

8. Василенко В. Методологія економічної діагностики регіонів // Економіка України. — 2008. — № 9. — С. 4—17.
 9. Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. — 1998. — № 3. — С. 67—77.
 10. Косолапова М., Свободин В. Воспроизводственный подход — основа социально-экономических исследований // АПК: экономика, управление. — 2002. — № 12. — С. 74—80.
 11. Шлихтер А. Местное самоуправление в системе федерализма: проблемы России и опыт США // Мировая экономика и международные отношения. — 2002. — № 6. — С. 45—54.
 12. Лексин И. В., Грицюк Т. В., Лексин А. В. Регион как объект анализа и государственного управления // Региональная экономика: теория и практика. — 2005. — № 4. — С. 20—26.
 13. Уманець Т. В. Оцінка інвестиційної привабливості регіону за допомогою інтегральних індексів // Економіка і прогнозування. — 2006. — № 4. — С. 133—145.
 14. Князев Ю. Эволюция экономической теории: от рыночного либерализма к социальному регулированию // Общество и экономика. — 2008. — № 3—4. — С. 19—44.
- Статтю подано до редакції 10.06.10 р.

УДК 005.521:334.7

А. О. Саламатова, здобувач

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЗАГАЛЬНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто особливості діяльності проектно-орієнтованих організацій в економіці України. Виділено загальні характеристики й особливості функціонування організацій даного типу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: проектно-орієнтована організація, характеристики проектно-орієнтованих організацій, типи зв'язків.

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрены особенности деятельности проектно-ориентированных организаций в экономике Украины. Выделены общие характеристики и особенности функционирования организаций данного вида.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проектно-ориентированная организация, характеристики проектно-ориентированных организаций, типы связей.

ANNOTATION. In the article the features of activity of the project-oriented organisations are considered in the economy of Ukraine. General descriptions and features of functioning of organisations of this kind are selected. Keywords: project-oriented organisation, descriptions of the project-oriented organisations, types of connections.

KEY WORDS: project-oriented organisation, descriptions of the project-oriented organisations, types of connections

Розвиток інноваційної економіки передбачає формування інновацій різного типу, а саме: виробничих, продуктових, управлінських та інших, більшість яких реалізується в межах проектів. Тому побудова інноваційної економіки сьогодні потребує формування та розвитку проектно-орієнтованих організацій, що викликає збільшення їхньої ролі в економіці країни.

На сучасному етапі розвитку української економіки зменшується кількість великих підприємств і одночасно збільшується кількість середніх і малих підприємств. При цьому проектно-орієнтовані організації покликані обслуговувати ці нові підприємства, що й викликає зростання їхньої ролі. Таким чином, збільшення кількості середніх і малих підприємств і зменшення великих призводить до збільшення потреби в самостійних проектно-орієнтованих організаціях для їхнього обслуговування. Це відбувається через те, що самі організації не здатні або не бажають виконувати певний спектр послуг (наприклад, консалтингові або навчальні послуги) і делегують їхнє виконання проектно-орієнтованим організаціям.

Сьогодні все більше організацій усвідомлюють складність завдань проектного управління й виділяють проектну діяльність у якості важливої, специфічної частини свого бізнесу. Проектна діяльність на будь-якому підприємстві має унікальні особливості, і важливим фактором успіху при впровадженні системи управління проектами є її відкритість, здатність до інтеграції та можливості розвитку базової функціональності [15]. З одного боку, все більше стає сфер діяльності та, відповідно, компаній, для яких управління проектами пов'язане з їхньою основною

діяльністю. Зокрема, йдеться про нові проектні організації, а саме: дизайнерські бюро, маркетингові та PR-агенції, аудиторські, оціночні та консалтингові компанії, розробники та постачальники програмного забезпечення й інші. З іншого боку, ті фірми, основна діяльність яких пов'язана з виконанням стандартних операцій, усе частіше змушені прибігати до проектного управління у зв'язку з розробкою нових продуктів і послуг, освоєнням нових ринків, рішенням стратегічних завдань розвитку фірми тощо.

Проектно-орієнтовані організації як специфічна форма організації діяльності з'явилися відносно нещодавно і, по суті, стали результатом послідовного розвитку проектного менеджменту. Особливостями таких організацій є те, що цілі, задачі, структура, стратегія та інші фактори компанії формуються на основі цілей і завдань проекту, а також середовища цього проекту. Проектно-орієнтовані організації спочатку можуть існувати у складі великих підприємств, проектно-конструкторських відділів, експериментальних цехів тощо у вигляді організаційно оформленої діяльності зі створення окремих проектів, проте потім вони виділяються у самостійні за різними характеристиками структури, що надають послуги як своїм «материнським», так і іншим організаціям-замовникам.

Проектно-орієнтована діяльність у сучасному економічному світі займає велике місце, причому область такої діяльності постійно розширюється. Сьогодні частка проектної діяльності наближається до 50 % у загальному обсязі діяльності організацій і постійно зростає [3]. Причиною все більш широкого застосування у сучасному бізнесі проектно-орієнтованих систем управління є принципове прискорення інноваційних процесів у всіх сферах бізнесу, що становить одну з характерних рис постіндустріальної епохи, наслідком якої є перевага проектів над постійними і стандартизованими операціями в структурі діяльності організацій.

В Україні першими переходити на проектне управління почали великі компанії. Проте, за останні роки все більше середніх компаній з оборотом менш 100 тис. дол. США прагнуть до такої ж системи. У першу чергу це пов'язано з бажанням керівництва більш чітко розуміти результати роботи бізнесу. За оцінками, що зустрічаються в літературі, проектна система управління дає до 20 % приросту вартості бізнесу (розраховано на основі [17]). Ця цифра отримана з урахуванням того, скільки

коштів втрачає середня компанія через помилки в плануванні й неефективному використанні ресурсів.

Тенденцію появи нових і розвитку існуючих проектно-орієнтованих організацій сьогодні можна розглянути на прикладі того, що протягом останніх п'ятнадцяти років в області маркетингу й управління якістю відбувається перехід від парадигми окремих трансакцій між організаціями з приводу товару до парадигми постійних відносин зі створення інноваційних продуктів. Це зрушення можна спостерігати й у міжнародних стандартах (наприклад, стандартах UNIDO, KPMG тощо), де якість трактується як задоволеність зацікавлених сторін — акцент зміщується з відносин сторін до товару на їхні відносини одна з одною з приводу того або іншого товару. На перший план виходять такі характеристики якості відносин, як: довіра сторін одна до одної у процесі створення інновацій, інтенсивність взаємодії, стійкість відносин до зривів, ступінь взаємної залежності сторін у розподілі ресурсів у мережі відносин з урахуванням можливості мобілізації різних форм капіталу сторін. У цьому випадку зв'язки стають важливішими за структуру. І тому сьогодні, у швидко мінливому, конкурентному середовищі внутрішні та зовнішні зв'язки, що має в своєму розпорядженні організація, є основною перевагою на ринку.

Питання, пов'язані з управлінням проектами, досліджуються в основному в рамках менеджменту. Найвідоміші праці в даному напрямку видані Інститутом проектного менеджменту (PMI, США), Міжнародною асоціацією проектного менеджменту (IPMA) і Гарвардською школою бізнесу. Управління проектами також широко представлено в сучасній вітчизняній бізнес-літературі. Проектно-орієнтовані організації вивчають у своїх працях Дж. Коллінз, М. Ньюел, М. Клеланд, Дж. Даттон, Х. Еванс та ін. [2, 5—8], фокусуючи увагу на проектних структурах і бізнес-моделях проектно-орієнтованих організацій. У літературі широко висвітлені питання менеджменту, однак, проектно-орієнтована організація як об'єкт дослідження практично не розглядається.

Тому сьогодні великий інтерес представляє діяльність проектно-орієнтованих підприємств, зокрема, розгляд їхніх характеристик та особливостей, відмінностей від інших видів організацій, що є менш вивченими і дослідженими в літературі. Існує необхідність проведення більш широких та комплексних досліджень з тематики особливостей функціонування проектно-

орієнтованих організацій та управління системою їхніх зв'язків, адже наукові суспільства тільки нещодавно приступили до визначення проблем і розробки рішень з даної теми.

Метою цієї статті є розгляд особливостей і характеристик проектно-орієнтованих організацій, їхньої відмінності від інших видів організацій та дослідження відмінності комплексу їхніх зв'язків.

Поняття «проектно-орієнтована організація» сьогодні досить розповсюджене і найбільше відповідає характеру діяльності підприємства, тому що ця діяльність не зводиться тільки до діяльності по проектах, але й складається з досить великого та значимого обсягу діяльності, що має функціональну або процесну орієнтацію.

Побудова системи як проектно-орієнтованої є одним з підходів до створення надійних і адаптивних організаційних систем. Зміст її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованіших співробітників організації для здійснення складного проекту у встановлений термін із заданим рівнем якості, і при цьому не виходити за межі встановленого кошторису. Проектно-орієнтована організація — це організація, що динамічно розвивається і трансформується соціально, де ціль досягається на основі внутрішньоорганізаційної інтегрованої/децентралізованої розробки та реалізації соціально-економічних проектів інноваційного розвитку. При цьому процеси інтеграції та/або децентралізації мають бути збалансованими.

Основою діяльності проектно-орієнтованої організації є виконання проектів, а основними статтями витрат — витрати на персонал та інформацію. Продуктом її діяльності вважається результат проектної роботи: програма, дослідний зразок, звіт або стаття про результати дослідження, рекламна кампанія для замовника тощо.

Основна перевага проектно-орієнтованої організації полягає в тому, що вона концентрує всі зусилля на вирішенні одного завдання. У той час як керівник функціонального відділу повинен одночасно займатися кількома проектами, керівник проекту концентрується винятково на ньому.

Проектно-орієнтовані організації умовно можна розділити на два види [16]:

1) «безпосередньо проектно-орієнтовані організації» — наукові організації, де основна мета й засіб функціонування

пов'язуються з розробкою й упровадженням проектів інноваційних змін. Проект у цьому разі являє собою проміжний і кінцевий результати діяльності для замовника;

2) «опосередковано проектно-орієнтовані організації» — освітні, виробничі, комерційні й інші види організацій, де основна мета й засіб функціонування не зв'язуються з розробкою й впровадженням проектів інноваційних змін. Проект являє собою проміжний результат, спрямований на досягнення виробничих, комерційних, суспільних цілей.

На сучасному етапі тенденціями розвитку проектно-орієнтованих організацій України є:

- завершення глибокого вивчення західної культури та практики проектного менеджменту;
- початок активного розвитку власної самобутньої культури та практики проектного менеджменту;
- збільшення попиту на ефективне налагодження систем управління національними проектами та національно орієнтованими проектами корпорацій.

Організаційні структури проектно-орієнтованих організацій України є надзвичайно різними. На зміну суперечливим відносинам роботодавця та найманого робітника, які необхідно було постійно згладжувати, сьогодні прийшла атмосфера співробітництва, основу якої становлять команди, орієнтовані на конкретні цілі. Важливим став процес залучення персоналу до послідовного досягнення цілей проекту й бізнесу в цілому. Централізація в проектно-орієнтованих компаніях втратила свою актуальність, відбувається істотне спрощення ієрархічних структур, виникають структури мережеві, у межах яких відповідальність делегується лідерам робочих груп і команд проектів. Одночасно із цим зовнішнє середовище організацій стає більше конкурентним. Значення набувають не тільки клієнти і їхні потреби, але й дії конкурентів, динаміка зміни товарного простору.

До найважливіших рис сучасної проектно-орієнтованої організації можна віднести:

- 1) переважну орієнтацію на нагромадження інтелектуального потенціалу працівників;
- 2) підпорядкованість досягнення цілей і рішення завдань стратегії внутрішньоорганізаційного централізованого проектування;

3) приділення особливої уваги інформації та персоналу, що дозволяє будувати ефективні зв'язки організацій;

4) необхідність формування працівника нового типу, найважливіші характеристики якого визначаються загальним рівнем розвитку трудової особистості та широким набором загальних здатностей і потреб учасників трудової взаємодії;

5) спрямованість стратегічної мети організації не тільки на вдосконалювання професійного трудового потенціалу, але й на формування здатності співробітників до новаторства, творчості, раціоналізаторства;

6) інформаційну природу діяльності проектно-орієнтованих організацій, за якої інформація є як ресурсом, так і товаром.

При всьому різноманітті видів організацій, діяльність яких організована за проектним принципом, і видів проектів, що виконуються ними, добре зарекомендували себе на практиці нечисленні моделі управління економікою проектів і організації в цілому. Це:

— «відрядна» модель, у якій оплата праці штатного співробітника організації складається із заздалегідь визначеної вартості окремих завдань, що він виконує, при цьому не ведеться облік робочого часу співробітника;

— «окладна» модель, у якій штатний співробітник організації одержує оклад незалежно від обсягу завдань, що виконує, але ведеться детальний облік робочого часу співробітника;

— модель аутсорсингу, у якій штатні співробітники працюють за «окладною», а позаштатні — за «відрядною» моделями.

Кожна з даних моделей є ефективною в певних умовах, що залежать від специфіки проектів, які виконуються, персоналу, інформаційного середовища й бізнес-позиції організації. Аналіз цих умов, а також облік викладеної практики дозволяє організації обрати найбільш придатну для неї модель у конкретній ситуації. Для цього у таблиці потрібно відзначити ті ознаки, які характеризують її. Більше підходящою моделлю буде та, у стовпчику якої виявиться більше відзначених ознак.

Описані в таблиці «відрядна» й «окладна» моделі виходять з того, що необхідні для виконання проекту співробітники відносяться до постійного штату компанії. Це є виправданим, якщо тематика проектів організації є приблизно однорідною і потреба у фахівцях певної кваліфікації є зрозумілою. У разі обрання будь-якої з названих моделей, в організації основна

увага приділятиметься встановленню і розвитку внутрішніх зв'язків.

Таблиця 1

ХАРАКТЕРИСТИКА «ВІДРЯДНОЇ» ТА «ОКЛАДНОЇ» МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ ПРОЕКТІВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ

Ознаки моделі управління	«Відрядна» модель	«Окладна» модель
1. Характер результату проекту		
Унікальність результату проекту	Результат проекту є масовим ринковим продуктом	Результат проекту є унікальним, не розповсюдженим на ринку
Додана вартість результату проекту	Результат проекту має порівняно невелику додану вартість	Результат проекту має більшу додану вартість
Технологія виконання проекту	Існує стала технологія виконання проекту	Проект носить нестандартний характер
Характер проекту	Проект носить прикладний характер	Проект носить фундаментальний характер
Вимоги до результатів проекту	Є загальноприйняті вимоги до результатів проекту або є досить чітке очікування щодо форми результатів проекту	Вимоги до результатів проекту індивідуальні або форма результатів проекту визначається приблизно
Склад проектної команди	Члени проектної команди виконують відносно самостійні завдання, склад проектної команди може помітно змінюватися протягом проекту	Проектна команда практично незмінна протягом проекту й працює спільно
Тривалість проекту	Тривалість проекту відносно невелика	Тривалість проекту відносно велика
2. Наявність норм і нормативів вартості й трудомісткості		
Норми і нормативи вартості й трудомісткості	Є загальноприйняті (або встановлені незалежною третьою стороною) норми й нормативи вартості й трудомісткості робіт, які	Вартість і трудомісткість робіт визначається експертно

	можна використовувати безпосередньо або, принаймні, можна взяти за основу	
--	---	--

Закінчення табл. 1

Ознаки моделі управління	«Відрядна» модель	«Окладна» модель
3. Характер персоналу проектної організації		
Психологічний тип працівників	Переважають співробітники із психологічним типом «практик» з домінуючою матеріальною мотивацією	Переважають співробітники із психологічним типом «дослідник» з домінуючою професійною мотивацією
Спеціалізація працівників	Переважають співробітники з вузькою спеціалізацією	Переважають співробітники із широкою спеціалізацією
Залучення персоналу до організації	Організація може оперативно залучити необхідний персонал	Організація повинна серйозно інвестувати в розвиток власного персоналу, маючи на меті його необхідну кваліфікацію, а потім утримувати цей персонал
4. Бізнес-позиція проектної організації		
Доходи організації	Доходи організації нестабільні	Доходи організації стабільні
Самостійність організації	Організація є «центром прибутку» і/або працює самостійно	Організація є «центром витрат» у холдингу й/або в більшій довгій ланцюжку створення цінності, у рамках яких доходи організації можуть бути стабілізовані

[адаптовано автором]

Якщо ж тематика проектів може варіюватися і сам потік проектів не є досить стабільним, то життєздатнішою є модель, у рамках якої організація може залучити за договором підряду необхідних позаштатних співробітників, з якими заздалегідь встановлені або можуть бути за розумний строк встановлені партнерські відносини. У цій ситуації надзвичайно важливим є розвиток не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв'язків, що

впливає з інформаційної природи діяльності проектно-орієнтованих організацій.

Так, у моделі аутсорсингу до постійного штату організації відносяться співробітники, що займаються продажем проектів, висококваліфіковані керівники проектів широкого профілю й асистенти; поза штатом працюють співробітники зі спеціальною кваліфікацією. Економічна картина в цій моделі представляється досить гармонійною: дорогі «системоутворювальні» штатні співробітники й дешевий апарат асистентів працюють за «окладною моделлю» і, властиво, «роблять бізнес» організації; позаштатні співробітники працюють за «відрядною» моделлю, генеруючи витрати тільки по мірі необхідності. Модель аутсорсингу досить поширена серед організацій, що займаються новими типами проектних робіт і послуг (зокрема, PR, маркетинг, консалтинг, дизайн тощо).

Сутність організації діяльності підприємства складається з раціонального сполучення всіх елементів виробництва на основі встановлення виробничих зв'язків між ними для реалізації його мети. В основу поняття «організація» покладено поняття організованості, що являє собою внутрішньо впорядковану сукупність, погодженість взаємодії щодо відособлених елементів як єдиного цілого. Основними завданнями організації проектно-орієнтованого підприємства, що безпосередньо впливають із його сутності, є наступні:

- забезпечення взаємозв'язків між речовинними елементами виробництва;
- забезпечення взаємозв'язків між речовинними й особистісними елементами виробництва;
- забезпечення взаємозв'язку між людьми в процесі виробництва;
- забезпечення ефективного функціонування інформаційних зв'язків організації.

Переважною організаційно-правовою формою проектно-орієнтованих організацій є товариство з обмеженою відповідальністю, тоді як відсоток пайових акціонерних товариств є незначним. Виходячи з цього, основні характеристики проектно-орієнтованих підприємств за різними факторами або умовами можна представити наступним чином (табл. 2).

Як видно з табл. 2, найважливішими ознаками проектно-орієнтованих організацій є їхня надзвичайна відкритість та

залежність внутрішніх зв'язків від зовнішніх. Виходячи з цього, головну характеристику проектно-орієнтованих організацій можна визначити як здатність ефективно налагоджувати зв'язки, які їм необхідно формувати та вдосконалювати. В той час, як зв'язки промислових підприємств є постійними (з державними органами — сплата податків та надання звітності, з працівниками — виплата заробітних плат тощо), проектно-орієнтовані організації тримаються на ринку завдяки своїм змінним зв'язкам (з постачальниками, споживачами, партнерами тощо), які постійно оновлюються.

Таблиця 2

НАЙВАЖЛИВІШІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Фактори, умови	Проектно-орієнтоване підприємство
Капітал підприємства	Розділений на паї
Характер розподілу доходу	Згідно згоди між партнерами. Їх права і обов'язки закріплені в статуті товариства
Можливості інвестування за рахунок зовнішніх джерел	Відносно обмежені — робота на замовлення
Ступінь матеріальної відповідальності власників перед замовником	У межах паю, що належить, або за умовами контракту
Статутний фонд	Мінімальний розмір, встановлений законодавством
Управління	За згодою між партнерами
Статут	Фіксується при реєстрації
Інформація про бізнес, що надається громадськості	Необхідна реєстрація та інформація для встановлення ефективних зв'язків з метою рекламування
Добровільна ліквідація підприємства	За згодою між партнерами
Ступінь відкритості організації	Велика порівняно з функціональними організаціями
Основні статті витрат організації	Витрати на персонал та інформацію
Зовнішні зв'язки організації	Змінюються в залежності від характеру проекту та вимог до нього

Внутрішні зв'язки організації	Змінюються залежно від змін зовнішніх зв'язків організації та характеру проекту
Прийняття рішень щодо встановлення внутрішніх зв'язків	Рішення приймаються керівництвом організації для узгодження відповідальності між учасниками проекту
Прийняття рішень щодо встановлення зовнішніх зв'язків	Рішення приймаються керівництвом організації за узгодженням із замовником з широким використанням ІТ-технологій

Виходячи з досліджених вище структури та видів діяльності проектно-орієнтованих організацій, можна говорити про особливості формування та здійснення їхніх зв'язків. Так, із запропонованої нами раніше класифікації зв'язків [13] можна виділити такі, що є найбільш розвиненими в проектно-орієнтованих організаціях. Звичайно, особлива увага приділяється встановленню та розвитку зовнішніх зв'язків, що впливає з самої сутності, призначення та особливостей діяльності даних підприємств. При цьому зміни у їхніх зовнішніх зв'язках викликають зміни у внутрішніх. Розглядаючи сукупність зовнішніх зв'язків за спрямуванням, можна стверджувати, що зворотні зв'язки переважають над вихідними. Періодичність здійснення зовнішніх зв'язків певною мірою залежить від умов зовнішнього та проміжного середовища, у яких працюють організації, а також від особливостей їхнього внутрішнього функціонування.

Залежно від функціонального призначення, вся сукупність зв'язків у проектно-орієнтованій системі підприємства може бути розділена на наступні види: технологічні, трудові, обслуговуючі й економічні. Інший аспект класифікації зв'язків може бути заснований на характері зв'язків, що впливає із сутності операційної виробничої системи. Відповідно до характеру зв'язків можуть бути виокремлені технологічні зв'язки, коопераційні, економічні й соціальні. Обслуговуючі зв'язки, так само як і управлінські, розглянуті в рамках проектно-орієнтованої організації, можуть бути представлені як комплексні, що включають у себе сукупність вищевказаних видів зв'язків. Єдність структурного і процесного підходу вимагає розгляду всієї сукупності й обліку особливостей зв'язків на всіх структурних рівнях виробництва — від робочого місця до великих внутрішньовиробничих утворень.

З всебічної класифікації внутрішніх зв'язків також можна виділити ті, що переважають у проектно-орієнтованих організаціях. Так, у всій сукупності внутрішніх зв'язків неформальні переважають над формальними. Це пояснюється тим, що такі організації взагалі є менш формалізованими та централізованими, більш відкритими та мають гнучку внутрішню побудову. Тому немає необхідності у великій кількості формальних бюрократичних процедур і правил, що уповільнюють та ускладнюють процеси передачі інформації між працівниками та роботу підприємства взагалі. За збалансованістю внутрішні зв'язки проектно-орієнтованих організацій можуть бути як симетричними, так і асиметричними. За спрямуванням зазвичай переважають двосторонні зв'язки, тому що інформація передається не лише від керівників до працівників, а й навпаки, і велике значення надається саме зворотному зв'язку.

Таким чином, у сучасному світі все більше проектно-орієнтованих організацій приймають вигляд структур, які одержали назви сітьових, матричних, горизонтальних, оболонкових і віртуальних організацій, організацій-трилисників тощо. У порівнянні із класичним типом ієрархічно вибудованої організації М. Вебера, ці сітьові структури поєднують дві ключові відмітні ознаки: розмитість меж організації й опора на неформальні відносини довіри. Розвиток інформаційних технологій уможливив тісну інтеграцію мало пов'язаних одна з одною частин бізнесу й знизив потребу в ієрархічній структурі. Інформаційні технології сприяли розростанню корпорацій до глобальних масштабів при значній децентралізації управління. Поява Інтернету зробила можливою діяльність віртуальних організацій, які мають проектно-орієнтований характер та купують, продають та приймають замовлення на товари й послуги в автоматичному режимі он-лайн, через систему субпідрядників, з низькими транзакційними витратами й мінімальною кількістю персоналу.

Використання проектно-орієнтованих систем управління в сучасному бізнесі дозволяє керівництву фірми вибудувати ефективну систему зв'язків між ланками, що беруть участь у розробці й реалізації проекту, і в кожний момент часу одержувати об'єктивну й повну картину діяльності організації [5]. В основі управління проектами як нової парадигми організаційного мислення, лежить принципово нова комунікативна парадигма в сфері управління організацією. Хоча

основним поняттям управління проектами є проект, реалізація ідеології проектно-орієнтованого управління неминуче приводить до стирання границь між управлінням окремими проектами й управлінням фірмою у цілому, що приводить до зближення, а потім і злиттю понять проектного менеджменту та загального менеджменту.

Подальший аналіз особливостей функціонування проектно-орієнтованих організацій пов'язаний із проведенням досліджень щодо управління їхніми зв'язками. При цьому необхідно визначити і проаналізувати основні закономірності та тенденції процесу управління зв'язками, що дозволить запропонувати загальні підходи до вдосконалення управління зв'язками проектно-орієнтованих організацій.

Література

1. Бєлов А. А. Інформаційно-синергетична концепція управління складними системами: методологія, теорія, практика / Іван. держ. енерг. ун-т. — Іваново, 2009.
2. Коллінз Дж. Від гарного до великого. — СПб.: Стокгольмська школа економіки в Санкт-Петербурзі, 2002.
3. Кук Х. С., Тейт К. Управління проектами / Пер. с англ. М. С. Павлової. — М., 2007.
4. Кетт Х., Скадамо П. Сила зв'язків: як використовувати особисті контакти в інтересах кар'єри. — М.: ФАІР-ПРЕС, 2000.
5. Ньюел М. В. Управління проектами для професіоналів: Посібник з підготовки до здачі сертифікаційного іспиту / Пер. с англ. А. К. Казакова. — М., 2008.
6. Cleland D. I. Project Management: Strategic Design and Implementation. — New York, NY: McGraw Hill Publishing Company Inc., 1999.
7. Dutton J. E. Energize Your Workplace. How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
8. Evans Chr. Managing for knowledge. HR's strategic role. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.
9. Гвоздьова Т. В. Підхід до побудови проектно-орієнтованої системи управління на основі синергетичних принципів // Вісник ІГЕУ. — № 1. — 2009. — www.ispu.ru/system/files/20-24.pdf
10. Милютин А. Н. Проектное управление как коммуникативная парадигма в управлении компаний // Регионология. — № 3. — 2008. (<http://regionsar.ru/node/138>)
11. Михеев В. Н. Проектный менеджмент для проектно-ориентированных компаний // Консалтинг. — № 1—2. — 2002.

12. Проектное управление в компании: плюсы и минусы // По материалам «круглого стола», проведенного редакцией журнала «Финансовый директор» (http://www.iteam.ru/publications/project/section_37/article_2393/)

13. Саламатова А. О. Організаційні зв'язки: проблема формування та управління у ринково орієнтованих підприємствах // Формування ринкової економіки. — № 22. — К.: КНЕУ, 2009.

14. Шефов А. А. Многопроектное управление в проектных организациях России: итоги, традиции, тенденции (http://www.iteam.ru/publications/project/section_40/article_2447/)

15. <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook106/01/index.html?part-002.htm>

16. <http://www.seun.ru/download/avtoreferat/darenkov.doc>

17. http://www.iteam.ru/publications/project/section_37/article_2393/

Статтю подано до редакції 02.06.10 р.

УДК 311.313

В. Н. Антонюк, канд. фіз.-мат. наук,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ОСВІТНІЙ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РІВЕНЬ РОБОЧОЇ СИЛИ УКРАЇНИ

АНОТАЦІЯ. У статті обґрунтовано сутність інноваційної політики в освітній сфері та її принципи. Розглянуто освітні інновації, їх види, стан та розвиток освітнього та професійного рівнів робочої сили на ринку праці. Представлено результати аналізу попиту та пропозиції робочої сили в Україні за 2001—2009 рр.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: освіта, освітні інновації, ринок праці, робоча сила, попит, пропозиція, структура, структурні зрушення.

АННОТАЦИЯ. В статье обоснована сущность инновационной политики в сфере образования и ее принципы. Рассмотрены образовательные инновации, их виды, состояние и развитие образовательного и профессионального уровней рабочей силы на рынке труда. Представлены результаты анализа спроса и предложения рабочей силы в Украине за 2001—2009 гг.