

УДК 530.16:004

Вишневська М.К., Пономаренко П. І.

**МОДЕЛЬ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ЦЕНТРУ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ**

У роботі розроблено функціонально-структурну модель роботи центру інноваційного розвитку регіону.

**Ключові слова:** інноваційна програма розвитку регіону, проекти розвитку, центр інноваційного розвитку регіону, функціональна модель, структурна модель

The functional-structural model of work of the region innovative development is developed.

**Keywords:** innovation program of regional development, projects, center of innovation development of the region, functional model, structural model

На чільному місці пріоритетів місцевих органів влади стоїть завдання нарощування обсягів інвестування та збільшення залучення інвестицій. Внутрішні потенційні ресурси регіону, до яких належать: прибутки місцевих підприємств, кошти фінансово-кредитних установ, заощадження населення, не мають змоги достатньою мірою забезпечити швидке та стабільне зростання регіональної економіки.

Саме з метою формування та впровадження ефективної регіональної інвестиційної політики та створення дієвого високопродуктивного інвестиційного клімату області розроблено «Програму інноваційного розвитку Дніпропетровського регіону до 2020 р.», основною метою якої є створення інноваційної інфраструктури у 2008 – 2020 роках, яка могла б забезпечити збільшення конкурентоспроможності національної економіки та ефективно використання діючого науково-технічного потенціалу шляхом створення інноваційних підприємств та забезпечити подальший сталий розвиток цієї роботи.

Згідно з [1,2], державні інноваційні програми є одним з основних механізмів національної підтримки проектів регіонального розвитку на основі використання науково-технічних розробок та сучасних технологій. Але на жаль сьогодні відсутність проектного підходу до управління інвестиційними потоками на регіональному рівні призводить до поступової деіндустріалізації регіонів та країни в цілому, до послаблення інноваційного потенціалу, від'їзду науковців, засилля імпортованих товарів неналежної якості, старіння основних фондів, збільшення долі ручної праці, і, як наслідок, до деградації та депопуляції населення та втрати економічної самостійності регіону та країни

Але, окрім вищезазначеного, однією з проблем є також відсутність організацій, що реалізують державні програми розвитку керуючись проектним підходом., оскільки більшість державних структур містять у собі лише бюрократичну структуру управління.

У роботі [3] запропоновано можливість використання різних організаційних структур паралельно: використання бюрократичних (для основних типових завдань) та адаптивних (для оперативних, проектних та інноваційних задач) організаційних структур управління.

Сучасні методи організації процесу управління багатоваріантні та специфічні за своїм призначенням. Один з методів збільшення ефективності – це використання, як інструментарію різних типів структур управління для вирішення різних типів завдань.

Концепцію бюрократії вперше було сформульовано на початку 1900 –х німецьким соціологом Максом Вебером. Вебер пропонував бюрократію скоріш як деяку нормативну модель, ідеал до досягнення якого організації повинні прагнути, так звану «раціональну бюрократію» [3]. «Внутрішня логіка бюрократичної структури привела Вебера до висновку, що вона є кращою ніж будь-яка інша форма за точністю, стабільністю, швидкістю, дисципліною та надійністю. Вона робить можливим високий рівень обліку результатів для керівництва організації» [4.] Бюрократію досить часто називають також класичною або традиційною організаційною структурою. Більшість сучасних організацій представляють собою різні варіанти

бюрократії. Причина досить довгого й широкомасштабного використання бюрократичної структури полягає у тому, що її характеристики ще досить добре підходять для більшості промислових підприємств, організацій сфери послуг та для усіх видів державних установ.

До бюрократичних відносяться структури управління, у яких формальна, регламентуюча сторона керівної діяльності переважає змістовну, творчу. До бюрократичних відносять лінійну, лінійно-функціональну, функціональну та дивізійну структури управління [5]. Бюрократична організаційна структура характеризується високим ступенем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю багато чисельних правил та норм поведінки персоналу та добором кадрів за їх діловими та професійними якостями. Однак, бюрократичні структури, маючи вище приведені переваги, критикуються за нездатність до впровадження нововведень та відсутністю достатньої мотивації співробітників.

Автори робіт [3,5] пропонують вирішення проблеми за рахунок впровадження небюрократичних (адаптивних) структур. Адаптивні структури більш гнучкі, ніж бюрократичні та краще пристосовані до зміни зовнішніх умов. У них творча, змістовна сторона діяльності переважає формальну. До них відносять конгломеративну та матричну, у тому числі проектну та програмно-цільову структури управління. У таблиці 1 приведені принципові відмінності бюрократичних та адаптивних структур управління.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика двох типів структур управління**

Бюрократична структура управління	Адаптивна структура управління
для роботи у стабільних, незмінних умовах	більш підходить для роботи у нестабільних умовах
проблеми та задачі діляться на множину мілких, котрі доручаються до виконання спочатку підрозділам, а потім окремим фахівцям відповідно до їх службових обов'язків	задачі поділяються безпосередньо між фахівцями, можливо виконання завдань не передбачуваних у службових обов'язках.
кожний підрозділ вирішує своє завдання окремо від завдань організації в цілому	співробітники вирішують власні задачі виходячи з задач підприємства в цілому.
права та обов'язку кожного фахівця детально, жорстко визначені та не змінюються	значна частина обов'язків співробітників постійно коригується відносно до зовнішніх умов
тільки вище керівництво вирішує наскільки окремі завдання, що виконують підрозділи, відповідають цілям організації	вирішення окремих (оперативних) завдань надається фахівцям за згодою з особою, що є відповідає за кінцевий результат.
зв'язки між підрозділами, розтасовані на одному рівні організаційної структури, відбуваються через вище керівництво	співробітники взаємодіють як по вертикалі так і по горизонталі, система не забороняє діяти перестрибуючи через шаблі службових сходів
заохочується старанність	заохочується ініціатива, творчий підхід до справи

Сучасні підприємства, знаходячись в умовах жорсткої конкуренції, під постійним впливом внутрішніх та зовнішніх факторів бізнес-середы, динамічно розвиваються й вдосконалюють процес управління. Тому вже зараз, коли широко застосовується впровадження інновацій у виді окремих проектів, а також модернізацію/реструктуризацію підприємства проводять у вигляді мегапроекту, знайшли розповсюдження й різновиди організаційних структур управління проектами. Крім викладених вище «чистих» організаційних структур деяке застосування у керівництві знаходять так звані «змішані», або гібридні структури. Такі структури містять у собі підсистеми різного типу. Така організаційна структура застосовується тоді, коли підприємств керує проектами постійно, але при цьому до проектів регулярно долучаються не усі структури, а тільки окремі функціональні підрозділи, інші ж виконують свою роботу у звичному режимі.

В умовах формування ринкової системи хазяйнування здійснюється непростий перехід від негнучких, нежиттєздатних організаційних структур керівництва до сучасних форм

управління. Одним з діючих методів збільшення ефективності функціонування систем управління є трансформація існуючих громіздких форм структур керівництва й перетворення їх у сучасні організаційні форми. Теоретичні припущення П. Друкера, що будь-якому самостійному підприємству необхідно декілька типів організаційних структур, існуючих паралельно, [6] підтверджуються практичним досвідом автора.

Проаналізувавши відмінності використання організаційних структур управління, можна зробити висновок, що для забезпечення діяльності організацій в сучасних умовах необхідно сполучення та/або паралельне застосування бюрократичних (для загальних та типових завдань) та адаптивних (для операційних та інноваційних задач) організаційних структур управління (таблиця 2.)

Таблиця 2

**Відмітні ознаки, за якими визначаються задачі**

Тип задач	Відмітні ознаки
Головні	Встановлені довгостроковим плануванням або розпорядженням керівника та впливають на якісний результат роботи організації.
Інноваційні	Визначаються керівником як необхідні для розвитку чи для поповнення знань
Операційні	Встановлюють довгостроковим плануванням й безпосередньо впливають на основний кількісний показник роботи організації та визначені для вирішення наявних проблем
Проектні	Задачі, рішення котрих потребує реалізації проекту.

У роботі [7] запропоновано можливість використання різних організаційних структур паралельно: використання бюрократичних (для основних типових завдань) та адаптивних (для оперативних, проектних та інноваційних задач) організаційних структур управління.

Виходячи з останніх досліджень зрозуміло, що головним виконавцем програми інноваційного розвитку регіону має виступати організація, яка містить у своєму складі різні типи організаційних структур управління.

Однак зараз відсутні практичні рекомендації стосовно вибору організаційної системи управління для організацій що містить два та більше контурів управління, а саме регіональне та приватне. Таким чином, постає питання про створення функціональної, а по тому й структурної, моделі роботи такої організації. Така модель повинна відповідати вимогам до офісу проектів оскільки саме проектно-орієнтована форма управління є найефективнішою на сьогодні в умовах існуючих обмежень (ресурсного, часового, управлінського, тощо).

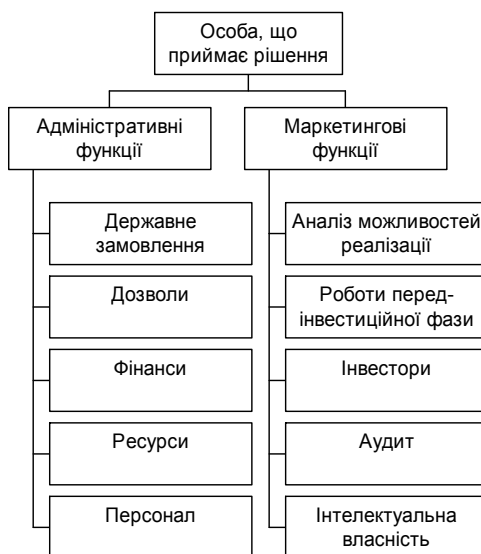
Метою даної статі є розробка структури проектно-орієнтованого центру інноваційного розвитку регіону, що є основним виконавцем державної програми інноваційного розвитку.

Для розв'язання даної проблеми автором розроблено функціональну модель проектно-орієнтованого інноваційного центру розвитку, що забезпечує створення сприятливих умов для реалізації державної програми інноваційного розвитку регіону, та виконання регіоном програми інноваційного розвитку країни в цілому.

В основу моделі покладено схему, де особа, яка приймає рішення, виконує два типи функцій: адміністративні та маркетингові, де питання пов'язані з державними установами відносяться до адміністративних функцій (у нашому випадку питання персоналу входять до адміністративних функцій тому що персонал є загальним трудовим ресурсом), а питанням, пов'язаним з ринком, інвесторами та інноваціями відповідають маркетингові функції (див рис. 1).

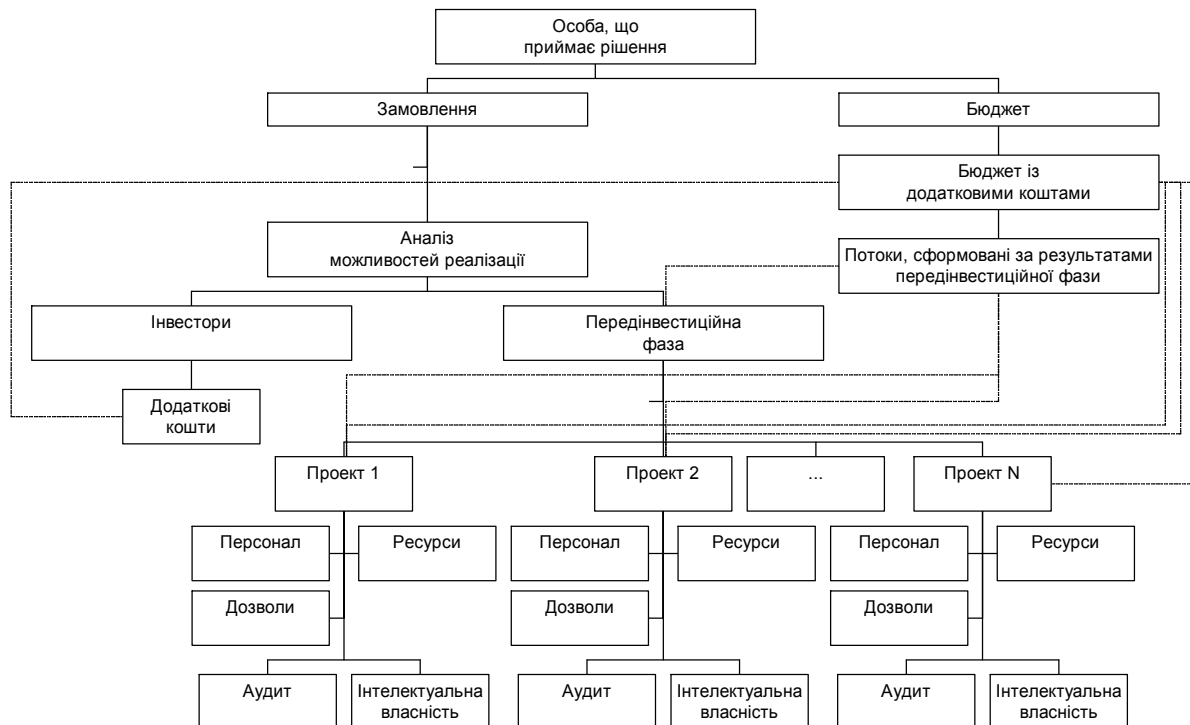
В основу моделі покладено схему, де особа, яка приймає рішення, виконує два типи функцій: адміністративні та маркетингові, де питання пов'язані з державними установами відносяться до адміністративних функцій (у нашому випадку питання персоналу входять до адміністративних функцій тому що персонал є нашими трудовим ресурсом), а питанням,

пов'язаним з ринком, інвесторами та інноваціями відповідають маркетингові функції (див рис. 1).



**Рис.1 - Функціональна модель проектно-орієнтованого центру інноваційного розвитку регіону**

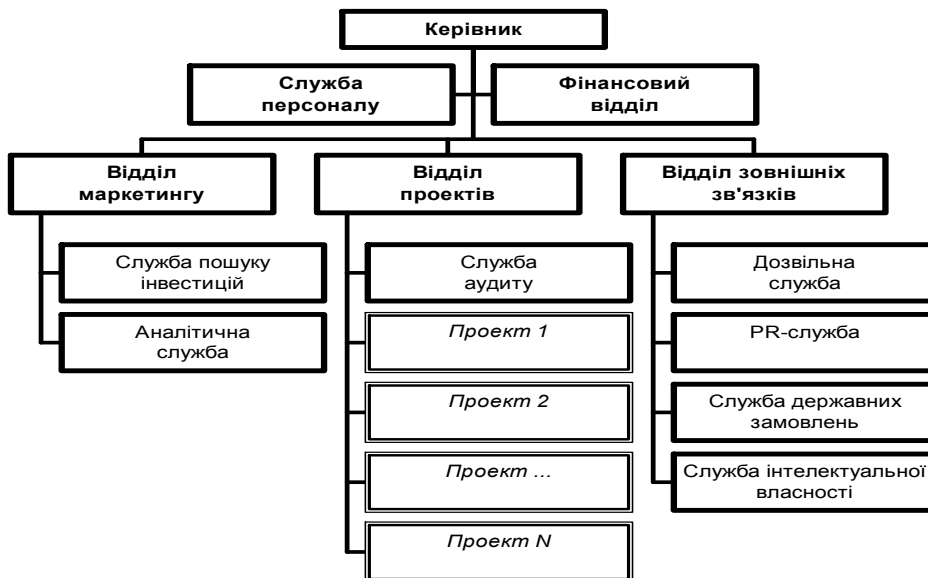
На базі цієї моделі створено також модель роботи проектно-орієнтованого інноваційного центру розвитку регіону, яку подано на рис.2.



**Рис.2 - Модель роботи проектно-орієнтованого центру інноваційного розвитку регіону**

Особа, що приймає рішення, одержує від регіональної або від державної влади «Замовлення», тобто задачі та «Бюджет» - кошти. Далі інформація про «Замовлення» потрапляє до підрозділу «Аналізу можливостей реалізації», де вирішується ключове питання: хто ще зацікавлений у реалізації цієї задачі. У залежності від відповіді на це питання починаються пошуки «Інвесторів», які виділяють «Додаткові кошти» на рішення задачі. Дані, що ми отримуємо після «Аналізу можливостей реалізації» потрапляють до «Передінвестиційної фази». На цьому етапі дані різних аналізів трансформуються в «Проект», тобто кожному з проектів призначаються обмеження, обсяг ресурсів та часу, вимоги до продукту та персоналу проекту. «Проект» стає проектним завданням: Що зробити? Де зробити? За які кошти? За який час? У яких обмеженнях? З якою ефективністю? З яким персоналом? Так, кожен «Проект» отримує необхідні «Ресурси», «Дозволи», та «Персонал». По ходу виконання «Проект» проходить «Аудит». Оскільки державна програма інноваційна та центр теж інноваційний, у ході реалізації проекту, як правило, створюється «Інтелектуальна власність».

Визначивши основні потоки та типи робіт інноваційного центру, використовуючи методику ФВА [8], ми отримуємо структурну модель проектно-орієнтованого центру інноваційного розвитку регіону, яку подано на рис.3



**Рис. 3 - Структурна модель проектно-орієнтованого центру інноваційного розвитку регіону**

Модель створено у відповідності до головних принципів побудови моделі структури організації. А саме :

1. Кожна функція, що реалізується організацією, має бути закріплена за конкретною організаційною ланкою.
2. Одна функція не може бути закріплена за декількома організаційними ланками.

Крім вищенаведених функцій, у структурі центру інноваційного розвитку виникла служба зв'язків з громадськістю («PR – служба»), головною функцією якої є робота з зацікавленими сторонами проектів, що виконує центр.

Створена організаційна структура центру інноваційного розвитку має більш повний перелік функцій, ніж існуючі зараз, та набагато більш придатна для виконання завдань державних програм інноваційного розвитку регіонів

### *Література*

1. Савченко В.Ф. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку на регіональному рівні / В.Ф. Савченко/ Науковий вісник ЧДІЕУ: зб. наук. пр. – Чернігів: вид-во ЧДІЕУ, 2008. №1. –с.14-26
2. Кравченко Е.Н. Программы стратегического развития региона: преимущества и недостатки// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. - № 3 (31) – с.22-30
3. Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори// Пер. с англ. под. ред. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1998. – 800 с.
4. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1999, 336 с
5. Сладкевич В.П. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций/В.П. Сладкевич, А.Д. Черняковский/ - К.: МАУП, 2002. -152 с.
6. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. - 272 с
7. Ігнатова О.В. Особливості застосування різних типів організаційних структур управління для різних видів організацій./ О.В. Ігнатова, О.Г.Солоп // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. - № 3 (15) – с.95-103
8. Функционально-стоимостной анализ в управлении проектами наукоемких предприятий: Монография. – Днепропетровск «ІМА-Press», 2011 – 237 с.

*Рекомендовано до публікації:  
д.е.н., проф. Швецем В.Я., 20.11.2011 р.*

*Надійшла до редакції:  
09.11.2011 р.*