

2003. – № 1.
2. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт / П. Винкельманн. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2006. – 668 с.
 3. Эйдинов М. Продакт плейсмент: кино и деньги / М. Эйдинов // Маркетинг и реклама. – 2005. – № 5–6.
 4. Лычак В. Продакт плейсмент в украинском кино / В. Лычак // Маркетинг и реклама. – 2006. – № 5 (117).
 5. Сорока К. О. «Product Placement» як новий напрямок реклами на вітчизняному ринку / К. О. Сорока // Економіка, фінанси, право. – 2006. – № 6.

УДК 005.95

ПРОЕКТНО-ОРИЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ*

Л. М. Шимановска-Діанич, кандидат технічних наук

Сьогодні можна з абсолютною впевненістю говорити про те, що світова економіка остаточно вступила в епоху, для якої є характерним значне посилення конкуренції, «комодизація» [3] (перетворення продуктів, які раніше вважались унікальними, у звичайні), стрімкість змін, швидке старіння технологій, маркетингових ідей і процесів. І поряд з цим проникнення Інтернету в усі сфери економіки. Все це нині отримало назву «нова економіка». Аналізуючи висловлювання науковців, менеджерів, інших учасників ринку, які роблять спроби охарактеризувати «нову економіку», в першу чергу чуєш розмови про світ, у якому люди працюють за допомогою мозку, а не рук; світ, у якому комунікаційні технології створюють глобальну конкуренцію – не просто для кросівок або комп'ютерів, але також для банківських позик і інших послуг, які неможливо запакувати і відправити; світ, у якому інновації є набагато важливішими, ніж масові продукти; світ, у якому швидкі зміни відбуваються постійно; світ, який настільки ж відрізняється від індустріальної економіки, наскільки та відрізнялася від аграрної; світ, настільки інший, що його виникнення можна описати тільки словом революція.

І як засвідчує практика, в умовах нової економіки такими революціонерами можуть

бути тільки ті організації, команди, менеджери та співробітники, які наділені своєрідними новими якостями, нематеріальними активами – інтелектуальним капіталом. Такі якості вже досить давно враховуються при капіталізації компаній, а іноді навіть і оцінюються набагато вище, ніж матеріальні активи. Безумовно, що виникли вони не раптово, а тривалий час формувалися у надрах більш успішних компаній. А потім, в умовах нової економіки, одночасно виникла потреба в них, причому одразу в усіх. Саме тому сьогодні отримують переваги не ті компанії, які давно існують на ринку і є великими за розміром і обсягами робіт, а ті, які використовують агресивну маркетингову політику і дуже швидко навчаються.

Аналіз літературних джерел, досвід розвитку економічних систем і діяльності провідних компаній світу, дає можливість говорити про такі основні риси нової економіки:

- Інтернетизація всієї економіки, що, з одного боку, призводить до збільшення кількості конкурентів, але, з іншого – до глобального обміну інформацією та знаннями і поступове перетворення Інтернету у своєрідну стратегію розвитку організації.

- Розвиток електронної комерції і поступове перетворення звичайних споживачів у дистанційних покупців.

* Початок. Продовження див.: Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2010. – № 4 (43).

- Інша назва нової економіки – економіка знань, корпоративних знань, що слід розуміти як сукупний інтелект, кваліфікацію і винахідництво співробітників, сучасні інструменти, свободу творчості, миттєву реакцію на тенденції, що виникають, і культуру постійного вдосконалення. Все це спрямовується на створення того, що захоплює клієнтів. Знання практично пронизують усе у нашому житті, і все частіше свідчать про інтуїтивне мислення, яке бере свій початок у дзен-буддизмі.

- Процес розвитку персоналу організацій, його навчання та самонавчання є обов'язковою умовою розвитку будь-якої організації, йде постійно, причому досить часто будується навколо пошуку рішень для реальних завдань. Значно розширюється база методів навчання та розвитку співробітників, за рахунок упровадження сучасних освітніх технологій, і в першу чергу тренінгів, коучінгу та дистанційної освіти. Нова економіка навіть здійснює переоцінку університетів. У рейтингу п'ятдесяти провідних бізнес-шкіл Америки, який щорічно проводиться журналом U.S. News & World Report, останнім часом престижний Гарвард поступається першістю Стенфорду, який отримав назву «інноваційного інкубатора майбутніх бізнес-творців» (тут навіть викладають предмет Creativity in Business, а серед лекторів – Білл Гейтс). І саме тому дуже сучасно звучать слова засновника університету Ліланда Стенфорда (1885 г.): «Я думаю, що одна тільки практична освіта не дає можливості успішно займатися бізнесом. Необхідно культивувати і розвивати уяву» [3].

- У новій економіці сукупні знання і кваліфікація колективу стають основним багатством організації, а відповідно інтелектуально розвинена людина стає основним творцем матеріального багатства. Формується новий образ працівника – партнера, бізнесмена, власника, який чекає відповідальності і результатів, можливостей для кар'єрного зростання, належного винагородження і задоволення від роботи.

- Зростає роль лідерів і талановитих людей, які є основними носіями знань та ідей, при цьому одним із завдань сучасних організацій стає завдання щодо створення для таких людей відповідного середовища, адже талановитих людей притягує тільки те середовище,

яке дає можливість розвивати їх інтелект.

- Змінюється парадигма традиційного менеджменту, при якій роль менеджера полягає не в тому, щоб спрямовувати дії інших, а в тому, щоб забезпечувати процес навчання та розвитку інших, сприяючи таким чином розвитку лідерства та самолідерства.

- Посилюється вплив системного підходу до управління організацією і одночасно відбувається активний розвиток більш сучасних підходів, на ґрунті яких формуються нові види менеджменту, зокрема ситуаційного, проектного, інноваційного й інвестиційного, які, на думку їх розробників, є більш адекватними для умов «нової економіки».

- У середині організації формується нова атмосфера менеджменту – мінімум бюрократії, зрозуміла місія, доступ персоналу до інформації, участь у прийнятті рішень, різноманітні цікаві проекти, повна свобода та відповідальність разом з оптимальною і ненав'язливою звітністю, постійне новаторство;

- відбувається швидке відмирання професій і поява нових;

- постійні зміни, які вже, на думку експертів, перетворюються у «постійні потрясіння» і своєрідний «стиль життя» для соціально-економічних систем, призводять до виведення економіки зі стану рівноваги, але, таким чином, не дають їй можливості стояти на місці, а примушують постійно розвиватися.

- Відбувається підвищення рівня екстремальності й агресивності маркетингу, що дозволяє пропонувати клієнту найконкурентніший продукт, а краще – найконкурентніше вирішення проблем якісно нового клієнта, адже в умовах нової економіки відбувається постійна зміна клієнта, відповідно до того, як змінюються його потреби, способи їх задоволення і кількість пропозицій на ринку.

- Формується нова психологія і організаційна культура «нової економіки».

- Підвищується роль і значення інновацій і науки для розвитку організацій.

І цей перелік можна продовжувати, але якщо спробувати зробити більш детальне узагальнення характерних рис «старої індустріальної» та «нової» економік, то вони можуть бути подані у таблиці.

Таблиця

Порівняльна характеристика «старої індустріальної» та «нової» економік

Сфера	Стара індустріальна економіка	Нова економіка
Ринок		
Економічний розвиток	Поступовий, лінійний, можна передбачити	Змінний – дуже швидкі зміни з вибуховими злетами та падіннями, і хаотичний – напрям економічних змін не може бути точно визначеним
Зміни на ринку	Повільні та лінійні	Швидкі й такі, що неможливо передбачити
Цикл життя продуктів і технологій	Довгий	Короткий
Підприємства, що є рушійною силою економіки	Великі індустріальні фірми	Інноваційні підприємницькі фірми, які розвиваються за рахунок управління знаннями
Масштаб конкуренції	Локальний	Глобальна гіперконкуренція
Домінуюча сила на ринку	Постачальник	Покупець
Конкуренція: назва гри	Розмір: великий з'їдає дрібного	Швидкість: швидкий з'їдає повільного
Маркетинг: назва гри	Масовий маркетинг	Диференціація
Підприємство		
Динаміка	Повільна	Прискорюється під впливом очікувань покупців, які дедалі стають більш вимогливими
Основна увага на:	Стабільність	Управління змінами
Стратегія розвитку бізнесу	Стратегічна піраміда: візія, місія, цілі, плани, дії	Динамічна стратегія яка ґрунтується на можливостях
Міра успіху	Прибуток	Капіталізація ринку (ринкова вартість компанії)
Організація виробництва	Масова продукція	Гнучка; розширене підприємство
Основні рушійні сили зростання	Капітал	Ресурси: люди, знання, здібності
Основні джерела інновацій	Наукові дослідження	Наукові дослідження, системні інновації, управління знаннями, інтеграція, створення нового бізнесу, венчурні стратегії, нові бізнес-моделі
Основні рушійні сили технологій	Автоматизація і механізація	Інформаційні й телекомунікаційні технології, електронний бізнес, комп'ютерний дизайн, швидке створення прототипів і виробництво
Основні джерела стійкої конкурентної переваги	Доступ до вихідних матеріалів, дешевої робочої сили і капіталів, скорочення собівартості за рахунок більших масштабів виробництва	Лідерство, командна робота, підприємницька творчість, швидкість, уповноважування підлеглих, партнерство з покупцями, стратегії, що диференціюють, конкурентні стратегії, корпоративні здібності, організаційна досконалість
Найдорогоцінніший ресурс	Фінансовий капітал	Людський капітал
Механізм прийняття рішень	Вертикальний	Розподільчий
Інноваційний процес	Періодичний, лінійний	Безперервний, системний
Фокус виробництва	Внутрішні процеси	Системне управління бізнес-процесами і весь ланцюг створення цінностей
Стратегічні альянси з іншими фірмами	Досить рідко, менталітет одинака	Партнерство заради доступу до нових корпоративних здібностей
Організаційні структури	Ієрархічні, пірамідальні, бюрократичні, функціональні	Взаємопов'язані підсистеми, плоскі, гнучкі, децентралізовані, дивізіональні структури, проектні, матричні структури, уповноважування підлеглих, мережеві структури
Бізнес-модель	Традиційна: командуй-і-контролюй	Нова: основний фокус на людей, знання і взаємозв'язки

Продовж. табл.

Сфера	Стара індустріальна економіка	Нова економіка
Робоча сила		
Лідерство	Вертикальне	Розподілене: уповноважування підлеглих і самолідерство
Характеристики робочої сили	Переважно чоловіки, висока частка напівнавчених і ненавчених	Статева рівноправність; висока частка працівників з вищою освітою
Уміння	Вузька спеціалізація, стандартизація	Широка спеціалізація, гнучкість
Вимоги до освіти	Сертифікат або диплом	Безперервне навчання: питання не в тому, що ти знаєш, а в тому, наскільки швидко ти вмієш дізнаватися про нове
Відносини між менеджером і підлеглими	Конфронтація	Співробітництво, командна робота, сприяюча корпоративна культура
Зайнятість	Стабільна	Знаходиться під впливом ринкових можливостей і факторів ризику
Співробітників розглядають як	Витрати	Інвестиції

Все вищезначене дає можливість говорити про те, що на перше місце в умовах «нової економіки» виходить інтелектуально розвинена людина і розвиток цей повинен відбуватися постійно. Особлива роль при цьому відводиться професійно-особистісному розвитку персоналу організації за рахунок його навчання і в першу чергу в умовах вищих навчальних закладів. На цьому фоні актуальним напрямом як для закладів освіти, так і для організацій, які є замовниками і споживачами освітніх послуг, стає постійний моніторинг і впровадження різних змін у освітній процес. На нашу думку, одним із ефективних підходів до управління професійно-особистісним розвитком персоналу повинен стати проектно-орієнтований підхід, який попри всі інші переваги дає можливість одночасно вирішувати завдання щодо розвитку персоналу у двох площинах: в організації, яка є замовником освітніх послуг і в самому закладі освіти, який надає ці послуги.

Якщо говорити про заклади освіти, то використання проектно-орієнтованого підходу дозволить значно підвищити ефективність використання інвестиційних ресурсів за рахунок того, що окремо взяті завдання щодо розвитку персоналу тих організацій, які звертаються до навчального закладу із замовленням різноманітних освітніх послуг, розглядаються як окремі проекти, до яких застосовують прин-

ципи і методи управління проектами. Досвід діяльності вищих навчальних закладів дає можливість говорити про те, що останнім часом з метою підвищення економічної ефективності їх освітньої діяльності створюються різноманітні інноваційно-технологічні центри, спільні корпоративні університети, центри розвитку персоналу тощо. У межах цих новостворених структурних одиниць вирішуються питання щодо реформування системи й організації професійного навчання, впровадження нових управлінських підходів. Аналогічна ситуація простежується і в діяльності тих організацій, для яких питання розвитку персоналу є пріоритетними. У межах цих організацій розробляються спеціальні програми розвитку персоналу, створюються структурні підрозділи, які займаються виключно питаннями розвитку персоналу, формується система взаємовідносин організації і вищих навчальних закладів з цих питань тощо.

Питання проектного управління досить широко викладені в працях як вітчизняних, так і закордонних учених: Р. Арчібальда, Л. Батенко, Т. Броннікова, В. Воропаєва, Є. Виходцева, О. Загородніх, О. Іщенко, В. Ліщинської, І. Мазура, Л. Пан, М. Разу, Х. Рікше, С. Тітова, О. Товса, В. Шапіро, Ю. Якутіна та ін. У працях цих дослідників проводиться всебічний аналіз змісту і методів проектного управління

як системи спеціально орієнтованих управлінських технологій. Теоретичні та практичні питання пов'язані з управлінням персоналом, у тому числі і його розвитком, відображені в працях В. Дятлова, О. Кібанова, І. Мішурова, С. Самигіна, Л. Столяренко, В. Травіна, С. Шекшні та ін.

Але в цілому використання проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком персоналу є новим як для українських ВУЗів так і для підприємств і організацій, що діють на ринку товарів і послуг.

Тому метою статті є обґрунтування доцільності використання принципів і методів проектного менеджменту в управлінні персоналом, а саме при формуванні проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком персоналу організації в умовах «нової економіки».

Для обґрунтування відповіді на запитання, чому саме проектний менеджмент або проектне управління буде доцільним для використання у процесі управління розвитком персоналу, скористаємось характеристикою можливостей, які надає управління проектами сучасним організаціям, описаними у книзі Кліффорда Ф. Грея та Єріка У. Ларсона «Управление проектами»: «Управління проектами не обмежується сферою бізнесу. Управління проектами – це гарний спосіб вирішувати різноманітні проблеми, у тому числі і соціальні» [2, с. 16].

Крім того, результати дослідження ринку проектів у ключових галузях промисловості й соціальній сфері, які проводились ще наприкінці ХХ ст. дали можливість зробити висновок щодо його перспективності, на той момент, у таких сферах: паливно-енергетичний комплекс, нафтопереробка і нафтохімія; забезпечення населення продовольчими товарами і медикаментами; конверсія військово-промислового комплексу; житлове будівництво; наука [5, с. 46–47]. Сучасні дослідження цього питання підтверджують попередні результати і розширюють сфери ринку проектів.

На даний момент управління проектами отримало визнання в усьому світі і стало модним напрямом ринкової економіки. Його методологія і засоби широко використовуються у всіх сферах цілеспрямованої і проектно-

орієнтованої діяльності. За останні 30 років управління проектами сформувалося як нова культура управлінської діяльності і стало своєрідним культурним мостом у цивілізованому бізнесі та діловому співробітництві країн різних континентів з різною історією розвитку, традиціями, економікою і культурою. Зараз уже важко назвати хоча б один проект світового призначення, який би здійснювався поза межами ідеології і методології управління проектами. Важко також назвати хоча б одну відому в світі компанію, яка не використовує у своїй практиці методи і засоби управління проектами. Професійне управління проектами особливо актуально для таких галузей, у яких суттєву частку становить проектно-орієнтований бізнес. Це енергетика, нафтогазова промисловість, металургійна промисловість, важке машинобудування, аерокосмонавтика, транспортні комунікації, телекомунікації, інвестиційно-будівельна сфера, банківська справа, фінанси і страхування, інформаційні технології, переробна промисловість, автомобілебудування, фармацевтика, сфера торгівлі й обслуговування, науково-дослідна і інноваційна діяльність, освітня діяльність, а також державне управління на всіх рівнях, професійні послуги, управлінське консультування тощо. Особливо ефективне застосування управління проектами у високотехнологічних виробництвах, нафтогазовій промисловості, зв'язку, будівництві, проектах, які пов'язані із застосуванням інформаційних технологій, а також соціально-економічних проектах. При цьому економія витрат на здійснення проектів становить у середньому на 22–27 % (максимальне значення – до 40 % в будівництві та соціально-економічних проектах), скорочення часу в середньому на 17–20 % (максимальне значення становить 24–30 % у проектах Hi-Tech, будівництві, інформаційних технологіях і при реалізації соціально-економічних проектів) [1].

ЛІТЕРАТУРА

1. Воропаєв В. Управление проектами – неиспользованный ресурс в экономике России [Електронний ресурс] / В. Воропаєв. – Режим

- доступу :
http://www.iteam.ru/publications/project/page_4/date/
2. Клиффорд Ф. Управление проектами: практическое руководство: [пер. с англ.] / Ф. Клиффорд, Е. Ларсон. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 528 с.
 3. Новая экономика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.zn.ua/2000/2250/36238/>
 4. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник [кол. авторов под ред. проф. М. Л. Разу] / М. Л. Разу, А. М. Лялин, Т. М. Бронникова, Б. М. Разу. – М. : КНОРУС, 2007. – 768 с.
 5. Управление проектами : [учебник] / Н. И. Ильин, И. Г. Лукманов, А. М. Немчин, С. Н. Никешин. – СПб. : ДваТри, 1996. – 610 с.

УДК 331.101.6: 331.101.26

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОЦІНКИ ПРАЦІ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ В БУДІВНИЦТВІ

Н. І. Левандовська

Серед проблем, які потрібно вирішувати суспільству в умовах кризи, чи не найгострішою була і залишається проблема взаємозв'язку оцінки праці та результатів діяльності. Питання актуальне саме в будівництві. За даними статистичного щорічника за січень – травень 2009 р. в будівництві найбільший відсоток підприємств, які одержали збиток, становить 58,4 %. По Україні усього за всіма видами економічної діяльності – 45,6 %. Обсяг виконаних будівельних робіт за перше півріччя 2009 р. становить 43,68 % до відповідного періоду попереднього року [5]. Це свідчить про те, що потрібно шукати способи виходу з даної ситуації. Одним із напрямів є розробка чіткої ефективної системи оцінки праці та відповідної їй прямої залежності від її результатів, адже від цього залежить не тільки підвищення продуктивності праці, соціальної і творчої активності конкретного працівника, але й кінцеві результати діяльності підприємств.

Питаннями дослідження займалися Н. В. Воробйова, І. Б. Жиляєв, Ю. А. Нагорський, В. М. Царькова та ін. Зокрема І. Б. Жиляєв, який зазначав, що в Україні домінує негативна концепція заробітної плати, що включає занижену до межі (за окремим винятком) оплату праці; відсутність у більшості

випадків зв'язку між заробітною платою, освітою, кваліфікацією та якістю праці; зростання в доходах населення грошових надходжень, що не відносяться до оплати праці [2, с. 70]. Він аналізував динаміку заробітної плати, але не дослідив її взаємозв'язок з результатами праці. Ю. А. Нагорський досліджував комплексний механізм оцінки персоналу в системі мотивації підприємства [3, с. 99], не зважаючи на результати діяльності.

Мета статті – визначити взаємозв'язок оцінки праці та результатів діяльності в будівництві. Для вирішення цих проблем були поставлені такі завдання: дослідити взаємозв'язок оцінки праці та результатів діяльності в будівництві; встановити причини їх розходження; розробити пропозиції з покращення ситуації.

У будівництві праця є складним і трудомістким процесом. Тому переважна більшість робіт виконується не окремими робітниками, а групами робітників – ланками і бригадами. Чисельність бригад і тривалість виконання будівельних процесів, а також розмір оплати праці залежать від трудомісткості робіт. Трудомісткість визначається множенням норм праці на обсяги робіт. Норми праці строго нормуються і розробляються методами технічного нормування, в процесі якого під час спеціаль-