

УДК: 334.021.1

Алейнікова О. В.

д.держ.упр., професор, директор Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ФОРМИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ СИСТЕМ

***Анотація.** Розглянуто питання підвищення конкурентоспроможності проектно-орієнтованих структур і організацій шляхом використання стратегій управління інноваційним розвитком. Встановлено компоненти, з яких складається система інституціональних форм стратегічного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій, і необхідність повного взаємозв'язку їх стратегічних можливостей з залученням внутрішнього потенціалу та невикористаними резервами.*

***Ключові слова:** інноваційний розвиток, проектно-орієнтована організація, структура, стратегія, команда проекту, інтелектуальний капітал, внутрішні інновації.*

Aleinikova O.

Doctor of Public Administration, Professor, Director of Educational and Research Institute of Management and Psychology University of Educational Management of NAPS of Ukraine, Kyiv

INSTITUTIONAL FORMS OF PROJECT MANAGEMENT SOCIAL AND POLITICAL SYSTEM

***Summary.** The question of increase of competitiveness of the project-oriented structures and organizations is considered through the use of innovative development of management strategies. The components that make up the system of institutional forms of strategic management of innovative development project-oriented structures and organizations, and the need for full interconnection of strategic opportunities with the involvement of the internal potential and untapped reserves were installed.*

***Keywords:** innovative development, project-oriented organization, structure, strategy, project team, intellectual capital, internal innovations.*

Постановка проблеми. Необхідність трансформації української економіки з ресурсно орієнтованої в інноваційну усвідомлюється сьогодні не

тільки на найвищому рівні управління народним господарством. Це проявляється не лише у вигляді політичних декларацій і бурхливих дискусій, але вже у визначених, не завжди послідовних і часто не обґрунтованих рішеннях. Так держава витрачає величезні кошти на розвиток високих технологій і створення великих інноваційних кластерів. Але при усій необхідності подібного роду рішень, слід сказати, що їх ефективність була б значно більше, якби ці рішення були засновані на наукових дослідженнях закономірності і інституціональних форм управління інноваційною діяльністю. До теперішнього часу теорія і краща практика стратегічного управління інноваціями накопила досить аргументів на користь того, що технологічна і виробнича складова в інноваційному розвитку є далеко не найголовнішою. Реальна трансформація української економіки в інноваційну неможлива без підвищення інноваційності громадських інститутів і суспільства в цілому. Без підвищення інноваційності інституціональних форм господарського і громадського життя створені інноваційні кластери виявляться у кращому разі хорошими вкладеннями в нерухомість, а створені інноваційні технології будуть комерціалізовані за рамками української економіки.

Взаємозв'язок технологічних і економічних інновацій з інноваціями в суспільно-інституціональній сфері нині визнається і теоретиками інноваційного розвитку соціально-економічних систем. Виявлені Н. Кондратьєвим, услід за І. Шумпетером, довгі хвилі економічного розвитку обґрунтовано зв'язуються з немонотонним освоєнням інновацій в соціально-економічних системах. Довгі економічні хвилі супроводжуються зміною технологічних устроїв суспільства, оскільки інвестиції в технології одного устрою до певного часу стримують проникнення в соціально-економічну систему нових технологій. При цьому важливу роль грає соціально-політична інституціональна структура, яка підтримує існуючий устрій в особі домінуючих політичних еліт, систем соціальної взаємодії, стратифікації суспільства тощо. Але якнайповніше зв'язок між соціально-політичними інститутами і інноваційним розвитком виявлений в роботах К. Перес, яка звернула увагу не на періоди зрушень, як правило, що

супроводжуються кризами, а на періоди відносно стабільного і монотонного економічного розвитку. К. Перес, а потім К. Фріман та інші вчені дійшли висновку, що корені економічних криз і нерівномірність інноваційного розвитку криються саме у відносно благополучних періодах. У ці періоди соціально-політичні інститути, що склалися, «завмирають» у формах, які адекватні початковим стадіям довгого економічного циклу, а надалі припиняють свій розвиток і стримують проникнення інновацій в суспільство. Отже, ефективність інноваційного розвитку визначається ефективністю інституціональних форм, у рамках яких здійснюється управління як безпосередньо господарськими процесами, так і соціальними і політичними процесами, що активно впливають на економіку.

Незважаючи на багато проблем, криза – це шанс для розвитку виробництва, інноваційних технологій, можливість зміцнити позиції за рахунок злиття-поглинання і використання активів, що різко подешевшали, і робочої сили. Здолати глобальну фінансову кризу можна використовуючи сучасні інноваційні методи управління. Один з таких методів – управління проектами, який добре себе зарекомендував в багатьох областях діяльності і галузях різних країн.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробці практичних рекомендацій щодо управління конкретними проектами присвячено багато праць вітчизняних, закордонних науковців і дослідників. Значний вклад знань з питання управління проектами міститься в дослідженнях міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку), спеціалізованих професійних організацій, що об'єднують фахівців з даного питання (Міжнародна асоціація з управління проектами, професійні національні асоціації з управління проектами різних країн тощо). Найбільшу зацікавленість представляють праці С. Бушуєва, Д. Герда, С. Дзюби, І. Мазура, П. Мартіна, О. Медведевої, Н. Ольдерогге, О. Россошанської, Г. Тарасюк, К. Тейт, А. Товби, Г. Цинеса, В. Шапіри та ін. У більшості праць з управління проектами це питання вивчається та досліджується в аспекті управління бізнес-

проектами у сфері бізнесу, вирішення певних бізнес-завдань. Використання проектного підходу в органах державного управління та місцевого самоврядування було запропоновано рядом авторів, серед яких варто відзначити праці Т. Безверхнюк, Н. Бушуєвої, В. Морозова, В. Полишашви, В. Рача, А. Рибака, Ю. Теслі, О. Федорчак, Ю. Шарова та ін.

Проте, для підвищення інноваційності розвитку української економіки необхідно підвищити інноваційність суспільства в цілому, для чого треба виробити нові інноваційні інституціональні форми управління проектно-орієнтованими структурами і організаціями, що мають і господарське, і соціальне, і політичне значення.

Мета дослідження полягає в розгляді теорії і практики використання нових ефективних інституціональних форм стратегічного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій на основі методів і інструментів методології проектного управління та наданні відповідних науково-прикладних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети, вирішуються такі *завдання*:

- розглянути можливість утворення регіональної проектно-орієнтованої структури у формі об'єднання, для підвищення ефективності діяльності;
- обґрунтувати механізм досягнення основного стратегічного завдання керівництва проектами і програмами організації;
- охарактеризувати компоненти системи інституціональних форм стратегічного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій;
- виділити основні блоки діяльності, у рамках стратегії інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій;
- систематизувати чинники успіху інноваційного соціально і політично активного підприємництва, з метою підвищення ефективності

стратегії управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій.

Виклад основного матеріалу. Вирішення масштабних завдань модернізації національного господарства потребує активізації зусиль на всіх рівнях державного управління та широкого залучення інших зацікавлених сторін до планування і реалізації проектів розвитку. При цьому саме на регіональному рівні проявляється значна кількість проблем, пов'язаних з існуючими дисбалансами в економіці і соціальній сфері. За таких умов виникає необхідність створення регіональних структур, відповідальних як за розроблення стратегії розвитку, так і її втілення у конкретних проектах.

Проект реалізують для впровадження інновацій, які розв'язують проблеми конкретної соціально-економічної системи. Але його результат, крім цієї системи, зачіпає інтереси й інших систем, яких сукупно визначають зацікавленими сторонами проекту. Тому дуже важливо, щоб вигоди, які будуть отримані від нього, були гармонізовані з інтересами всіх зацікавлених сторін. Інновації неможливо втілювати без урахування унікальності й неповторності. Для цього необхідно реалізовувати специфічну діяльність, яка потребує спеціального планування послідовності взаємозалежних подій, що, у свою чергу, здійснюються в унікальних неповторних умовах [1, с.48].

Серед існуючих концепцій слід відзначити методіку побудови регіональної інноваційної стратегії, яка розглядається у рекомендаціях Європейської Комісії і включає три етапи: будівництва консенсусу, аналіз регіону, окреслення стратегії і системи моніторингу. Зокрема, перший етап передбачає проведення агітаційно-інформаційних заходів, адресованих усім суспільним групам регіону, та створення консорціуму виконавців, до складу якого входять дослідницька установа, промислове підприємство, регіональна адміністрація, залучаються експерти, а також створюється бюро проекту. Змістом наступного етапу є аналіз дослідницького, виробничого та управлінського потенціалу регіону, виявлення сильних і слабких сторін.

Останній етап присвячений власне формулюванню стратегії інноваційного розвитку та плануванню заходів з її впровадження.

Очевидно, розроблена стратегія має відігравати роль рамкового документа при плануванні інноваційних проєктів. Разом з тим, завдання регіонального розвитку не зводяться лише до втілення інновацій. Не менш важливе значення мають проєкти, спрямовані на створення та модернізацію інфраструктури, які також потребують координування зусиль зацікавлених сторін і значних ресурсів. Відповідно, утворення регіональної проєктно-орієнтованої структури у формі консорціуму виконавців або іншого об'єднання дозволить значно підвищити ефективність такої діяльності. При цьому ключовим фактором є вироблення механізмів досягнення згоди між учасниками консорціуму. Для кращого усвідомлення предмета досягнення згоди доцільно деталізувати стратегію регіонального розвитку, виокремивши оцінку поточного стану, визначення цілей розвитку та конкретні заходи з реалізації стратегії. Надалі кожний з потенційних учасників консорціуму має сформулювати своє ставлення до відповідних параметрів регіонального розвитку. Визначення такого ставлення залежить від обсягів отримуваної інформації, інтенсивності контактів учасників між собою та власної стратегії кожного з них [2, с.170].

Стратегія будь-якої організації може бути представлена у вигляді стратегічної карти, що відображає чотири основні складові діяльності: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів і самовдосконалення, а також їхню взаємодію у графічній формі. При цьому чітко відслідковуються причинно-наслідкові зв'язки: бажані фінансові результати забезпечуються за рахунок якнай-повнішого задоволення потреб клієнтів, виробництво товарів і надання відповідних послуг здійснюється завдяки раціональній організації внутрішніх бізнес-процесів, що, у свою чергу, стає можливим внаслідок постійного самовдосконалення і навчання персоналу. Крім того, процеси кожного з рівнів мають свої кількісні оцінки, що узагальнюються у вигляді збалансованої системи показників.

Взаємодія учасників консорціуму, покликаною реалізувати стратегію регіонального розвитку шляхом ініціювання та виконання різних проектів, також може бути представлена у вигляді стратегічної карти, на якій окрім лінійних будуть відображені складні зв'язки, оскільки одні й ті самі процеси для одних учасників об'єднання можуть бути внутрішніми, для інших – клієнтськими. Відповідно, прихильність кожного з учасників до конкретного проекту залежить від того, наскільки цілі й очікувані результати збігаються з його власною стратегією. При цьому можливе проведення оптимізації складу виконавців конкретного проекту в рамках консорціуму. Виконання масштабних складних проектів може передбачати введення в графік після завершення певних етапів додаткових проміжних «робіт», пов'язаних з пошуком консенсусу стосовно оцінки поточного стану і подальших дій.

Загалом модель функціонування проектно-орієнтованої регіональної структури у формі консорціуму виконавців чи іншого об'єднання можна розглядати з позицій теорії життєвого циклу організацій. На початковому етапі відбувається ознайомлення потенційних учасників з колом вирішуваних проблем, опрацьовуються питання організації інформаційного обміну, механізми узгодження позицій та створюються координаційні структури. Надалі дієздатність сформованого об'єднання перевіряється реалізацією перших спільних проектів. Оскільки цей етап відрізняється від попереднього необхідністю переходу від декларування намірів до виконання конкретних дій і несення фінансових зобов'язань, він може супроводжуватись виникненням конфліктів. У разі успішного подолання вказаних труднощів консорціум з часом розширює сферу діяльності, відбувається тісніша інтеграція учасників, у структурі кожного з них з'являються особи чи підрозділи, відповідальні за співпрацю, збільшується кількість ініційованих проектів. Інтенсифікація діяльності серед іншого може призвести до змін у складі учасників. Так, ті з них, що найчастіше виявлятимуть незгоду з ухваленими рішеннями, можуть вийти зі складу об'єднання, а на зміну їм прийдуть інші суб'єкти, що не були серед ініціаторів консорціуму, але переконались в його ефективності. В по-

дальшому в діяльності об'єднання все частіше використовуються стандартизовані процедури і типові проектні рішення. На цьому етапі важливо не допустити перетворення консорціуму в структуру, в якій процедура ухвалення рішень прийме формальний характер, а інтереси одного з учасників, найпевніше, регіональної адміністрації, будуть домінувати над потребами інших суб'єктів (бізнесу, науково-освітніх закладів, громадськості).

Стратегія управління інноваційним розвитком – домінуюча в діяльності проектно-орієнтованих організацій. Діяльність проектно-орієнтованих організацій можна розглядати в розрізі бізнес-процесів основної діяльності і процесів розвитку (інноваційних проектів і програм) [3, с.156].

У класичному розумінні проекту властиві такі відмітні ознаки: унікальність, тимчасовість, обмеженість ресурсів, разовість, невизначеність. Проект є тривалим процесом, а запровадження зазначених процедур та ефективність самого проекту значною мірою залежать від якості процесу управління проектом на всіх його етапах: ініціалізація проекту (визначення концепції), планування і розробка, реалізація виконання, отримання результату та ефекту. Управління проектом розглядається як управлінський процес реалізації певного проекту на всіх його етапах, який складається з комплексу механізмів, дій, засобів, інструментів.

Управління проектами є синтетичним видом діяльності і використовує знання інших галузей знань. Серед них можна виділити три групи галузей знань [1, с.49]:

- управлінські знання, які стосуються планування, організації, виконання контролю, статистики, логістики, прогнозування;
- прикладні знання, що описують наочну область проекту, ці знання про прикладні сфери повинні відбивати унікальні або незвичайні аспекти середовища проекту, а також загальні практичні результати, застосування яких поліпшить ефективність проекту;

– методологія ефективного управління проектом, яка складається з комплексу унікальних механізмів, дій, засобів, інструментів.

Централізована організаційна структура, призначена для вдосконалення методів і результатів управління проектами, дозволяє максимально вигідно використовувати ресурси компанії і накопичений досвід називається офісом управління проектами. Завдання правильної орієнтації офісу управління проектами з управління середовищем розвитку інноваційного мультипроекта має на увазі наявність збалансованих зворотних зв'язків між самим офісом управління проектами і стратегічно важливими для організації функціональними підрозділами. Функціонально-матричні, комбіновані і проектно-організаційні структури, що займаються управлінням проектами і портфелями проектів, і управління, що входять до складу офісу, проектами, постійно взаємодіють із стратегічними службами проектно-орієнтованих організацій, що дозволяє створити можливість своєчасного коригування, як стратегії самої організації, так і пріоритетів в проектах.

У основу концепції роботи офісу управління проектами закладаються наступні основні принципи [3, с.156]:

- проекти і портфелі проектів мають бути розроблені відповідно до стратегії організації.
- участь функціональних підрозділів в розробці реалізації проектів має бути скоординовано відповідно до стратегії організації.
- реалізація проектів і портфелів проектів повинна супроводжуватися наявністю постійно діючих швидких зворотних зв'язків через керівників проектів і програм і, відповідно, керівників функціональних підрозділів, з управлінням організації, що здійснює контроль дотримання стратегії.

Перспективою розвитку цього напрямку є оптимізація проходження інформації між об'єктами проектно-орієнтованої організації за рахунок вдосконалення бізнес процесів, розробка гнучкого уніфікованого офісу управління проектами, адаптованого до різних організаційних структур

проектів, що дозволить далі просувати стратегію інноваційного розвитку на більш високому рівні.

Проте, практичні результати цієї діяльності доки не видно: результати проектів значно відрізняються від їх цілей, заплановані терміни і бюджет порушуються. Головна причина цієї проблеми криється в самому визначенні проекту – це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуги або результатів. Іншими словами, основна відмінність між проектом і організацією полягає, на думку основоположників методології проектного менеджменту в тому, що проект – кінцевий в часі, а організація – ні. Отже, менеджмент організації зацікавлений не стільки в успішній реалізації того або іншого проекту, скільки в успішному досягненні своїх стратегічних цілей, які далеко не завжди співпадають з цілями проектів. Це неминуче призводить до конфлікту інтересів між офісом управління проектами і керівництвом підприємства.

Останніми роками з'явилися нові підходи в управлінні проектами: мультипроектне управління, управління програмами і портфелями проектів. Протиріччя між потребами окремих проектів і портфеля проектів можуть викликати непорозуміння в роботі компанії. Як правило, щось подібне виникає, якщо її вище керівництво не приділяє належної уваги формуванню загальних поглядів на цілі компанії, розподілу пріоритетів між проектами і доведенню прийнятих стратегічних ініціатив до усіх керівників і виконавців. Кожна організація діє на підставі своєї теорії бізнесу, іншими словами, на підставі ряду уявлень про те, в чому полягає її бізнес, які її цілі, як визначаються результати, хто її споживачі, що ці споживачі цінують і за що платять [4, с.252]. Стратегія є спосіб реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності. Визначивши свої основні стратегічні цілі, організація тим самим формує свій n-мірний цільовий простір, в якому поточні значення стратегічних показників організації, відповідають її стану в заданому просторі.

Управління проектами (управління портфелем проектів) є тим інструментом, який дозволяє вирішувати завдання стратегічного управління.

Важливою особливістю проектів, разом з їх унікальністю, є те що вони змінюють довкілля. За допомогою реалізації проектів можна цілеспрямовано змінювати чинники середовища, які у свою чергу впливають на стан організації. В ході такої взаємодії, проектів з середовищем, організація рухається у напрямі своєї мети, а проект є свого роду рушійною силою організації.

Сучасність висуває принципово нові вимоги і до інтелектуалізації самого процесу управлінської діяльності, якість та ефективність якого залежить, перш за все, від інтелектуального забезпечення та фаховості членів команди проекту. Вдосконалення системи мотивації та заохочення людських ресурсів, виховання командного духу, корпоративної цінності, ефективне використання інтелектуального потенціалу члена команди проекту в проектно-орієнтованих організаціях має стати головним завданням керівників в процесі управлінської та інноваційної діяльності [5, с.73].

Ефективна реалізація інтелектуальних можливостей забезпечує одержання додаткового прибутку і зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання. Товари, послуги, технології можуть бути репродуковані, однак навички, досвід, інноваційні можливості персоналу, є унікальними для кожної проектно-орієнтованої організації внаслідок специфічності інтелектуальних можливостей члена команди проекту. Інноваційна діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентноздатних товарів і послуг, потребує не лише постійного підвищення науково-освітнього рівня людських ресурсів, а і вдосконалення організаційних умов їх використання.

Очевидно, що основним стратегічним завданням керівництва проектами і програмами компанії є встановлення балансу в системі цілей організації, програми її розвитку, портфелів проектів, окремих проектів, команд менеджерів і окремих менеджерів. Такий баланс, може бути досягнутий на основі аналізу причинно-наслідкових зв'язків між частинами компанії як окремої системи, тобто розгляд організації з проектно-орієнтованим

управлінням, через призму чинників методології проактивного управління, в основі якого лежать шість чинників організації: інновації, проекти, ринок (потреби), цілі, продукти (послуги) і технології, доповнивши його чинниками ризику і компетенції [6, с.23].

Проектно-орієнтована організація має відбирати проекти та управляти ними таким чином, щоб максимально ефективно підтримувати стратегічні цілі організації. Перехід на кожен послідуєчий, більш високий рівень розвитку, збільшує конкурентоспроможність організації, дозволяє динамічно реагувати на потреби ринку та оптимально використовувати свої наявні ресурси. Для забезпечення інвестування ефективності реалізації проектів з урахуванням особливостей структури проектно-орієнтованої організації необхідне функціонування проектного офісу. І нарешті, виконання будь-якого проекту відбувається зусиллями команди проекту [5, с.73]. Успішність реалізації проектів залежить від багатьох факторів серед яких важливу роль в умовах побудови постіндустріального суспільства відіграє кваліфікація та компетентність команди і керівника проекту. Управління інноваціями в проектах потребує відповідних знань, умінь проектних менеджерів. Не врахування цього аспекту призводить до провалу проекту, або до значного зменшення ефективності від створення цінності при використанні унікальних властивостей отриманого продукту проекту [7]. Тож, команда проекту є найбільш гнучким елементом внутрішнього середовища проектно-орієнтованої організації. Інноваційна діяльність сприяє комерціалізації знань і базується на ефективному використанні інтелектуального потенціалу.

Одним із визначальних пріоритетів для успішного розвитку держави є створення умов і механізмів для ефективного перетворення інтелектуального потенціалу народу в інтелектуальний капітал. Таку тенденцію можна простежити не лише на макрорівні, а і на рівні окремої організації. Основною рушійною силою економічного розвитку проектно-орієнтованої організації нині стають інтелектуальні ресурси, що підтверджується загальносвітовими тенденціями [5, с.74]:

– найважливішою частиною національного суспільного багатства стає інтелектуальний продукт;

– господарська діяльність все більш перетворюється на процес безперервних інтелектуальних нововведень;

– конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів, виживання цілих галузей безпосередньо залежать від здатності сприймати і виробляти інтелектуальний продукт;

– особливе значення у подоланні кризи і відтворенні економіки набуває феномен інтелектуальної власності.

Комерційна результативність інновації – це похідна трьох складових: інновації, які орієнтовані на довгострокову перспективу; стійкого розвитку, що забезпечується економічною стабільністю й самодостатністю організації; етичного ставлення керівників і співробітників.

Практика господарювання все частіше потребує врахування особливостей інтелектуальних та людських ресурсів в інноваційній діяльності. Розвиток внутрішніх інновацій в цих умовах стає одним з головних чинників підвищення ефективності проектно-орієнтованої організації, оскільки дозволяє переходити до сучасних технологій. Процес управління внутрішніми інноваціями стає важливим фактором створення благ і забезпечує конкурентні переваги, а отже, набуває стратегічного значення.

Для ефективного управління інноваційною діяльністю у рамках нових інституціональних форм необхідно адаптувати методологію проектного управління. Обґрунтування цієї пропозиції починається з виявлення особливостей інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій, відмінностей від традиційних форм і інструментів звичайного управління економічною і соціально-політичною діяльністю. Управління у рамках усталених інститутів, що склалися, завжди тяжіє до використання моделей, заснованих на раціональному виборі, обмеженні ризиків, поступальному розвитку, оптимізації у рамках рівноваги, що склалася. Усі ці моделі, якщо подивитися на них в загальнотеоретичній управлінській перспективі,

співвідносяться з традиційним функціональним і процесним менеджментом, який склався у рамках парадигми стабільних організацій як основних суб'єктів діяльності. Такий управлінський підхід за своєю суттю є консервативним, спрямованим на підтримку стану, що склався, або на поступальний розвиток у рамках заздалегідь визначеної траєкторії.

Стратегія управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих організацій в першу чергу співвідноситься з проектним управлінням, управлінням діяльністю з переведення системи з одного стану в інший у рамках чітко обмеженої по термінах, цілях, бюджетах і результатах ініціативи, а не у рамках загального прогресивного процесу.

Ефективне стратегічне управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій здійснюється у рамках загальної системи, побудованої на основі перенесення теорії і практики управління технологічними інноваціями на практику управління комплексними економіко-соціально-політичними інноваціями, що розробляються і впроваджуються незалежними підприємницькими мережами. Ця система припускає створення і функціонування проектно-орієнтованих центрів інноваційного соціально і політично активного підприємництва, в деякому розумінні аналогів технопарків і бізнес-інкубаторів, але що працюють в ширшому і рухливішому інституціональному просторі національного господарства.

У рамках стратегії інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій пропонується виділити чотири основні блоки діяльності: – інтелектуально-аналітичне забезпечення; – взаємодія зацікавлених сторін і формування соціальних мереж; – проектне управління; – соціально-політичні підприємницькі проекти.

В цілях підвищення ефективності стратегії управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій виявлено чинники успіху інноваційного соціально і політично активного підприємництва:

1) Готовність до самокоректування. З огляду на те, що для успішного інноваційного підприємця безумовною домінантою поведінки є досягнення

мети, сама послідовність дій з її досягнення вже відходить декілька на другий план. Успішні підприємці з готовністю і легкістю змінюють раніше заплановані дії, гнучко адаптуючись до умов, що змінюються. Домінування кінцевої мети, а не окремих планів дій повинно дозволяти вчасно визнати невідповідність планів навколишнім умовам або допущені прорахунки, виправити їх і з не меншою енергією продовжувати реалізацію проекту. У орієнтації на кінцеву мету проявляється окрім усього іншого і проектно-орієнтований характер підприємницької діяльності.

2) Уміння ділитися успіхом. Для інноваційних соціально і політично орієнтованих підприємців уміння ділитися успіхом, залучати до успіху проекту, знаходитися на критичному шляху до самого успіху. Чим більше підприємець розділяє успіх з іншими, тим більше люди допомагатимуть йому, тим самим збільшуючи вірогідність успіху проекту для усіх. Якщо інноваційний підприємець зацікавлений зрештою в здійсненні змін в суспільстві, а не в придбанні додаткового статусу, як це відбувається в політичній діяльності, і не в привласненні доданої вартості, як це має місце в економічній діяльності, то і успіх проекту не представляється йому його власністю.

3) Готовність протистояти опору сталих інституціональних структур. Підприємець має бути готовий виступати ініціатором і лідером інноваційних змін, яким будуть організовано чинити опір інститути і сили, що вже склалися. Інноваційні підприємці можуть здійснювати зміни не лише шляхом створення нових інституціональних форм, але і шляхом зміни напряму діяльності вже існуючих організацій. Проте інноваційні соціально і політично активні підприємці вважають за краще реалізовувати свої ініціативи у рамках «третього сектора», що об'єднує некомерційні недержавні організації у вигляді гнучких, динамічних і заповзятливих мережевих структур.

4) Здатність застосовувати міждисциплінарний підхід. Незалежність від тиску традиційних політичних інститутів не лише дозволяє звільнитися від переважаючих поглядів на проблеми, але і дає можливість інноваційним підприємцям використовувати необхідні ресурси нетрадиційним, новим

способом. Дійсно, одне з сучасних завдань інноваційного підприємця полягає в знаходженні нових поєднань соціальних, політичних, економічних і інформаційних ресурсів, які б дали набагато більший ефект, ніж традиційні поєднання у рамках сталих інститутів. Через це сьогодні багато підприємців виступають не лише як інноватори, але і як об'єднувачі, інтегратори різних громадських сил, які без їх зусилля залишалися б роз'єднаними і незатребуваними.

5) Готовність до непомітної тривалої роботи. Цей чинник, успіху багато в чому пов'язаний з умінням ділитися успіхом, точніше сказати, із загальною установкою, через яку інноваційний підприємець віддає більший пріоритет реальним звершенням, а не публічному визнанню. Багато підприємців витрачають декілька років на те, щоб поступово просувати свої ідеї, чинити вплив на людей у рамках соціальної мережі і в ході великої кількості особистих зустрічей. Саме ця непомітна робота дозволяє їм створити розгалужені і такі, що динамічно розвиваються соціальні мережі і тим самим придбати необхідний інтелектуальний і соціальний капітал, важливість якого в інноваційних проектах складно переоцінити. Часто підприємці отримують визнання тільки після багатьох років роботи в повній невідомості для широкої публіки.

5) Наявність сильних етичних стимулів діяльності.

Висновки. У дослідженні здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано вирішення наукової проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад використання нових ефективних інституціональних форм стратегічного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій на основі методів і інструментів методології проектного управління та наданні відповідних науково-прикладних рекомендацій щодо його вдосконалення. Отримані в процесі дослідження результати дозволили сформулювати такі теоретичні положення, висновки та рекомендації:

1. Розглянуто можливість утворення регіональної проектно-орієнтованої структури у формі консорціуму виконавців або іншого

об'єднання, для підвищення ефективності діяльності, для чого ключовим фактором слід вважати вироблення механізмів досягнення згоди між учасниками консорціуму через деталізацію стратегії регіонального розвитку.

2. Обґрунтовано механізм досягнення основного стратегічного завдання керівництва проектами і програмами організації через встановлення балансу в системі цілей організації, програми розвитку, портфелів проектів, окремих проектів, команд менеджерів і окремих менеджерів, шляхом аналізу причинно-наслідкових зв'язків між частинами компанії, як окремої системи, та через призму чинників методології проактивного управління.

3. Охарактеризовано компоненти системи інституціональних форм стратегічного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій, до яких слід віднести: методологію проектного управління, яка має бути обґрунтована і адаптована шляхом використання концепції проекту, що розвивається; функціональну модель проектно-орієнтованого центру інноваційного підприємництва, що запозичує певні характеристики від моделей технопарків і бізнес-інкубаторів і переносить їх в галузь ширшої економіко-соціально-політичної інноваційної діяльності; чинники успіху інноваційних соціально і політично значущих проектів, що об'єднують в собі аспекти поведінки інноваційного підприємця і керівника проектів.

4. Виділено основні блоки діяльності, у рамках стратегії інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій: інтелектуально-аналітичне забезпечення; взаємодія зацікавлених сторін і формування соціальних мереж; проектне управління; соціально-політичні підприємницькі проекти.

5. Систематизовано чинники успіху інноваційного соціально і політично активного підприємництва, з метою підвищення ефективності стратегії управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій, що полягають у: готовності до самокоректування; уміння ділитися успіхом; готовності протистояти опору сталих інституціональних структур;

здатності застосовувати міждисциплінарний підхід; готовності до непомітної тривалої роботи; наявності сильних етичних стимулів діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Клімушин С. Управління проектами як методологія ефективного впровадження інновацій / С. Клімушин // Теорія та практика державного управління. Розвиток системи державного управління в Україні, 2013 – №. 1 (40). – С.47–60.

2. Осауленко І. А. Моделі створення і функціонування проектно-орієнтованих регіональних структур в системі наука – бізнес – держава / І. А. Осауленко // IX міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства». Управління програмами та проектами в умовах глобальної фінансової кризи. // Тези доповідей. Відповідальний за випуск С. Д. Бушуєв, – К.:КНУБА, 2012. – С.170–171.

3. Морозов В. В. Концептуальна модель системи організаційного управління в реалізації стратегії інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій / В. В. Морозов, Ю. В. Черненко // IX міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства». Управління програмами та проектами в умовах глобальної фінансової кризи. // Тези доповідей. Відповідальний за випуск С. Д. Бушуєв, – К.:КНУБА, 2012 – С.156–157.

4. Шамов А. В. Проблемы и перспективы стратегического управления проектами / А. В. Шамов // IX міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства». Управління програмами та проектами в умовах глобальної фінансової кризи. // Тези доповідей. Відповідальний за випуск С. Д. Бушуєв, – К.:КНУБА, 2012 – С.251–253.

5. Сивопляс Ю. В. Забезпечення стратегії проектно-орієнтованих організацій шляхом створення умов для реалізації внутрішніх інновацій проекту / Ю. В. Сивопляс, А. О. Сулім-Тимовті // Вісник Хмельницького національного університету, 2010. – № 3. – Т. 2. – С.73–76.

6. Белоконь А. И. Модель проектно-ориентированной организации в динамическом окружении / А. И. Белоконь, В. В. Малый, А. И. Мазуркевич // IX міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства». Управління програмами та проектами в умовах глобальної фінансової кризи. // Тези доповідей. Відповідальний за випуск С. Д. Бушуєв, – К.:КНУБА, 2012 – С.22–24.

7. Бірюков О. В. Управління інноваціями в управлінні проектами: метрика стандартів [Електронний ресурс] / О. В. Бірюков // Управління проектами та розвиток виробництва, 2012. – № 4. – С.52–59. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv_2012_4_9.pdf.

Матеріали подано в авторській редакції