

Посилання на статтю

Філатов А.С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами / А.С. Філатов // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2010. – № 3(35). – С. 72-82. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10fasuip.pdf>

УДК 005.8:65.014.12

А.С. Філатов

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ КОМАНД ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

Розкрито особливості технології створення крос-функціональних управлінських команд в інноваційних проектах. Визначено основні завдання й функції крос-функціональних команд в інноваційних проектах, шляхи підвищення ефективності їх діяльності. Рис. 2, табл.2, дж. 20.

Ключові слова: крос-функціональна команда, інтактна команда, управління динамічними інноваційними проектами.

А.С. Филатов

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ КОМАНД ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

Раскрыты особенности технологии создания кросс-функциональных управленческих команд в инновационных проектах. Определены основные задания и функции кросс-функциональных команд в инновационных проектах, пути повышения эффективности их деятельности. Рис. 2, табл.2, ист. 20.

A.S. Filatov

FEATURES OF CROSS-FUNCTIONAL TEAM FORMING FOR THE INNOVATIVE PROJECT MANAGEMENT

Technology features of creation cross-functional management team in the innovative project are exposed. Cross-functional team's basic tasks and functions and ways to increase effectiveness of its activity in innovative project are determined.

Постановка проблеми. За останні 20 років об'єктивно склалися умови, що сприяють виникненню нових управлінських команд. Основними передумовами для цього стали: постіндустріальне й сучасне інформаційне суспільство, що сприяє наростанню інформаційних потоків; ускладнення й прискорення відновлення як виробничих, так і управлінських технологій; кризовий стан бюрократичного, ієрархічного керування; зростання невизначеності й складності управлінської практики, лідерство інтелекту. Однак основною передумовою підвищеного попиту в нових управлінських командах є переорієнтація компаній на сприйняття нововведень як рушійної сили прогресу [1].

Компанії органічно зацікавлені в методах і інструментах управління проектами, що забезпечують розвиток і повноцінне використання креативного

потенціалу своїх колективів для успішного досягнення поставлених цілей. Світова статистика констатує незадовільно низький відсоток досягнення цілей інноваційних проектів через значні ризики, що породжуються новизною робіт [2]. Нестача досвіду приводить до управління проектами методом «проб і помилок», повторного виконання робіт і суттєво підвищує ймовірність ризику зміни структури робіт проектів. Щоб збільшити передбаченість інноваційних проектів, необхідно в контурі управління проектом враховувати можливості використання потенціалу команди проекту в зонах потенціального ризику для зменшення невизначеності графа проекту, зменшення потреби в доопрацюванні і, як наслідок, структурного ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Не зважаючи на величезний інтерес у всьому світі до теми командування і командної роботи, питання формування ефективних управлінських команд вивчено недостатньо. Одна з причин цього полягає у тому, що ті проблеми, вирішення яких вимагає використання управлінських команд, встали перед бізнесом у всій гостроті лише в останні десятиріччя. Проблема формування і розвитку управлінських команд присвячено ряд робіт зарубіжних і вітчизняних фахівців у сфері проектного менеджменту. В роботі Мередита Р. Белбіна «Management Teams», яка стала популярною завдяки розробленій гіпотезі «командних ролей», детально розглянута специфіка розподілу ролей і функцій членів управлінських команд [3]. У відомій роботі В. Дайера «Team building» проаналізовано гнучкі моделі побудови управлінських команд [4]. У роботі Дж.Р. Катценбаха та Д.К. Сміта «The Wisdom of Teams» висвітлені технології командування і взаємодії членів команд. В роботі Харіса П.Р. «High performance leadership» висвітлюються сучасні проблеми управління та лідерства в командах. Д. Макінтош-Флетчер в книзі «Teaming by design: real team for real people» розглядає рольовий підхід до командування. Г.М. Паркер в роботі «Team players and teamwork» системно аналізує функціонально-рольову диференціацію в командах і особливості командної діяльності [5].

Для російських та вітчизняних дослідників характерний розподіл цієї теми на два направлення: проектна діяльність та ефективна команда. Робіт, що присвячені ефективній команді не так багато і в основному цією темою займаються в рамках вивчення підбору персоналу. (Т.Р. Волкова, С.О. Карташов, Ю.Г. Одегов, І.О. Кокорев, Н.В. Кузнецова, М.І. Магура, М.Ю. Рижкова). Російські дослідники М.Ю. Ананченко, О.Т. Зуб, Д.Д. Вачугов, В.Р. Венегін аналізують специфіку лідерства в контексті реальних проблем керівництва управлінськими колективами. О.С. Виханський, О.І. Наумов, Т.П. Галкіна вивчають ряд загальних питань побудови та функціонування команд, виявляючи соціологічні аспекти аналізу управлінської діяльності в командах [6-12].

Українськими дослідниками вивчається підхід до управління командою, який враховує унікальність проекту (Г.С. Черепаха), створення команди для проектно-орієнтованої організації, яка здатна успішно реалізувати проекти (Е.Г. Личенко), проводиться системний аналіз невичерпних творчих ресурсів колективного стилю управління процесами розвитку проектної діяльності креативної команди (А.І. Рибак), створення ефективної команди етичного менеджменту (І.Г. Шавкун), визначення критичних ролей команди по стадіям життєвого циклу проекту (І.А. Гордєєва) тощо [13,14].

Розробка теми проектної діяльності включає направлення – управління проектами та структура проекту (В.І. Воропаєв, Н.І. Ільїн, І.Г. Лукманова, В.М. Бурков, Д.А. Новіков, В.Д. Шапіро та ін.). Можна виділити тільки деякі дослідження, в яких розглядаються лише окремі аспекти формування ефективної

команди в роботі над проектом. Це робота О. Ільїної та О. Песоцької, де визначаються ролі учасників проектної команди. В.М. Тренев, М.І. Магура та С.В. Леонтьєв займаються дослідженням управління людськими ресурсами при реалізації проектів. Г.Л. Ципес і О.С. Товб приділяють увагу організаційним структурам в проектах. Сьогодні рідкими є випадки, коли організаційна структура проекту співпадає з організаційною структурою підприємства або якою-небудь її частиною. Частіше співробітники, у відповідності з штатним розписом, розподілені по функціональним підрозділам підприємства, а для виконання проекту формуються спеціальні тимчасові організаційні структури, які називаються командами проекту і реалізуються представниками різних підрозділів [15-18].

Ці обставини обумовлюють актуальність зосередження зусиль на вдосконаленні процесів управління інноваційними проектами (А.К. Бабайлов, С.Д. Бушуєв, К.В. Кошкін, С.М. Илляшенко, В.П. Козинець, Ю.П. Морозов, Д.А. Новіков, Б. Пасхавер, Л.А. Пономаренко, М.Є. Портер, В.А. Рач, А.І. Рибак, Ю.М. Тесля, Л. Халупати, М. Хаммер, С.В. Цюцюра, В.Д. Шапіро, В.Б. Яковенко та інші).

Отже, на сьогоднішній день проблема створення проектної команди та її ефективної взаємодії для досягнення цілей проекту в умовах високого рівня невизначеностей і швидких змін багатьох факторів: ціна, якість, нові продукти, нові ринки – ролі, функції, професійні якості окремих членів проектних команд вивчена достатньо та потребує подальшого розгляду.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Потреби бізнесу в сучасних умовах особливо потребують застосування нових ідей і вимагають активної інноваційної діяльності для ефективної конкурентної боротьби. У періоди світової й національної нестабільності особливо зростає роль нестандартних підходів і рішень. За результатами великої кількості опитувань менеджерів проектів в Україні, Росії та за кордоном, до 80% успіху при реалізації проектів обумовлено роботою проектної команди, яка, в свою чергу, забезпечується правильним розподілом ролей серед учасників.

Підбір команди для реалізації інноваційних проектів з достатнім досвідом подібних розробок є складним завданням з точки зору наявності на ринку кваліфікованих фахівців і критерію: ціна – якість. Інноваційність також часто присутня і в досить стереотипних проектах. На жаль, класичні методи управління проектами в недостатній мірі враховують специфіку інноваційних проектів [21, с.645].

Аналіз наукових публікацій показав, що методи та засоби управління людськими ресурсами в частині формування проектної команди, підбору проектного персоналу слабо формалізовані. Діяльність управлінських команд для радикальних інновацій, що засновані на дослідженнях нових технологій, фундаментально відрізняються від еволюційних поліпшень існуючих процесів. Оскільки радикальні інновації – це продукти, процеси або послуги, що мають властивості, які раніше не існували, або значно покращені по продуктивності та цінності. Ці радикальні інновації створюють такі значущі зміни в процесах, продуктах або послугах, що приводять до трансформації існуючих ринків або галузей або ж створюють нові ринки й галузі. Таким чином, актуальною науково-прикладною задачею є розроблення методів формування та діяльності управлінських команд інноваційних проектів.

Метою даної **статті** є аналіз особливостей створення та діяльності управлінських команд в інноваційних проектах для вибору найбільш ефективного підходу управління бізнес-процесами з метою координації та створення синергії між функціональним та крос-функціональним управлінням.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні задачі:

- розглянути інноваційний проект як систему взаємопов'язаних цілей і програм їх досягнення
- проаналізувати особливості основних типів команд управління інноваційними проектами;
- охарактеризувати особливості формування крос-функціональної команди для реалізації інноваційних проектів;
- визначити основні завдання, функції та цілі діяльності крос-функціональних команд у інноваційних проектах;
- проаналізувати передумови застосування системного підходу до управління бізнес-процесами в інноваційних проектах з метою координації й створення синергії між функціональним і крос-функціональним управлінням.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційний проект завжди слід розглядати як систему взаємопов'язаних цілей і програм їх досягнення, що є комплексом науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних і інших заходів.

До основних його елементів можна віднести:

- цілі і завдання, що відображають основне призначення проекту;
- комплекс проектних заходів для вирішення інноваційної проблеми;
- організація виконання проектних заходів, тобто узгодження їх по ресурсам і виконавцям для досягнення цілей проекту в обмежений період часу та в межах визначених вартості і якості;
- основні показники проекту (від цільових – за проектом в цілому, до вузьких – за окремими завданнями, темами, етапами, заходами, виконавцями), зокрема показники, що характеризують його ефективність.

Формування інноваційних проектів для вирішення найважливіших науково-технічних проблем забезпечує системний підхід до рішення конкретної задачі науково-технічного розвитку; конкретизацію цілей науково-технічного розвитку і віддзеркалення кінцевої мети і результатів проекту в управлінні інноваціями; вибір шляхів найефективнішої реалізації цілей проекту; збалансованість ресурсів для реалізації інноваційного проекту; координацію і ефективне управління комплексом робіт.

Управління інноваційними проектами можна розглядати з трьох позицій: як систему функцій; процес ухвалення управлінських рішень; організаційну систему.

З позицій функціонального підходу до управління інноваційними проектами процес управління полягає в реалізації функцій. Як процес ухвалення управлінських рішень, управління інноваційними проектами є виконання певної послідовності взаємопов'язаних етапів.

Організаційна система управління інноваційними проектами характеризується структурою, що включає склад і взаємозв'язок органів управління, регламентацію їх функцій, обов'язків, прав і відповідальності, технологію управління та побудованою таким чином, що всі органи управління забезпечують досягнення кінцевої мети проекту.

Важливою складовою управління інноваційним проектом є команда управління проектом. Команда проекту – тимчасова група фахівців, що створюється на період виконання проекту. Основне завдання цієї групи – забезпечення досягнення мети проекту. Команда створюється головним чином на період розробки та впровадження проекту, включаючи також всіх зовнішніх виконавців і консультантів. Потенціал команди набагато вище потенціалу групових або індивідуальних зусиль. Робота в команді дозволяє використовувати зусилля, навички, здібності та творчі можливості всіх, хто приймає участь у проекті. Для того, щоб команда проекту була готова до спільної ефективної та

продуктивної роботи, необхідно, щоб кожен її учасник був інтегрований у команду та проект [13, с.153].

Відмінність між групою і командою приведена в таблиці 1. Проте, головною відмінністю команди від групи є ефект синергії: перша робить *синергію* (1+1=11), а друга - (1+1=2). Цей ефект з'являється у результаті позитивної взаємодії між учасниками на основі загальних прагнень і *цінностей*, а також взаємодоповнюючих умінь і приводить до того, що сумарні зусилля команди набагато перевищують суму зусиль окремих її членів. Як і у спорті, командна робота надзвичайно важлива для *конкурування* на сучасних світових ринках, де індивідуальна майстерність не настільки важлива, як високий рівень колективної роботи. У радикальних інноваційних проектах робота команди це скоріше правило, чим виключення. Характерною рисою цих команд є широке коло *повноважень* або прав прийняття рішення.

Таблиця 1

Відмінність між групою і командою

Група	Команда
Має формального керівника	Розподіляє функції керівництва між учасниками або періодично змінює керівника
Індивідуальна відповідальність	Відповідальність один перед одним
Має непрямий вплив на бізнес (фінансові показники), на оцінку ефективності	Оцінка ефективності напряду залежить від колективних результатів роботи
Обговорює і розподіляє індивідуальну роботу	Оговорює і розподіляє загальну роботу
Працює всередині організації	Не обмежується рамками організації
Індивідуальні результати роботи	Групові результати роботи

Залежно від складу учасників можна виділити основні типи команди – інтактні (функціональні), крос-функціональні і саморегульовані. Основні характеристики цих видів команд приведено в таблиці 2.

Інтактна (функціональна) команда (інтактний – недоторканий, неушкоджений, цілий) є виробничим підрозділом або довгочасно існуючою робочою групою, що виробляє певний продукт або здійснює послугу. Вона може мати керівника, який, не є членом команди, але забезпечує порядок і координацію робіт, що дозволяє членам команди фокусувати зусилля на поставлених завданнях. В окремих випадках команда може мати керівника, що є членом команди, який також координує роботу та взаємозв'язок команди з іншими групами. У деяких випадках роль керівника може виконуватися членами групи по черзі по мірі розвитку їхніх лідерських навичок або залежно від ситуації.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика різних видів команд

Функціональна команда	Крос-функціональна команда	Саморегульована команда
Групування співробітників за видами діяльності	Здійснює роботу, перетинаючи функціональні корпоративні рівні з метою впровадження змін у проектах	Автономні команди, які самостійно визначають границі своєї діяльності
Орієнтація на лідера	Лідер передає частину своїх власних повноважень учасникам команди	Орієнтація на учасників команди
Вертикальна або	Спеціальні цільові команди:	Команди, які здійснюють

директивна команда	команди, які вирішують специфічну проблему	самоуправління
--------------------	--	----------------

До *саморегульованої команди* можна віднести такий тип команди, учасники якої можуть працювати в умовах мінімального контролю і здатні замінювати один одного, щоб одержати кінцевий продукт або послугу.

Крос-функціональна команда формується із представників різних підрозділів формальної організації та представляє їхні інтереси. Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання, що визначає результат, проблему або можливість. Тривалість існування команди визначається завершеністю завдання. Для членів команди робота над завданням є вторинною стосовно їхньої основної роботи. Керівник команди може бути формально призначеним або обраним з членів команди [19].

Крос-функціональний менеджмент (КФМ) був вперше впроваджений у Японії на фірмі Toyota. КФМ дозволяє *управляти бізнес-процесами* за межами традиційних границь областей функціонування різних підрозділів бізнесу. КФМ створює більш досконалу систему для досягнення корпоративних цілей у таких областях, як системні інновації, якість, вартість і доставка товарів споживачеві.

Суть КФМ полягає в координації діяльності різних підрозділів, ретельному підборі учасників крос-функціональних команд, *створенні зручного постійного спілкування між ними (синергії)*, для розробки нових продуктів від початку до кінця проекту, з метою досягнення вищих крос-функціональних цілей і реалізації загальної політики компанії.

Багато команд так ніколи й не перетворюються в злагоджено працюючий механізм: «команда мрії» може складатися з 3 -10 осіб, згуртованих навколо загальної мети, із взаємозалежними ролями, взаємодоповнюючими вміннями, створеними ними самими процесами, і здатністю до взаємодії, що робить всіх членів команди рівною мірою підзвітними і відповідальними за досягнення результатів.

Спеціалісти в області управління проектами прийшли до думки, що для покращання діяльності управлінських команд необхідно відійти від створення «команд зірок» і створювати «команди-зірки».

Джек Уэлш, колишній легендарний лідер GE, що збільшив за час свого управління компанією її капіталізацію в 40 разів від 13 до 500 млрд. дол., безупинно шукав і створював умови для формування синергічних комбінацій між різними людьми, департаментами й бізнес-одинацями всередині корпорації, а також з її партнерами. Щоб зробити цей процес природним, простим і надихаючим *Джек Уэлш*, *вів багато синергічних інновацій* у всьому спектрі свого бізнесу. У роботі [20, с. 321] він наводить гіпотетичний приклад: "Уявимо собі багатофункціональний бізнес, що включає в себе інженера, виробника й маркетолога. У цьому бізнесі є людина, яка чудовий виробник, що створює багато продукції відмінної якості й вчасно. Але ця людина не розмовляє з інженером і маркетологом. Вона не ділиться з ними ідеями й відгородилася від них бар'єрами. Давайте тепер замінимо цю людину іншою, котра можливо й не настільки продуктивна індивідуально, але є гарним командним гравцем і підвищує продуктивність всієї команди. Можливо особиста продуктивність його попередника була 100% або 120%, але він не розмовляв з іншими членами команди й не обмінювався ідеями з ними. В результаті продуктивність всієї команди була 65%. А заміна його на нового гравця привела до підвищення продуктивності всієї команди до 90% або 100%. Він як раз команді й потрібний."

На думку Джека Уэлша, для того, щоб зробити кожного гравцем команди, необхідно:

- поставити загальну мету, гідну досягнення;
- випромінювати заряд позитивних емоцій й енергії;
- допомагати керівникам вищого рівня стати видатними *лідерами*;
- створювати різномірні крос-функціональні команди;
- полегшувати «перехресне запилення» ідей;
- розставатися з тими, хто не хоче грати в команді.

Більшість фірм намагаються наймати, тренувати й підвищувати людей у рамках функціональних коридорів. Але, наприклад, Hewlett-Packard (HP) створює кар'єрну мережу, яка починається із прийому на роботу людей із широким спектром професійних умінь, талантів й особистих якостей. Компанія підвищує своїх співробітників за рахунок як горизонтальних, так і вертикальних переміщень. Співробітники HP за час своєї роботи у фірмі змінюють від 4 до 6 функціональних відділів. Таким чином, у компанії створюються необхідний обсяг знань і командна робота. Коли приходить час пошуку кандидата на вакантну посаду, керівники шукають того, хто може зробити цю роботу найкраще. У співробітників фірми немає заздалегідь певного маршруту їх руху до якої-небудь конкретної посади, так само як їх існуюча посада неважлива для призначення на нове місце.

У компанії Cisco Systems перехід на дивізійну структуру організації для визначення нових областей технологічного прориву й розробки бізнес-стратегії приводить до створення крос-дивізійних рад, щоб підсилити співробітництво між бізнес-одинацями, які мають ключові інноваційні пропозиції. В ці ради входять в основному фахівці з маркетингу та відділу продажів. Крім того, фірма зберігає практику винагороди топ-менеджерів залежно від результатів, які досягнуті всією фірмою, щоб запобігти конкуренції й заохотити співробітництво між дивізіонами.

Для розробки якісних рішень необхідно створювати широкий діапазон стилів роботи, навичок і поглядів на проектну діяльність, розмаїття ідей і думок. У зв'язку із цим необхідно визначати основні завдання крос-функціональних команд. Їх можна розділити на дві групи: управління безперервними корпоративними змінами й виконання конкретних завдань, що обмежені в часі.

Управління безперервними корпоративними змінами передбачає:

- створення організації-переможниці;
- створення підприємства, з процесною схемою управління;
- управління процесом *системних інновацій*;
- управління процесами покращання продуктивності;
- створення підвищеної споживчої цінності;
- поліпшення пакету споживчих послуг;
- вибір і впровадження нових технологій у всій корпорації;
- удосконалення ланцюга перетворення послуг у прибуток;
- скорочення собівартості продукції.

Виконання конкретних завдань, обмежених в часі можливо із застосуванням методів мозкового штурму й *творчого вирішення проблем*, дизайну й розробки нових продуктів, управління комплексними проектами, ведення комплексних переговорів.

Також важливо відзначити основні принципи роботи крос-функціональної команди, які включають загальні цінності, взаємодоповнюючі вміння, чітко визначений стиль роботи, вагому мету, чіткі вимоги до продуктивності, взаємну відповідальність, невелику кількість людей.

Для реалізації ефективного управління інноваційними проектами у сучасному управлінні проектами необхідно переходити від старого функціонального підходу до нового крос-функціонального. На думку Ендрю

Спані, традиційний функціональний підхід поставив більше перешкод перед спробами поліпшення продуктивності бізнесу в останні двадцять років, ніж який-небудь інший фактор [20]. Схема переходу від функціонального підходу в управлінні проектами до крос-функціонального приведено на рис.1.

Проектна команда створюється для реалізації цілей виконання завдань, що стоять перед командою, або для підтримки організаційної місії. При цьому функціональні командні цілі можуть бути розбиті на три частини:

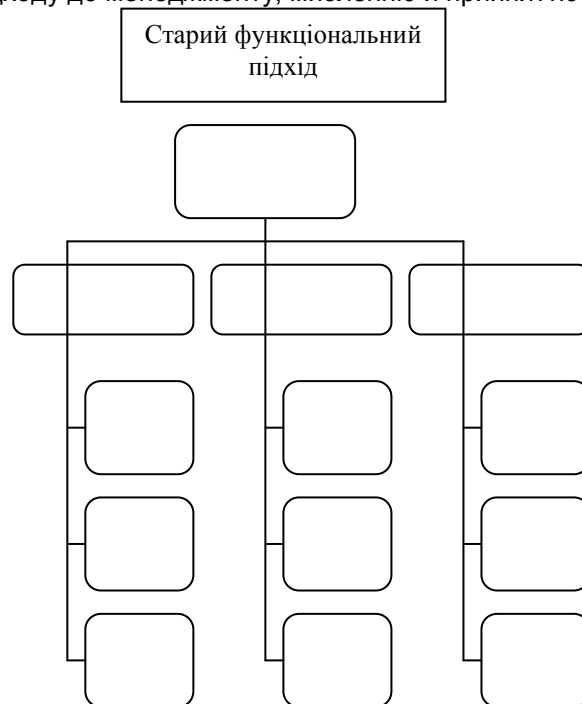
- визначення робочих процесів, тактичних і стратегічних рішень, локальних і глобальних удосконалень, що відповідають організаційному баченню;
- розробка рекомендацій з виконання цих процесів, рішень й удосконалень;
- виконання цих рекомендацій.

Крос-функціональні цілі більш важливі, ніж функціональні. Як у японській бізнес-філософії безперервного покращання (Кайдзен), так і у комплексному управлінні якістю, крос-функціональні цілі якості, вартості та виробництва (ЯВВ) чітко визначені як вищі. Вони стоять вище таких функціональних цілей, як планування, дизайн, виробництво й продаж

Можна виділити передумови формування командних крос-функціональних цілей:

- якість пов'язана із впровадженням більш сучасних систем контролю за якістю;
- вартість пов'язана із впровадженням систем, що визначають складові фактори вартості й зниження собівартості;
- виробництво пов'язано із впровадженням сучасних систем контролю за графіком й обсягом виробництва.

Позиціонування крос-функціональних цілей як вищих вимагає нового системного підходу до менеджменту, мисленню й прийняттю рішень.



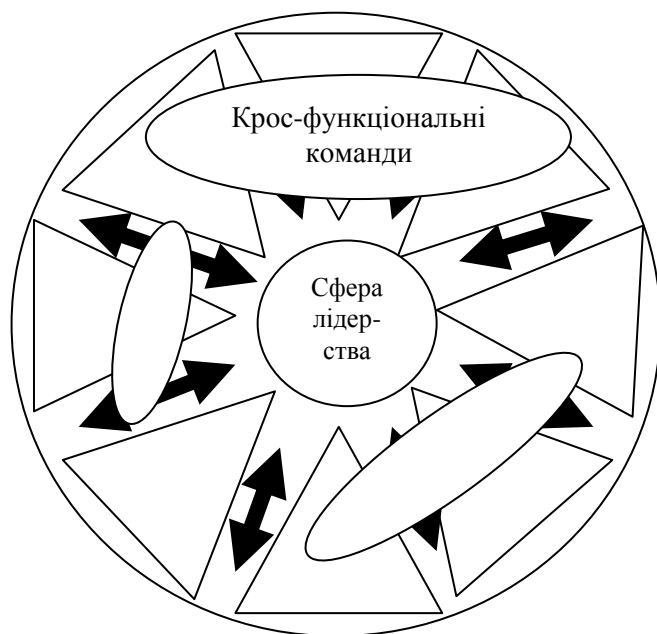


Рис. 1. Перехід від функціональності до крос-функціональності

За словами Шигера Аоки, до всіх функціональних менеджерських завдань необхідно ставитися як до існуючих лише для того, щоб досягати вищі крос-функціональні цілі якості, вартості та виробництва (ЯВВ).

У сучасних передових компаніях формуються тенденції об'єднання функціональних і крос-функціональних підходів управління організацією. Доцільно виділити дві основні категорії цілей управлінської діяльності:

- цілі, що ставляться до вимірюваних факторів, таких як прибуток, доля ринку й продукти;
- цілі, що ставляться до загального покращання різних *бізнес-систем* і крос-функціональної діяльності.

Переплетення функціональної й крос-функціональної діяльності відбувається на основі різних ролей учасників команд, а саме:

- *функціональних* – кожен функціональний департамент відповідає за ряд крос-функціональних завдань; кожен топ-менеджер, що керує якимось функціональним департаментом, залучений до виконання низки крос-функціональних завдань;
- *крос-функціональних* – кожна крос-функція поєднує кілька функціональних департаментів; декілька топ-менеджерів залучені до роботи однієї й тієї ж крос-функціональної діяльності.

На рис. 2 приведений системний підхід до управління бізнес-процесами з метою координації й створення синергії між функціональним і крос-функціональним управлінням.



Рис. 2. Системний підхід до управління бізнес-процесами з метою координації й створення синергії

На основі викладеного можна зробити висновок, що організаційну структуру компанії необхідно динамічно спрямовувати на виконання її завдання, а не навпаки. Тобто спочатку визначитися із завданнями компанії (або *бізнес-моделями*), а потім створювати організаційну структуру, що сприяє їх оптимальному виконанню. Швидкість впровадження інновації також є важливим елементом корпоративної стратегії. Сьогодні важливо не тільки створити новий продукт, але й вийти з ним на ринок швидше конкурентів. А для цього компанія повинна вміти динамічно мислити, швидко приймати рішення, і взагалі вплести швидкість в стратегію розвитку фірми.

Прикладом ефективного застосування крос-функціонального підходу до управління інноваційними проектами є *організаційні структури компаній в Кремнієвій долині*, які є дуже динамічними. Організаційна структура більшості відомих компаній, що розташовані у долині, таких як Adobe Systems, Agilent Technologies, AMD, eBay, Google, Intel, Oracle, Yahoo!, Adobe Systems, Advanced Micro Devices (AMD), Agilent Technologies, Apple Inc., Applied Materials, BEA Systems, Cisco, eBay, Electronic Arts, Google, Hewlett-Packard, Intel, Intuit, Maxtor, NetApp, National Semiconductor, NVIDIA, Oracle Corporation, Sun Microsystems, SanDisk, Symantec, Yahoo!, Xerox є плоскою, працівники та посади безперервно переміщуються, а внутрішні і зовнішні кордони як між людьми, так і партнерськими компаніями практично стерті. В фірмах Кремнієвій долині лідери компаній задають лише корпоративне бачення майбутнього, цільові ринки і плани зростання, а потім запрошують співробітників пропонувати ідеї нових технологій, продуктів і послуг. В результаті таких безперервних вертикальних обмінів ідеями створюється і оновлюється динамічна корпоративна стратегія.

Фірми Кремнієвій долини постійно пристосовуються під характер поставлених завдань. Кристофер Мейер, що консультував багато провідних компаній у Кремнієвій долині й ретельно вивчав їх структури підтримки інновацій, пише: "Фірми в Кремнієвій долині постійно змінюють свою організаційну структуру. Іноді вони це роблять у зв'язку з зростанням фірми, але частіше для того, щоб налаштувати організаційну структуру до вимог інноваційних й інших завдань, а не навпаки".

Такий варіант побудови команди доцільно використовувати і тоді коли колектив вже існує, але його треба переформатувати. Особливо ефективно можна використовувати крос-функціональні команди в роботі громадських організацій, в яких прихід людей з певними вміннями роботи менш контрольований, оскільки головним мотивом діяльності є не фінансова винагорода, а внутрішня мотивація людини, її бажання, ідеї тощо. Таким чином, проведений аналіз основних завдань, функцій та цілей управлінських команд у інноваційних проектах визначив необхідність системного підходу до управління бізнес-процесами з метою координації та створення синергії між функціональним та крос-функціональним управлінням.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, в умовах сьогодення інновації перестали бути суто технологічними і стали системними. Системні інновації можуть принести компанії велику вигоду, але в той же час вони вимагають особливої підготовки учасників проектною команди. Команду управління інноваційним проектом доцільно формувати за крос-функціональним підходом із представників різних підрозділів організації. Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання, що визначає результат, проблему або можливість. Тривалість існування команди визначається завершеністю завдання. Для членів команди робота над завданням є вторинною стосовно їхньої основної роботи. При прийомі на роботу під час тесту, співбесіди, чи реальної практичної задачі можна виявити тих людей, які підходять за певними принципами роботи і взаємодії в команді. А вже відібраних людей формувати під певну оптимальну схему взаємодії для досягнення певного результату. Коли завчасно визначені навички і якості людей для виконання певних функцій, тоді рішення формування команди проекту значно спрощується.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мельник О.О. Аналіз існуючих структур команди управління проектами / О.О. Мельник // Матеріали V міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», 22-23 трав. 2008 р., Київ: КНУБА. – 210 с.
2. Рыбак А.И. Системный анализ неисчерпаемых творческих ресурсов коллективного стиля управления процессами развития проектной деятельности креативной команды / А.И. Рыбак // Матеріали VII міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», 20-21 трав. 2010 р., – Київ: КНУБА. – С.178-180.
3. Белбін Мередит Р. Management Teams/ Мередит Р. Белбін. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cecsi.ru>.
4. Management teams: why they succeed or fail / R. Meredith Belbin. – London: Heinemann, 1981. – 179 p.
5. Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance /John Wiley and Sons, 2007. – 240 p.
6. Волкова Т.Р. Системный подход к подбору персонала / Т.Р. Волкова // Справочник по управлению персоналом, 2002. – №2. – С. 51-61.
7. Кузнецова Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия / Н.В. Кузнецова // Справочник по управлению персоналом, 2002. – №2. – С.12-24.
8. Кузнецова Н. В. Оценка потребности в персонале / Н.В. Кузнецова // Справочник по управлению персоналом, 2002. – №4. – 45-54.

9. Рыжкова Т.Ю. Определение качественной и количественной потребности в персонале / Т.Ю. Рыжкова // Справочник по управлению персоналом, 2002. – №2. – С. 30-41.
10. Ильина О. Определение ролей участников проектной команды / О. Ильина, Е. Песоцкая. – М.: Эксмо, 2002.
11. Тренев В.Н. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов/ В.Н. Тренев, М.И. Магура, С.В. Леонтьев. – М.: Методика и опыт. РОЭЛ, 2002.
12. Черепаха Г.С. Продуктно-енвайронментальний підхід до управління командою проекту: дис. канд. техн. наук. – Київ, 2006. – 216 с.
13. Лукьянов Д.В. .Создание эффективной проектной группы на основе ролевой модели 4-L-C IPMA / Матеріали V міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства», 22-23 трав. 2008 р., Київ : КНУБА. – 210 с.
14. Управление проектами / Н.И. Ильин, И.Г. Лукманова [и др.]. – СПб.: Газпром, 1996.
15. Управление проектами / В.Д. Шапиро, Н.И. Ильин [и др.]. – СПб.: С.-Петербургский университет, 1997.
16. Кошечкин С.А. Концепция риска инвестиционного проекта / С.А. Кошечкин. – М.: Методика и опыт. РОЭЛ, 2002.
17. Пеньевская И.С. Планирование инвестиций: учеб. пос. / И.С. Пеньевская. – Международный педагогический университет. – Магадан: МПУ, 1997.
18. Креативные технологии управления проектами и программами / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев [и др.]. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
19. Кросс-функциональный менеджмент. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cecsi.ru>.
20. Джек Уэлч. Мои годы в GE / Джек Уэлч, Джон Бирн Джек. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 528 с.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2010 р.