

25. Про затвердження Порядку відбору, схвалення і реєстрації інвестиційних проектів у пріоритетних галузях економіки та вимог до таких проектів: постанова КМУ від 14 серпня 2013 р. № 715 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/715-2013-%D0%BF>.
26. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.
27. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
28. Питання Державної інноваційної фінансово-кредитної установи: постанова КМУ від 15 червня 2000 р. N 979 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/979-2000-%D0%BF>.
29. Питання конкурсного відбору інноваційних та інвестиційних проектів для їх фінансування за рахунок коштів Державної інноваційної фінансово-кредитної установи: Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 23.11.2010 N 122 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1229-10>.
30. Про затвердження Порядку формування і використання коштів Державної інноваційної фінансово-кредитної установи: Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 23.10.2008 N 98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1104-08>.

Рецензент статті
д.е.н., проф. Ахромкін Є.М.

Стаття надійшла до редакції
18.08.2013 р.

УДК 005.591.6:005.42:005.22

О.М. Медведєва

КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА ЦІНІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Розроблена модель взаємозв'язку стратегічної, інноваційної, проектної та функціональної діяльності організації, які цілісно реалізуються в напрямку досягнення місії, що дозволило виявити місце та роль інноваційної діяльності по відношенню до інших видів діяльності організації. На цій підставі виявлено, що за своїм характером та особливостями взаємодії у віхових ситуаціях інноваційна діяльність найбільш тісно корелює з проектною, а в якості єдиної їх основи виступає категорія «інновація». Це підтвердило можливість та доцільність використання методологічних основ ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах для управління взаємодією в інноваційній діяльності. Рис. 2, дж. 30.

Ключові слова: організація, розвиток, діяльність, інноваційна діяльність, проектна діяльність, взаємодія, ціннісно-орієнтоване управління взаємодією.

JEL O22

ВСТУП

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Інноваційна діяльність в Україні знаходиться у фокусі реформ, спрямованих на «побудову сучасної, стійкої, відкритої й конкурентоспроможної у світовому масштабі економіки...» [1, 2, с.152]. В якості концептуальної основи для її здійснення виступає державна інноваційна політика, метою якої є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку та використання науково-технічного потенціалу країни (регіонів), забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та

ресурсозберігаючих технологій виробництва та реалізації нових видів конкурентоздастної продукції [3, 4, с.14]. Будь-яка інноваційна політика не може досягти жодних результатів без реалізації конкретної інноваційної діяльності конкретними її суб'єктами – організаціями, фірмами, підприємствами. А в їх інноваційній діяльності виникає багато нерозв'язаних проблем і невирішених питань. Так, в Керівництві зі збирання та аналізу даних щодо інновацій підкреслено: «Широко визнається, що інновації є центральним фактором виробництва та ефективності праці. Тим не менш, хоча наше розуміння інноваційної діяльності та її впливу на економіку суттєво збільшилось, воно все ще недостатнє. Наприклад, по мірі розвитку світової економіки еволюціонує й інноваційний процес. Глобалізація призвела до розширення доступу фірм до інформації та нових ринків. Вона також викликала зростання міжнародної конкуренції та появу нових організаційних форм для управління глобальними мережами постачань. Завдяки прогресу в технологіях та збільшенню потоків інформації знання все більше розглядаються як центральна рушійна сила економічного зростання та інновацій. І все ж таки у нас не достає розуміння, як ці фактори впливають на інноваційну діяльність. ...Для розробки якісної політики підтримки появи інновацій необхідно глибоке розуміння таких критичних аспектів інноваційного процесу, як інноваційна діяльність, яка відрізняється від досліджень та розробок, взаємодія між діючими індивідуумами та відповідними потоками знань» [5, с.13]. Тобто, взаємодія сприймається як критичний проблемний аспект інноваційного процесу взагалі та інноваційної діяльності на рівні конкретних її суб'єктів. Така тенденція продовжує зберігатись [наприклад, 6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Серед численних джерел, присвячених різним аспектам інноваційної діяльності на різних рівнях її реалізації (державному, регіональному, організації) та в різних секторах економіки, на жаль відсутні системні дослідження, спрямовані суто на виявлення специфіки та закономірностей взаємодії та управління взаємодією в умовах і з урахуванням специфіки саме інноваційної діяльності. В найбільшій мірі ці питання розглядані в загаданому вище Керівництві [5, с.90-106]. В ньому взаємозв'язки в інноваційному процесі розглядаються в якості джерела знань і технологій для інноваційної активності підприємства [5, с.90]. З цих позицій у Керівництві сформульовані базові положення-рекомендації щодо вимірювання цих зв'язків з основною увагою на зв'язки із зовнішніми джерелами, при цьому стосовно як окремих типів інновацій (наприклад, продуктових, процесних, маркетингових і організаційних, так і будь-яких їх сполучень (наприклад, продуктової та процесної). Також зазначено, що «суттєвий вплив на встановлення, підтримку та ефективність зв'язків здійснюють такі фактори, як довіра, система цінностей і норми поведінки, ...можливості для співробітництва» [5, с.92]. Сукупність цих факторів розглядаються як життєво важлива складова інноваційної стратегії та джерело соціального капіталу підприємства. Проте підходи до управління взаємодією з урахуванням (або з позицій) цих факторів не описані.

Однак дослідження, спрямовані на виявлення закономірностей ціннісно-орієнтованого управління взаємодією (ЦОУВ) проводились в рамках діяльності з управління проектами. Так, зокрема, розробці методологічних основ ЦОУВ в проектах присвячене дослідження [7]. До її основних результатів слід віднести концепцію у вигляді восьми системних принципів ЦОУВ, систему категорій та базових термінів, методи оцінки проектно-крос-культури, представлення цінностей зацікавлених сторін як факторів взаємодії, системно-цілісного

моделювання активності зацікавлених сторін у віхових ситуаціях, методи модерування переговорів у віхових ситуаціях.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Очевидно, що застосування означеної методології управління взаємодією в інноваційній діяльності можливе лише за умови адаптації до її специфіки. Але цьому має передувати попереднє визначення можливості та доцільності використання методологічних основ ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах для управління взаємодією в інноваційній діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Виходячи з наведеного, завдання статті полягають в наступному: визначити місце інноваційної діяльності як компонента цілісної діяльності організації; виявити ступінь близькості інноваційної та проектної діяльності в рамках цілісної діяльності організації в аспекті взаємодії.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Методи та методику дослідження. Для виконання сформульованих завдань були використані методи графічного моделювання, порівняльного аналізу, метод аналогій, загальнонаукові методи аналізу-синтезу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сьогодні існує чітке розуміння того, що інноваційна діяльність є провідним елементом стратегічного управління розвитком організації (наприклад, співвідношення етапів в процесах стратегічного та інноваційного управління описані в [8]). Будучи такою, вона нерозривно пов'язана також з проектною та функціональною (рутинною оперативною) діяльністю організації (взаємозв'язок стратегічної, проектної та функціональної діяльності представлені в [9, с.32-37]). В даній роботі кожний з перерахованих видів діяльності будемо розуміти наступним чином.

Стратегічна діяльність організації – дії з формування бачення майбутнього, вироблення місії, вибору шляху руху до майбутнього, розроблення плану руху і його реалізації [9, с.32]. Стратегічна діяльність пов'язана з поставленням цілей і завдань, а також з підтримкою низки взаємовідносин між системою і її оточенням, що дозволяє досягти їй цілей відповідно до своїх внутрішніх можливостей і водночас залишатися чутливою до зовнішніх вимог [10].

Інноваційна діяльність організації – усі наукові, технологічні, організаційні, фінансові і комерційні дії, що реально призводять до здійснення інновацій або задумані з цією метою. Інноваційна діяльність включає також дослідження і розробки, не пов'язані безпосередньо з підготовкою якоїсь конкретної інновації [5, с.56].

Проектна діяльність – сукупність дій з реалізації (втілення) інноваційної бізнес-ідеї, спрямованих на переведення соціально-економічної системи з некомфортного до комфортного стану для забезпечення стабілізації або поліпшення її стану [9, с.30-31].

Функціональна (операційна) діяльність організації – сукупність дій з виробництва і реалізації товарів/послуг соціально-економічною системою. Функціональна діяльність забезпечує надходження коштів до системи, втілюючи прийняті в минулому стратегічні рішення. Її вдосконалення забезпечує ріст (збільшення без зміни якісних характеристик) та життєздатність соціально-економічної системи [9, с.33].

Представимо зв'язок цих чотирьох видів діяльності організації, використовуючи принцип моделі цілісного розгляду діяльності «Піраміда 3М» [11] – на методологічному, методовизначальному та методичному рівнях, які поєднані єдиною основою – визначеністю поля діяльності (часовим,

просторовим, сутнісним та інш.). При цьому, методологічний рівень визначає межі для методовизначального, а методовизначальний – для методичного рівня. За даним принципом, чотири види діяльності, поєднані метою розвитку організації в напрямку визначеної місії, характеризуються зв'язками, які представлені на рис. 1.

Як бачимо з рис. 1, єдиною основою всіх чотирьох видів діяльності виступає вісь часу, яка дозволяє визначити горизонт бачення різних видів діяльності. Вісь часу представлена зонами минулого, теперішнього та майбутнього. Причому в зоні теперішнього для організації виділяється момент часу «зараз» (безпосередньо в цей момент часу). Відносно виділених часових зон стратегічна діяльність «покриває» усі види діяльності і тому визначає межі інноваційної, проектної та функціональної діяльності; а інноваційна діяльність «покриває» і визначає межі для проектної та функціональної діяльності. За принципом побудови моделі «Піраміда 3М», проектна діяльність має «покривати» і визначати межі функціональної діяльності. Проте, виходячи зі своєї сутності, проектна діяльність реалізується сьогодні і тепер для отримання результату в найближчому майбутньому, тому вона визначає тільки частину зони теперішнього функціональної діяльності, яка розташована ближче до зони майбутнього.

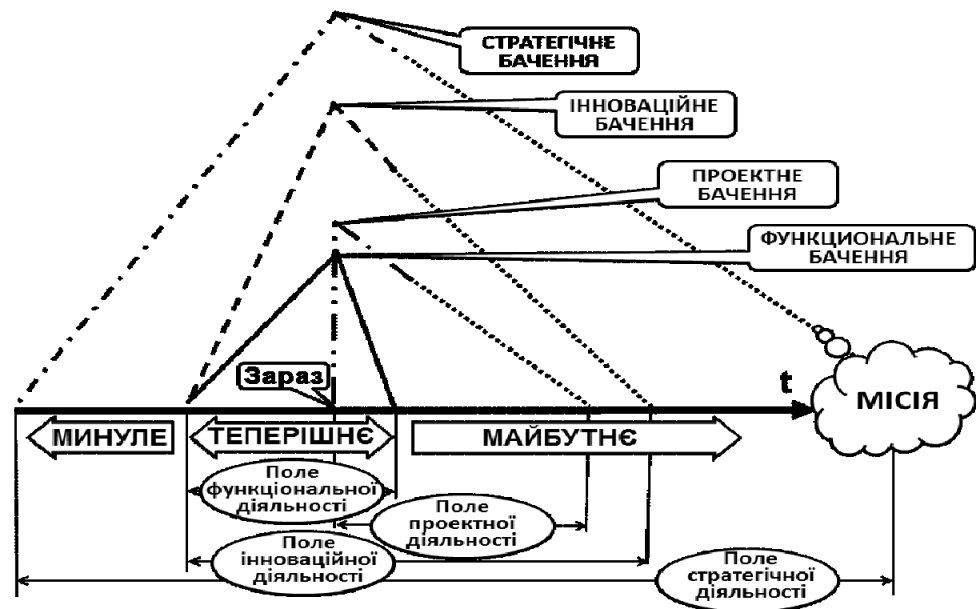


Рис. 1. Взаємозв'язок стратегічної, інноваційної, проектної та функціональної діяльності організації

Введення вісі часу як єдиної основи означених видів діяльності організації з метою її розвитку дозволяє експлікувати характеристику їх визначеності. Так, в минулому діяльність добре визначена, так само, як і в зоні, наближеній до моменту часу «тепер». Це зовсім не характерно для зони майбутнього, в якій жодна з діяльностей не є добре визначеною. Але при цьому, функціональна діяльність взагалі не виходить в зону майбутнього, тому завжди є визначеною в рамках минулого та теперішнього часу.

Сучасна діяльність організацій щодо розвитку в напрямку визначеної місії сьогодні реалізується в умовах нового технологічного укладу [12], нової

економіки (знаннєвої, мережевої, сервісної, економіки ризику [13]), глобалізації та інтеграції, турбулентності, невизначеності, непередбачуваності (непрогнозованості) [14, 15]. Саме ці умови визначили одну з ключових тенденцій для стратегічної, інноваційної, проектної та функціональної діяльності – центральною їх ланкою нині розглядається взаємодія її суб'єктів (особистостей) у віхових ситуаціях. Під віховими ситуаціями будемо розуміти ситуації суттєвих змін, коли суб'єкти діяльності, реагуючи на зміни в оточенні, вимушені визнавати необхідність зміни траєкторії діяльності, призупиняти її реалізацію та переорієнтовуватись на нові цілі, спільно виопрацьовувати варіант подальшого руху діяльності.

Розглянемо більш детально феномен віхових ситуацій на прикладі проектної діяльності.

В термінах синергетики, діяльність протягом етапів життєвого циклу проекту являє собою періодичні переходи від неупорядкованого стану (нерівноважності) до стану порядку (відносної рівноваги) і навпаки. Виходячи з різних підходів і контекстів, ці стани можуть бути розглянуті як період.

Так, з позиції синергетики – період містить стан встановлення порядку та стан «розхитування» порядку, стан виникнення та накопичення відхилень (флуктуацій) та стан нівелювання відхилень [16]. В теорії прийняття рішень період складається з стану прийняття рішень та стану їх реалізації [17]. А в теорії конфлікту період містить стан антагонізму та стан синергізму [18]. Теорія несилової взаємодії оперує періодом як сукупністю станів прояву інтроформації та перерахунку інтроформації [19]. В діяльнісному підході період містить стан проектування (перепроєктування) діяльності та стан реалізації спроектованої (перепроєктованої) діяльності [20]. Знаннєвий підхід розглядає період як сукупність стану конструювання знань та стану прояву знань в діях [21].

Втім, незалежно від галузі застосування терміна «період», він складається зі станів, де попередньо спроектована діяльність призупиняється (стан встановлення порядку, нівелювання відхилень, прийняття рішень, перерахунку інтроформації, проектування (перепроєктування) діяльності, конструювання знань), та стану, де вона продовжується (стан «розхитування» порядку, виникнення та накопичення відхилень, реалізації прийнятих рішень, прояву інтроформації, реалізації спроектованої (перепроєктованої) діяльності, прояву знань в діях). Практика свідчить, що перший стан за своєю тривалістю значно коротший, ніж другий. Тому для його позначення доцільно застосовувати термін «ситуація», а для проектної діяльності - термін «віхова ситуація».

Ситуація – момент часу, коли поява сукупності нових умов діяльності (природно або штучно створених) сприймається суб'єктом діяльності як перешкода для її здійснення за попереднім планом, що спричиняє призупинення діяльності та початок конструювання знань щодо варіантів її продовження.

В ситуаціях суттєвих змін в проектах, коли керівництво проекту, реагуючи на зміни в оточенні, вимушено визнавати необхідність зміни траєкторії розвитку проекту, призупиняти реалізацію проекту та переорієнтовувати зацікавлені сторони на нові цілі. Як правило, це відбувається у запланованих віхах проекту, а також у незапланованих ситуаціях. Усі ці ситуації являють собою «віхові ситуації», тобто ситуації, в яких відбуваються суттєві зміни в проекті.

В роботі [9, с.61-84] на основі дослідження найбільш поширеної чотирьохфазної моделі життєвого циклу проекту встановлена доцільність виділення 12 базових планових стратегічних віхових ситуацій, в яких приймаються стратегічні віхові рішення щодо подальшої діяльності по проекту (P1 – P12 на рис. 2).

Чотири віхові ситуації (P1, P4, P7, P12) визначають моменти переходу між початком та/або закінченням фаз. Інші віхові ситуації співпадають з моментами закінчення відповідних етапів в межах фаз. Прийняття відповідних рішень в зазначених стратегічних віхових ситуаціях є прерогативою замовника та/або інвестора, та/або спонсора проекту, яку вони виконують в рамках стратегічної діяльності по проекту [9].

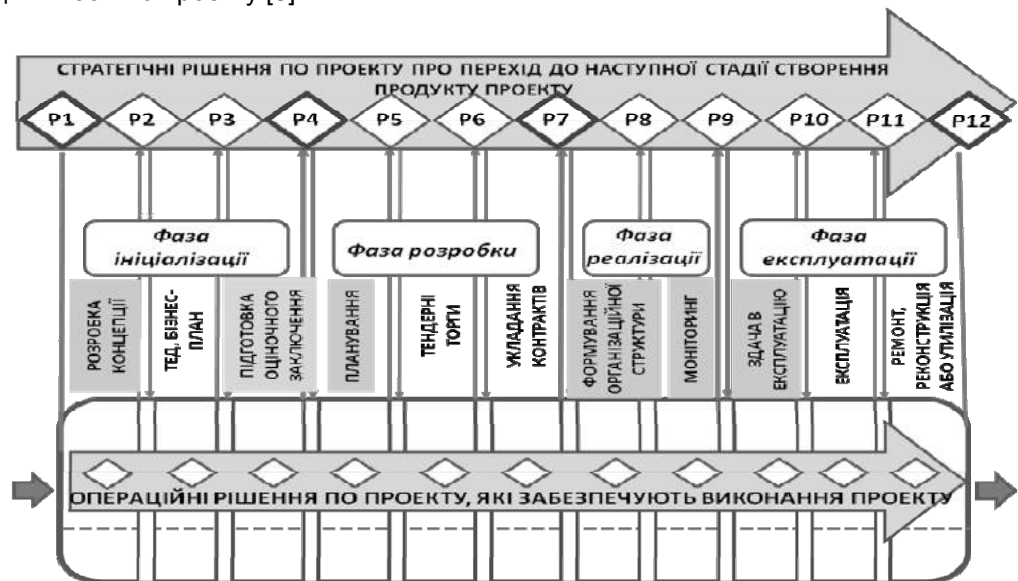


Рис. 2. Модель чотирьохфазної моделі життєвого циклу проекту [9, с.61-63]

В проектній діяльності також існує багато планових віхових ситуацій на рівні оперативного управління проектом, яке реалізує команда управління. Ці планові ситуації виникають на початку та по завершенню кожного пакета робіт, за виконання якого відповідає одна відповідальна особа від виконавця. Виконавець (підрядник) реалізує продуктно-технологічну діяльність по проекту, в якій також виникають віхові ситуації, прийняття рішень в яких потребує залучення команди управління проектом або/та замовника (інвестора, спонсора). По відношенню до стратегічної діяльності по проекту та оперативної діяльності з управління проектами ці віхові ситуації є внеплановими. Крім того до розряду внепланових будуть належати ситуації, які можуть призупиняти проектну діяльність з причин подій, які відбуваються у зовнішньому турбулентному оточенні проекту. Як було показано вище, саме за рахунок обміну інформацією/енергією/речовиною з зовнішнім середовищем відбуваються процеси самоорганізації.

Враховуючи унікальну сутність проектів, звичайно існують й інші підходи до виділення кількості та місць розташування віхових ситуацій. Так, наприклад, в роботі [22, с.92-105] виділено 32 базові віхові ситуації.

Взаємодія у віхових ситуаціях розглядається як специфічна «переговорна» діяльність зацікавлених сторін. Вона викликана необхідністю коригування або принципового перегляду попередньо спланованої діяльності та спрямована на спільне виопрацювання зацікавленими сторонами раціонального варіанта подальшого розвитку проекту з позицій їх цінностей.

При цьому така взаємодія сьогодні являє собою «проблемну ланку» в проектах. Це підтверджують результати дослідження, проведеного у 2011 р. консалтинговою компанією PM Solutions (США) з метою виявлення причин провалів ІТ-проектів американських компаній [23]. Респондентами опитування 80

стали 163 компанії, з них великих 39%, середніх 25% і малих 36%. За даними звіту, доля «проблемних» проектів сягає приблизно 40% (в середньому \$74 млн.): 12% (\$24 млн.) з них провалюються, проте 25% (\$50 млн.) були врятовані. Основною причиною проблем з проектом є: здатність менеджера проекту працювати з проблемами, зменшуючи ризики; бути сильним лідером, здатним спілкуватись з керівництвом та виправдовувати очікування в управлінні ресурсами. При цьому складність спілкування менеджера проекту пов'язана з необхідністю переконати замовників у необхідності прийняття змін за умов поганого зв'язку та їх низького залучення, нестачі ясності та довіри, супротивних політик та пріоритетів. Тобто однією з основних причин проблем з проектами, за думкою більшості респондентів (92%), є здатність менеджера взаємодіяти та управляти взаємодією інших зацікавлених сторін.

Виходячи з наведеного, можна говорити, що у будь-якому проекті реалізуються два принципово відмінних види взаємодії зацікавлених сторін: у віхових ситуаціях та протягом етапів життєвого циклу (тобто, між віховими ситуаціями).

Взаємодія протягом етапів життєвого циклу традиційно розглядається як інформаційно-комунікаційна діяльність [24]. Вона викликана необхідністю організації спільного виконання зацікавленими сторонами попередньо спланованої діяльності та спрямована на забезпечення інформаційного стану зацікавлених сторін, актуального для виконання ними дій в проекті. Найбільш повно в явному вигляді управління взаємодією даного виду представлено в роботі [25, с.339-350] в однойменному розділі «Управління взаємодією в проекті». При цьому сам термін «взаємодія в проекті» автором не визначений. Найбільш близьким до основних описаних ним ознак взаємодії та управління взаємодією в проектах є визначення взаємодії, наведене в роботі [26, с.90]. На цій підставі основні ознаки взаємодії та управління взаємодією протягом етапів життєвого циклу можна звести до наступних.

1. Взаємодія в проекті – це форма організації узгодженої спільної діяльності учасників проекту з досягнення необхідного кінцевого результату. Таке бачення сутності взаємодії в проекті відповідає філософському розумінню категорії «взаємодія» як процесу впливу різних об'єктів один на одного, їх взаємну обумовленість та зміну стану [27], а також визначенню взаємодії, прийнятому в загальному менеджменті [28].

2. Взаємодії в проекті реалізується через такі види [25, с.344-345]:

- зміна відповідальності (по завершенню однієї роботи продукт, одержаний в результаті її виконання, передається іншому члену команди для подальшої роботи);

- результат операції (результати виконання однієї задачі необхідні для початку іншої);

- управлінська взаємодія (ключові рішення, затвердження та інші дії керівництва впливають на інші пов'язуючі події проекту, окремі роботи або проект в цілому);

- взаємодія з замовником (дії, схожі на управлінські, але стосуються замовника);

- інформаційна взаємодія (інформація або дані, отримані в результаті виконання однієї роботи, необхідні для виконання однієї або декількох інших задач);

- взаємодія у зв'язку з поставкою матеріалів (для продовження робіт необхідно забезпечити наявність в певному місці певного обладнання, матеріалів, засобів виробництва або інших фізичних об'єктів).

3. Управління взаємодією [25, с. 341, 345] – це управління ключовими пов'язуючими подіями проекту. Пов'язуюча подія – пов'язані з певними датами

(прогнозними, указаними в календарному плані або фактичними) моменти часу, які вказують, коли саме відбудеться та чи інша дія. Всі види взаємодії, більшість контрольних точок управління можуть бути представлені як пов'язуючі події.

4. Мета (результат) управління взаємодією [25, с.350] полягає у проясненні ролей та обов'язків, зменшенні числа конфліктів; визначенні того, хто і що саме повинен надати кожному члену команди проекту, удосконаленні роботи в команді та укріпленні контактів; покращенні планування, складанні календарних планів і контролю проекту; підвищенні ефективності роботи команди проекту і за рахунок цього – збільшення вірогідності успішного завершення проекту.

5. Сутність управління взаємодією [25, с.340] полягає в тому, що менеджер проекту планує, вносить в календарний план і контролює ключові пов'язуючі події проекту – тобто управляє ними, в той час, коли відповідальні функціональні лідери проекту управляють виконанням робіт в проміжках між цими подіями. Управління взаємодією з перерахованими вище ознаками отримало в літературі та практиці назву «менеджер проекту як менеджер по взаємодії» [25, с. 340].

Як було показано вище, результати взаємодії у віхових ситуаціях визначають подальший розвиток проекту. А з урахуванням того, що проект – це зобов'язання створити цінність, то управління взаємодією в таких ситуаціях має ціннісно-орієнтовану сутність, тобто воно є ціннісно-орієнтованим. Тоді центральні категорії «взаємодія в проектах» та «управління взаємодією в проектах» доцільно розуміти наступним чином [7].

Взаємодія в проектах – спільна діяльність зацікавлених сторін проекту, яка відбувається в середовищі взаємодії і змінює відношення між ними з конфліктних на синергічні.

Управління взаємодією в проектах – це діяльність з модерування зміни відношень між зацікавленими сторонами у віхових ситуаціях завдяки встановленню/відновленню однорідності елементів середовища взаємодії шляхом гармонізації цінностей, отримання синергічної активності в рамках спільного тезаурусу.

Як бачимо, ключова відмінна ознака в рамках ціннісно-орієнтованого управління взаємодією (ЦОУВ) представлена категорією «відношення».

Середовище взаємодії – це частина дійсності, в якій відбувається спільна діяльність зацікавлених сторін по створенню цінностей, змінюються відношення між ними, яка описується тріадою елементів «тезаурус-цінність-активність».

Відношення – це зв'язки, в яких відображається характер однорідності (синергізм) або неоднорідності (конфлікт, антагонізм) зацікавлених сторін за елементами середовища взаємодії в проекті.

Цінність – особистісне сприйняття зацікавленими сторонами вигід, які може створювати для них використання продукту проекту з його унікальними властивостями.

Активність – проявлене зацікавленими сторонами в діях та/або комунікаціях ставлення до варіанта подальшого розвитку проекту у віховій ситуації.

Тезаурус – словник зацікавленої сторони, який містить значення окремих слів і сенсові зв'язки між ними.

Змістовний аналіз цих ключових категорій та пов'язаних з ними інших термінів (більш детально описані в [29]) дозволяє розкрити сутність ЦОУВ як об'єкта пізнання у вигляді наступних тверджень.

1. Об'єктом ЦОУВ виступає середовище взаємодії, ступінь однорідності/неоднорідності якого визначається характером відношень між зацікавленими сторонами і цілісно описується тріадою параметрів «тезаурус-цінність-активність».

2. Суб'єктом ЦОУВ виступає фахівець з управління взаємодією в проектах.

3. Джерелами стану середовища взаємодії є зацікавлені сторони з моменту розуміння ними інформації про появу вихової ситуації та варіанти подальшого розвитку проекту.

4. Розуміння зацікавленими сторонами інформації визначається їх тезаурусом, за допомогою якого вони формалізують свої цінності, проголошують в комунікаціях та проявляють у діях свою доцентрову/відцентрову активність відносно варіантів подальшого розвитку проекту.

5. Доцентрова/відцентрова активність визначає характер відношень між зацікавленими сторонами, які можуть бути конфліктні, антагонічні або синергічні. Характер відношень виступає індикатором ступеня однорідності/неоднорідності середовища взаємодії, який визначає прийняття рішень про особливості модерування переговорів зацікавлених сторін для зміни відношень з конфліктних на синергічні.

Інструментом ЦОУВ є інформація, яка формується персонально для кожної зацікавленої сторони з метою впливу на зміну їх активності в сторону доцентрової. Вона формується на підставі виявлення за допомогою спеціальних методів та інструментів потенційної активності зацікавлених сторін по відношенню до варіантів подальшого розвитку проекту.

Порівняння ознак виділених двох видів взаємодії та управління взаємодією (табл. 1) дозволяє говорити про існування двох альтернативних концепцій управління взаємодією в проектах – існуючої та нової. В рамках нової концепції управління взаємодією є ціннісно-орієнтованим, результати якого визначають подальший розвиток проекту; управління взаємодією в рамках існуючої концепції за своєю сутністю є організаційно-орієнтованим, результати якого забезпечують функціонування проекту між виховними ситуаціями. Таким чином, нова концепція не «заміщує» існуючу, не витискає її. Вона займає своє місце в рамках моделі життєвого циклу проекту. Управління взаємодією в рамках нової концепції являє собою специфічний вид управлінської діяльності в проектах, базовими категоріями якої є «відношення», «цілісність», «узгодженість», «гармонізація», «синергізм», «особистість», «активність», «цінності», «тезаурус», «проектна культура», «знання», «модерування».

Існування взаємозв'язку між проектною та інноваційною діяльністю в рамках цілісної діяльності організації з розвитку (представлений за допомогою запропонованої моделі рис. 1) є підставою стверджувати, що отримані вище висновки щодо взаємодії та ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в рамках проектної діяльності цілком коректні і для інноваційної діяльності. Перевіримо це припущення, порівнявши у першому наближенні компоненти цілісної діяльності організації з розвитку за характерними ознаками взаємодії у виховних ситуаціях. До таких належать: необхідність спільного прийняття стратегічних рішень про подальшу спільну діяльність різними зацікавленими сторонами, відцентровість інтересів зацікавлених сторін, здатність зацікавлених сторін самостійно змінити вектор інтересів в сторону доцентрових, ступінь впливу зміни цінностей зацікавлених сторін на зміни у діяльності (табл.2). Для оцінювання цих характерних ознак використаємо просту якісну шкалу {низький, середній, високий}.

Характерно, що при першому наближенні повне співпадання спостерігається саме у проектної та інноваційної діяльності, на відміну від стратегічної та функціональної діяльності. В основі цього співпадання лежить категорія «інновація». Саме проектна та інноваційна діяльність безпосередньо пов'язані з нею. Не вдаючись до дискусії з приводу деталей та особливостей трактування цієї категорії з різних позицій розгляду, очевидно, що проектна діяльність

спрямована на створення/впровадження інновації, в той час, як в рамках інноваційної діяльності визначається, які саме інновації необхідно створити/впровадити, яким чином це зробити, реалізуються дії з просування інновації для її споживання кінцевими споживачами.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз взаємодії та управління взаємодією з позицій нової та існуючої концепції

№	Порівняльні ознаки	Ознаки взаємодії та управління взаємодією	
		нова концепція	існуюча концепція
1	Сутність	<i>Взаємодія</i> – спільна діяльність зацікавлених сторін проекту, яка відбувається в середовищі взаємодії і змінює відношення між ними з конфліктних на синергетичні. <i>Управління взаємодією в проекті</i> - це діяльність з модерування зміни відношень зацікавлених сторін у віхових ситуаціях завдяки встановленню/відновленню однорідності елементів тріадної цілісності середовища взаємодії шляхом гармонізації цінностей, отримання синергетичної активності в умовах проектної крос-культури. Ця діяльність реалізується фахівцем з управління взаємодією в проекті.	<i>Взаємодія</i> – це форма організації спільної діяльності зацікавлених сторін. <i>Управління взаємодією</i> – діяльність менеджера проекту з управління ключовими пов'язуючими подіями проекту. Пов'язуюча подія – пов'язані з певними датами (прогнозними, указаними в календарному плані або фактичними) моменти часу, які вказують, коли саме відбудеться та чи інша дія.
2	Місце протягом життєвого циклу проекту	Віхові ситуації проекту	Періоди протягом етапів та фаз життєвого циклу проекту між проектними ситуаціями
3	Роль для успішної реалізації проекту	Спільне виопрацювання варіанта подальшого розвитку проекту	Ефективне виконання спланованої спільної діяльності по проекту
4	Суб'єкт управління	Фахівець з управління взаємодією в проекті	Менеджер (керівник) проекту
5	Базова категорія	Відношення між зацікавленими сторонами; інтроформація	Ключові пов'язуючі події проекту (зв'язки); інформація
6	Природа взаємодії (види)	Інформаційна (несилова)	Інформаційна (несилова); діяльнісна (продуктова, результатна)
7	Об'єкт управління	Переговори за участю всіх зацікавлених сторін	Комунікації взаємопов'язаних учасників спільної діяльності
8	Сутність управління	Цілеспрямоване модерування	Планування, організація, контроль
9	Ключові фактори управління	Узгоджена проектна культура, гармонізовані цінності, синергетична активність зацікавлених сторін	Узгоджені фактори міжособистісної комунікації зацікавлених сторін

Характеристика компонентів діяльності організації з розвитку за характерними ознаками взаємодії у віхових ситуаціях

№ з/п	Порівняльна ознака	Компоненти цілісної діяльності організації з розвитку			
		стратегічна	інноваційна	проектна	функціональна
1	Необхідність спільного прийняття стратегічних рішень про подальшу спільну діяльність різними зацікавленими сторонами	У ВІХОВИХ СИТУАЦІЯХ			
		про подальшу стратегію розвитку організації	про подальший інноваційний розвиток організації	про подальший розвиток проекту	відсутня
2	Відцентрованість інтересів зацікавлених сторін	низька	ВИСОКА		низька
3	Здатність зацікавлених сторін самостійно змінити вектор інтересів в сторону доцентрових	висока	НИЗЬКА		висока
4	Ступінь впливу зміни цінностей зацікавлених сторін на зміни у діяльності	високий	ВИСОКИЙ		низький

ОБГОВОРЕННЯ

Обґрунтування отриманих результатів. Отриманий висновок дає підстави вважати, що на концептуальному рівні закономірності взаємодії та ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в рамках проектної діяльності цілком коректні і для інноваційної діяльності. Тоді в якості віхових ситуацій інноваційної діяльності доцільно розглядати моменти часу між її базовими етапами. Враховуючі наявність різних моделей інноваційної діяльності та управління нею, у найбільш загальному випадку можемо представити ці базові етапи наступною послідовністю: визначення того, до чого прагне організація (усвідомлення необхідності та можливості здійснення інновацій), визначення шляхів досягнення цих прагнень (формування інноваційної програми), втілення інновацій. В ці моменти часу мають прийматись стратегічні управлінські рішення щодо варіанту продовження діяльності з урахуванням актуальних змін в середовищі організації.

На концептуальному рівні проблемні аспекти ЦОУВ також пов'язані з необхідністю переконати зацікавлені сторони у необхідності прийняття інноваційних змін. Але ці зміни, на відміну від проектної діяльності, необхідно розглядати на рівні всієї організації і в термінах корпоративної культури, яка цим змінам, як правило, чинить опір [30]. В першу чергу, це стосується організаційних та виробничих інновацій. Щодо продуктових і маркетингових інновацій організації, то вони мають розглядатись в термінах цінностей їх кінцевих споживачів.

Висновки

1. Інноваційна діяльність є компонентом цілісної діяльності організації з розвитку в напрямку визначеної місії. В рамках цілісності інноваційна діяльність

перебуває в межах стратегічної діяльності, і, в свою чергу, визначає межі для проектної та функціональної діяльності (модель на рис.1).

2. За своїм характером та особливостей взаємодії інноваційна діяльність найбільш тісно корелює з проектною (табл. 2), в якості єдиної основи виступає категорія «інновація».

3. Управління взаємодією в інноваційній діяльності може та має базуватись на методологічних засадах організаційно-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Перспективи подальших досліджень визначаються необхідністю адаптації основ організаційно-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах для умов інноваційної діяльності. В першу чергу, це стосується виявлення та опису базових ситуацій взаємодії зацікавлених сторін, характерного середовища взаємодії в цих ситуаціях, особливостей застосування методів та інструментарію ЦОУВ у віхових ситуаціях інноваційної діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава: Програма економічних реформ на 2010-2014 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.president.gov.ua/docs/Programma_reform_FINAL_1.pdf. – Загл. с екрану.
2. Заблодська, І.В. Системність як підґрунтя освітньої, наукової та прагматичної діяльності [Текст] / І.В. Заблодська // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013. – №2(4). – С.152-159.
3. Про інноваційну діяльність: Закон України [Текст] // ВВР України. – 2002. – №36. – С. 882-892.
4. Ахромкин, Е.М. Инновационный механизм управления экономическими ресурсами региона [Текст]: монография/ Е.М. Ахромкин. – Луганск: Изд-во «Ноулидж», 2010. – 376 с.
5. Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям [Текст] / Организация экономического сотрудничества и развития. Статистическое бюро европейских сообществ. 3-е изд. – М.: Центр исследований и статистики науки Министерства образования и науки РФ, 2006. – 192 с.
6. Rosenfeld, R. All About People. Why leaders need to know the human side of innovation / Robert V. Rosenfeld // LIA. – Vol.27. – No 6. January/february 2008. – P.13-17. Retrieved from: ccl.org/leadership/pdf...HumanSideKnowMgmt.pdf.
7. Медведєва, О.М. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах: методологічні основи [Текст]: автореф. дис... д-ра техн. наук: 05.13.22 / О.М. Медведєва / Київ. націон. ун-т буд-ва та архітектури. – К., 2013. – 44 с.
8. Моргунов, П.П. Модель управления инновационной деятельностью на предприятиях нефтегазового комплекса на примере ОАО «Сургутнефтегаз» [Текст] / П.П. Моргунов. Нефтегазовое дело. Электронный научный журнал. 2006. – Вып.1. Режим доступа: <http://www.ogbus.ru>. – Загл. с экрана.
9. Рач, В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку [Текст]: Навч. посіб. / Рач В.А., Россошанська О.В., Медведєва О.М.; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
10. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
11. Рач, В.А. Управление рисками в проектах, реализуемых в условиях переходной экономики: финансовые продукты для реального сектора в Украине [Текст] / В.А. Рач, Д.В. Рач // Мат. між. конф. 14-16 червня 2000 р. Семінар «Управління проектами при кредитуванні реального сектора». – К., 2000. – С. 25-26.
12. Белоусов, В. Технологические уклады и преодоление экономических кризисов [Электронный ресурс] / В.И. Белоусов, А.В. Белоусов // Капитал страны. – публ. 19.01.2010. – Режим доступа: http://www.perspektivy.info/rus/ekob/tehnologicheskije_uklady_i_preodolenije_ekonomicheskikh_krizisov_2010-02-02.htm. – Загл. с экрана.

13. Россошанська, О.В. Інноваційна праця як інструмент забезпечення стратегічної економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств / О.В. Россошанська, А.І. Щербатюк // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013. – №3(47). – Прийнято до друку.
14. Декларация тысячелетия ООН. Резолюция 55/2 Генер. Ассамблеи 08.08.2000. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/summitdecl.shtml. – Загл. с экрана.
15. Котлер, Ф. Хаотика: Управління та маркетинг в епоху турбулентності [Текст]/ Ф. Котлер, Дж. А. Касліоне А.; пер. з англ. під ред. Т.В. Співаковської, С.В. Співаковського. – К.: Хімджест, ПЛАСКЕ. – 2009. – 208 с.
16. Добронравова, И.С. Синергетика: становление нелинейного мышления [Электронный ресурс] / И.С. Добронравова. – Режим доступа: <http://www.philsci.univ.kiev.ua/biblio/dobr.html>. – Загл. с экрана.
17. Ларичев, О.И. Теория и методы принятия решений [Текст]/ О.И. Ларичев; 2-е изд. – М.: Логос, 2002. – 392 с.
18. Светлов, В.А. Введение в единую теорию анализа и разрешения конфликтов [Текст]/ В.А. Светлов. – М.: ЛИБРОКОМ, 2009. – 304 с.
19. Тесля, Ю.М. Введение в информатику природы [Текст]: Монография / Ю.М. Тесля. – К.: Маклаут, 2010. – 255 с.
20. Щедровицкий, Г.П. Избранные труды [Текст]/ Г.П. Щедровицкий. – М.: Шк.Культ.Полит., 1995. – 800 с.
21. Мариничева, М.К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков [Текст]/ М.К. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.
22. Морозов, В.В. Прийняття проектних рішень в управлінні проектами [Текст]: навч. посібник. / В.В. Морозов, Є.Д. Кузнецов. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 196 с.
23. Стратегии спасения проектов: Почему 37% проектов проваливаются? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pmpofy.ru/pm-articles_article.asp?article_id=2612&ar_id=2. – Загл. с экрана.
24. Standard for Portfolio Management. The 5th edition. – PMI, 2013. – 189 p.
25. Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами [Текст]/ Рассел Д. Арчибальд; пер. с англ., 2-е изд. – М.: ДМК Пресс, 2002. – 464 с.
26. Новиков, Д.А. Управление проектами: организационные механизмы [Текст]/ Д.В. Новиков. – М.: ПМСОФТ, 2007. – 140 с.
27. Кемеров, В.Е. Современный философский словарь [Текст]/ В.Е. Кемеров. – М.: Панпринт, 1998. – 1065 с.
28. Осовська, Г.В. Комунікації в менеджменті [Текст]: курс лекцій / Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 214 с.
29. Медведєва О.М. Термінологічна система ціннісно-орієнтованого підходу до управління взаємодією в проектах / О.М. Медведєва // Матеріали ІХ наук.-практ. конф. [“Управління проектами: стан та перспективи”] (17–20.09.2013, м. Миколаїв). – Миколаїв: НУК, 2013. – С.182-186.
30. Ярошенко Ю.Ф. Моделі «рушійні сили – опори» в управлінні проектами та програмами [Текст]: монографія. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 160 с.

Рецензент статті
д.т.н., проф. Рач В.А.

Стаття надійшла до редакції
21.08.2013 р.