

УДК 005.4:001.89

**КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ  
ФОРСАЙТ-ОРІЄНТОВАНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Л.С. Чернова**

к.т.н., доцент кафедри Інформаційних управляючих систем та технологій

*Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова*

**Анотація.** У статті наведені дослідження, які дозволяють здійснити синтез концептуальної моделі форсайт-орієнтованої методології стратегічного управління програмами розвитку. Також, розглянуті зміни і перетворення, як основне джерело необхідності в реалізації програм на підприємствах, які пов'язані з розвитком. Однак, ефект від розвитку може бути різним, тому необхідно не тільки розвивати підприємства, а й прогнозувати і аналізувати майбутнє, куди цей розвиток приведе. Для цього впроваджується методологія форсайтінгу і наводиться концептуальна модель форсайт-орієнтованої методології стратегічного управління програмами розвитку організацій.

**Ключові слова:** форсайт-методологія, стратегічне управління, концептуальна модель, програма розвитку, базові принципи.

УДК 005.4:001.89

**КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ФОРСАЙТ-ОРИЕНТИРОВАННОЙ  
МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОГРАММАМИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Л.С. Чернова**

к.т.н., доцент кафедры Информационных управляющих систем та технологій

*Национальный университет кораблестроения им. адмирала Макарова*

**Аннотация.** В статье приведены исследования, которые позволяют осуществить синтез концептуальной модели форсайт-ориентированной методологии стратегического управления программами развития. Также, рассмотрены изменения и преобразования, как основной источник необходимости в реализации программ на предприятиях, связанных с развитием. Однако, эффект от развития может быть разным, поэтому необходимо не только развивать предприятия, но и прогнозировать и анализировать будущее, куда это развитие приведет. Для этого внедряется методология форсайтінгу и приводится концептуальная модель форсайт-ориентированной методологии стратегического управления программами развития организаций.

**Ключевые слова:** форсайт-методология, стратегическое управление, концептуальная модель, программа развития, базовые принципы.

© Чернова Л.С., 2019

UDC 005.4:001.89

CONCEPTUAL MODEL FORSYTE-ORIENTED STRATEGIC MANAGEMENT  
METHODOLOGY ORGANIZATION DEVELOPMENT PROGRAMS

L.S. Chernova

Ph.D., Associate Professor,

Department of Information Management Systems and Technologies

*National University of Shipbuilding them. Admiral Makarov*

**Abstract.** *In the article the researches which allow to carry out synthesis of the conceptual model of foresight-oriented methodology of strategic management of development programs are given. Also, the changes and transformations considered as the main source of the need for implementing programs in enterprises that are related to development. However, the effect of development may be different, therefore, it is necessary not only to develop enterprises, but also to forecast and analyze the future where this development will lead. For this purpose, the foresight methodology is implemented and the conceptual model of foresight-oriented methodology of strategic management of organizations development programs is presented.*

**Keywords:** *foresight methodology, strategic management, conceptual model, development program, basic principles.*

**Вступ.** Концептуальна модель програми розвитку організацій розробляється для визначення місії декількох сценаріїв, рівнів здійсненості, а також представлень майбутнього базового плану програми. Концептуальна модель – план дій на основі поточного бачення, визначає основну структуру програми, основну політику і схему взаємодії компонентів програми.

Концептуальна модель повинна бути проактивна та призначена для визначення варіантів її здійсненості, внутрішньої програми структуризації і визначення взаємодії із зовнішніми учасниками програми, за допомогою розробки структури програми, зовнішніх взаємозв'язків і планів гнучкого реагування на зміни, які викликані оточенням або ініційовані власником. Оцінка цінності проводиться з позицій передбачення системи цінностей, оточення, економічної ефективності і невизначеності.

Як правило, формування концептуальної моделі визначається місією. Реалізація базового сценарію повинна привести до формування бачення цінностей, візуалізації програми з використанням контекстного аналізу, представленню групи проектів у вигляді ланцюжка задач і цілей, встановлення взаємозв'язків між програмою і групою проектів за допомогою аналізу взаємозв'язків, проведенню техніко-економічного обґрунтування, заснованого на всьому вище перерахованому, визначенню основних цінностей і розробці альтернативних сценаріїв. У такому разі завдання управління полягає в розробці концептуальної моделі для

визначення ймовірності виконання сценаріїв стратегічного управління програми розвитку.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Організаційному розвитку в даний час приділяється велика увага. Як правило, під ним розуміють деякі цілеспрямовані зміни, здійснювані управлінцями з метою підвищення ефективності функціонування організації [1]. Заслужують на увагу з точки зору глибини опрацювання даної теми роботи Р. Акоффа, І. Ансоффа, Д.І. Гвішіані, Е.М. Короткова, Б.З. Мільнера А.І. Пригожина та інших. При цьому кожний автор пропонує своє визначення і концепцію розвитку підприємства, засновані на обліку впливів на підприємство чинників внутрішнього оточення і зовнішнього середовища.

Так, в роботі Е.М. Короткова розглянуто поняття «розвиток», як «сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєстійкості системи та її здатності протистояти руйнівним впливам навколишнього середовища» [2]. На думку Р. Акофа, розвиток – це «отримання потенціалу для покращень» [3]. М. П. Тодаро розглянув розвиток, як багатовимірний процес, який включає у себе реорганізацію і переорієнтацію економічної і соціальної систем [4].

Ще низка авторів значну увагу приділяє оцінюванню рівня готовності й активності організаційного розвитку на підприємстві з точки зору економіко-організаційних аспектів даної проблеми. Під активністю організаційно-економічного розвитку підприємства запропоновано розуміти «сукупність цілеспрямованих процесів, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства, посилення його конкурентної ринкової позиції» [5].

В роботі [6] під організаційним розвитком пропонується розуміти безперервний, нелінійний, інтегруючий багатовимірні локальні зміни процес переходу підприємства у новий якісний стан за рахунок зміни кількості та якості підсистем, що входять до нього, і зв'язків між ними, що, в свою чергу, підвищує його життєздатність в навколишньому середовищі й ефективність функціонування. З даного визначення активність організаційного розвитку підприємства можна визначити, як сукупність цілеспрямованих процесів, які підвищують життєздатність підприємства у зовнішнім середовищі і ефективність його функціонування.

Одним з таких процесів можна назвати проактивне управління проектами та програмами.

Проактивне управління проектами і програмами розвитку організацій являє собою систему моделей, методів і механізмів формування програм розвитку на основі бачення, побудованого в рамках моделі життєвого циклу організації, синхронізовану з життєвими циклами продуктів, що виводяться на ринок і з розвитком набору механізмів і інструментів, що забезпечують швидке стабільне зростання організації в процесі реалізації її інноваційної стратегії [7].

**Мета дослідження** полягає у розробці концептуальної моделі форсайт-орієнтованої методології стратегічного управління програмами розвитку організації, за допомогою якої у турбулентному середовищі з'являється можливість досягнення цілей організації: бізнес цілі, цілі підвищення ефективності системи управління, цілі забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

**Викладення основного матеріалу.** Дослідження, які будуть наведені далі, дозволяють здійснити синтез концептуальної моделі форсайт-орієнтованої методології стратегічного управління програмами розвитку (рис. 1).



*Рис. 1. Концептуальна модель форсайт-орієнтованої методології стратегічного управління програмами розвитку*

Охарактеризуємо структуру наведеної моделі. Модель ґрунтується на базових принципах, вхідними елементами для моделі є три концепти, основою моделі є форсайт-орієнтована методологія, до якої входить три основні групи моделей і методів, результатом реалізації форсайт-орієнтованої методології є досягнення трьох основних груп цілей проектно-орієнтованої організації.

Охарактеризуємо кожен елемент моделі. Базисом моделі є принципи.

Принцип формування стратегічного бачення полягає у спрямованості організації, яка використовує стратегічний менеджмент у комбінації з методологією управління проектами і програмами, формалізувати і періодично уточнювати свій ідеальний стан, якого вона прагне досягти, у вигляді стратегічного бачення – деякої моделі, що характеризується втіленими у цифрових показниках або вербальному описі характеристиках, які у сукупності дають уявлення про стан організації.

Принцип прогнозування полягає у використанні пріоритетних моделей проактивного, а не реактивного управління, тобто таких, що, на основі затвердженої стратегії, здійснюють розробку управлінських дій на упередження ризикових і проблемних ситуацій, які можуть виникнути у майбутньому, але, з причини застосування цього принципу, їх ймовірність суттєво зменшується.

Принцип орієнтації на довгострокову перспективу означає встановлення і коригування (періодичне, а за необхідністю і ситуативне) довгострокових стратегічних цілей, для досягнення яких розроблюється і реалізується програма розвитку. Це не означає, що у портфелі проектів і програм проектно-орієнтованої організації відсутні короткострокові проекти, що спрямовані на досягнення ситуативних і короткотермінових цілей. Це означає, що суттєвими елементами такого портфеля є довгострокові стратегічні програми, або, принаймні, обумовлює необхідність хоча б одної такої програми з високим, відносно інших елементів портфелю, пріоритетом.

Принцип прийняття рішень на основі аналізу експертних оцінок означає, що у системі підтримки прийняття рішень для програм розвитку форсайт-орієнтована методологія використовує переважно методи експертних оцінок, такі як метод мозкового штурму, метод Делфі тощо.

Принцип управління цінностями і вигодами полягає у виділенні у результатах (продуктах) проектів і програм розвитку, а також у процесі їх реалізації, таких артефактів, як вигоди і цінності – тобто таких елементів діяльності, які мають позитивний вплив на саму проектно-орієнтовану організацію та її оточення.

Вхідними елементами моделі (див. рис. 1) є три концепти.

Концепт проактивності (моделі і методи проактивного управління) забезпечує форсайт-орієнтовану методологію моделями і методами прогнозування і передбачення на основі проактивності, які були розроблені в управлінні проектами і програмами.

Концепт ціннісного управління (моделі і методи ціннісного управління) забезпечує форсайт-орієнтовану методологію моделями і методами управління на основі створення цінностей (Value Management), які були розроблені в управлінні проектами і програмами.

Концепт стратегії (моделі і методи стратегічного менеджменту) забезпечує форсайт-орієнтовану методологію моделями і методами

планування і досягнення довготривалих комплексних результатів, які були розроблені в стратегічному менеджменті.

Структура форсайт-орієнтованої методології складається з трьох основних груп моделей і методів (методи оптимізації для системи прийняття рішень на основі двоїстої задачі, генетичні моделі і методи в управлінні проектами та програмами, метод організаційної інтеграції і модель ключової компетенції), які складають основу методології і будуть запропоновані у наступних розділах цієї дисертаційної роботи.

Результатом реалізації форсайт-орієнтованої методології є досягнення трьох основних цілей.

Бізнес-цілі – це група цілей, проектно-орієнтованої організації, які спрямовані на вирішення задач, пов'язаних з основним видом її діяльності. До таких цілей може відноситися збільшення обсягу ринку, збільшення продажів, забезпечення впізнаності бренду, збільшення лояльності клієнтів тощо.

Цілі підвищення ефективності системи управління – це група цілей, яка спрямована на покращення управлінських показників в організації, які, зокрема, можуть бути інтерпретовані як показники бізнес-процесів. А отже прикладом таких цілей можуть бути оптимізація ключових бізнес-процесів, прискорення процесу прийняття рішення, забезпечення (або збільшення) гнучкості системи управління тощо.

Цілі забезпечення сталого розвитку у довготривалій перспективі – це група цілей, що спрямована на забезпечення платформи для сталого розвитку організації. До таких цілей, зокрема, може відноситися створення організаційної платформи розвитку, постійне підвищення технологічної зрілості організації у галузі управління проектами і програмами, сертифікація системи забезпечення якості тощо.

Концептуальна модель, що була наведена вище, вимагає формування термінологічного базису (тезаурусу) форсайт-орієнтованої методології стратегічного управління програмами розвитку. Запропонуємо такий тезаурус, надавши визначення основним елементам зазначеної методології.

*Визначення 2.1. Управлінська вигода* – аспект або результат діяльності суб'єкта управління, який позитивно впливає на суб'єкт і створює для нього передумови для розвитку.

*Визначення 2.2. Управлінська цінність* – управлінська вигода, яка інтерпретується системою управління суб'єкта як така, що є важливою для нього у ситуативному чи стратегічному контексті, що відображається формалізацією цієї важливості зі встановленням відповідного пріоритету.

*Визначення 2.3. Форсайт* – довгострокове прогнозування розвитку соціально-економічної системи на основі виділення вигід і цінностей, що здійснюється переважно на основі експертного оцінювання.

Визначення 2.4. *Форсайтінг* – здійснення форсайту з використанням формалізованих моделей і методів, в тому числі щодо обробки експертної інформації.

Визначення 2.5. *Міні-форсайтінг* – здійснення форсайтінгу для малих або середніх суб'єктів управління, або для коротко- чи середньотермінової перспективи (горизонту прогнозування).

Визначення 2.6. *Форсайт-орієнтована методологія* – сукупність принципів, моделей, методів, методик, алгоритмів і засобів здійснення форсайтінгу.

Визначення 2.7. *Форсайт-орієнтована методологія стратегічного управління програмами розвитку* – форсайт-орієнтована методологія, спрямована на управління програмами розвитку.

Визначення 2.8. *Об'єкт форсайт-орієнтованої методології* – проектно-орієнтована організація, що сформулювала стратегічне бачення, системно реалізує проектну діяльність і використовує форсайт-орієнтовану методологію управління програмами розвитку.

Визначення 2.9. *Критерії успіху (продукт) форсайт-орієнтованої методології* – критерії, за якими можливо оцінити успішність реалізації форсайт-орієнтованої методології. Основою таких критеріїв можуть бути показники досягнення стратегічних цілей проектно-орієнтованої організації (бізнес-цілей, цілей підвищення ефективності системи управління, цілей забезпечення сталого розвитку у довготривалій перспективі).

**Висновки.** Запропонована концептуальна модель форсайт-орієнтованої методології стратегічного управління програмами розвитку. Охарактеризовано елементи моделі. Для формулювання концептуальної основи подальших досліджень сформульовано тезаурус форсайт-орієнтованої методології стратегічного управління програмами розвитку, що складається з дев'яти визначень. Наведені результати дозволяють окреслити напрям досліджень і встановити їх методологічні межі.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дорошук Г.А. *Інтегральна оцінка рівня активності організаційного розвитку підприємства* // *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць.* – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 3(43). – С. 38-45.
2. Коротков Э.М. *Концепция менеджмента: Учебник* / Э.М. Коротков. – М.: Изд-во «Консалт. комп. ДеКа», 1997. – 304 с.
3. Аккоф Р. *Планирование будущего корпорации* / Р. Аккоф. – М.: Прогресс, 1985. – 325 с.
4. *Todaro M. Economic Development* / M. Todaro, S. Smith. – 12<sup>th</sup> edition. – USA, Pearson, 2014. – 896 p.

5. Пономаренко В.С. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: проблемы, пути решения: Монография / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская, В.М. Луцковский, С.Л. Кушнар, Д.А. Репка, Н.В. Беликова. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2006. – 232 с.
6. Бушуева Н.С. Механизмы матричных технологий проактивного сбалансированного управления программами организационного развития // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – № 3(23). – С. 16-24.
7. Бушуев С.Д. Проактивное управление программами организационного развития С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2006. – № 2(18). – С. 22-30.

Стаття надійшла до редакції 25.12.2018

**Рецензенти:**

доктор технічних наук, професор, проректор з наукової роботи Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова **В.С. Блінцов**

доктор технічних наук, професор, професор кафедри Морського приладобудування Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова **Б.М. Гордєв**