УДК 658:65.012.32

Н. І. МОРОЗОВА
Вінницький інститут МАУП

ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТРУКТУРНІ ЗМІНИ В УПРАВЛІННІ НЕЮ

Наукові праці МАУП, 2006, вип. 2(14), с. 75–80

Наведено авторське визначення термінів "проектна діяльність", "структура управління", "організаційні зміни". Викладено проблему організаційних змін при здійсненні інноваційних проектів в умовах сучасних економічних відносин в Україні. Подано аналіз проектної діяльності, показано трансформацію організаційних структур і департаментизацію.

Сучасна управлінська парадигма формувалася під впливом різних підходів до моделі організації як об'єкта управління. На її основні положення вплинули також суттєві зміни у світовому суспільному та економічному розвитку, які сталися в останні десятиліття. У другій половині XX ст. країни-лідери вступили в постіндустріальну епоху, якій притаманні нові риси й закономірності. Прискорення науково-технічного прогресу й концентрація наукового та виробничого потенціалу стали головними факторами змін у суспільному та економічному розвитку. З'явилися нові можливості для зростання бізнесу, особливо в галузях, що орієнтувалися на задоволення безпосередніх потреб людей. Виникла необхідність у появі нових методів управління, які б враховували сучасні реалії. Наприкінці XX ст. та на початку нового тисячоліття з'явилися нові види діяльності (проекти) в організаціях бюрократичного типу, що, у свою чергу, призвело до певних структурних змін самої організації.

Поняття проекту є одним із базових елементів концепції менеджменту організації. Різноманітність тлумачень поняття "проект", а також вплив проектної діяльності на управління та організаційну структуру організації свідчать про нерівнозначність підходів багатьох дослідників до його визначення. Так, у 1987 р. Інститутом управління проектами (США) було запропоновано таке визначення: "Проект є якимось завданням з певними вихідними даними і бажаними результатами (цілями), що зумовлюють спосіб його вирішення". Недоліками цього визначення проекту є те, що спосіб вирішення завдання у цьому випадку зумовлюється не тільки і не завжди результатами (цілями) його вирішення, а й засобами реалізації певного проекту.

Наведу ще кілька спроб визначення поняття "проект", які зустрічаються в літературі. Наприклад: "Проект містить в собі задум (проблему), засоби її реалізації (вирішення проблеми) і одержані внаслідок цього результати". Або ще: "Проект — це сукупність певних елементів (об'єктів матеріальної і нематеріальної природи) і зв'язків між ними, що забезпечує досягнення поставлених цілей".

Ці визначення можна вважати універсальними, методично виваженими й достатньо повними. Їх вадами можна вважати лише те, що в них практично відсутній змістовий аспект. Якщо не торкатися теоретичних суперечок про вади й переваги різних визначень проекту, то раціональним є спроможність керуватися поняттям, яке найближче за всіх інших до визначення, поданого в методичних матеріалах Всесвітнього банку: "Проект — це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей упродовж заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях".

Виходячи з визначення проекту виокремлюють такі головні ознаки проекту:

1) зміна стану, тобто реалізація проекту завжди пов'язана зі змінами у будь-якій системі і є цілеспрямованим перетворенням існуючого стану на бажаний, який визначено в меті проекту;

© Н. І. Морозова, 2006

2) мета проекту, тобто бажаний і доведений результат, досягнутий за певний час при заданих умовах реалізації проекту.

Визначення мети проекту передбачає постановку завдання, для якого необхідно визначити результати діяльності на певний строк, також дати цим результатам кількісну оцінку. Крім того, при визначенні мети необхідно довести, що ці результати можуть бути досягнуті, а тому треба визначити умови, за яких ці результати мають бути досягнуті. Мета проекту має свою структуру, яка може бути подана як ієрархія цілей проекту.

Особливістю сьогоднішнього стану подій в теорії менеджменту організації є практична спрямованість більшості наукових робіт. Цей факт, який свідчить про велику популярність розглядуваної проблеми, має і свій негативний бік. Відсутність інтегрованого теоретичного підходу породжує цілу низку проблем.

По-перше, різноманітність визначень, характеристик, підходів і методів трактування понять "проектна діяльність", "структура управління", "організаційні зміни" часто вводить в оману людей, початківців у цьому напрямі, як практиків, так і теоретиків.

По-друге, застосування у вузькій практичній інтерпретації методів і підходів до управління змінами в управлінні, справедливих для одного підприємства, далеко не завжди підходить для інших підприємств, про що, зокрема, свідчить поява великої кількості праць, присвячених аналізу невдач або успіхів у застосуванні таких змін на практиці.

По-третє, перенесення цієї ідеології в іншу сферу застосування або на інший культурний ґрунт неможливе без вивчення інтегрованого уявлення про зміни оргструктур.

Спробуємо проаналізувати зміни, що відбуваються в організаційній структурі при реалізації проекту, пов'язаного з менеджментом контент-проекту. Структура організації — це логічні взаємини різних рівнів управління і функціональних ланок, побудованих у такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації, збільшити можливості її успішної діяльності. Ефективність і доцільність способів поділу роботи між людьми — зверху вниз (ієрархічно) або по горизонталі (функціонально) організації — у багатьох випадках визначають, наскільки продуктивною може бути така організація порівняно з її конкурентами.

Проект щодо створення регіонального інформаційного порталу, як і будь-який інтернет-контент-проект, складається із трьох етапів, якщо розглядати проект у ракурсі його часової реалізації: це розробка проекту, запуск порталу, супровід порталу. На етапі розробки проекту необхідно визначити основні напрями, цілі, завдання проекту, а також шляхи і засоби його реалізації. Якщо правильно виконати розробку проекту, то два наступні етапи — це тільки справа часу. На етапі розробки з'ясовуються і затверджуються такі елементи проекту:

- контентна спрямованість (або тематичний зміст матеріалів);
- рівень актуальності отриманої інформації (частота відновлення інформації і характер інформації: архівна інформація або сучасні новини).

Завдання проекту зазвичай достатньо багатоаспектні:

1. Інформатизаційне: портал є систематизованим багатопрофільним (за темами) сховищем великого обсягу інформації (як новин, так і архівної інформації) з вільним і зручним доступом для користувачів; при цьому портал буде консолідувати інформацію різних інформаційних агентств (якщо не створити свою власну інформаційну службу), але відрізнятиметься від них більшою чистотою інформації (тобто не буде містити "смажених статей") та надаватиме доступ до наявної інформації постійно і цілодобово.
2. Комунікаційне: портал має у своєму складі такі засоби комунікації в Інтернеті, як конференції, чати, за допомогою яких організовує для відвідувачів порталу дискусії на різні теми (історія краю, сучасний політичний стан області, культурне життя в регіоні та ін.).
3. Суспільно-політичне: на порталі можна помістити блок, присвячений роботі органів влади, який буде не тільки публікувати новини і різну інформацію законодавчого і роз'яснювального характеру, а й виступати як прес-служба органів влади, проводити опитування громадян задля з'ясування суспільної думки. Крім того, тут також можна відображати інформацію про діяльність суспільних і політичних організацій регіону.
4. Комерційне: тут можна обмежитися розміщенням інформації типу каталогу підприємств міста і публікацією новин у сфері бізнесу.

5. Навігаційне: портал може пропонувати свої власні списки сайтів, що на думку власників порталу гідні уваги (сайти органів влади, політичних організацій і діячів, засобів масової інформації та ін.).

Тобто тут можна зазначити, що при створенні подібного електронного продукту буде використано багато ресурсів організації, у тому числі працівників організації, яки працюватимуть в різних підрозділах, на різних рівнях і виконуватимуть різні завдання. Шляхи реалізації проекту також є абсолютно різноманітними — це виконавці всіх елементів проекту, витрати на розробку, запуск і підтримку порталу впродовж необхідного терміну. Тому необхідно визначитися зі структурою виконавців. Це можуть бути власні кадрові ресурси, залучені сторонні виконавці, консультанти, журналісти. Варто пам'ятати і про матеріальну інфраструктуру — необхідне спеціальне устаткування, канали доступу до Інтернету як для функціонування порталу, так і для працівників, які здійснюватимуть його супровід упродовж терміну реалізації проекту.

Реалізація проекту пов'язана зі створенням двох інфраструктур: інфраструктура виконавців; матеріальна інфраструктура. Для створення і супроводу порталу необхідно створити наступну матеріальну інфраструктуру:

1) сервер, який забезпечує:
- зберігання великого обсягу структурованої інформації;
- підключення до Інтернету на постійній основі (по виділеній лінії) і надання відвідувачам порталу доступу до збереженої інформації, зручний і швидкий пошук збережених ресурсів;
- підтримку конференцій, чатів та інші функції комунікації (відсилання SMS-повідомлень та ін.);
- доступ уповноважених працівників до редагування вмісту порталу;

2) канал Інтернет, призначений для забезпечення постійного, надійного і швидкісного зв'язку сервера з Інтернетом. Через цей канал відбувається обмін інформацією між сервером порталу і відвідувачем. Якщо власник порталу розраховує на високу відвідуваність, то канал має бути високошвидкісним, щоб забезпечити якісну одночасну роботу кількох відвідувачів.

Інфраструктура виконавців зазвичай поділяється на дві частини: виконавці етапу розробки і запуску порталу; виконавці етапу супроводу. На етапі розробки і запуску порталу виконавці здійснюють постачання комп'ютерного устаткування і програмного забезпечення для нього; постачання комутаційного устаткування і програмного забезпечення для нього; надання каналів доступу до Інтернету; розробку ідеї і структури порталу; розробку і виготовлення спеціального програмного забезпечення порталу; розробку і виготовлення дизайну порталу. На етапі супроводу відбувається пошук, систематизація, підготовка до публікації інформації для порталу; здійснюється загальне керування порталом і його редагування; технічне обслуговування порталу; рекламне забезпечення порталу.

Таким чином, ми проаналізували всі необхідні компоненти майбутнього проекту. Виходячи з інформаційних завдань створення порталу організація справді може консолідувати інформацію різних інформаційних агентств, а також створювати власну. Але у зв'язку з цим зазначимо, що тут організація починає виконувати нехарактерні функції, тобто розширює діапазон своєї діяльності. Тому розглянемо поняття організації як соціотехнічної системи. Такий підхід багато в чому є варіантом ситуаційної теорії, що синтезує класичні і гуманістичні уявлення про організацію. Згідно із соціологічною точкою зору, організація містить як структурні і процесуальні характеристики (докладно розроблені у класичних організаційних теоріях), так і соціальні й особові (які наполегливо відстоювали представники школи "людських відносин").

Сукупність цих характеристик утворює соціотехнічну систему, тому для неї головне завдання — віднайти оптимальне співвідношення структурно-процесуальних і соціально-особових змінних, що забезпечують найбільшу організаційну ефективність. Отже, одне із завдань соціотехнічного підходу — об'єднати зусилля технічних і соціальних (у найширшому сенсі) фахівців в інтеграції та оптимізації організації як складної системи.

Відомо, що прояви дисфункціональної поведінки (опір менеджменту, нововведенням, взагалі будь-яким інноваціям) були зумовлені зміною соціальних ролей внаслідок впровадження нових інформаційних технологій. Виходячи з цього варто доповнити технологічні зміни інтеграцією, яка відповідним чином сприятиме формуванню нових соціальних відносин. Подальші дослідження і практичні заходи продемонстрували, що певні комбінації технологічної і соціальної підсистем забезпечили більшу продуктивність, задоволеність працею, зменшили опір інноваціям.

Звідси випливає, що одним з найважливіших моментів оптимальної взаємодії двох підсистем буде відповідність принципів формування робочих груп і спеціалізації праці.

У соціотехнічному підході виокремлюються чотири основні елементи: зовнішнє і технічне середовища, соціальна і соціотехнічна системи. Якщо зміст перших трьох елементів цілком збігається з трактуванням, яке традиційно використовують представники інших підходів, то четвертий елемент потребує додаткового роз'яснення. Об'єднання технічної і соціальної систем у соціотехнічну систему припускає таку інтеграцію на трьох рівнях:

1) організаційний — узгоджує різні варіанти робочих циклів і формує важливі організаційні відносини між всіма підрозділами;

2) груповий — формує автономні робочі групи зі всією повнотою відповідальності і правом розподілу функцій між членами організації;

3) індивідуальний — орієнтує на проектування індивідуальних робочих завдань, що наповнює працю важливим сенсом, забезпечує відповідальність за працю і можливість для особистісного розвитку.

Розглянемо таку організацію, як бібліотека. Активне вдосконалювання структури інформаційно-бібліотечного обслуговування пов'язано з послідовним переведенням традиційного довідково-пошукового апарату бібліотеки в електронну форму, з використанням бібліографічних, повнотекстових баз даних, а також з доступом до інших баз за допомогою телекомунікації. Таким чином функція бібліотечного обслуговування набуває нових рис. Контингент користувачів буде розширений шляхом надання користувачам відкритого доступу до електронного каталогу та інформаційних ресурсів Інтернету за допомогою Інформ-порталу. Традиційне обслуговування, таке як видача книг додому або робота в читальному залі, з приходом нових технологій доповнюється самообслуговуванням користувачів (за допомогою штрих-кодування всіх видів документів та читацьких квитків), умінням працювати в комп'ютерній мережі або в он-лайн-режимі відпрацьовувати електронну довідку. Функція обслуговування перетворюється тут у функцію надання віртуальних послуг, створення спеціальних умов для входження в міжнародну інформаційну мережу Інтернет. При цьому особливої важливості набуває така послуга, як навчання роботі з комп'ютером (як бібліотечних фахівців, так і користувачів інформації), звідки постає важливе завдання — формування інформаційної культури користувачів, налагодження сервісного обслуговування у бібліотеці.

Зростання спеціалізації окремих процесів у бібліотеці обмежується можливостями щодо їх координації. Розв'язати цю проблему можна, якщо групувати схожі роботи та їх виконавців, тобто здійснювати організаційне уособлення виконавців схожих робіт. Цей процес організаційного уособлення називається департаментизацією. Існує багато підходів до групування спеціалізованих робіт. Основні з них — групування робіт навколо ресурсів і групування робіт навколо результатів. Залежно від глибини спеціалізації робіт і напрямку групування робіт розрізняють наступні види департаментизації:

- лінійна (тільки вертикальні зв'язки);
- функціональна (групування за ресурсами і функціями);
- за продуктом (по споживчому ринку);
- матрична (система подвійного підпорядкування);
- за чисельністю (часу, території).

Запропонована департаментизація бібліотеки поєднує два види — лінійний та функціональний. Різновидами функціональної департаментизації є групування робіт за процесом (штучне, масове та ін.), тобто за типом виробництва, і за технологією (механізація, автоматизація і комп'ютеризація), тобто за типом устаткування. В обох випадках роботи групуються тут за принципом їх схожості (департамент збору інформації, департамент обслуговування користувачів інформацією). Широке використання функціональної департаментизації та її різновидів у проектуванні організацій (саме організаційних структур) пов'язане з деякими явними перевагами, які забезпечує саме цей підхід.

Головна перевага — це можливість виконання тієї чи іншої роботи найефективнішим способом. Це досягається завдяки розвитку функціональної спеціалізації, що заощаджує час, спрощує підготовку працівника, а головне — дає змогу кваліфіковано обслужити будь-яку іншу частину організації за наявності спеціалізованої функції. Так, поява у відділі обробки працівника з обробки літератури, виданої іноземними мовами, безумовно тільки сприятиме підвищенню якості цієї процедури. Виокремлення функціональних служб за організаційною схемою відразу ж за рівнем вищого керівництва лише додає вагомості найважливішим функціям. Унаслідок цього зміцнюються вертикальні зв'язки і комунікації в організації,

поліпшується контроль за діяльністю нижчих рівнів в організації. Тобто йдеться про створення спеціальних служб та про появу нового (середнього) рівня управління.

Управляє службою менеджер середньої ланки — начальник служби, який організовує всю діяльність — визначає основні цілі комунікаційної системи, шляхи їх досягнення, стратегію розвитку. Процес управління складається із сукупності взаємодій керівника служби з підлеглими: керівник визначає цілі, здійснює контроль і коригує діяльність у напряму досягнення цілей, а підлеглі забезпечують виконання завдань. Але оскільки організацію ми розглядаємо як соціотехнічну систему, тому наступний головний елемент такої системи — департамент зі створення інформаційного ресурсу. Його основне завдання — створення інформаційно-бібліографічного ресурсу і розміщення всієї інформації на сторінках Інформ-порталу. Визначимо завдання цієї служби:

1. Створення інформаційного ресурсу і розміщення його на сторінках Інформ-порталу.

2. Інформаційне обслуговування: забезпечення користувачів необхідною новою інформацією шляхом надання інформаційних послуг через регіональний портал та веб-сайт бібліотеки.

3. Інформаційне та бібліографічне обслуговування як процес систематичного, оперативного, найбільш повного доведення бібліографічної інформації про нові документи до споживачів відповідно до довготривалих діючих запитів або без запитів.

4. Підвищення рівня культури користувача ПК.

Зазначимо, що діяльність такої служби може дати нам такі результати, як підвищення якості і швидкості інформаційного обслуговування завдяки ефективному менеджменту інформаційних ресурсів бібліотеки (за допомогою порталу), підвищення якості й оперативності обробки документів шляхом скорочення проміжних операцій, диспетчеризації та одноразового аналізу видань, зменшення кількості помилок при підготовці документів та їх комплексна одноразова редакція, сукупне і раціональне використання комп'ютерів, а також єдине організаційно-методичне керівництво.

Крім того, варто постійно враховувати, що бібліотека — це соціальна інституція, яка працює для людей та з людьми, навіть незалежно від того, чи буде це реальний або віртуальний простір. Цим напрямком діяльності займається інша служба — департамент з роботи з користувачами інформації. Основна мета цієї служби — на підставі повної статистичної інформації про користувачів бібліотеки здійснювати первинне інформаційне обслуговування. Наведемо основні завдання такої структури: зібрати повні статистичні дані про користувачів, створити електронну базу даних, яка у майбутньому дасть можливість користувачеві самостійно реєструватися в он-лайн-режимі, отримувати доступ до електронних документів, повнотекстових матеріалів або самостійно брати будь-який документ додому. Крім того, з точки зору організації як соціальної системи, важливо мати реальну статистику користувачів, вивчати їх потреби, проводити моніторинги запитів тощо.

Розглянемо ще одну службу — департамент інформаційно-бібліотечного сервісу. Його основне завдання полягає в сервісному наданні послуг користувачам як у традиційному вигляді, так і з використанням новітніх інформаційних технологій. Головне місце тут належить послугам, які надаються з використанням автоматизованих баз даних та Інтернету. У бібліотеці з'явилася можливість надавати комплексні послуги, тобто надавати користувачам бібліографічну, аналітичну і документальну інформацію. Ці послуги дуже трудомісткі і найчастіше ціна їх завелика для приватної особи. Тому їх здебільше надають за певну плату юридичним особам. У зв'язку з цим бібліотеці необхідно укладати угоди на спеціальне обслуговування комерційних і державних підприємств, банків, юридичних організацій.

Таким чином, зміни, які відбуваються в організації в ході проектної діяльності, цілком змінюють структуру управління нею. Традиційна лінійно-функціональна структура інтегрує ознаки проектної, тобто традиційна бюрократична (механістична) структура стає гібридною. З точки зору організації як соціальної системи ми бачимо, що проблеми співпраці стають ефективнішими у напрямку поліпшення функціонування всіх служб організації. Тут лише зазначимо, що немає готових рецептів щодо запозичення нововведень і впровадження їх у роботу якоїсь організації. Кожна ситуація є складною та якоюсь мірою унікальною, а тому вона потребує ретельного вивчення та аналізу.

Література

1. *Закон* України "Про Національну програму інформатизації" // ВВР України. — 1998. — № 27–28. — Ст. 181.
2. *Баум У.* Цикл реализации проекта. — Вашингтон: Ин-т экономического развития Всемирного банка, 1994. — С. 7.
3. *Владимирова В. Г.* Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. — 1998. — № 3. — С. 115, 125; № 5. — С. 91, 103.
4. *Грэй К., Ларсон Э.* Процесс управления проектом и будущее // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 3.
5. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 1992. — Гл. 11–12.
6. *Новая* технология и организационные структуры: Пер. с англ. / Под ред. И. М. Пинникс. — М.: Экономика, 1990. — 269 с.
7. *Управление* проектами: Учеб. для вузов / Под ред. В. Д. Шапиро. — М., 1996. — С. 5.
8. *Фуллан М.* Сили змін: вимірювання глибини освітніх реформ. — К.: Літопис, 2000. — 270 с.

It is given author's definition of terms "project activity", "structure of management", "organizational changes". The problem of " organizational changes" is set out in the implementation of innovation projects in the circumstances of modern economic relations in Ukraine; the analysis of project activity is carried out; the separate project on creation of a web — portal, structure transformation and departmentisation are considered; the problem of choice of management type in the stable development of a organization on the basis of modern approaches is examined.

Надійшла 11 травня 2006 р.