

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ШЛЯХОМ СТВОРЕННЯ УМОВ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ВНУТРІШНІХ ІННОВАЦІЙ ПРОЕКТУ

*Розглянуто питання підвищення конкурентоспроможності проектно-орієнтованих організацій та їх своєчасна адаптація до змін зовнішнього конкурентного середовища. Виявлено, що перед організацією стоїть проблема формування стійких конкурентних переваг на основі найбільш повного взаємозв'язку стратегічних можливостей організації з залученням внутрішнього потенціалу та її невикористаними резервами.*

*The question of organization competitiveness increase and their timely adaptation to the changes of competition environment is considered. It is discovered that in front of the organizations there is a problem of forming of proof competitive advantages on the basis of the most complete interconnection of the organization strategic possibilities with engaging of internal potential and unused reserves with the purpose of maximally effective work synergy of organization in the competition market.*

**Ключові слова:** проектно-орієнтована організація, конкурентоспроможність, стратегія, команда проекту, інтелектуальний капітал, внутрішні інновації

**Постановка проблеми.** Однією з головних ознак сучасного суспільства є зростання значущості інтелектуальних ресурсів як базових умов розвитку системи виробництва. Сучасність висуває принципово нові вимоги і до інтелектуалізації самого процесу управлінської діяльності, якість та ефективність якого залежить, перш за все, від інтелектуального забезпечення та фаховості членів команди проекту. Вдосконалення системи мотивації та заохочення людських ресурсів, виховання командного духу, корпоративної цінності, ефективне використання інтелектуального потенціалу члена команди проекту в проектно-орієнтованих організаціях має стати головним завданням керівників в процесі управлінської та інноваційної діяльності.

Ефективна реалізація інтелектуальних можливостей забезпечує одержання додаткового прибутку і зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання. Товари, послуги, технології можуть бути репродуковані, однак навички, досвід, інноваційні можливості персоналу, є унікальними для кожної проектно-орієнтованої організації внаслідок специфічності інтелектуальних можливостей члена команди проекту. Таким чином, розуміючи важливість нарощування та доцільного використання наявного інтелектуального ресурсу будь-якої організації в умовах інноваційно-орієнтованого середовища, ми можемо засвідчити переважне значення такого процесу для сучасних українських організацій.

Інноваційна діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентноздатних товарів і послуг, потребує не лише постійного підвищення науково-освітнього рівня людських ресурсів, а і вдосконалення організаційних умов їх використання. Тому актуальною є проблема вивчення і ефективного управління людськими ресурсами проекту, що передбачає розгляд команди проекту як здобуток організації у конкурентній боротьбі на сучасному ринку і його розвиток разом з іншими ресурсами як складову корпоративної цінності для досягнення стратегічних цілей проектно-орієнтованої організації.

**Метою статті** є виявлення і використання конкурентних переваг проекту та пропозиції щодо максимально ефективної синергії роботи проектно-орієнтованих організацій в сучасних умовах.

**Основний розділ.** Проектно-орієнтована організація – це організація в основу діяльності якої покладена реалізація проектів [1]. Проектно-орієнтована організація має внутрішнє середовище, яке складається із декількох елементів.

В роботах авторів [2–3] елемент внутрішнього середовища “організаційна зрілість” описується, як здібність організації відбирати проекти та управляти ними таким чином, щоб максимально ефективно підтримувати стратегічні цілі організації. Перехід на кожен послідовний, більш високий рівень розвитку, збільшує конкурентоспроможність організації, дозволяє динамічно реагувати на потреби ринку та оптимально використовувати свої наявні ресурси. Для забезпечення інвестування ефективності реалізації проектів з урахуванням особливостей структури проектно-орієнтованої організації необхідне функціонування проектного офісу – другого елементу внутрішнього середовища. І нарешті, виконання будь-якого проекту відбувається зусиллями досить великого колективу людей (команди проекту). Тож, команда проекту є третім, найбільш гнучким елементом внутрішнього середовища проектно-орієнтованої організації. І саме, за допомогою членів команди проекту та наявності у них інтелектуального здібностей та потенціалу в цілому і відбувається інноваційна діяльність в організації [4–5].

Інноваційна діяльність сприяє комерціалізації знань і базується на ефективному використанні інтелектуального потенціалу який виявляється не тільки в проектах, пов'язаних з високими технологіями. Інтелектуальна складова управлінських рішень і творчої активності людини стрімко зростає у всіх без винятку сферах її діяльності – від побутової до міжнародної.

Проаналізувавши роботи дослідників [4–5], що працюють у цій галузі, можна сказати, що інтелектуальний потенціал нації має такі складові:

- система освіти, яка включає навчальні заклади державної та недержавної форми;
- комп’ютерне забезпечення, у яких має значення абсолютна та відносна кількість комп’ютерів, їх якість, ступінь охоплення мережі зв’язком;
- системи зв’язку, де визначальними фактором є швидкість зв’язку, його надійність, перешкодостійкість, захищеність від несанкціонованого доступу;
- бази даних на друкованих та електронних носіях;
- система науки, що включає наукові заклади державної та недержавної форми власності;
- інтелектуальна власність у вигляді патентів, свідоцтв, ліцензій, ноу-хау.

Одним із визначальних пріоритетів для успішного розвитку держави є створення умов і механізмів для ефективного перетворення інтелектуального потенціалу народу в інтелектуальний капітал. Таку тенденцію можна простежити не лише на макрорівні, а і на рівні окремої організації [6]. Адже, кожен керівник в процесі управління проектом, повинен якомога краще вміти застосувати інтелектуальний потенціал людських ресурсів. Порівняльна характеристика інтелектуального капіталу (ІК) та інтелектуального потенціалу (ІП) наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

**Порівняння характеристик інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу**

Інтелектуальний капітал (ІК)	Інтелектуальний потенціал (ІП)
Інтелектуальний капітал – це тільки ті здібності людини, які персоніфіковані певним чином і використовуються для виробництва економічних благ.	Інтелектуальний потенціал – це здібності людини, які не залежать від їх використання у виробництві, і не розглядаються як економічний ресурс.

Очевидно, що ІП є значно ширшим поняттям ніж ІК. Головна функція ІК – прискорювати приріст прибутку за рахунок формування і реалізації необхідних підприємству систем знань і стосунків, які забезпечують його високоефективну господарську діяльність. Більшість економістів стверджують, що ІК – це ефективно використаний в економічній діяльності ІП [5].

Перехідний процес перетворення інтелектуального ресурсу в інтелектуальний капітал, та набуття при цьому переваг проекту, наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Модель росту вагомості проекту через перетворення ІР в ІК**

Основною рушійною силою економічного розвитку проектно-орієнтованої організації нині стають інтелектуальні ресурси. Цю тезу підтверджують наступні загальносвітові тенденції:

- найважливішою частиною національного суспільного багатства стає інтелектуальний продукт;
- господарська діяльність все більш перетворюється на процес безперервних інтелектуальних нововведень;
- конкурентоспроможність господарюючих суб’єктів, виживання цілих галузей безпосередньо залежать від здатності сприймати і виробляти інтелектуальний продукт;
- особливе значення у подоланні кризи і відтворенні економіки набуває феномен інтелектуальної власності.

Сутність успішної інновації – це не тільки технології, а члени команди проекту, сповнені духу творчості й підприємництва. В проектно-орієнтованій організації окремі особистості відіграють важливу роль, але інновація більшою мірою є колективним діянням, результатом зусиль команди.

Комерційна результативність інновації – це похідна трьох складових:

- 1) інновації, які орієнтовані на довгострокову перспективу;
- 2) стійкого розвитку, що забезпечується економічною стабільністю й самодостатністю організації;
- 3) етичного поведіння керівників і співробітників.

Якщо керівники бачать свою функцію не в тім, щоб створювати оптимальні умови для нормальної роботи. Якщо для них головне – не постійне вдосконалення процесів, а лише контроль. Якщо вони стараються зберегти незмінними процедури й процеси. Якщо ідеї в організації не предмет розгляду. Все це означає, що керівник не тільки перешкоджає розвитку інноваційної культури в організації, а то й “вбиває” її [7]. Кожний співробітник може й повинен проявляти креативність у рамках тієї роботи, що він виконує. Прикладом є світовий досвід, де ставка на “людський фактор” допомогла Valero Energy стати найбільшою незалежною нафтопереробною компанією США. Ця компанія жодного разу не прибігала до масових звільнень у своїй історії, а завдяки поданим рацпропозиціям зменшили витрати на 46 млн дол. США у річному врахуванні.

Особливістю сучасного економічного росту в практиці управління став перехід до безперервного інноваційного процесу [8]. Тому створення портфелю внутрішніх інновацій в проекті є актуальним і стратегічно обумовленим для стабільного розвитку і конкурентоспроможності проектно-орієнтованої організації [9]. На рис. 2 наведена модель врахування впливу внутрішніх інновацій проекту в проектно-орієнтованих організаціях.

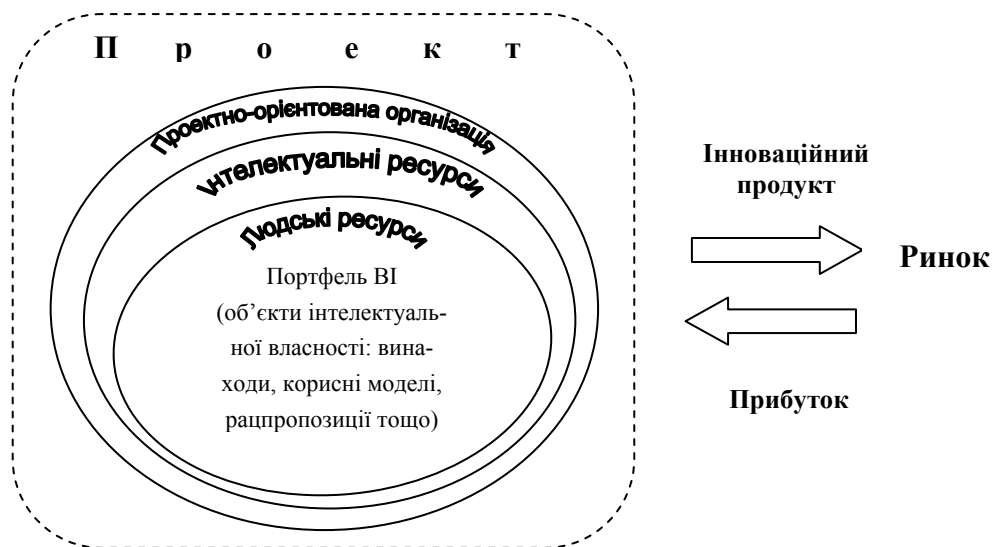


Рис. 2. Модель впливу внутрішніх інновацій проекту

Якщо досліджувати проекти, що використовують ВІ та типові проекти без використання ВІ, то перевагу отримує проект із використанням ВІ. На рис. 3 наведена візуалізація таких проектів.

Для забезпечення додаткових можливостей проекту необхідне визначення складу портфеля інновацій по видах інновацій залежно від стратегії обраних методів [6].

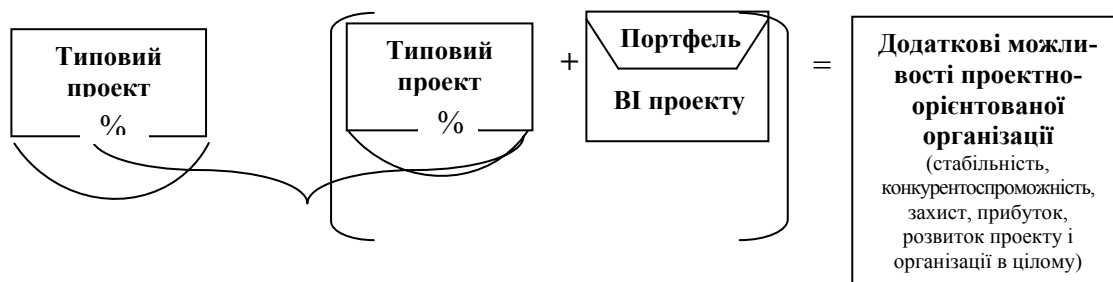


Рис. 3. Переваги проекту який використовує внутрішні інновації

Для визначення стратегії інноваційної діяльності необхідно ввести позначення, що характеризують основні цілі проектно-орієнтованої організації, де ВІ – це зміни до можливостей, як удосконалення проекту, так і створення нового – самої інновації (табл. 2).

Таблиця 2

**Матриця вибору рішення щодо внутрішніх інновацій проекту у стратегії проектно-орієнтованої організації**

ВІ відносно обраної стратегії	Стратегія і цілі організації (проекту)											
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	К	Л	...	
Удосконалення	$P_i$	$P_i$	$P_i$	$P_i$	$P_i$	$P_i$	$P_i$	$P_i$	$P_i$	$P_i$	$P_i$	...
Створення нового	$P_j$	$P_j$	$P_j$	$P_j$	$P_j$	$P_j$	$P_j$	$P_j$	$P_j$	$P_j$	$P_j$	...

де А – актуальність, унікальність проекту; Б – індивідуальність (нові можливості) проекту, В – адаптація до змін проекту, Г – розвиток потенціалу члену команди проекту, Д – економічний зріст проекту, Е – кон-

курентоспроможність проекту, Ж – поліпшення якості проекту, унікальність проекту, З – сучасність (своєчасність), К – підвищення цінності проекту, Л – освоєння нового,  $P_i, j$  – рішення.

На основі встановленого в таблиці 2 рішення про вид інновацій вирішується роль і місце ВІ в портфелі інновацій та форми їх реалізації в проектно-орієнтованій організації. Проводиться реєстрація ВІ, які входять до складу портфеля, формується їхній перелік, робиться оцінка щодо основних параметрів і приналежність (до впровадження або продажу). Методологія формування потенціалу розвитку ґрунтується на використанні стратегічного, тактичного й оперативного підходів для вибору перспективних і пріоритетних напрямків діяльності проектно-орієнтованої організації. Поняття потенціалу розглядається як джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути введені в дію, використані для рішення завдань, досягнення певної мети.

Експертну оцінку ВІ можна проводити на рейтинговій основі. Індивідуальний рейтинг ВІ розраховується за формулою:

$$R_s^{\text{ае}} = n_1 + n_2 + k, \quad (1)$$

де  $R_s^{\text{ае}}$  – загальний рейтинг ВІ,  $n_1$  – оцінка наукової цінності проекту,  $n_2$  – оцінка виконання проекту в строк або відхилення від строків,  $k$  – коефіцієнт корекції сумарної оцінки  $n_1$  та  $n_2$ .

Надана експертна система оцінки ВІ в портфелі інновацій проекту може проводитися за слідкуючою методикою: визначення факторів ВІ, які істотно впливають на реалізацію проекту; 2) розташування ВІ в порядку убывання пріоритетності щодо стратегічних цілей проектно-орієнтованої організації; 3) оцінка вагомості ВІ й ранжирування; експертна оцінка впливу кожної ВІ, її ефект; 4) оцінка проекту з обліком ВІ, вагомості.

Загальна інтегральна оцінка пріоритетності ВІ проектів визначається сумарно.

**Висновки.** Практика господарювання все частіше потребує врахування особливостей інтелектуальних та людських ресурсів в інноваційній діяльності. Розвиток внутрішніх інновацій в цих умовах стає одним з головних чинників підвищення ефективності проектно-орієнтованої організації, оскільки дозволяє переходити до сучасних технологій. Процес управління внутрішніми інноваціями стає важливим фактором створення благ і забезпечує конкурентні переваги, а отже, набуває стратегічного значення.

### Література

1. Междисциплинарный словарь по менеджменту / Общ. ред. С. П. Мясоедова. – М., 2005. – С. 9.
2. Ильин В. В. Система управления качеством. Российский опыт. – СПб. : Невский проспект ; Вектор, 2007. – С. 49–52.
3. [http://ryabikin.narod.ru/sw-cmm/chapter\\_2.htm](http://ryabikin.narod.ru/sw-cmm/chapter_2.htm).
4. Михеева С. Г. Интеллектуализация экономики : инновационное производство и человеческий капитал / С. Г. Михеева // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 1. – С. 28–33.
5. Река Г. В. Интеллектуальный капитал та інтелектуальний потенціал : критерії розмежування / Г. В. Река // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – № 19. – С. 228–232.
6. Молоканова В. М., Сивопляс Ю. В. Система управління інтелектуальними активами при реалізації інноваційних проектів / В. М. Молоканова, Ю. В. Сивопляс // Управління проектами та розвиток виробництва : Зб. наук. пр. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. – № 4 (28). – С. 99–106.
7. Переходов В. И. Основы управления инновационной деятельностью.
8. Сивопляс Ю. В. Процесс перехода внутренних инноваций во внешние при помощи создания портфеля инноваций в проекте / Ю. В. Сивопляс // Управління проектами та розвиток виробництва : Зб. наук. пр. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – № 2 (22). – С. 47–51.

УДК 331.103.15

І. Ю. ТІСАГДІО

Національна металургійна академія України

## СУЧАСНІ МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЗДІЙСНЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛЬНОГО ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

*Розкрито сутність та зміст підбору персоналу. Проаналізовано питання сучасних методичних підходів проведення професійного підбору персоналу. Обґрунтовано основні підходи підбору персоналу.*

*The essence content the selection of the personnel is revealed. Questions of modern methodical approaches of carrying out the professional selection of the personnel are analyzed. The basic approaches on the selection of the personnel are defined.*

**Ключові слова:** трудові ресурси, підбір персоналу, критеріальний підхід, персоналізований підхід