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ

*Розглянуто питання формування та використання методологічного забезпечення процесу організаційного проектування інтегрованих корпоративних структур (ІКС). Визначено роль управління організаційним потенціалом ІКС в системі стратегічного корпоративного планування. Систематизовано на схемі загальні положення методології організаційного проектування ІКС, які включають: загальні та спеціальні принципи, підходи системного аналізу та синтезу, а також дозволяють забезпечити економічне зростання і цілісність системи управління. Обґрунтовано використання технології корпоративного реінжинірингу для реалізації організаційних проектів розвитку ІКС.*

*Ключові слова: стратегічне планування, організаційне проектування, інтегровані корпоративні структури, корпоративний реінжиніринг.*

M. V. MELNIKOVA, B. A. SOROKIN  
Institute of Economic and Legal Researches of NAN of Ukraine, Donetsk

### ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT METHODOLOGIES AS PART OF THE DESIGN OF CORPORATE STRATEGIC PLANNING

*Abstract – The purpose of article is to improve the methodological support for the strategic planning of organizational development of integrated corporate structures. The study addressed issues of formation and use of methodological support of the process of organizational design integrated corporate structures (ICS). The role of the management of organizational capacity ICS in the strategic corporate planning. Systematized scheme for the general provisions of the methodology of organizational design ICS, which include: general and specific principles and approaches of systems analysis and synthesis, as well as allow for economic growth and the integrity of the control system. Proposed use of corporate re-engineering technologies for the implementation of organizational development projects ICS.*

*Using the methodology of the general provisions of organizational design and technology of corporate re-engineering contribute to the validity of decisions taken in the strategic planning ICS.*

*Key words: strategic planning, organizational design, integrated corporate structure, corporate reengineering.*

**Постановка проблеми.** Стратегічне планування відіграє провідну роль в процесі управління складними організаціями – інтегрованими корпоративними структурами (ІКС), оскільки забезпечити ефективне використання як економічного, так і організаційного потенціалу при реалізації великомасштабних та коштовних проектів розвитку. Стратегічне управління організаційним потенціалом ІКС здійснюється на підставі формування та реалізації проектних рішень. Обґрунтування зазначених проектів організаційних змін та організаційного розвитку ІКС потребує відповідного методологічного забезпечення, що визначає актуальність обраного напрямку дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання корпоративного стратегічного планування, в загальному, та організаційного проектування, зокрема знаходяться у центрі уваги провідних вчених та практиків, як в Україні, так і за кордоном [1–7]. Фахівцями відмічається складність вирішення проблеми обґрунтування та реалізації стратегій організаційного розвитку інтегрованих корпоративних структур. Це обумовлено як високою рухливістю зовнішнього економічного середовища, що серйозно впливає на реалізацію обраних стратегій за рахунок виникнення непередбачуваних ситуацій; так і, складністю організаційної взаємодії між учасниками ІКС, що потребує використання спеціальних підходів до знаходження стратегічного балансу інтересів. Зазначене підкреслює доцільність опрацювання питань розробки та використання методологічних підходів до стратегічного планування організаційних змін та організаційного розвитку інтегрованих корпоративних структур.

**Формулювання цілі статті.** Метою статті є вдосконалення методологічного забезпечення стратегічного планування організаційного розвитку інтегрованих корпоративних структур.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організаційне проектування звичайно визначається як процес проектування системи управління, що включає організаційну структуру, яка відображає стійкий прояв упорядкованості відносин і зв'язків, та організаційний механізм, який забезпечує певний порядок дій.

При розробці проектів організаційного розвитку звичайно дотримуються наступних загальних принципів:

- пріоритетними є функції, які відображують стратегічні цілі діяльності. Перелік зазначених функцій визначає виробничу та організаційну структуру;
- організаційний проект має розроблятися з використанням методу послідовного аналізу та вибору найбільш раціональних варіантів;
- проектування має здійснюватися від виробничих, обслуговуючих та допоміжних підрозділів, а потім регламентуються фінансово-економічні та організаційно-управлінські складові системи.

Проектована система має відповідати наступним вимогам: забезпечення можливості саморегулювання, тобто швидке повернення у рівноважний стан при типових збурюючих впливах; простота, чіткість

напрямів інформаційних потоків, можливість швидкого прийняття рішень; гнучкість, еластичність, можливість реагування на зміни зовнішнього середовища; формування умов для оптимальної з точки зору досягнення загальносистемних цілей взаємодії відносно самостійних компонентів системи.

Оскільки ІКС належать до складних організаційно-економічних систем, то при їх проектуванні використовуються підходи, які базуються на основоположних системних принципах, що відображаються у системно-компонентному, системно-структурному і системно-функціональному підходах [8, с. 128–129]. Системний підхід органічно доповнюється системним аналізом та системним синтезом, які конкретизують і розвивають загальнотеоретичні і методологічні принципи підходу, що дозволяє забезпечити раціональну організацію процесів ефективного функціонування та розвитку виробничо-господарського комплексу як інтегрованої виробничої структури.

За результатами системного аналізу та синтезу формується концепція “розширеної організації”, для якої характерні: відкритість, гнучкість та інтегрованість структури, відносна автономність окремих елементів структури, пріоритетність уваги на розвитку горизонтальних та вертикальних зв'язків, ресурсозберігаючих технологій, мобільність та систематичне навчання персоналу [5, 9].

Разом із вказаними загальними принципами при організаційному проектуванні ІКС необхідно дотримуватися спеціальних принципів, що обумовлено такими обставинами. Багатофакторний характер процесу інтеграції, пов'язаний, з одного боку, із суспільним розподілом праці та його спеціалізацією, а з іншого – з необхідністю взаємодії між окремими видами виробництва, передбачає виділення найбільш типових ознак, які можуть бути покладені в основу класифікації форм взаємодії учасників ІКС. Класифікація базується на методологічних принципах: об'єктивності, науковості, системному підході і оптимальності. Крім того, для цілей оргпроекування ІКС доцільно класифікувати за наступними ознаками: формами власності; формами господарювання; галузевим складом; замкнутістю технологічного ланцюга; охопленням ринку; складом учасників; глибиною відносин між учасниками в процесі виробничої діяльності; ступенем господарської та юридичної самостійності учасників.

Опираючись на наведену класифікацію, можливо сформулювати спеціальні принципи організаційного проектування розвитку ІКС: добровільності, адаптивності; етапності; цілісності, комплексності і оптимальності; підтримки і сприяння з боку органів державного управління та місцевого самоврядування. Наведені спеціальні принципи спрямовані на сприяння вирішенню пріоритетних завдань економічної та соціальної політики, виходячи з функціональної ролі, яку виконують ІКС в структурі національної економіки.

Узагальнюючи викладене, можна систематизувати загальні методологічні положення щодо організаційного проектування ІКС (рис. 1).



Рис. 1. Зміст загальних положень методології організаційного проектування ІКС

Слід зазначити, що ІКС мають особливості розвитку, які доцільно враховувати при організаційному процентуванні. Зазначені особливості пов'язані з тим, що ІКС в процесі розвитку дозволяють залучати значні обсяги ресурсів, що дозволяє ефективно маневрувати ними, а іншого боку ІКС мають складну структуру організаційного потенціалу, що потребує використання спеціальних прийомів для підтримки цілісності системи управління та її самозбереження. Зважаючи на такі обставини доцільна розробка механізмів узгодження інтересів учасників реалізації орпроектів, а також оцінки зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на організаційну стійкість ІКС.

При адаптації загальних положень методології організаційного проектування розвитку ІКС до умов їх функціонування в структурі національної економіки необхідно констатувати таке. Модель організаційних змін ІКС звичайно пов'язана з процесом інтеграції, який спрямовано на отримання додаткових переваг від об'єднання ресурсів, що створює передумови одержання синергетичного ефекту залежно від типу інтеграції. Обґрунтування вибору моделі розвитку ІКС забезпечується в процесі реінжинірингу організаційної (виробничої та господарської) структури в рамках застосування інформаційних технологій [10, с. 38]. При орпроектуванні ІКС доцільне використання принципів корпоративного реінжинірингу, який поєднує теорію і практику корпоративного управління з методами організаційного реінжинірингу і організаційні зміни структурних підрозділів для радикальних організаційних перетворень його діяльності [3, 5, 9, 11]. При цьому виходячи з обраних цілей визначається найбільш адекватний підхід до їх досягнення, оцінюється ступінь потреби в проведенні реінжинірингу, наявність ресурсів і можливостей їх використання.

Загальносистемна методологія заснована на використанні загальних підходів до вирішення проблем і включає: аналіз системи "ІКС – зовнішнє середовище"; класифікацію стратегій ІКС; визначення стратегічних відповідностей; оцінку варіантів організаційно-економічного розвитку; принципи управління організаційною культурою і структурою; принципи обґрунтування й ухвалення рішень; принципи відбору, мотивації та перепідготовки персоналу.

Організаційний механізм упровадження корпоративного реінжинірингу в практику роботи ІКС передбачає формування основоположних принципів і рекомендацій щодо їх практичного використання. Рекомендації щодо практичного використання принципів включають: моделі і методики для оптимізації процесів проектування, емпіричні правила ефективного використання; визначення проблем, що виникають при впровадженні корпоративного реінжинірингу в практику ІКС і методи їх подолання; підходи до розробки формальних процедур упровадження.

Оптимізації проектування і реалізації проектів корпоративного реінжинірингу сприяє використання методів управління складними проектами. Процес розробки і впровадження проекту корпоративного реінжинірингу в практику є складним і охоплює найважливіші функції, інтереси учасників організаційних змін. Процес управління змінами потребує розробки процедур упровадження, які дозволяють формалізувати вказаний процес за відповідним алгоритмом [9, с. 146]. Інформаційна автоматизована система реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє здійснити: принципову оцінку наявних рішень і аналіз основних альтернатив; розробку структурної схеми об'єкта і моделі його функціонування; вибір ефективних методів вирішення ділових ситуацій; моделювання діяльності структурних підрозділів і ІКС в цілому; застосування імітаційних моделей та забезпечення стандартного підходу до реорганізації господарських і технологічних схем для підвищення їх ефективності.

Таким чином, використання загальних положень методології організаційного проектування та технології корпоративного реінжинірингу сприятимуть підвищенню обґрунтованості рішень, що приймаються в системі стратегічного планування ІКС.

**Висновки.** Таким чином, стратегічне планування нерозривно пов'язано із обґрунтування проектів організаційних змін та організаційного розвитку, що дозволяє забезпечити ефективне використання організаційного потенціалу інтегрованих корпоративних структур.

Методологічне забезпечення формування організаційних проектів розвитку ІКС передбачає використання загальних та спеціальних принципів орпроектування, підходів до системного аналізу та синтезу та врахування подвійного характеру процесу розвитку ІКС, спрямованого не тільки на економічне зростання, але й на самозбереження шляхом підтримки цілісності системи управління.

Реалізація проектів організаційного розвитку ІКС здійснюється з використанням корпоративного реінжинірингу, який поєднує принципи корпоративного управління та технологію реінжинірингу бізнес-процесів. Подальших досліджень потребують питання розробки узгодження інтересів та подолання конфліктів в процесі розробки та реалізації проектів організаційного розвитку у складі системи стратегічного планування ІКС.

## Література

1. Бараненко С. П. Корпоративний менеджмент / С. П. Бараненко, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. – М. : Центполіграф, 2010. – 319 с.
2. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики : монографія / М. О. Кизим, О. М. Тищенко, Ю. Б. Іванов [та ін.]. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 344 с.
3. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами / П. В. Забелин. – М. : ПРИОР, 1998. – 176 с.

4. Павловская И. Г. Методологические подходы к развитию стратегического планирования в интегрированных корпоративных структурах [Электронный ресурс] / И. Г. Павловская // Вісн. економіки транспорту і промисловості. – № 37. – Режим доступа: [masters.donntu.edu.ua/2012/iem/.../article6.htm](http://masters.donntu.edu.ua/2012/iem/.../article6.htm)
5. Chakraborty S. Enterprise resource planning: an integrated strategic framework / S. Chakraborty, S. K. Sharma // Int. J. of Management and Enterprise Development. – 2007. – Vol. 4, No. 5. – P. 533–551.
6. Новицкий Е. Стратегическое планирование в высокодиверсифицированных корпоративных структурах: о мировой практике и опыте АКФ “Система” / Е. Новицкий // Рос. экон. журнал. – 2009. – № 8. – С. 72–78.
7. Циба Т. Є. Особливості і механізм стратегічного планування / Т. Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2 (56). – С. 159–172.
8. Щербина В. В. Социальные теории организации : словарь / В. В. Щербина. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 264 с.
9. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М. : Добрая книга, 2006. – 380 с.
10. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 345 с.
11. Кравченко В. Ф. Организационный инжиниринг / В. Ф. Кравченко, Е. Ф. Кравченко, П. В. Забелин. – М. : ПРИОР, 1999. – 256 с.

### References

1. Baranenko S. P. Korporatyvnyy menedzhment / S. P. Baranenko, M. N. Dudyn, N. V. Liasnykov. – М. : Tsentrpoligraf, 2010. – 319 s.
2. Korporatsiyi ta intehrovani struktury: problemy nauky ta praktyky : monohrafiya / М. О. Kyzym, О. М. Tyshchenko, Yu. B. Ivanov [ta in.]. – Kh. : INZhEK, 2007. – 344 s.
3. Zabelin P. V. Osnovy korporatyvnogo upravleniya kontsernamy / P. V. Zabelin. – М. : PRIOR, 1998. – 176 s.
4. Pavlovskaya Y. H. Metodologicheskie podkhody k razvitiyu strategicheskogo planirovaniya v integrirovannykh korporativnykh strukturakh [Elektronnyy resurs] / Y. H. Pavlovskaya // Visn. ekonomiky transportu i promyslovosti. – # 37. – Rezhym dostupa: [masters.donntu.edu.ua/2012/iem/.../article6.htm](http://masters.donntu.edu.ua/2012/iem/.../article6.htm)
5. Chakraborty S. Enterprise resource planning: an integrated strategic framework / S. Chakraborty, S. K. Sharma // Int. J. of Management and Enterprise Development. – 2007. – Vol. 4, No. 5. – R. 533–551.
6. Novitskiy E. Strategicheskoe planirovanie v vysokodiversifitsirovannykh korporativnykh strukturakh: o mirovoy praktike i opyte AKF “Sistema” / E. Novitskiy // Ros. ekon. zhurnal. – 2009. – № 8. – S. 72–78.
7. Tsyba T. Ye. Osoblyvosti i mekhanizm stratehichnogo planuvannya / T. Ye. Tsyba // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2006. – № 2 (56). – S. 159–172.
8. Shcherbina V. V. Sotsyal'nye teorii organizatsiy : slovar' / V. V. Shcherbina. – М. : INFRA-M, 2000. – 264 s.
9. Kameron E. Upravlenie izmeneniyami / E. Kameron, M. Grin. – М. : Dobraya kniga, 2006. – 380 s.
10. Oykman E. G. Reinzhyning biznesa: reinzhyning orhanizatsyy i informatsyonnye tekhnolohii / E. G. Oykman, E. V. Popov. – М. : Finansy i statistika, 1997. – 345 s.
11. Kravchenko V. F. Organizatsyonnyy inzhyniring / V. F. Kravchenko, E. F. Kravchenko, P. V. Zabelin. – М. : PRIOR, 1999. – 256 s.

Надіслана/Wrsten: 18.05.2013 р.

Надійшла/Received: 20.05.2013

Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов