

## Артюхова И.В. ПРИНЦИПЫ АДАПТАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ СТРУКТУР

УДК 005.521:334.7

**Актуальность темы и постановка проблемы.** Все больше отечественных компаний, осознают, что их деятельность, так или иначе связана с динамичной средой, и обращают внимание на проектный подход к управлению. По данным проведенных в США исследований, примерно треть мировой экономики сегодня является проектно-ориентированной, предприятия ряда отраслей полностью строят свою деятельность на управлении проектами.

Как известно, проектно-ориентированная компания – это компания, осуществляющая свою деятельность преимущественно в проектной форме, т.е. разработка последующего продукта и его предложение на рынок осуществляется по принципу «запуск нового продукта». Условия выбора такой формы существования компании следующие: специфический характер бизнеса, активная инновационная деятельность, стратегия ориентации на потребителя и наличие заказчиков с неодинаковыми требованиями, и, конечно, изменяющиеся условия внешней среды. Поэтому, проблема, которая возникает в процессе управления проектно-ориентированной компанией – как организовать быструю адаптацию всех элементов данной системы к внешним изменениям.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Среди современных публикаций по вопросу управления проектно-ориентированными структурами, встречаются те, где принципиальными свойствами их как систем выступают управляемость и целесообразность [1]. В работе Саламатовой А.О. [2, с. 259] значительное внимание уделяется «информационной природе проектно-ориентированной организации», управлению информацией и персоналом, «что позволяет формировать эффективные связи организации». Взгляд зарубежных авторов Кука Х. С., Тейта К. следующий: «проектная деятельность на любом предприятии имеет уникальные особенности и важным фактором успеха при внедрении системы управления проектами является ее открытость, способность к интеграции и возможности развития базовой функциональности» [3, с. 115]. Также «об открытости проектно-ориентированных компаний» и наличии связей с внешней средой упоминается в работах [4,5]. Как выясняется, возникает актуальный вопрос: каковы принципы и функции адаптации инновационной проектно-ориентированной структуры?

**Цель статьи** – определить принципы и функции адаптации инновационной проектно-ориентированной структуры, учет и соблюдение которых позволит приспособливаться к изменениям условий внешнего окружения, а также внутренней среды.

**Изложение материала исследования.** По роду своей деятельности к проектно-ориентированным компаниям относятся компании, работающие в области инвестиционной деятельности, строительства, научно-технических разработок, консалтинга, разработок новой продукции и др.

Проектная ориентация накладывает особый отпечаток на все стороны деятельности компании – от стратегии на рынке до операционного уровня деловых процессов. Но следует учесть, что и в производственных компаниях, проводящих реорганизацию собственной деятельности или запускающих новую продукцию, деятельность по данным вопросам строится как проектная. В этом случае работа над проектами часто осуществляется по принципу «предприятие в предприятии». Это означает, что проект рассматривается, как временное предприятие, имеющее свое назначение, определенные цели и задачи, собственный бюджет и другие ресурсы. Причем управление таким «предприятием» осуществляется автономно как обычной компанией в рамках корпоративной стратегии. С учетом данной особенности в данной статье будет применяться экономическое понятие «структура», как некоего коммерческого звена, характеризующегося целостностью целей и совокупностью прочно взаимосвязанных хозяйственных отношений.

Требования к инновационной проектно-ориентированной структуре определяет рынок. Естественно, что чем более стратегия, культура и организационно-управленческая модель адекватны таким требованиям, тем более успешно действует компания. Реализация каждого нового проекта всегда сопровождается проблемами адаптации всех функциональных подразделений и их предметных областей к особенностям нового проекта.

Адаптивность – свойство системы, объекта приспособливаться к изменениям условий внешнего окружения и внутренней среды. Адаптивность системы управления по определению является свойством самой системы управления. Здесь свойство адаптивности выступает как одно из важнейших системных свойств и может рассматриваться в качестве закономерности в отношении поведения любой хозяйственной системы. Для экономических систем, к которым относятся предприятия, отрасли, комплексы народного хозяйства, их адаптивность – неперенная характеристика, от которой зависит их выживание, сохранение и развитие в меняющейся и конкурентной среде.

В адаптации задействованы все элементы системы инновационной проектно-ориентированной структуры:

- 1) деятельность экономических систем (естественно, и сами системы, их внутренняя среда);
- 2) инновационные процессы в компании;
- 3) вся подсистема существующих научно-технических достижений (база данных об известных инновационных идеях, проектах, решениях);
- 4) внешнее окружение предприятия (внешняя среда предприятия с ее зависимыми и независимыми переменными);

5) системы управления инновационными процессами (эти системы могут действовать в рамках системы управления предприятием либо находиться полностью или частично вне предприятия).

Итак, адаптация, как процесс вынужденного приспособления структуры и других элементов приведенной выше структуры к изменениям условий существования, присуща всем этим элементам, даже внешнему окружению предприятий.

С целью безболезненного перехода команды к новому проекту, необходимо решить следующие задачи:

1. Создание новых или адаптация действующих структур. Можно рассмотреть следующие схемы решения указанной задачи. Во-первых, создание наряду с традиционными, как правило, функционально ориентированными подразделениями компаний новых, возможно существующих на временной основе, структурных образований. Вторым вариантом решения данной проблемы заключается в создании специализированных фирм - профессиональных управляющих проектами, выполняющих функции проектного менеджера для заказчика.

Организационная структура инновационно активной компании в основе своей может иметь матричную схему. Основой ее является «классическая» матричная структура, которая дополняется, с одной стороны, например, совокупностью венчурных проектов (венчурных подразделений и т.п.), а, с другой - совокупностью целевых продуктовых подразделений.

Целью венчурных проектов является создание инновации и доведение ее до промышленного образца. Целью продуктовых подразделений является осуществление текущей хозяйственной деятельности предприятия, а также организация регулярного производства вновь созданного инновационного продукта. Кроме того, продуктовые подразделения могут выступать в роли заказчика на разработку инновации (например, улучшающей).

2. Планирование механизма функционирования проектно-ориентированной структуры на конкретный срок. Одним из важных и первоначальных заданий планирования механизма функционирования проектно-ориентированных структур является определение их статуса, т.е. мера ответственности за результаты своей деятельности. Возможны следующие варианты распределения ответственности, определяющих статус новых структур управления проектом: "основная", "расширенное управление", "под ключ". Каждая из этих схем имеет определенную область применения и определяет меру делегирования заказчиком (инвестором) своих полномочий руководителю проекта.

3. Подготовка кадров. В связи с тем, что речь идет о создании новой системы подготовки профессиональных руководителей проектов всех уровней, следует рассматривать следующие направления работы.

– Взаимодействие с ВУЗами, в основном строительного, экономического и управленческого профилей.

– Повышение квалификации и переподготовка специалистов. Целесообразно организовать целевую переподготовку дипломированных специалистов в специальных учебных центрах - при авторитетных консалтинговых фирмах или профильных высших учебных заведениях.

– Учет психологических аспектов кадрового обеспечения управления проектами. Имеется в виду необходимость организации квалифицированной помощи специалистам, осваивающим проектный менеджмент, в адаптации к условиям работы в командах, принципиально отличающихся от принятых в командно-административной системе.

4. Правовое регулирование. В настоящее время действует ряд законодательных и нормативных актов, регламентирующих инвестиционную, инновационную и в целом предпринимательскую деятельность. Специалистами признана необходимость разработки законодательных и нормативных документов, эффективно регламентирующих: закупки и поставки; сертификацию и лицензирование профессиональных руководителей проектов; охрану окружающей среды.

5. Эффективное финансирование и оплата труда. Например, еще не созданы эффективные механизмы вознаграждения труда профессиональных руководителей проектов (проект-менеджеров). Особенно острым является этот вопрос для проектов, финансируемых из средств госбюджета.

6. Информатизация технологии управления. Процесс управления проектами должен быть надлежащим образом информатизирован, поддерживаться современными технологиями, для чего необходимо: 1) создать и поддерживать в актуальном состоянии базы и банки данных по всем фазам и этапам жизненного цикла проектов; 2) внедрить современные автоматизированные системы планирования и контроля, а также средства обработки и передачи данных. Следует помнить, что степень сложности (а значит, и цена) используемой информационной технологии должна соответствовать сложности и размеру проекта. Если это правило нарушить, заказчик понесет необоснованные потери, как в случае необоснованной сложности используемой технологии, так и при недооценке важности этого весьма существенного фактора.

Успешную проектно-ориентированную структуру характеризуют следующие признаки: командная ориентация; открытость коммуникаций; ориентация на окружающую среду; самоорганизация; стратегическая ориентация; способность адаптироваться к новому проекту.

Важно, что именно взаимосвязанная совокупность указанных характеристик определяет новую парадигму проектно-ориентированной компании и эффективность ее менеджмента.

**Выводы по данному исследованию и перспективы поисков по данному направлению.** Инновационная проектно-ориентированная структура – это структура, источником существования которой являются проекты, как уникальная совокупность ограниченных по времени действий по созданию новых продуктов и услуг. Такая структура действует за счет реализации внешних проектов и, в частности,

осуществляя их эффективный менеджмент. Но для успешной работы на внешнем рынке деятельность самой компании должна постоянно развиваться. А это требует осуществления и внутренних проектов по повышению своей конкурентоспособности, эффективности, расширению деятельности и поддержанию свойств адаптивности и т.п.

Методология проектно-ориентированного управления в целом соответствует сущности инновационного управления. Однако для адаптации методов проектно-ориентированного управления в хозяйственной практике необходимо дополнить методологию проектно-ориентированного управления современными методами и инструментами развития организаций, адаптировать функции проектного управления к специфике инновационных изменений компаний, что и станет объектом дальнейших исследований.

Итак, для формирования эффективной системы управления инновационными изменениями необходимо современные методы, модели и методики управления интегрировать в методологию комплексной системы управления и обеспечить сбалансированность всех элементов этой системы проектно-ориентированного управления.

#### Источники и литература:

1. Шевченко Е. В. Обоснование целесообразности внедрения системы управления проектами на современном предприятии / Е. В. Шевченко // Экономика Крыма. – 2011. – № 1 (34). – С. 406-408.
2. Саломатова А. О. Ідентифікація загальних характеристик проектно-орієнтованих організацій / А. О. Саломатова // Формування ринкової економіки. – 2010. – № 4. – С. 253-266.
3. Кук Х. С. Управління проектами / Х. С. Кук, К. Тейт; пер. з англ. М. С. Павлової. – М. : ФАИР-ПРЕС, 2007. – 232 с.
4. Гвоздьова Т. В. Підхід до побудови проектно-орієнтованої системи управління на основі синергетичних принципів / Т. В. Гвоздьова // Вісник ІГЕУ. – 2009. – № 1. – С. 203-206.
5. Милютин А. Н. Проектное управление как коммуникативная парадигма в управлении компаний / А. Н. Милютин // Регионология. – 2008. – № 3. – С. 89-92.

**Балахнічова М.М.**

**УДК 336.01**

## **ЗАРОДЖЕННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ТА ЇЇ РОЗВИТОК В ЦАРСЬКІЙ РОСІЇ**

Гроші, кредит і відносини, пов'язані з їх рухом займають особливе місце в системі суспільних відносин. З їх допомогою окремі особистості й суспільство в цілому стають багатіше. Однак, нерозумний обіг із грошима, ігнорування законів і правил обігу з ними може привести до негативних наслідків.

За допомогою банків відбувається акумуляція тимчасово вільних коштів, їх переміщення й продуктивне використання з метою збільшення в інтересах суспільства. Гроші реально здатні зробити суспільство багатіше, якщо керування економічною системою засновано на чітких правилах, порушення яких може зупинити економічний ріст і привести до негативного результату.

Банки мають специфічне призначення, виконують певні функції. Будучи підприємствами, що регулюють грошово-кредитні відносини, що виконують різноманітні банківські операції, банки підлегли економічним законам і законодавству країни перебування.

Банки здатні пристосуватися до навколишньої ринкової ситуації. Вони зберігають своє значення в суспільстві й народному господарстві завдяки здатності до саморегулювання. Реагуючи на потреби, що змінюються, ринку, пристосовуючись до сучасного життя, з огляду на нові явища в економіці, політику, банківська практика створює технології, використовувані в конкретних економічних умовах, що відповідають певним фазам економічного циклу (особливо на стадії кризи).

Питання стосовно ефективності діяльності банківської системи завжди знаходяться під пильною увагою багатьох вчених. О банківській системі писали такі вчені, як М.І. Савлук, А.М. Мороз, М.Ф. Пуховкіна, О.І.Лаврушин, М.М. Ямпольский, Н.Н. Красавіна, Е.Ф. Жуков, В.К. Сенчагов, С.Дж. Долан, К.Д. Кемпбелл, Р.Л. Міллер, Д.Д. Ван-Хауз.

На сучасному етапі розвитку банківської системи України існують різні шляхи її майбутнього перетворення. В зв'язку з цим особливе значення здобувають уроки вже пройденого шляху розвитку.

З метою використання історичного досвіду перетворень банківської системи задля запобігання помилок та негативних повторень **головною ціллю** статті є вивчення етапів розвитку та формування банківської системи Царської Росії як найкрупнішого світового фінансового суб'єкту.

#### **Вклад основного матеріалу.**

Перш ніж почати дослідження становлення та розвитку банківської системи Царської Росії необхідно прослідкувати процес зародження банківської системи як такої та її основні кроки у формуванні цілісної структури до початку царювання Петра І.

#### **Зародження банківської системи**

Для періоду зародження перших держав на Древньому Сході, (третє тисячоріччя до н.е.) характерне використання як грошей найбільш важливих суспільно значимих предметів споживання (худоба, зерно, хутра, шкіри та ін.) - товарних грошей. Місцем збереження товарних грошей ставали культові спорудження, храми. Особливо важливе значення мали храми, тому що були страховим фондом громад і держав. У них концентрувалися створювані продукти, які призначалися для обміну з іншими громадами й країнами. У