

УДК 331.10:658.31

**КОМАНДА R&D- ПРОЕКТУ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.280519.160.501

JEL: M14, O32

**Сердюков К. Г., д.е.н.***Харківський інститут фінансів Київського національного торговельно-економічного університету*

Економічне зростання на рівні суб'єкта господарювання – це результат ефективної діяльності його співробітників, а особливість інноваційної діяльності полягає в її колективному та творчому характері. Основною метою статті є дослідження місця команди R&D-проекту у корпоративній структурі та обґрунтування особливої ролі взаємовідносин між різними зацікавленими особами у системі корпоративного управління в умовах здійснення інноваційної діяльності. У статті доведено, що команда R&D-проекту складається з висококваліфікованих, творчих особистостей, які мають різні мотиви та особисті якості, не бажають працювати у жорстких рамках, нав'язаних корпоративною культурою. Це провокує появу додаткових конфліктів інтересів як у середині групи, так і загострення протиріччя між власниками та учасниками команди, менеджерами і учасниками команди. Але формування такої команди дозволяє скоротити період реалізації проекту, можливість оперативного реагування на зміни, спрощення системи контролю, зацікавленість членів групи у результатах проекту, зниження рівня несприйняття інновацій у колективі в цілому. До загальних законів управління командами R&D-проектів доцільно віднести: професіоналізм команди та забезпечення її усіма необхідними ресурсами; автономія та максимальна увага; висвітлення досягнутих нею результатів. Також у роботі визначено фактори, що гальмують ефективність роботи команди R&D-проекту. Найбільш впливовими з них є: попередній досвід, який блокує здатність бачити щось нове, невизначеність функцій, незацікавленість керівників та власників у результатах інноваційної діяльності, обмеження у системі комунікацій, автократичний стиль керівництва, неефективний менеджмент: недовіра до ідей, що формуються на нижчих рівнях, зайва бюрократизація, тотальний контроль, некоректна поведінка й висловлювання, кулуарне прийняття рішень, втручання інших відділів у оцінку пропозицій та рішень, постійна критика і погрози. Виявлені у статті закономірності та надані рекомендації дозволять підвищити ефективність діяльності як суб'єкта господарювання в цілому, так і корпоративного управління зокрема.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність; персонал; R&D-проект; корпоративне управління; суб'єкт господарювання

---

© Сердюков К. Г., д.е.н., 2019

UDC 331.10:658.31

**R&D-PROJECT TEAM IN CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.280519.160.501

JEL: M14, O32

**Serdyukov K., Dr. of Econ. Sc.***Kharkiv Institute of Finance of Kiev National Trade and Economic University*

Economic growth at the level of a business entity is a result of the effective work of its employees, and the feature of innovative activity lies in its collective and creative nature. The main object of the article is to study the place of the R&D-project team in the corporate structure and to substantiate the significant role of the relationships between various interested parties in the corporate management system in terms of innovative activity. It has been proved that the R&D-project team consists of fully qualified, creative individuals who have different motives and personal qualities, who are not willing to work in the rigid framework imposed by corporate culture. This provokes the emergence of additional conflicts of interest both inside the group and the exacerbation of contradictions between the owners and team members, managers and team members. However, the organization of such a team can reduce the period of project implementation, the ability to respond promptly to changes, simplify the control system, ensures the interest of team members in the results of the project, reduces the level of non-acceptance of innovation in the team as a whole. It is expedient to refer to the general laws of management of teams of R & D projects: the professionalism of the team and providing it with all necessary resources; autonomy and maximum attention; coverage of the results achieved by it. Also, factors that inhibit the effectiveness of the R & D project team have been defined. The most influential of these are: prior experience that blocks the ability to see something new, uncertainty of functions, the lack of interest of managers and owners in the results of innovation, constraints in the communications system, autocratic leadership style, ineffective management: distrust of the ideas that are formed at lower levels, excessive bureaucracy, total control, incorrect behavior and statements, marginal decision-making, interference of other departments in the evaluation of proposals and decisions, constant criticism and threats. The patterns and given recommendations provided in the article will help to improve the efficiency of the activities of both the business entity as a whole and corporate management in particular.

**Keywords:** innovative activity; personnel; R&D-project; corporate management; business entity

**Актуальність проблеми.** Інноваційність підприємства визначається не лише його потенціалом, а перед усім, середовищем, у якому воно функціонує, на яке націлені результати діяльності, у якому концентруються усі зв'язки й оцінюється ефективність рішень, що

приймаються на підприємстві. Неможливо аналізувати процеси у середині підприємства окремо від розгляду стану інноваційної діяльності в Україні. Вітчизняна економіка завжди відчувала «брак фінансування» особливо у сфері досліджень і розробок. Видатки західних країн на наукові розробки за період 1998 – 2013 рік зросли вдвічі, розвинуті азійські країни за цей же час збільшили фінансування майже у 4,5 рази, а в Україні вони знизилися з 1,34 % до 0,64 % ВВП [1]. На поточний момент наша країна має 16,2 % інноваційно активних підприємств, а розвинуті країни, такі як Австрія, Данія, Німеччина – до 74 % [2].

У 2017 р. на інновації підприємства витратили 9,1 млрд. грн, у т. ч. на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 64,7 %, на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки – 23,8%, на придбання інших зовнішніх знань – 0,2 % [3].

І негативна тенденція продовжується. За даними агентства Bloomberg: Україна за 2018 рік впала у рейтингу інноваційності на 7 позицій і займає 53 місце. Найнижчі бали наша країна отримала за невелику кількість інноваційних компаній, які б походили і мали штаб-квартиру в Україні, а також за прогалини у сфері освіти [4]. Але вітчизняна економіка має значні потенціальні можливості, які ґрунтуються, перед усім, на наявності досвідчених професіоналів, схильних до креативної праці та творчого пошуку.

**Аналіз останніх наукових досліджень** Тема стимулювання інноваційної діяльності, вибору стратегії та її реалізація постійно знаходиться у полі зору вітчизняних та іноземних дослідників: В. Геєц, Ю. Бажал, А. Ігнатюк, Л. Федулова, С. Ілляшенко. Проблемні питання підвищення ефективності управління персоналом в цілому, а також у системі корпоративного управління не втрачають своєї актуальності: І. Ансофф, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, СТ. Пітерс, Г. Саймон, Д. П. Богиня, В. М. Данюк, І. Д. Крижко, О. В. Крушельницька, В. М. Нижник, І. Л. Петрова, М. В. Семикіна, Г. В. Щекін та інші – досліджували ці питання.

Але у літературі практично відсутнє поєднання цих важливих для підприємства напрямів управління. А оскільки впровадження інноваційної діяльності покладається на персонал, то необхідно досліджувати та враховувати на практиці специфічні риси управління

персоналом, що займається дослідженнями та розробками, у системі корпоративного управління.

**Мета роботи.** Основною метою є дослідження місця команди R&D-проекту у корпоративній структурі та обґрунтування особливої ролі взаємовідносин між різними зацікавленими особами у системі корпоративного управління в умовах здійснення інноваційної діяльності.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Інноваційна діяльність стає невід'ємною складовою діяльності сучасного підприємства, що витікає з нової парадигми про використання знань та комерціалізованих розробок як найважливішого економічного ресурсу. Упродовж 2018 р. наукові дослідження і розробки (далі – НДР) в Україні виконували 950 організацій, 48,1 % з яких належали до державного сектору економіки, 37,0 % – підприємницького, 14,9 % – вищої освіти. На підприємствах та в організаціях, які здійснювали НДР, кількість виконавців таких робіт на кінець 2018 р. становила 88,1 тис. осіб [5]. Це ще раз підкреслює наявність в нашій країні значного людського інноваційного потенціалу, який здатен генерувати нові знання та комерціалізувати отриманий результат. А це передбачає суттєві зрушення у системі корпоративного управління та формах і методах управління персоналом.

Робота над інноваційним проектом передбачає не тільки формулювання цілей, задач проекту, розробку заходів, встановлення показників ефективності та виділення ресурсів, а це ще особлива діяльність над створенням команди такого проекту. Розробка інноваційного проекту можлива за двома формами організації праці персоналу:

- у межах функціональної діяльності, коли здійснення інноваційних розробок йде паралельно з основною роботою співробітника;

- через створення окремої команди, яка займається виключно цим проектом, що дозволяє у повному обсязі розкрити інноваційний потенціал підприємства, коли йде концентрована робота над певним R&D-проектом. На цьому варіанті ми зупинимося у межах цієї публікації.

Інноваційна діяльність шляхом розробки R&D-проектів має суттєві переваги. Оскільки це «сфера конкуренції навіть у структурі підприємства, яка базується на принципі крос-функціональних команд; відкрита система широкого взаємозв'язку між основними підрозділами

підприємства, а також постачальниками, конкурентами, споживачами з метою економії часу розробки інновації. Це передбачає використання аутсортінгу, стратегічних партнерств з використання дослідних центрів, високотехнологічного обладнання» [6].

Команда R&D-проекту – це сукупність професіоналів, мета яких створити новий бізнес у межах існуючої компанії. Її успішна робота залежить від того, чи усвідомлюють власники і топ-менеджмент організації наступні правила:

1. Професіоналізм команди. Команда тримається на 3-4 ініціаторах односторонніх, які визначають напрямок проекту та формують склад команди. Результати багатьох досліджень дозволили зробити висновок, що оптимальний склад групи 5-11 осіб. Менший склад працює менш ефективно через недостатню ясність статусу та місця команди у корпоративній структурі, невизначеність функціональних ролей її учасників. Більша кількість учасників провокує створення неформальних груп усередині, більшу конфліктність та домінування емоційних та психологічних відносин над професійними. У таких групах не вдається реалізувати творчі проекти [7]. Команда R&D-проекту повинна бути укомплектована кращими співробітниками організації. Також вона повинна бути забезпечена необхідним набором ресурсів: виробничих, фінансових, інформаційних, інфраструктурних та організаційних. Команда R&D-проекту формується на напівпостійній основі, складовими якої є ядро (висококваліфіковані спеціалісти, що працюють тільки над визначеною проблемою) та периферія (технічний та допоміжний персонал).

2. Діяльність команди R&D-проекту повинна максимально висвітлюватися. Усі члени команди повинні постійно відчувати особливе місце у корпоративній структурі та високу відповідальність. Крім того важливою ознакою оптимальності і відкритості інноваційних структур є фіксація та оприлюднення результатів. Таким чином помилки та невдалі експерименти стають додатковим капіталом компанії, який зменшує вірогідність повторення схожих помилок у більших масштабах.

3. Максимально можлива автономія, межі якої можуть коливатися між виокремленням у окрему структуру у рамках мережевої організації до створення платформи розвитку бізнесу на основі об'єднання технологій і компетенцій.

Таким чином, успішність управління командою R&D-проекту базується на врахуванні наступних особливостей:

- орієнтація на висококваліфікованих спеціалістів;
- особливі вимоги щодо творчого потенціалу та психологічних характеристик;
- висока плинність кадрів;
- орієнтація співробітників на реалізацію потреб вищого рівня;
- мотивація на постійне підвищення рівня власного професіоналізму.

Визнаючи величезну роль команди R&D-проекту, власники та менеджери повинні сформувати особливу систему управління такими колективами, яка б враховувала не тільки методи прийому на роботу, адаптації та мотивації, а, наприклад, питанням визначення оптимального графіку роботи.

Оскільки в команді R&D-проекту інтелектуальна та творча активність виступає запорукою успішності всієї діяльності, то існування періодів високої мозкової активності дослідника повинно враховуватися менеджером. Необхідно надавати співробітникам можливість починати свій день раніше чи пізніше, мати гнучкий графік роботи. Необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу, розвиток їхнього творчого потенціалу, вимагають час на самоосвіту та відвідання тренінгів і семінарів, що теж повинно бути враховано у робочому графіку.

Діяльність з набору персоналу інноваційної організації передбачає, що менеджер повинен оцінити творчий та науковий потенціал майбутнього співробітника. Ефективну систему відбору персоналу побудувати дуже складно і під кожний проект формується своя ексклюзивна модель на основі внутрішніх критеріїв професійної успішності, здобутих навичок, психологічно-емоційного типу особистості.

Керівництво повинно усвідомлювати, що до команди R&D-проекту неможна застосовувати детальний, по стадійний контроль. Працю членів такої команди неможна нормувати, а також практично неможливо оцінити внесок конкретної особи. Це заважає адекватній оцінці праці і, відповідно, винагороді. Крім того, визначити справедливую винагороду заважає розмитість поняття «соціальний статус» у команді R&D-проекту. У рамках команди він визначається креативністю, новизною висунутих ідей, готовністю до ризику, що сторонній погляд з боку керівництва не

завжди може адекватно оцінити. Взагалі питання мотивації та винагороди є особливо актуальними для інноваційних організацій. З одного боку, загально прийнятим є підхід, відповідно до якого знижується роль матеріальної мотивації, а потреби у самореалізації і саморозвитку висунуті на перший план. Але у сучасних умовах для саморозвитку і підвищення рівня компетенцій необхідне постійне навчання, для підтримання визнання потрібні постійні інвестиції в себе. Тому матеріальне стимулювання повинно задовольняти дослідника. При цьому для попередження «відтоку мізків» найцінніших дослідників та новаторів можна вводити до складу акціонерів даної організації, або іншим чином підвищувати їхню зацікавленість у довгостроковій успішній співпраці. Крім того необхідно активніше використовувати опосередковане стимулювання через співучасть, визнання особистих якостей, надання результатів для самооцінки.

Креативна робота команди R&D-проекту генерує не тільки продуктивні рішення, але і є джерелом конфліктних ситуацій. Але виникати конфлікти можуть не тільки через міжособистісні або міжгрупові ситуації, але і через недосконалість організаційної структури, невідповідність цілей і наявних ресурсів, відсутність чіткої вертикальної структури управління. Іноді вирішення конфлікту є єдиною можливістю досягти поставленої мети. Тому управління конфліктами набуває особливого значення в інноваційних організаціях. На поточний момент структурні методи управління конфліктами визначаються як найбільш продуктивні. Встановлення загальних цілей, цінностей мінімізує причини конфлікту, дозволяє об'єднати сторони, що конфліктують. Також використання при вирішенні конфліктів елементів системи винагороди дає позитивний результат. Але націленість на безконфліктне існування може приводити до пригнічення творчої особистості, згасання її потенціалу і здібностей.

Враховуючи особливості співпраці у складі команди R&D-проекту та особисті характеристики її учасників, на особливу увагу заслуговують питання адаптації. Творчий потенціал співробітника зростає у дружньому колективі. Тому значні ресурси та зусилля менеджерів повинні спрямовуватися на діяльність з покращення соціально-психологічного клімату у колективі. Крім того, для інноваційних підприємств нормою повинна стати «випереджаюча» адаптація, наприклад, через формування

структури корпоративного підприємництва – коли кожен може давати пропозиції, рішення, створювати зразки та прототипи, проводити експерименти.

Також необхідно враховувати наявність факторів, що гальмують ефективність роботи команди R&D-проекту. Одним з таких факторів, що має парадоксальний характер є «прокляття знань» – це попередній досвід, який блокує здатність бачити щось нове. До більш звичних відносять:

- невизначеність функцій;
- незацікавленість керівників та власників у результатах інноваційної діяльності;
- обмеження у системі комунікацій, блокування потоків інформації, невміння налагодити міжособистісні комунікації;
- недостатня компетентність керівництва;
- автократичний стиль керівництва;
- неефективний менеджмент: недовіра до ідей, що формуються на нижчих рівнях, зайва бюрократизація, тотальний контроль, некоректна поведінка й висловлювання, кулуарне прийняття рішень, втручання інших відділів у оцінку пропозицій та рішень, постійна критика і погрози.

**Висновки.** Проблема управління командами R&D-проектів в організаціях України ще не стала постійним предметом обговорення у середовищі експертів з корпоративного управління. У світовій практиці вже сформульовані певні закономірності управління, використання яких залежить від специфіки галузі у який реалізовується такий проект. До загальних законів управління командами R&D-проектів доцільно віднести: професіоналізм команди та забезпечення її усіма необхідними ресурсами; автономія та максимальна увага; висвітлення досягнутих нею результатів. Процеси належної організації R&D-проектів вимагають постійної оптимізації та дослідження, оскільки дозволяють організації досягти суттєвих переваг: формування «блакитних океанів», скорочення періоду виведення на ринок нових продуктів і технологій, підвищення якості продукції та ефективності використання ресурсів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Офіційний сайт World bank group. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>.



2. Доповіді Інституту економіки і прогнозування НАН України. [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://iep.com.ua/publ/informacijni\\_resursi/naukovi\\_dopovidi/2](http://iep.com.ua/publ/informacijni_resursi/naukovi_dopovidi/2).
3. Офіційний сайт документів Державної Служби Статистики України Ukrstat.org [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm).
4. Офіційний сайт інформаційного агентства УНІАН. Bloomberg: Україна за рік впала у рейтингу інноваційності. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.unian.ua/society/10416915-bloomberg-ukrajina-za-rik-vpala-u-reytingu-innovaciynosti.html>.
5. Офіційний сайт документів Державної Служби Статистики України Ukrstat.org [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2019/ni/arh\\_ndr\\_u.html](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2019/ni/arh_ndr_u.html).
6. Дорошенко Г. О. R&d-проекти як спосіб провадження інноваційної діяльності на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6382>.
7. Маркова Е. В., Морозов В. В. Методика оценки уровня конкурентоспособности продукции инновационного предпринимательства. / Взаимодействие науки и общества: Проблемы и перспективы. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2013. № 1(24). С. 47-54.
8. Nobelius D. Towards the sixth generation of R&D management // International Journal of Project Management, 22, 2004.
9. Akhilesh K. V. R&D Management. India: Private Ltd «Springer», 2014. 253 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://books.google.co.in/books?id=Jr4\\_BAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.in/books?id=Jr4_BAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false).

## REFERENCES:

1. Ofitsiyni sait World bank group. [Official site World bank group]. Retrieved from <https://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>.
2. Dopovidi Instytutu ekonomiky i prohnovuvannia NAN Ukrainy. [Reports of the Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine]. Retrieved from [http://iep.com.ua/publ/informacijni\\_resursi/naukovi\\_dopovidi/2](http://iep.com.ua/publ/informacijni_resursi/naukovi_dopovidi/2) [in Ukrainian].
3. Ofitsiyni sait dokumentiv Derzhavnoi Sluzhby Statystyky Ukrainy Ukrstat.org [Official site of documents of the State Service of Statistics of Ukraine Ukrstat.org]. Retrieved from [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm). [in Ukrainian].
4. Ofitsiyni sait informatsiinoho ahentstva UNIAN. Bloomberg: Ukraina za rik vpala u reitynhu innovatsiinosti [The official site of the UNIAN news agency. Bloomberg: Ukraine

- for the year fell in the ranking of innovation. Retrieved from <https://www.unian.ua/society/10416915-bloomberg-ukrajina-za-rik-vpala-u-reytingu-innovaciynosti.html>. [in Ukrainian].
5. Ofitsiynyi sait dokumentiv Derzhavnoi Sluzhby Statystyky Ukrainy Ukrstat.org [Official site of documents of the State Service of Statistics of Ukraine Ukrstat.org]. Retrieved from [https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2019/ni/arh\\_ndr\\_u.html](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2019/ni/arh_ndr_u.html). [in Ukrainian].
  6. Doroshenko, G.O. (2018). R & D- proekty yak sposib provadzhennia innovatsiinoi diialnosti na pidpriemstvi [R & D-projects as a way of conducting innovation activity at the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6382>. [in Ukrainian].
  7. Markova, E.V., Morozov, V.V. (2013). Metodyka otsenky urovnia konkurentosposobnosti produktsyy ynnovatsyonnoho predprynymatelstva [Method of estimation of the level of competitiveness of products of innovative entrepreneurship]. *Vzaimodejstvie nauki i obshchestva: Problemy` i perspektivy` – The interaction of science and society: Problems and prospects: Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference*, 1(24), 47-54.
  8. Nobelius, D. (2004). Towards the sixth generation of R&D management // *International Journal of Project Management*, 22.
  9. Akhilesh, K. B. (2014) *R&D Management*. Private Ltd «Springer», 253. Retrieved from [https://books.google.co.in/books?id=Jr4\\_BAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.in/books?id=Jr4_BAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)