

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ OPEN INNOVATION

© 2016 ШЕВЧЕНКО В. А.

УДК 65.014:614.2:658.5

Шевченко В. А. Концептуальна модель організаційної структури управління закладом охорони здоров'я в контексті впровадження Open Innovation

Мета статті полягає в розробці концептуальної моделі організаційної структури управління закладом охорони здоров'я, що сприяє Open Innovation на базі системного підходу та з урахуванням парувань «фактори впливу – навички». Поглиблено розуміння понять «фактори впливу навколишнього середовища» та «капітал навичок». Запропоновано класифікацію суб'єктів (акторів) організаційної структури закладу охорони здоров'я за ознакою відстані між ядром проекту та партнерами в розрізі чотирьох рівнів. Запропоновано концептуальну модель організаційної структури управління інноваційно відкритим закладом охорони здоров'я, в рамках якої додано чотири рівні екстернальності суб'єктів (акторів), яка ґрунтується на системному підході та застосовує парування між факторами впливу та капіталом навичок. У подальших наукових дослідженнях необхідно здійснити економіко-математичне моделювання організаційної структури прийняття рішень закладу охорони здоров'я на основі запропонованої нами концептуальної моделі.

Ключові слова: Open Innovation, модель організаційної структури, фактори впливу навколишнього середовища, капітал навичок.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 24.

Шевченко Владислав Аркадійович – здобувач кафедри економіки та управління підприємством, Дніпропетровський національний університет ім. Олесь Гончара (пр. Гагаріна, 72, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: greisy25@gmail.com

УДК 65.014:614.2:658.5

Шевченко В. А. Концептуальная модель организационной структуры управления учреждением здравоохранения в контексте внедрения Open Innovation

Цель статьи заключается в разработке концептуальной модели организационной структуры управления учреждением здравоохранения, способствующей Open Innovation на базе системного подхода и с учетом паросочетаний «факторы влияния – навыки». Углублено понимание понятий «факторы воздействия окружающей среды» и «капитал навыков». Предложена классификация субъектов (акторов) организационной структуры учреждения здравоохранения по признаку расстояния между ядром проекта и партнерами в разрезе четырех уровней. Предложена концептуальная модель организационной структуры управления инновационно открытым учреждением здравоохранения, в рамках которой добавлены четыре уровня экстернальности субъектов (акторов), которая основывается на системном подходе и применяет паросочетание между факторами влияния и капиталом навыков. В дальнейших научных исследованиях необходимо осуществить экономико-математическое моделирование организационной структуры принятия решений учреждением здравоохранения на основе предложенной нами концептуальной модели.

Ключевые слова: Open Innovation, модель организационной структуры, факторы влияния окружающей среды, капитал навыков.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 24.

Шевченко Владислав Аркадиевич – соискатель кафедры экономики и управления предприятием, Днепропетровский национальный университет им. Олесь Гончара (пр. Гагарина, 72, Днепр, 49010, Украина)

E-mail: greisy25@gmail.com

UDC 65.014:614.2:658.5

Shevchenko V. A. The Conceptual Model of the Organizational Structure of Management of Health Care Institution in the Context of Introduction of Open Innovation

The article is aimed at developing a conceptual model of the organizational structure of management of health care institution that promotes Open Innovation on the basis of systematic approach and taking into consideration the matchings of «factors of impact – skills». The understanding of the concepts of «factors of the environment impact» and «capital of skills» have been deepened. A classification of entities (actors) of the organizational structure of health care institution by the attribute of distance between the project core and partners in terms of four levels has been proposed. A conceptual model of the organizational structure of management of the innovation-open health care institution has been proposed, in terms of which four levels of externality of entities (actors) have been added, which is based on system approach and applies the matching between the factors of impact and the capital of skills. In the further research it will be necessary to implement the economic-mathematical modeling of the organizational structure of decision-making of health care institution on the basis of the conceptual model, proposed by us.

Keywords: Open Innovation, model of the organizational structure, factors of the environment impact, capital of skills.

Fig.: 3. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 24.

Shevchenko Vladislav A. – Applicant, Department of Economics and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipropetrovsk National University (72 Haharina Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

E-mail: greisy25@gmail.com

Співпраця, злиття-поглинання, ліцензування патентів, краудсорсінг дають багато можливостей підприємствам отримувати знання та розвивати свої власні знання. З 2003 р. термін, який використовується, щоб охопити всі ці практики, отримав назву Open Innovation (Chesbrough H. W., Brown J. S., 2003) [4]. Таке бачення може бути узагальнено у двох процесах (Gassmann O., Enkel E., 2004) [10]. Перший процес – це «ззовні-всередину» (outside-in), який полягає у валоризації внутрішніх концепцій або знань підприємства (крім маркетингових шляхів). Другий процес – «зсередини-назовні» (inside-out) з пошуку ідей або на-

вичок поза межами підприємства. Отже, навколишнє середовище можна розглядати як один з головних факторів, який впливає на розвиток підприємства, зокрема окремого закладу охорони здоров'я. Open Innovation передбачають тісний та постійний зв'язок між підприємством і навколишнім середовищем. На сьогодні організаційні аспекти мають важливе значення для впровадження Open Innovation в діяльність закладу охорони здоров'я. Тим не менше, лише в деяких роботах пропонується теоретичне підґрунтя, яке дає змогу пояснити організаційні засади інноваційно відкритого закладу охорони здоров'я.

Мета статті полягає в розробці концептуальної моделі організаційної структури управління закладу охорони здоров'я, що сприяє Open Innovation на базі системного підходу та з урахуванням парувань «фактори впливу – навички».

OPEN INNOVATION З ПОЗИЦІЙ СИСТЕМАТИКИ

Концептуальна схожість. Open Innovation має багато спільного із системним підходом у тому сенсі, що підприємство може розвиватися тільки в навколишньому середовищі, що складається з безлічі інформації, яка впливає на організаційну структуру підприємства, його стратегію та управління проектами. У табл. 1 наведено схожість згаданих двох концепцій та доречність використання системного підходу щодо впровадження організаційної моделі в рамках Open Innovation в діяльність закладу охорони здоров'я. При виокремленні в табл. 1 колонки «Open Innovation» ми спиралися на дослідження С. Fillol (2006) [7], у якому зроблено аналогічне порівняння з підприємствами, що навчаються.

та знань. Таким чином, середовище, в якому функціонує заклад охорони здоров'я, має ключове значення для виживання та розвитку. У рамках організації в режимі проекту заклад охорони здоров'я може знайти необхідну інформацію, яка впливає на його проекти.

2. *Організаційна структура.* На даний момент не існує консенсусу щодо визначення організаційної структури підприємства. Наявні в науковій літературі визначення можна розділити на три основні групи:

- ✦ з точки зору атрибутів, які представляють характеристики діяльності;
- ✦ з точки зору функцій структури;
- ✦ з точки зору складових.

У нашому дослідженні організаційна структура закладу охорони здоров'я розглядається з позицій останньої групи визначень – як сукупність суб'єктів, що знаходяться у відносинах. Крім того, організаційна структура розглядається як матрична, оскільки вона складається з проектів. З цієї точки зору організаційна структура є структурою зв'язків та відносин між групами людей,

Таблиця 1

Аналогія Open Innovation та систематики

Ознака		Open Innovation	Системний підхід
Стосунки з навколишнім середовищем	Відкритість	Процес outside-in та inside-out	Відкрита система здійснює залучення інформації з навколишнього середовища
	Адаптація	Open Innovation передбачають складне та динамічне навколишнє середовище. Підприємство повинно бути адаптовано до таких властивостей	Система навчається та пристосовується до навколишнього середовища
	Гомеостаз	Процес outside-in та inside-out вважаються найбільш ефективними в Open Innovation	Система підтримує гомеостаз, урівноважуючи інформаційні входи та виходи
Внутрішня динамічність	Складність взаємодій	Співробітництво передбачає складність. Чим більше учасників, тим складніша взаємодія	Система складається з частин, що знаходяться у складних і нетипових взаємодіях
	Виникнення	Організаційні навички щодо Open Innovation можна розглядати як такі, що можуть з'явитися	Деякі навички з'являються під час взаємодії між учасниками, але не існує рівня учасників
	Рекурсивність	Стратегія організації Open Innovation є різновидом grassroot (ініціатива знизу), тобто пов'язана з діяльністю самої організації	Результат процесу може стати засновником самого себе

Джерело: адаптовано за С. Fillol (2006) [7].

Організація в проектному аспекті. Ми пропонуємо концептуальну модель управління закладом охорони здоров'я на основі системного підходу шляхом впровадження трьох ключових змінних, які розглядаються в науковій літературі: навколишнє середовище, організаційна структура та стратегія в контексті відповідності Open Innovation (рис. 1).

Нами пропонується модифікація визначення згаданих змінних.

1. *Навколишнє середовище.* Парадигма Open Innovation передбачає відкритість підприємства та розвивання його меж (Chesbrough H. W., Brown J. S., 2003) [4], щоб залучати зовнішні знання та концепції з метою збільшення шляхів валоризації внутрішніх концепцій

у тому числі процесів прийняття та реалізації рішень (Simon H. A., 1948) [17]. Отже, в даному розумінні складові організаційної структури закладу охорони здоров'я включають в себе проекти та суб'єктів (акторів).

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що найбільш прийнятний контекст для інноваційних підприємств пов'язаний з поняттям проекту. Проекти сприяють високій швидкості реагування та здатності пристосовуватися до динамічного і складного середовища. Крім того, заклад охорони здоров'я, який базується на проектному підході, передбачає високу автономію своїх співробітників, що дуже важливо при проведенні спільної діяльності без звернення до ієрархічної структури.

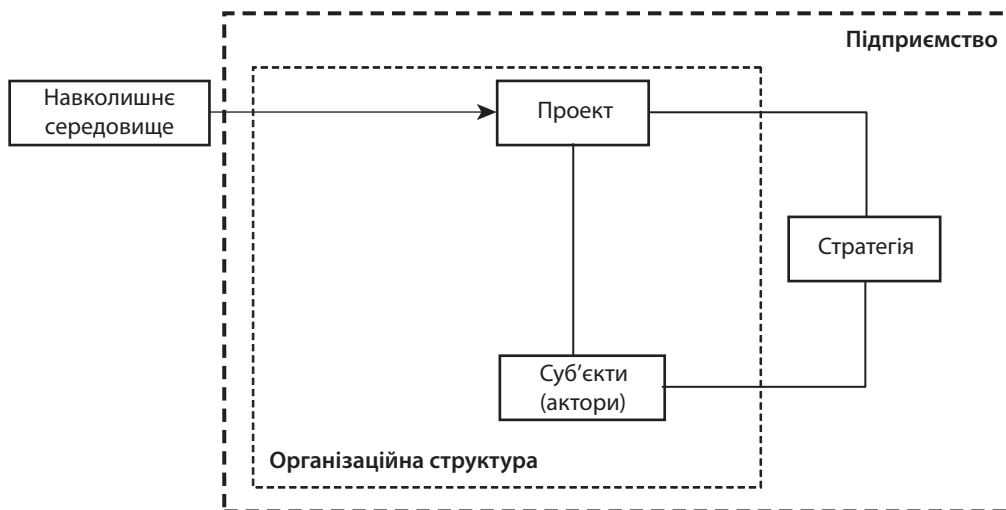


Рис. 1. Концептуальна модель управління закладом охорони здоров'я, що ґрунтується на системному підході

Джерело: авторська розробка.

Проекти не можна здійснювати поодиночі. Ось чому суб'єкти (актори) є частиною організації, і саме вони ведуть проекти для досягнення цілей стратегії.

3. *Стратегія*. Підприємство мотивовано для досягнення поставлених цілей. У живому світі люди мають як основну мету відтворення виду, а всі дії, які вони можуть здійснювати, матимуть кінцевою метою продовження роду. Стосовно закладу охорони здоров'я суб'єкти (актори) будуть визначати цілі та приймати відповідні заходи для досягнення таких цілей в рамках стратегії. Для закладу охорони здоров'я, який базується на проектному підході, це будуть проекти, що сприяють досягненню встановлених цілей.

Є два аспекти відносно реалізації стратегії. Перший орієнтований на технологічний, ринковий, політичний та соціальний вибір. Другий стосується стратегії співробітництва, яке застосовується закладом охорони здоров'я. Стратегія, яка сприяє розвитку співробітництва, може практикувати Open Innovation та здійснювати заходи, які сприяють обміну інформацією, а також навичок.

Крім того, відповідно до теорії А. Чандлера щодо взаємозв'язку структури та стратегії (Chandler A. D., 1990) [3], ми також вважаємо, що стратегія залежить від навколишнього середовища. Ми не робимо різниці між топ-менеджментом, виконавцями або зовнішніми суб'єктами для того, щоб визначити стратегію або, принаймні, впливати на неї. Вважаємо це новизною запропонованої нами концептуальної моделі (див. рис. 1), адже вся сукупність суб'єктів (акторів) може модифікувати стратегію.

OPEN INNOVATION У РОЗРІЗІ ПАРУВАНЬ (MATCHING) «ФАКТОРИ ВПЛИВУ – НАВИЧКИ»

Базове припущення. Основне припущення цієї моделі полягає в тому, що кожен проект знаходиться під впливом інформації, яку він отримує з навколишнього середовища. Це повністю відповідає теорії обставин (*contingency theory*), у відповідності до якої підприємства повинні адаптуватися до навколишнього середовища, беручи до уваги інформаційні зміни (Burns T. E., Stalker G. M.,

1961; Lawrence P. R., Lorsch, J. W., 1967; Galbraith J. R., 1973) [2; 14; 9].

Такі інформаційні елементи називаються *факторами впливу*. Базове припущення було частково підтверджено Р. Докінзом завдяки внеску «концепції мема» (*concept of meme*) (Dawkins R., 2003) [6]. Це мікроскопічний підхід до макроскопічного явища. Фактори впливу можуть бути, наприклад, технологічними, політичними або економічними. Вони представляють всі елементи інформації, що має вплив на підприємство. Закладу охорони здоров'я необхідно тримати під контролем такі фактори впливу для досягнення поставлених цілей. Тому ми вважаємо, що кожен організаційний проект має *капітал навичок*, який дозволяє йому контролювати фактори впливу. Якщо фактор не контролюється за причини відсутності навичок, то необхідно оволодіти такими навичками. Тримання під контролем фактора впливу дозволяє враховувати його особливості обмеження для проекту.

Контроль над фактором впливу однією (або кількома) навичками представляє собою парування (*matching*) двох понять.

Ми не перші, хто використовує *matching* для моделювання деяких організаційних явищ. Так, Huang H.-T. і Chen C.-L., (2009) [12] пропонують *matching* між членами організації та діяльністю. Це дозволяє показати чи має певна діяльність необхідну сукупність персоналу (з потрібними навичками), щоб успішно виконуватися. Інше дослідження пропонує віртуальне підприємство, яке включає зовнішніх дослідників у власний проект. Для того, щоб знайти найбільш придатного дослідника, *matching* здійснюється між науковим внеском дослідника та знаннями, які необхідні для досягнення цілей проекту (Wi H., Oh S., Jung M., 2011) [23].

Проте ми першими застосуємо *matching* щодо Open Innovation. У нашому дослідженні *matching* використовується для позначення результату поєднання високого рівня навичок фактора впливу. На рис. 2 показано поєднання «фактори впливу – навички» та сформульовано модифіковану (по відношенню до первинної

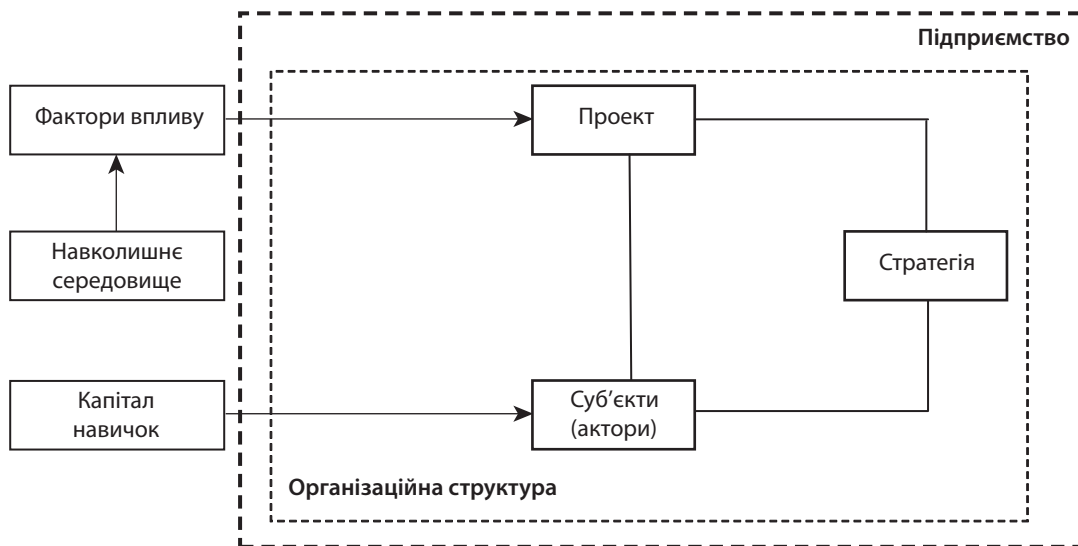


Рис. 2. Концептуальна модель організаційної структури управління закладом охорони здоров'я на базі *matching* «фактори впливу – навички»

Джерело: авторська розробка.

пропозиції, наведеної на рис. 1) концептуальну модель управління закладом охорони здоров'я.

Запропонована нами концептуальна модель (див. рис. 2) вписується в концепцію динамічних здібностей (*concept of dynamic capabilities*), яка пов'язує здатність підприємства створювати нові навички, щоб відповідати змінам у навколишньому середовищі (*Chesbrough H. W., Teece D. J., 2003; Teece D. J., Pisano G., Shuen A., 1997; Teece D. J., 2007*) [5; 19; 18].

Термінологічне пояснення. Після наведення модифікованої концептуальної моделі необхідно поглиблено освітити поняття факторів впливу та капіталу навичок.

Стосовно факторів впливу зазначимо, що це поняття є одним з головних особливостей нашої моделі. Ми розглядаємо навколишнє середовище як певну кількість інформації. Усе, що виходить з навколишнього середовища, є інформацією, яка впливає на заклад охорони здоров'я. Але перш, ніж пояснити особливості нашого розуміння даного поняття, зазначимо, що існує багато визначень в науковій літературі щодо інформації з навколишнього середовища, зокрема:

1. Фактор обставин, який вказує на такі власні параметри підприємства, як розмір, вік або технологічну структуру (*Bahemia H., Squire B., 2010; Mintzberg H., 1989*) [1; 15].

2. Екологічні фактори, які підкреслюють аспекти, що пов'язані зі сталим розвитком та екологією. Однак інші поняття також охоплюються в рамках цієї термінології, наприклад, такі, як економічні дані, конкуренти, правові та політичні аспекти тощо (*Voiculet A., Belu N., Parpandel D. E., Rizea I. C., 2010*) [20].

3. Контекстні змінні, які також надають інформацію, що пов'язана з внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства (*Bahemia H., Squire B., 2010*) [1]. Вони повторюють ті ж самі поняття, що і фактори навколишнього середовища, як про це вказує *Krapez J., Škerlavaj M., Groznic A. (2012)* [13].

4. Меми (*Dawkins R., 1976*) [6] також належать до поняття інформації в навколишньому середовищі. Проте цей термін визначає ще й ступінь автономії інформації.

Цей огляд приводить нас до думки, що існує деяка невизначеність навколо поняття інформації з навколишнього середовища. Саме тому ми вирішили назвати фактори, які впливають на проекти, «факторами впливу».

Під таким поняттям ми розуміємо основні види інформації (політична, економічна, соціальна, правова, екологічна, технічна тощо), яка міститься в навколишньому середовищі та впливає на проекти закладу охорони здоров'я. Наприклад, зустріч з постачальником, нормативно-правова база або нові технології можна розглядати як інформацію. Спосіб отримання такої інформації є лише підтримкою для її передачі. Для успіху проекту важливо визначити всі фактори, які впливають на проект протягом життєвого циклу.

Звичайно, створення списку факторів впливу є складним процесом, що залишає місце для певного ступеня суб'єктивності. Різні методи можуть бути використані для того, щоб подолати цю суб'єктивність. Перелік факторів впливу може бути пов'язаний зі структурним аналізом (*Godet M., Gerber A., Radford K., 2001*) [11].

Капітал навичок. Ми надаємо перевагу поняттю «навички», а не «знання», оскільки тільки навички дають змогу «фізично» оволодіти здатностями тримати під контролем фактори, що впливають на проект закладу охорони здоров'я. Навички, які мають учасники, що беруть участь у проекті, будуть частиною основних навичок, як це визначено *Prahalad C. K., Hamel G. (1990)* [16]. Тільки особливі навички обґрунтовують участь суб'єкта (внутрішнього або зовнішнього) у проекті. Навички дають змогу контролювати один або більше факторів впливу.

Наприклад, навички можуть стосуватися юридичних аспектів з інтелектуальної власності. Якщо один з

виявлених факторів впливу стосується обмеження на патентні заявки, то згадані юридичні навички будуть нейтралізувати вплив цього фактора. Ці навички можуть бути представлені, наприклад, у департаменті інтелектуальної власності. Але інші навички можуть бути необхідні для того, щоб повністю нейтралізувати вплив даного фактора.

СУБ'ЄКТ (АКТОР): ДжЕРЕЛО НАВИЧОК

Аналіз літератури. У запропонованій концептуальній моделі (див. рис. 2) суб'єкти (актори), які вносять свої навички до проекту, відіграють ключову роль. Як уже було зазначено, навички та концепції можуть виникати з різних джерел, зокрема від користувачів, клієнтів, постачальників та університетів (*Von Hippel E.*, 1988) [21]. Отже, аналіз суб'єктів (акторів) є важливим. У даному контексті скористаємося визначенням К. Фрімена щодо стейкхолдерів підприємства, під якими він розуміє зацікавлених осіб, які можуть вплинути або впливають на досягнення мети підприємства [8].

Для керівника проекту вибір директора підприємства, або медичної лабораторії, або бізнес-партнера є непростим завданням і може мати величезний вплив на ефективність партнерства (*Wood J., Sarkani S., Mazzuchi T., Eveleigh T.*, 2013) [24].

Результати аналізу літератури свідчать, що побудова карти партнерства включає три етапи:

- ✦ визначення потенційних партнерів та оцінювання їх можливих інтересів;
- ✦ визначення позиції та приєднання партнера до проекту;
- ✦ розкриття особливостей проекту перед партнерами.

Існують також інші інструменти, наприклад, «коло зацікавлених осіб» (*stakeholder circle*), за допомогою яких можна ідентифікувати партнерів та їх можливий позитивний чи негативний вплив на робочий проект (*Walker D. H., Bourne L. M., Shelley A.*, 2008) [22]. У рамках цього підходу визначаються чотири категорії партнерів:

- ✦ партнери-upstream, які включають користувачів та клієнтів продукції або послуг, що надаються в рамках проекту;
- ✦ партнери-downstream, які постачають сировину, побічні продукти або послуги;
- ✦ зовнішні партнери, які включають підприємства або незалежні установи, що впливають на проект і надають знання або інформацію для проекту;
- ✦ проектна група, яка представляє усіх спонсорів проекту, а також проектну команду, що оперативно працює для досягнення поставлених цілей.

Екстернальний рівень суб'єктів (акторів). З огляду на наукову літературу щодо партнерства та аналізу мереж пропонуємо чітку класифікацію за ознакою відстані між ядром проекту та партнерами. У даному контексті виокремлюємо чотири рівня суб'єктів (акторів), які приносять навички до проекту:

Рівень 1. Усі співробітники, які беруть участь в проекті. У нашому випадку спонсорів проекту і команду проекту необхідно віднести саме до цього рівня.

Рівень 2. Усі внутрішні підрозділи закладу охорони здоров'я, які приносять навички до проекту (наприклад, юридичний відділ).

Рівень 3. Усі зовнішні партнери, які близькі до закладу охорони здоров'я, що підтримує проект. Під «близькими» розуміється, що партнер має певний рівень довіри або коли суб'єкти (актори) співпрацювали разом (наприклад, чинний постачальник або постійний клієнт).

Рівень 4. Усі інші зовнішні партнери, які ніколи не мали відношення до власника проекту або мають віддалене уявлення про корпоративну культуру. Наприклад, для компаній B2B можуть увійти до цієї категорії кінцевий користувач або науково-дослідна лабораторія.

Усі згадані суб'єкти (актори) та їхні комунікації формують організаційну структуру закладу охорони здоров'я. Вважаємо, що це є новинкою нашої пропозиції, тому що всі суб'єкти (актори), які приносять навички, є частиною організаційної структури. Раніше організаційні структури були представлені лише підприємствами в цілому, але наразі ми включаємо те, що лежить по інший бік підприємства. Кордони стають «пористими», як обумовлюється Open Innovation.

З урахуванням цього на базі моделі, яка наведена на рис. 2, нами запропоновано концептуальну модель організаційної структури управління закладу охорони здоров'я в контексті сприяння Open Innovation, в рамках якої додано чотири рівні екстернальності суб'єктів (акторів) з урахуванням matching «фактори впливу – навички» (рис. 3).

ВИСНОВКИ

Запропонована нами концептуальна модель організаційної структури управління закладом охорони здоров'я, що сприяє Open Innovation, базується на системному підході та застосовує парування (*matching*) між факторами впливу та капіталом навичок. Дійсно, для здійснення власних проектів заклад охорони здоров'я повинен мати всі необхідні навички, а якщо вони не освоєні, то можна залучати досвід зовнішніх суб'єктів (акторів). Така здатність до залучення зовнішнього потенціалу навичок буде аналогічна здатності до Open Innovation. Для того, щоб зрозуміти вплив організаційних аспектів та стратегії співпраці на здатність закладу охорони здоров'я до Open Innovation, у подальших дослідженнях необхідно здійснити економіко-математичне моделювання організаційної структури прийняття рішень на підприємстві на основі запропонованої нами концептуальної моделі управління закладом охорони здоров'я. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Bahemia H., Squire B.** A contingent perspective of open innovation in new product development projects. *International Journal of Innovation Management*. 2010. Vol. 14, No. 4. P. 603–627.
2. **Burns T. E., Stalker G. M.** The Management of Innovation. *The Economic Journal*. 1969. Vol. 79. No. 314. P. 403–405.
3. **Chandler A. D.** Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: M. I. T. Press, 1990. 490 p.

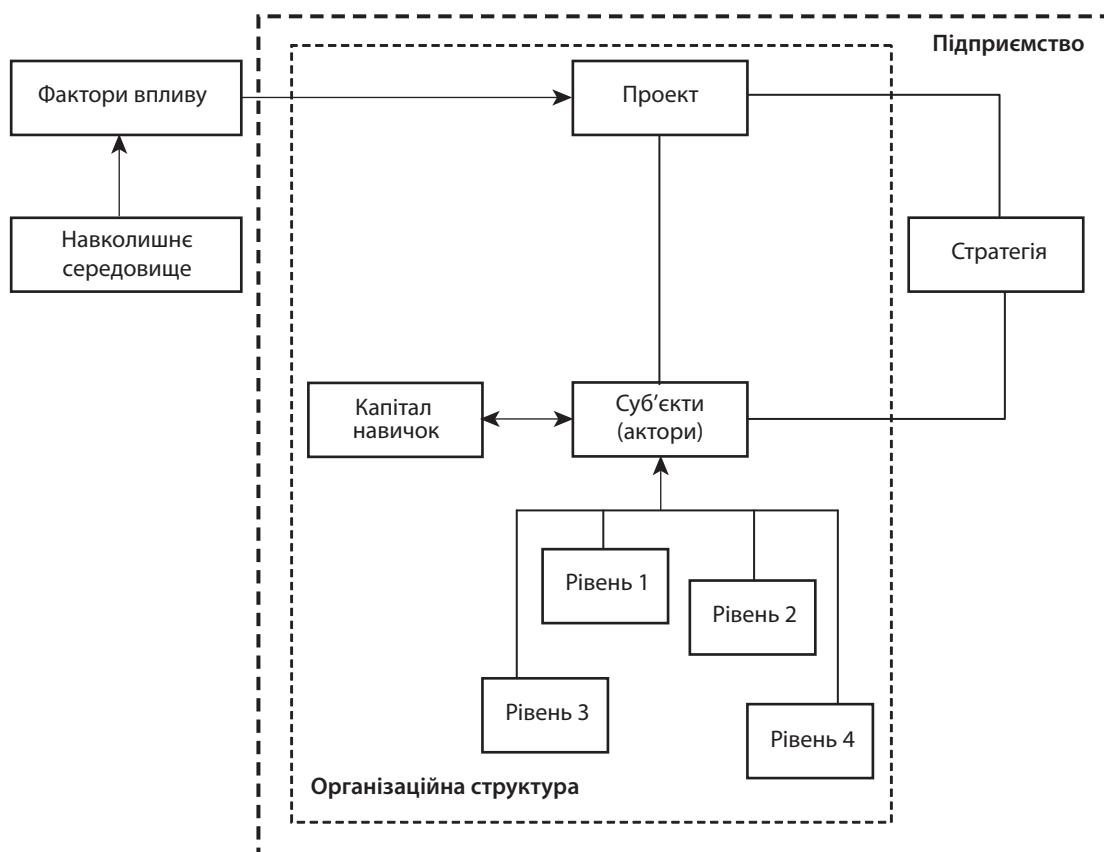


Рис. 3. Концептуальна модель організаційної структури управління закладом охорони здоров'я в контексті сприяння Open Innovation

Джерело: авторська розробка.

4. Chesbrough H. W., Brown J. S. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.

5. Chesbrough H. W., Teece D. J. Organizing for Innovation: When is Virtual Virtuous? *Harvard Business Review*. August 2002. P. 5–12. URL: http://netvis.fuqua.duke.edu/iande/readings/chesbrough_1996.pdf

6. Dawkins R. *Le Gène égoïste*/Éditeur: Odile Jacob, 2003. 200 p.

7. Fillol C. L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: études de cas chez EDF. Université Paris Dauphine-Paris IX. 2006. URL: https://hal.inria.fr/file/index/docid/160818/filename/These_FILLLOL.pdf

8. Freeman C. Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues. *Research Policy*. 1991. Vol. 20, Is. 5. P. 499–514.

9. Galbraith J. R. Designing Complex Organizations. Addison-Wesley Pub. Co, 1973. 150 p.

10. Gassmann O., Enkel E. Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. In: *R&D Management Conference* (Lasabon, Portugal, July 2004). P. 1–18.

11. Godet M., Gerber A., Radford K. Creating futures: scenario planning as a strategic management tool. 2nd ed. London: Economica, 2006. 346 p.

12. Huang H.-T., Chen C.-L. Emerging organizational structure for knowledge-oriented teamwork using genetic algorithm. *Expert Systems Applications*. December 2009. Vol. 36, Is. 10. P. 12137–12142.

13. Kravez J., Škerlavaj M., Groznik A. Contextual variables of open innovation paradigm in the business environment of Slovenian companies. *Economic and Business Review*. 2012. Vol. 14, No. 1. P. 17–38.

14. Lawrence P. R., Lorsch, J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1967. Vol. 12, No. 1. P. 1–47.

15. Mintzberg H. *Le Management: Voyage au centre des organisations*. 2^e édition. Editions d'Organisation, 2004.

16. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. URL: <http://globex.coe.pku.edu.cn/file/upload/201606/27/1756365219.pdf>

17. Simon H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. 4 Sub. ed. Free Press, 1997. 384 p.

18. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, Is. 13. P. 1319–1350.

19. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, Is. 7. P. 509–533.

20. Voiculet A., Belu N., Parpandel D. E., Rizea I. C. The impact of external environment on organizational development strategy. *MPRA Paper*, No. 26303, posted 3. November 2010. URL: <http://docplayer.net/20655510-The-impact-of-external-environment-on-organizational-development-strategy.html>

21. Von Hippel E. *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1988. 218 p.

22. Walker D. H., Bourne L. M., Shelley A. Influence, stakeholder mapping and visualization. *Construction Management and Economics*. 2008. Vol. 26, Is. 6. P. 645–658.

23. Wi H., Oh S., Jung M. Virtual organization for open innovation: Semantic web based inter-organizational team formation. *Expert Systems with Applications*. 2011. Vol. 38, Is. 7. P. 8466–8476.

24. Wood J., Sarkani S., Mazzuchi T., Eveleigh T. A Framework for Capturing the Hidden Stakeholder System. *Systems Engineering*. 2013. Vol. 16, Is. 3. P. 251–266.

REFERENCES

Bahemia, H., and Squire, B. "A contingent perspective of open innovation in new product development projects". *International Journal of Innovation Management*. Vol. 14, no. 4 (2010): 603-627.

Burns, T. E., and Stalker, G. M. "The Management of Innovation". *The Economic Journal*. Vol. 79, no. 314 (1969): 403-405.

Chandler, A. D. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press, 1990.

Chesbrough, H. W., and Brown, J. S. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Chesbrough, H. W., and Teece, D. J. "Organizing for Innovation: When is Virtual Virtuous?" Harvard Business Review. http://netvis.fuqua.duke.edu/iande/readings/chesbrough_1996.pdf.

Dawkins, R. *Le Gène égoïste*/Éditeur: Odile Jacob, 2003.

Fillo, C. "L'émersion de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: études de cas chez EDF. Université Paris Dauphine-Paris IX. 2006" https://hal.inria.fr/file/index/docid/160818/filename/These_FILLLOL.pdf

Freeman, C. "Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues". *Research Policy*. vol. 20, no. 5 (1991): 499-514.

Galbraith, J. R. *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Pub. Co, 1973.

Gassmann, O., and Enkel, E. "Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes". *R&D Management Conference*. Lasabon, Portugal, 2004. 1-18.

Godet, M., Gerber, A., and Radford, K. *Creating futures: scenario planning as a strategic management tool*. London: Economica, 2006.

Huang, H.-T., and Chen, C.-L. "Emerging organizational structure for knowledge-oriented teamwork using genetic algorithm". *Expert Systems Applications*. vol. 36, no. 10 (2009): 12137-12142.

Krapez, J., Škerlavaj, M., and Groznik, A. "Contextual variables of open innovation paradigm in the business environment of Slovenian companies". *Economic and Business Review*. Vol. 14, no. 1 (2012): 17-38.

Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. "Differentiation and Integration in Complex Organizations". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 12, no. 1 (1967): 1-47.

Mintzberg, H. *Le Management: Voyage au centre des organisations*: Editions d'Organisation, 2004.

Prahalad, C. K., and Hamel, G. "The Core Competence of the Corporation" Harvard Business Review. <http://globex.coe.pku.edu.cn/file/upload/201606/27/1756365219.pdf>

Simon, H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. 4 Sub. ed. Free Press, 1997.

Teece, D. J. "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal*. Vol. 28, no. 13 (2007): 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*. Vol. 18, no. 7 (1997): 509-533.

Voiculet, A. et al. "The impact of external environment on organizational development strategy" MPRA Paper. <http://docplayer.net/20655510-The-impact-of-external-environment-on-organizational-development-strategy.html>

Von Hippel E. *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1988.

Walker, D. H., Bourne, L. M., and Shelley, A. "Influence, stakeholder mapping and visualization". *Construction Management and Economics*. Vol. 26, no. 6 (2008): 645-658.

Wi, H., Oh, S., and Jung, M. "Virtual organization for open innovation: Semantic web based inter-organizational team formation". *Expert Systems with Applications*. Vol. 38, no. 7 (2011): 8466-8476.

Wood, J. "A Framework for Capturing the Hidden Stakeholder System". *Systems Engineering*. Vol. 16, no. 3 (2013): 251-266.