

**Захарченко Н. В.**

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки і моделювання ринкових відносин  
Інституту інноваційної та післядипломної освіти  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*

**Zakharchenko N. V.**

*Ph.D of Economics,  
Senior Lecturer of Chair of Economics and Modeling of Market Relations  
Institute of Innovative and Postgraduate Education  
Odessa National I. I. Mechnikov University*

## ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ

### ORGANIZATIONAL DESIGN AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT INNOVATIONS

**Анотація.** Визначено методичне забезпечення організаційного проектування управлінських інновацій у процесі реструктуризації підприємства, враховуючи автоматизацію запропонованих рішень. Обґрунтовано стадії та етапи створення автоматизованої системи забезпечення організаційного проектування управлінських інновацій, а також шість етапів їх розробки та впровадження.

**Ключові слова:** інновації, організаційне проектування, реструктуризація, впровадження, методика, підприємство, проект.

**Вступ та постановка проблеми.** Управлінські інновації є штучними організаційними системами. Штучні, з огляду на те, що вони не зростають самі собою відповідно до природних законів природи (подібно до рослин, живих організмів, річок, озер, мінералів тощо), а створюють і виготовляють їх люди. Ці інновації є продуктом цілеспрямованої людської діяльності. Отже, створення і «запуск» управлінських інновацій мають здійснюватися на основі проекту. Такі проекти можна назвати організаційними проектами, оскільки в результаті їх реалізації створюються організаційні системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для дослідження цієї проблематики було використано праці таких учених, як І. Грузнов [3], А. Дугельний і В. Комаров [2], М. Меркулов [1], Й. Петрович і Г. Захарчин [5], Фатхутдинов Р. [6] та інших.

**Виділення невирішених раніше частин проблеми.** Але в зазначених дослідженнях недостатньо висвітлено питання організаційного проектування управлінських інновацій.

**Метою статті** є розробка методичного забезпечення організаційного проекту щодо впровадження управлінських інновацій в практику промислового підприємства.

**Результати дослідження.** У загальному розумінні поняття «проектування» (від лат. *Projektus* – кинутий вперед) означає процес створення проекту – прототипу, образу передбачуваного або можливого об'єкта, стану. Проектування визначають як спосіб взаємин людини і предметного світу, як один із корінних атрибутів буття. Проектування – це самостійний і дуже важливий вид діяльності людини. «Сучасна людина живе в середовищі повністю спроектованому й постійно оновленому шляхом проектування. Наша цивілізація – епоха проектної культури» [3, с. 295].

Багато видів проектної діяльності розроблено до рівня обов'язкових до застосування стандартів. Наприклад, проєк-

тування конструкторських виробів регламентується Єдиною Системою Конструкторської Документації (далі – ЄСКД), що діє у всіх країнах СНД і має статус міждержавного стандарту. ЄСКД визначає такі етапи або стадії розробки:

- 1) технічне завдання;
- 2) технічна пропозиція;
- 3) ескізний проект;
- 4) технічний проект;
- 5) розробка робочої документації.

Відповідно до СНіП, у будівельному проектуванні створюється велика кількість проектних документів, які поділяються на текстові й графічні.

До текстової проектної документації в будівельному проектуванні належать такі види документів:

- планове завдання;
- завдання на проектування;
- архітектурно-планувальне завдання;
- записка (загальна, звідна);
- пояснення;
- технічне завдання на проектування устаткування;
- техніко-економічне обґрунтування;
- описи;
- технічні умови на проектування;
- відомості;
- паспорта;
- кошторисна документація (кошториси, кошторисно-фінансовий розрахунок, одиничні розцінки, калькуляції);
- розрахунки.

До графічної проектної документації належать креслення, рисунки, графіки, ескізи, діаграми. Крім того, існує ілюстративний матеріал (планшети, макети, фотографії), матеріали інженерних досліджень (плани місцевості, геологічні розрізи тощо).

Власне будівельне проектування є розробкою технічних документів на таких стадіях:

- 1) передпроектна стадія;
- 2) проектне завдання;
- 3) технічний проект;
- 4) робочі креслення.

Далі детально регламентується процес проектування автоматизованих систем, які використовуються в різних видах діяльності (дослідження, проектування, управління), створені в організаціях, об'єднаннях і на підприємствах. Зокрема, у ГОСТ 34.601-90 визначено, що процес створення автоматизованої системи (далі – АС) є сукупність впорядкованих у часі, взаємопов'язаних, об'єднаних у стадії та етапи робіт, виконання яких необхідне для створення АС відповідно до заданих вимог. При цьому ГОСТ 34.601-90 встановлює стадії та етапи створення АС (див. табл. 1).

Проект АСУ є окремим випадком організаційного проекту і методику його не можна застосовувати для проектування багатьох управлінських й організаційних нововведень.

Дійсно, автоматизована система управління має своєрідну специфіку порівняно з багатьма управлінськими інноваціями. Скажімо, проектування організаційної структури або процедури конкретного відбору фахівців (типові інновації) відрізняються від процесу конструювання АСУ. Деякі управлінські інновації простіші, ніж автоматизована система управління (наприклад, процедура скликання й проведення загальних зборів акціонерів). Інші інновації – більші і складніші (наприклад, реструктуризація підприємства). Деякі науковці пропонують схожі з розробкою АСУ методи проектування специфічних управлінських нововведень. Так, А. Дугельний та В. Комаров пропонують проектувати систему бюджетного управління підприємством за допомогою виконання трьох етапів робіт (див. табл. 2) з умовними іменами: проектне

завдання (етап ПЗ), проект (етап ПР) і впровадження (етап ВН). При цьому на кожному етапі формується певний комплект документів. Однак і цей підхід не є універсальним для випадку організаційного проектування.

Отже, будь-яка організаційна система є колективом людей, що додержуються будь-якої мети й діють відповідно до певних правил. Тому в результаті організаційного проектування необхідно:

- 1) визначити склад і структуру такого колективу;
- 2) сформулювати мету його діяльності;
- 3) описати правила роботи людей і груп (підрозділів);
- 4) навчити їх цим правилам.

Формально результатом організаційного проектування є сукупність текстових документів – положень, інструкцій, регламентів.

У реальному житті організаційне проектування часто спрямоване на реформування наявної структури, завдання якої є вдосконалити окремі блоки, підсистеми, технології чинної системи управління. Тому в більшості випадках у процесі організаційного проектування потрібно внести зміни до чинних на підприємстві нормативних актів – у положення про підрозділи, посадові інструкції, регламенти управління.

Тому, можемо стверджувати, що управлінські інновації дуже різноманітні. Не буде великим перебільшенням сказати, що розробка кожного нововведення унікальна. Адже щоразу доводиться створювати не лише нову організаційну «конструкцію», а й нову сукупність нормативних документів (методик, положень, інструкцій), що регламентують процес функціонування нововведення. Тому й проектування конкретної управлінської інновації, на наш погляд, має здійснюватися за унікальною методикою. Не можна заздалегідь визначити, скільки буде в такому проектуванні етапів. Тим більше не можна ска-

Таблиця 1

Стадії та етапи створення автоматизованої системи

Стадії	Етапи
Формування вимог до АС	1. Обстеження об'єкта та обґрунтування необхідності створення АС. 2. Формування вимог користувача до АС. 3. Оформлення звіту про виконану роботу й заявки на розробку АС (тактико-технічного завдання)
Розробка концепції АС	1. Вивчення об'єкта. 2. Проведення необхідних науково-дослідних робіт. 3. Розробка варіантів концепції АС, що задовольняє вимоги користувача. 4. Оформлення звіту про виконану роботу
Технічне завдання	Розробка та затвердження технічного завдання на створення АС
Ескізний проект	1. Розробка попередніх проектних рішень системи та її частин. 2. Розробка документації на АС та її частин
Технічний проект	1. Розробка проектних рішень системи та її частин. 2. Розробка документації на АС та її частин. 3. Розробка й оформлення документації на постачання виробів для комплектування АС і (або) технічних вимог (технічних завдань) на їх розробку. 4. Розробка завдань на проектування в суміжних частинах проекту об'єкта автоматизації
Робоча документація	1. Розробка робочої документації на систему та її частин. 2. Розробка або адаптація програм
Запровадження в дію	1. Підготовка об'єкта автоматизації до введення АС у дію. 2. Підготовка персоналу. 3. Комплектація АС виробами (програмними й технічними засобами, програмно-технічними комплексами, інформаційними виробами), що поставляються. 4. Будівельно-монтажні роботи. 5. Пусконаладжувальні роботи. 6. Проведення попередніх досліджень. 7. Проведення дослідної експлуатації. 8. Проведення приймальних випробувань
Супровід АС	1. Виконання робіт відповідно до гарантійних зобов'язань. 2. Післягарантійне обслуговування

Склад етапів і документів проекту «Розробка і впровадження системи бюджетування»

Етап	Проектний документ	Експлуатаційний документ
	Назва	Зміст
ПЗ	Пояснювальна записка	Аналітичний матеріал (результати досліджень функцій підприємства) та обґрунтування вимог до системи бюджетного управління з огляду цілей компанії і виконаних нею функцій
	Проектне завдання	Короткий опис вимог до системи бюджетування, функціональна структура цієї системи (список підлягаючих розробці бюджетів і звітів), загальні рішення кадрового, інструктивного, інформаційного та технічного забезпечення системи, порядок і терміни проектування й впровадження системи
ПР	Положення про систему бюджетного управління підприємством, чи бюджетний кодекс підприємства	Регламенти складання, розгляду, узгодження, коректування та ухвалення бюджетів і звітів. Методи складання й аналізу бюджетів, методи проведення план-фактного контролю й аналізу, методи складання й аналізу звітів про виконання бюджетів
	Пакет інструкцій і положень	Посадові інструкції і положення про підрозділи
	Пакет технологічних інструкцій	Довідники, класифікатори, кодифікатори, комп'ютерні програми, технологічні інструкції
ВН	План заходів щодо підготовки підприємства до впровадження системи бюджетного управління	План заходів щодо: а) підготовки персоналу системи бюджетування; б) «виготовлення» положень та інструкцій; в) технічного оснащення системи обчислювальними засобами, засобами зв'язку, засобами розмноження інформації; г) видання директивних документів про запуск системи в експлуатацію
	Програма випробувань проектних рішень	Перелік випробуваних проектних рішень, методика їх дослідження, правила оформлення результатів дослідження, формат звіту про результати випробувань

зати, яким методом мають визначатися проектні рішення конкретної інновації.

Слід зазначити, що термін «організаційне проектування» зустрічається в багатьох літературних джерелах [1; 4; 5]. Проте кожен автор по-своєму трактує зміст і послідовність розробки організаційних проектів. Немає жодної книги або статті, в якій (подібно до АСУ) були б визначені стадії, етапи і роботи з проектування організаційних систем. На основі зазначених літературних джерел можемо стверджувати, що склад етапів і документів організаційного проекту слід встановлювати за «місцем», тобто визначати щодо розробки конкретного управлінського нововведення.

При цьому загальну методичну послідовність робіт, що зображають логіку конструювання і впровадження управлінської інновації, визначити можна. Ми пропонуємо такі етапи розробки і впровадження управлінської інновації:

- а) розробка концепції нововведення;
- б) декомпозиція нововведення;
- в) конструювання нововведення (вибір проектних рішень);
- г) складання й аналіз графіка реалізації проекту;
- д) розрахунок економічної ефективності;
- е) розробка додаткових заходів з реалізації проекту.

Роботи на кожному етапі мають свою методичну специфіку. Їх розширений зміст зводиться до такого.

*А. Розробка концепції інновації.* Побудові концепції інновації передусім аналіз умов функціонування підприємства (сприятливі можливості й погрози зовнішнього середовища; конкурентні переваги й недоліки підприємства). За результатами аналізу визначаються цілі й завдання інновації. Визначаються проблеми, які вирішує ця інновація (головні завдання підприємства), аналізуються наявні проблеми та пов'язані з нею тенденції, обґрунтовується необхідності розробки такої інновації. Оцінюються ресурсно-технологічні й соціально-економічні можливості впровадження інновації, фіксуються умови та обмеження.

Етап розробки концепції інновації закінчується складанням документа «Концепція інновації», або «Поясню-

вальна записка до організаційного проекту»). Цей документ призначений для опису й обґрунтування задуму планованої інновації. Виконати його можна різними способами. Зокрема, концепція складної інновації може бути підсумком масштабних наукових досліджень і розробок (дослідження ринку, вивчення конкурентів, аналіз виконання основних функцій підприємства, розробка сценаріїв діяльності компанії, генерування й оцінка варіантів структурних рішень, вивчення інвестиційних можливостей тощо).

Зрозуміло, що рівень обґрунтованості рішень щодо конструкції інновації при цьому буде досить високим. Деякі науковці вважають, що лише такий підхід має бути в основі організаційних змін на підприємстві. Оскільки він відповідає критерію «науковості». Ми є прихильниками критерію «реалістичності», відповідно до якого розробка й обґрунтування задуму нововведення можуть бути виконані відносно простими, «швидкісними» методами. Ця точка зору базується на трьох міркуваннях.

По-перше, інновації здійснюються, як правило, у важких для підприємства умовах (посилення конкуренції, втрата частини ринків, криза збуту, відсутність фінансових коштів тощо). За цих умов немає ні часу, ні коштів для виконання масштабних наукових досліджень.

По-друге, навколишнє економічне середовище весь час змінюється. Отже, довгострокові прогнози і стратегії не є надійними, що часто знецінює зусилля з їх розробки.

По-третє, є загальні методики експрес-аналізу діяльності підприємства в ринкових умовах, застосування яких (після відповідної їх адаптації) дає гарні результати.

Закінчується розробка концепції складанням списку цілей і завдань інновації. Вибір й обґрунтування стратегічних завдань інновації доцільно здійснювати з використанням матриці первинного стратегічного аналізу, яку іноді називають матрицею SWOT-аналізу [6]. Це дійсно швидкий метод стратегічного аналізу.

*Б. Декомпозиція інновації.* У статті встановлено, що нововведення – це система. А будь-яка система є сукупністю функцій, структурних елементів, зв'язків між елементами. Наступний етап організаційного проектування присвячений складанню нових списків цих функцій, елементів і зв'язків.

При цьому вичленується і структурується матеріально-речовий або організаційно-управлінський комплекс, пов'язаний із цією інновацією. Іншими словами, визначається склад того нововведення (інновації), яке має з'явитися на підприємстві, щоб усунути виявлені раніше проблеми. Далі за кожною функцією, елементом, зв'язками інновації розробляються варіанти їх реалізації. Для кожного варіанту виявляються достоїнства (з огляду завдання інновації) і можливі труднощі. Наш досвід показує, що з практичної точки зору опис основних блоків інновації зручно подати у вигляді анкети (запитальника), в якій за кожним блоком (питанням) пропонуються варіанти відповідей.

*В. Конструювання інновації (вибір проекту рішень).* На основі даних перших двох етапів складається список основних проектних рішень за інновацією. Проектні рушення – це сукупність вибраних варіантів реалізації кожного блоку інновації. Прагматично, це вибрані варіанти відповідей на складену раніше анкету (запитальник). Наприклад, у проекті бюджетування проектні рішення – це:

- пропонувані склад бюджетів і звітів (список бюджетних форм);
- список центрів господарської відповідальності, для яких доцільно складати бюджети;
- склад підрозділів й органів управління, які братимуть участь у бюджетуванні;
- схема адміністрування бюджетами тощо.

Крім того, на цьому етапі виконується розробка, експертиза, узгодження та затвердження повного комплексу експлуатаційної документації за проектованою управлінською інновацією. Під експлуатаційною документацією слід розуміти набір положень про впроваджену систему, положень про підрозділи, посадові й технологічні інструкції, регламенти та інші документи, що визначають режим функціонування створюваної системи (управлінської інновації).

Діючи на основі цих положень, інструкцій, регламентів, персонал підприємства може організувати й ефективно підтримувати режим регулярного функціонування інновації на підприємстві. При цьому слід абстрагуватися від особливих властивостей працівників: передбачається, що будь-якого грамотного фахівця можна за короткий термін навчити працювати відповідно до інструкцій і регламентів. Інновація живе як би незалежно від кадрової специфіки підприємства.

Очевидно, що склад експлуатаційної документації залежить від характеру проектованої інновації. Наприклад, під час створення системи бюджетування розробляються три групи документів:

- 1) положення про систему бюджетного управління на підприємстві, або бюджетний кодекс підприємства;
- 2) пакет положень про підрозділи й посадові інструкції;
- 3) пакет технологічних інструкцій.

*Г. Складання й аналіз графіка реалізації проекту.* Формально графік реалізації проекту – це парний план робіт з виконання цього проекту. Термін «календарний» означає, що роботи, які зображені у графіку, «прив'язані до календаря» (тобто кожна робота має планові терміни початку й закінчення). Існують достатньо розвинені наукові теорії складання календарних планів. До них можна віднести теорію розкладів, теорію графіків, мережні методи планування й управління. Кожна така теорія системою якісних і обчислювальних методів, що дають змогу впорядкувати в часі безліч робіт (заходів), оптимальним чином. Тобто методами відповідної теорії можна розробити календарний план робіт (за проектом), оптимальний за певним критерієм. Наприклад, за критерієм мінімізації витрати ресурсів у заданому терміні виконання проекту.

Незважаючи на багато переваг методів календарного планування, оснований на застосуванні методів СПУ, в повсякденному житті більшості підприємств ці методи не застосовуються з багатьох причин.

По-перше, складання й розрахунок мережевого графіка потребує великих трудовитрат і значних обсягів інформації. Таким чином, необхідно, щоб на підприємстві був відділ або група СПУ, укомплектована кваліфікованими фахівцями.

По-друге, мережна модель (як і будь-яка математична модель) має багато спрощених передумов. Отримане на моделі рішення може не повною мірою відповідати реаліям життя.

По-третє, з огляду на інші обставини календарний план робіт доводиться досить часто корегувати. У застосуванні методів СПУ будь-яке корегування календарного плану потребує повторного розрахунку всього циклу.

По-четверте, застосування СПУ виправдане під час виконання складного й дорогого проекту. Тільки при цьому отримана економія перекиває витрати, пов'язані з регулярним вирішенням завдання мережного планування.

На нашу думку, необхідно використовувати спрощену методику складання графіка робіт. В основу цієї методики покладена логіка календарного планування, але без застосування мережної моделі. Крім того, ця методика припускає деяку стандартизацію термінів і процедур. Насамперед, вводиться ієрархія календарного плану. Згідно з цією ієрархією, передбачаються три рівні «вкладеності» елементів плану:

- 1) проект;
- 2) захід;
- 3) робота.

Ураховуючи ці визначення, пропонується така послідовність складання графіка реструктуризації підприємства:

- 1) складання списку заходів і робіт;
- 2) нормування робіт;
- 3) визначення термінів виконання заходів і робіт;
- 4) оформлення графіка виконання проекту.

Звідний список заходів і робіт складається на підставі даних попереднього етапу робіт. Кожен захід означає виготовлення певного блоку інновації. У загальному розумінні список проектних заходів може включати такі розділи:

- а) підготовка персоналу підприємства;
- б) виготовлення положень й інструкцій;
- в) технічне оснащення інновації обчислювальними засобами, засобами зв'язку та розповсюдження інформації тощо;

г) видання директивних документів про запуск інновації в експлуатацію (із закріпленням за посадовими особами нових повноважень).

За кожним заходом і роботою зазначається виконавець. Нормування робіт означає визначення планових (нормативних) значень таких показників, як тривалість роботи, витрата ресурсів, трудомісткість. Визначення термінів виконання робіт може здійснюватися експертним методом. При цьому спочатку визначається послідовність виконання робіт, а потім, ураховуючи нормативу тривалості, роботи прив'язуються до календаря. У результаті за кожною роботою визначається дата початку і дата закінчення. Термін виконання заходу приймається рівним терміну виконання останньої роботи, що входить у цей захід. Термін виконання проекту приймається рівним терміну виконання останнього заходу проекту.

Оформлення графіка виконання проекту передбачає аналіз термінів виконання завдань, ресурсів, що витрачаються, завантаження виконавців. Після проведення

такого аналізу й корегування окремих показників формується остаточний варіант графіка. Фрагмент оформлення графіка для проекту реструктуризації ПАТ «Одескабель» наведений у табл. 3.

Д. *Розрахунок економічної ефективності.* Насамперед складається кошторис (або бюджет) витрат, пов'язаних із виконанням заходів проекту. Потім розраховується еконо-

мія або прибуток, які можуть бути отримані в результаті реалізації управлінської інновації. На підставі цих даних розраховуються величини економічного, соціального й науково-технічного ефектів від впровадження інновації на підприємстві.

Наприклад, під час проведення реструктуризації підприємства можна скласти таблицю, аналогічну табл. 4.

Таблиця 3

Фрагмент календарного плану заходів і робіт з реструктуризації ПАТ «Одескабель»

Заходи та роботи	Термін	Виконавець
1. Громадські рішення		
1.1. Раціоналізація майнового комплексу ПАТ «Одескабель»		
1.1.1. Складання реєстрування нетехнологічних (з погляду ключової компетенції ПАТ «Одескабель») будинків, споруджень, груп устаткування, запасів товарно-матеріальних цінностей з описом їх технічного стану, балансової вартості, інших характеристик		
1.1.2. Визначення ринкової вартості майна		
1.1.3. Підготовка пропозицій для ген. директора з: а) демонтажу й утилізації непотрібних будинків, споруджень, устаткування; б) консервації тимчасово невикористовуваних майнових комплексів; в) проведення ремонтно-відбудовчих робіт тих будинків, споруджень, машин і механізмів, що доцільно використовувати; г) використання будинків, споруджень, устаткування під нове виробництво (створення нових бізнесів), для здачі в оренду, для продажу зовнішньому інвестору. Наприклад, варіант здачі в оренду приміщень адміністративного корпусу під офіси. Чи варіант організації і подальшого продажу автостоянки на площадці перед заводом		
І так далі...		

Таблиця 4

Вплив реструктуризації ПАТ «Одескабель» на економічні результати (якісні оцінки)

Структурні рішення	Зниження витрат за рахунок				Збільшення доходів	
	Економії ресурсів					Зниження витрат від
	ФОП	Ам	Под	Екс		
1. Оптимізація розмірів підприємства						
1.1. Уцінка і списання майна	-	+	+	+	-	
1.2. Консервація майна	-	+	-	+	-	
1.3. Продаж майна	-	+	+	+	Виторг	
1.4. Здача майна в оренду	-	+	-	+	Виторг	
1.5. Виведення непрофільних об'єктів зі складу ПАТ «Одескабель»	+	+	+	+	Недовантаження потужностей	
1.6. Виведення функцій з ПАТ (покупка послуг на стороні)	+	+	+	+	Накладних витрат	
1.7. Організація дохідного бізнесу (горизонтальна диверсифікація)	-	-	-	-	Виторг	
1.8. Участь у капіталі партнерів (вертикальна інтеграція)	-	-	-	-	Неритмічності постачань	
1.9. Збільшення продуктивності бізнес-одиниць	-	-	-	-	Простоїв устаткування	
2. Раціоналізація функцій підприємства						
2.1. Аутсоринг ремонтів	+	-	-	+	Простоїв	
2.2. Аутсоринг постачання	+	+	+	+	Надмірні запаси	
2.3. Аутсоринг маркетингу	+	-	-	-	Брак замовлень	
2.4. Аутсоринг роботи з персоналом	+	-	-	-	Недостатньої кваліфікації	
2.5. Спрощення структури, делегування повноважень	+	-	-	+	Недовантаження персоналу	
3. Реалізація елементів матричного (проектного) підходу						
3.1. Розробка і реалізація організаційних проектів	+	-	-	+	Неготовність до майбутнього	
3.2. Експертиза і опрацювання серйозних питань силами комісій, комітетів, ВТК	-	-	-	-	Неякісних стратегічних рішень	

Примітки: ФОП – фонд оплати праці з нарахуванням, включаючи інші витрати, пов'язані з утриманням працівника; Ам – амортизація; Под – податок на майно; Екс – експлуатаційні витрати, пов'язані з обслуговуванням і ремонтом устаткування.

У ній зображено вплив структурних рішень на економічні результати роботи підприємства на прикладі ПАТ «Одескабель». Ця таблиця показує, що в термінах економічних результатів мета структурних перетворень на підприємстві полягає в:

- 1) зниженні витрат;
- 2) скороченні витрат;
- 3) збільшенні доходів.

Крім того, структурні рішення справляють додатковий вплив на економічні результати роботи підприємства да допомогою підвищення керованості колективом, підвищення оперативності і якості ухвалених рішень, підвищення мотивації працівників, скорочення кількості персоналу. Як показує досвід, у результаті цього виробіток на одного робітника різко (іноді в рази) зростає.

Це має позитивні наслідки для капіталізації підприємства, а отже, для підвищення його інвестиційної привабливості. Це, у свою чергу, відкриває можливості для залучення відносно дешевих фінансових ресурсів (шляхом випущення цінних паперів або кредитів) та здійснення за допомогою цих коштів заходів з технічної модернізації, освоєння нових ринків. Створення бренду, а отже, і збільшення вартості нематеріальних активів підприємства. Всі ці чинники можуть бути оцінені кількісно

й подані в розрахунках економічної ефективності організаційного проекту.

*Е. Розробка додаткових заходів з реалізації проекту.* На цьому етапі виділяються питання, які необхідно вирішити в порядку забезпечення процесу виконання проектних заходів. Далі відпрацьовуються організаційні форми вирішення цих питань (доручення підрозділам і службам, замовлення робіт зовнішнім виконавцям тощо). На завершення графік заходів оформляється у вигляді директивного документа (наказ директора, рішення правління або ради директорів).

У числі додаткових заходів з реалізації проекту можуть бути такі заходи, як проведення навчання персоналу (тренінги, ділові ігри, інструктивні наради), розробка системи стимулів для виконавців проектних робіт, оснащення підрозділів необхідною інформаційною технікою та ін.

**Висновки.** Управлінські інновації бувають різними, тому й методи їх розробки і впровадження можуть сильно відрізнятися. Необхідно вирішити порядок проведення організаційного проектування, обов'язково забезпечити різноманітні передпланові дослідження та складання графіків заходів.

Ця стаття написана в межах виконання НДР «Новітні моделі та інструментарій передпланової оцінки інноваційно-інвестиційних проектів» (№ ДР 011421005506).

#### Список використаних джерел:

1. Меркулов М. Научно-технологический розвиток и управления инновациями: [монография] / М. Меркулов. – Одеса: Фенікс, 2008. – 344 с.
2. Дугельный А. Структурные преобразования промышленного предприятия / А. Дугельный, В. Комаров. – Новосибирск: НГУ, 2001. – 256 с.
3. Грузнов И. Механизм интенсификации обновления продукции (теоретические и прикладные основы) / И. Грузнов. – Одесса: ОНПУ, 2004. – 288 с.
4. Осипов В. Экономика предприятия: [учебник] / В. Осипов. – Одесса: Маяк, 2005. – 720 с.
5. Петрович Й. Организация производства: [підручник] / Й. Петрович, Г. Захарчин. – Львів: Магнолія плюс, 2004. – 400 с.
6. Фатхутдинов Р. Стратегический менеджмент: [учебник] / Р. Фатхутдинов. – 4-е изд. – М.: Дело, 2001. – 448 с.

**Аннотация.** Представлено методическое обеспечение организационного проектирования управленческих инноваций в процессе реструктуризации предприятия с учетом автоматизации предложенных решений. Обоснованно стадии и этапы создания автоматизированной системы обеспечения организационного проектирования управленческих инноваций, а также шесть этапов их разработки и внедрения.

**Ключевые слова:** инновации, организационное проектирование, реструктуризация, внедрение, методика, предприятие, проект.

**Summary.** Presents the methodological support of organizational design of administrative innovations in the process of restructuring the company, taking into account the proposed automation solutions. Grounded stage and stages of development of an automated system to ensure organizational design of administrative innovations, as well as six stages of their development and implementation.

**Key words:** innovation, organizational design, restructuring, introduction, methodology, enterprise project.