

4.Рекомендации по организационно-экономическому механизму функционирования интегрированных формирований в АПК. – М. : ВНИИЭСХ, 2003. – 173 с.

Ушвицкий М. Л. Классификация и принципы построения интегрированных формирований в АПК / М. Л. Ушвицкий // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – Ставрополь: СевКавГТУ, 2008. – С.175-180.

УДК 005.8:65.014.12

ФОРМУВАННЯ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ В ІННОВАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ

Філатов А.С.

Постановка проблеми. Як показує досвід розвинених країн, економічний прогрес суспільства в основному забезпечується на базі інновацій. Рівень їхнього використання залежить від готовності конкретного суспільно-економічного середовища сприймати інновації та впроваджувати інноваційні процеси. Сутністю цих процесів є отримання інновацій, тобто процес простягається від зародження ідеї до її комерційної реалізації, охоплюючи, таким чином, увесь комплекс відносин: виробництво, обмін, споживання.

В той самий час, є високі ризики, що породжуються новизною робіт, нестачею досвіду команди проекту, високим рівнем невизначеності, швидкі зміни приводять до неефективного управління інноваційним проектом, повторного виконання робіт і суттєво підвищують ймовірність ризику зміни самої структури робіт проекту. Отже, проблема впливу особливостей інноваційних проектів на роботу команди проекту є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розробки і використання інновацій знаходять своє відображення в численних наукових публікаціях. Це зв'язано зі зростанням ролі інноваційної діяльності як найважливішого фактора підвищення ефективності діяльності промислових підприємств і стратегією держави, спрямованою на інноваційний розвиток.

Фундаментальні дослідження, спрямовані на розгляд сутності інновацій і інноваційної діяльності, знайшли своє відображення в роботах закордонних вчених – П. Друкера, Майкла Гербера, Франца Йоханссона, Ендрю Харгадона, Б. Санто, Р. Уотермена, Й. Шумпетера [1-2].

Не зважаючи на велику різноманітність досліджуваних наукових проблем, присвячених інноваційному прогресу, багато питань його активізації залишилися маловивченими і невирішеними навіть у теоретичному аспекті. Одним із таких питань є питання ефективної проектної діяльності.

Розробка теми проектної діяльності включає направлення – управління проектами та структура проекту (В. Воропаєв, Н. Ільїн, І. Лукманова, В. Бурков, Д. Новіков, В. 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. Тренев, М. Магура та С. Леонт'єв займалися дослідженням управління людськими ресурсами при реалізації проектів. Г. Ципес і О. Товб приділяють увагу організаційним структурам в проектах. Сьогодні найчастіше 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 виконуються представниками різних підрозділів [3-5]. Ці обставини обумовлюють актуальність зосередження зусиль на вдосконаленні процесів управління інноваційними проектами (А. Бабайлов, С. Бушуєв, К. Кошкін, М. Портер, В. Рач, А. Рибак, Ю. Тесля, Л. Халупати, М. Хаммер, С. Цюцюра, В. Шапіро, В. Яковенко та інші) [6-7].

Отже, на сьогоднішній час, проблема створення проектної команди з урахуванням впливу інноваційності процесу або продукту проекту, 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 недостатньо та потребує подальшого розгляду.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. 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 покращень 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 навіть, створюють нові ринки й галузі. Підбір команди для реалізації таких інноваційних проектів з достатнім досвідом подібних розробок є складним завданням з точки зору наявності на ринку кваліфікованих фахівців і критерію ціна – якість.

Таким чином, актуальною науково-прикладною задачею є розробка методів формування та діяльності управлінських команд безпосередньо для інноваційних проектів.

Формулювання цілей статті.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні задачі:

виявити вплив сучасного інноваційного процесу на формування та діяльність команди управління проектом;

визначити особливості формування і діяльності крос-функціональних команд у інноваційних проектах;

Виклад основного матеріалу дослідження. Передові фірми переходять на інноваційні динамічні методи стратегічного управління. Керівники таких компанії визначають стратегічний напрямок її розвитку і запрошують співробітників, які краще знають реальний стан речей на більш низькому рівні, виходити з стратегічними ініціативами. В результаті стратегія компанії динамічно формується і змінюється, на основі руху ідей як зверху донизу, так і знизу вгору. На рис. 1. приведено порівняння традиційної статичної моделі стратегічного планування, яка ефективна при умові, коли цикл змін довший за цикл тривалості проекту та нової динамічної моделі епохи швидких змін.

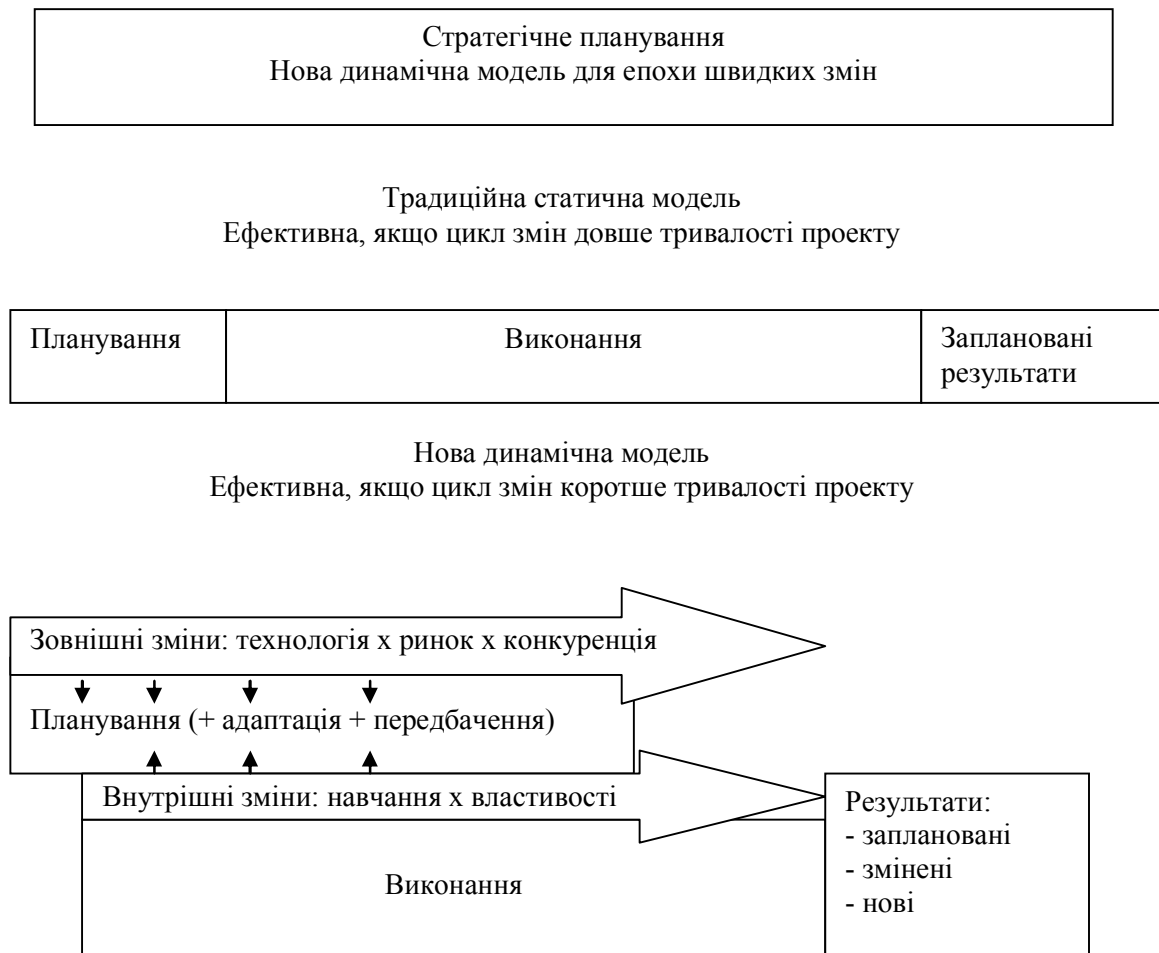


Рис. 1. Види стратегічного планування в інноваційних проектах

В динамічному середовищі інновації повинні безперервно вводитися і в організаційну структуру. Будь-яка організація, якщо вона хоче бути сприйнятливою до інновацій, повинна містити всі 6 із перерахованих нижче компонентів: стосовно людей, це (1) топ-менеджери, що задають тон інноваціям, (2) крос-функціональні команди, які прокладають інноваціям шлях і (3) співробітники-

інноватори, які наділені повноваженнями. Також для інноваторів повинна бути створена сприятлива екосистема, яка включає в себе (4) надихаюче корпоративне бачення майбутнього, (5) надихаючу корпоративну культуру і (6) інноваційні процеси.

Управління бізнес-процесами, також як і управління інноваціями, перестало бути функціональним і стало крос-функціональним, системним. Крім того в управлінні інноваційним процесом стала використовуватися гнучка модель. Якщо раніше фаза реалізації проекту наступала тільки після завершення проектної фази, то зараз реалізація починається набагато раніше.

Гнучка модель бізнес-процесу ефективна в бізнес-середовищі, що швидко змінюється. Фази накладаються, раннє бета-тестування, жодна концепція не заморожується повністю, щоб мати шанс використовувати нові технології. Взагалі сам процес ефективної комерціалізації нової технології схожий на джаз, тобто це – імпровізація в оточенні заданої структури. В результаті кожен процес комерціалізації є унікальним, а, отже, інноваційним. Технологічні інновації бувають різних типів, як еволюційні, так і революційні.

Головним двигуном інновацій є не технологічні рішення, а крос-функціональні команди. Лідером інновацій на сучасному етапі є не вузький експерт-технолог, а людина, що уміє створювати синергію в бізнесі, для цього він повинен володіти високою крос-функціональною майстерністю. Якщо провести паралель між об'єднанням функціонального й крос-функціонального підходу управління проектами та траєкторією розвитку еволюційних інноваційних проектів і революційних та їх об'єднання в сходинову траєкторію то можна простежити, що в обох випадках об'єднання 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. При цьому при об'єднанні в сходинову траєкторію перебіг еволюційних і революційних інноваційних проектів відбувається накладенням фаз проекту одна на іншу, що ставить до учасників проектної команди вимогу з різнопрофільних крос-функціональних знань й досвіду, для того щоб швидко приймати рішення, які б враховували особливості всіх фаз і профілів проекту.

Найбільш ефективно управляти інноваційними невизначеностями можна лише за допомогою динамічного процесу навчання, будуючи нові гіпотези у відповідь на нові невизначеності, тестуючи їх, враховуючи індивідуальні психологічні особливості членів команди інноваційного проекту. Оптимізація роботи крос-функціональної команди, враховуючи найкращі види стосунків між психотипами, може проводитися на основі розробленого алгоритму участі членів команди в управлінні проектами з урахуванням їх індивідуального психотипу, для покращення їх взаємодії і взаємодопомоги, через спеціалізацію і кооперацію, з метою виникнення ефекту синергії, що дає можливість побачити ситуацію різнобічно і комплексно [8].

Якщо провести паралелі між життєвим циклом інноваційного проекту і квадратами психотипів, то виходить співвідношення: фаза Концепція (цілі, задачі, робота) – 1 квадра (ідеологи – розробка нових наукових підходів); фаза Планування – 2 квадра (впроваджувачі – створення чорнового зразка втілення ідеї); фаза Реалізація (аналіз і моніторинг) – 3 квадра (реалісти – критичний аналіз); фаза Завершення (введення в експлуатацію) – 4 квадра (вдосконалювачі – вибір найкращих варіантів і їх довершення). В кожній квадраті є чотири психотипи, які в свою чергу виступають прогноматорами, синхронізаторами, аналітиками, ефекторами для формування команди, яка є основною рушійною силою проектів, націлених на введення еволюційних інновацій, крос-функціонально обізнані і нестандартно думаючі особистості, що є найчастіше основною рушійною силою радикально інноваційних проектів.

Висновки. Отже, враховуючи вплив інноваційності на особливості всього проекту і фаз його реалізації, потрібно визначити, які психологічні якості необхідні людям для ефективного виконання роботи. Після того, необхідно вирахувати їх сумісність між собою в проектній команді, визначити лідерів для управління виконання інноваційного проекту в цілому, а інших – долучати до виконання тільки певних робіт. Особистості, які досягають видатних результатів в управлінні радикальними інноваціями, не бояться бути не такими, як всі, можуть взяти на себе ризик, уміють інтегрувати різні компоненти в єдине ціле.

Література

1. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации: Пер.с англ.–М.: ООО «И.Д. Вильямс»,2008.– 442 С.

2. *Гербер М.* Мастерство предпринимательства: 7 стратегических направлений развития своего бизнеса: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 448 с.
3. *Шапиро В. Д., Ильин Н.И.* Управление проектами. – СПб.: С.-Петербургский университет, 1997. – 523 с.
4. *Кошечкин С.А.* Концепция риска инвестиционного проекта. – М.: РОЭЛ, 2002. – 235 с.
5. *Пеньевская И.С.* Планирование инвестиций: Учебное пособие. – Магадан: МПУ, 1997. – 138 с.
6. *Бушуев С.Д.* Креативные технологии управления проектами и программами. // С.Д.Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев и др : Монография. – К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
7. Крос-функціональний менеджмент [Електронний ресурс]: <http://www.cecsi.ru>.
8. *Філатов А.С.* Алгоритм відношень психотипів до фаз проекту. // Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв: Національний університет кораблебудування, 2009. – 190 с.

УДК 656.13.072:629.114.001.45

РИЗИКО- РЕГУЛЯТИВНЕ ВОДІННЯ ЯК ПРОЦЕДУРНИЙ ЧИННИК БЕЗПЕКИ ТА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ АВТОМОБІЛЬНОГО РУХУ

Хабутдінов А.Р.

Постановка проблеми. Основні заходи щодо забезпечення безпеки дорожнього руху ґрунтуються на результатах постеріорного аналізу статистичних даних про аварійність на вулично-дорожній мережі (ВДМ). Проте постеріорний підхід не завжди приводить до зниження показників аварійності. Про це свідчать тенденції до збереження високого рівня вказаних показників в країні. У зв'язку з цим, разом з існуючими постеріорними методами повинні реалізовуватися і апріорні методи транспортно-технологічного попередження дорожньо-транспортних подій (ДТП). При цьому слід виходити з гіпотези, що будь-які (99%) ДТП можна попередити, якщо його розглядати як завершальний етап схеми негативного розвитку локально-траєкторних небезпек (ЛТН). Ця схема має вигляд: «ЛТН→траєкторний інцидент→ДТП». Траєкторний інцидент – це подія ударного перетину траєкторії автомобіля (АТЗ) з іншим об'єктом на проїжджій частині. Для недопущення такої схеми потрібно використовувати превентивні процедури водіння – інверсування ЛТН в безпеку [1]. Таки процедури приводять до значного зниження продуктивності та енергоефективності руху АТЗ. Тому потрібні моделі та методи аналізу комплексних процедур водіння.

Основна частина. Зважаючи на тотальну конфліктогенність ВДМ, а також складність процедур взаємодії підсистеми «Водій-автомобіль з транспортними і пішохідними потоками названі ЛТН виникають і суб'єктивно і об'єктивно. У зв'язку з цим водій повинен формувати ситуативно-адекватні і превентивні процедури (трудова і машинні) водіння, починаючи з певних дистанцій до зон ЛТН. При навчанні водія в його процедурних механізмах водіння необхідно закласти основи превентивного регулювання локально-траєкторних ризиків (ЛТР). Вони припускають: а) завчасне виявлення ЛТН по їх візуальних ознаках (ВОЛТН); б) планування превентивного часу (достатнього для інверсування ЛТН в безпеку); в) виявлення видів ЛТН і ЛТР; г) планування превентивних трудово-машинних процедур транспортних технологій, що дозволяють мінімізувати встановлені ЛТР, а також інверсування ЛТН в безпеку; д) ситуативну реалізацію вищеназваних процедур водіння і робочих процесів АТЗ з метою антиінцидентної зміни локальної швидкості та кінетичної енергії останнього.

Водіння автомобіля є формою прояву мотиваційної і трудо-процедурної діяльності водія в процесах автотранспортних технологій, які реалізуються в рухових операціях на ВДМ. Виходячи з цього положення формується наукове поняття «водіння». Під останнім розуміється сукупність ситуативно-адекватних процедурних установок і дій водія по плануванню і реалізації трудових машинних процедур і енергетичних процесів транспортних технологій, які забезпечують формування локальних ділянок траєкторії АТЗ виходячи з комплексної вимоги технологічної успішності рухової операції (ТУРО). Вимога ТУРО припускає комплексне забезпечення: продуктивності, траєкторної безпеки (не відсутність небезпеки взагалі, а недопущення траєкторного інциденту в умовах інформаційної невизначеності і виникнення ЛТН) і енергоефективності АТЗ в рухової операції.

Таким чином ризико-регулятивне водіння припускає спеціальну організацію трудових і машинних процедур водіння для формування траєкторії АТЗ, метою яких є забезпечення ТУРО в