

УДК 005.1

## ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ

Гордієнко Лариса Юріївна, к.е.н., доцент, Харківський національний економічний  
університет

імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна,

**Анотація** — Обґрунтовано доцільність проектного підходу до управління організаційними трансформаціями. Наведено основні елементи трансформаційного проекту.

**Ключові слова** — елементи трансформаційного проекту, організація, система.

Турбулентність змін, характерних початку ХХІ століття і які зачіпають практично всі сфери (міжнародну, політичну, економічну, соціальну і т.п.) людського суспільства, викликають необхідність перегляду загальноприйнятих концепцій управління організаціями

Традиційні моделі та інструменти управління організаційними змінами, які розроблені вченими І. Ансоффом [1], Л. Д. Гітельманом [2], Ф. Ж. Гуїяром, Дж. Н. Келлі [4], Л. Кларк [3] та іншими, все частіше стають неефективними в нових умовах, які притаманні зовнішньому оточенню організації.

Основним завданням будь-якого організаційного утворення (наприклад, підприємства) стає його виживання і ефективне функціонування в конкурентному середовищі. Вирішення цього завдання залежить від того, наскільки швидко організація зможе не тільки адаптуватися до нових умов, а й своєчасно перебудувати свою систему управління. Для цього підприємство повинно мати відповідний управлінський інструментарій, який базується на сучасній методологічній основі.

Мета статті – обґрунтування теоретичних і методологічних основ доцільності застосування проектного підходу до управління

організаційними трансформаціями в соціально-економічних системах, в тому числі на рівні підприємства в умовах турбулентних змін зовнішнього середовища.

На основі аналізу теоретичних поглядів на трансформаційні процеси і досвіду їх практичного здійснення автор, зокрема в [3], прийшов до висновку, що організаційна трансформація може розглядатися як процес якісної зміни, яка здійснюється на підприємстві або з підприємством і яка в якості свого атрибута повинна мати функцію управління для забезпечення цілеспрямованого впливу на процес змін.

Управління організаційними трансформаціями, як доведено автором у [3] та інших роботах, має бути науково обґрунтовано, зокрема при побудові системи управління організаційними трансформаціями необхідно врахувати, що організаційні трансформації пов'язані зі здійсненням новацій як організаційного, так і технічного, технологічного або інших видів.

Отже система управління організаційними трансформаціями має бути побудована з урахування концептуальних положень щодо управління організаційними перетвореннями, які були викладені в [3], а також з урахуванням проектного підходу, який знайшов відображення в широкому застосуванні програмно-цільового методу управління в різних сферах, в тому числі і в інноваційній.

Виходячи з вищенаведеного теоретичні й методологічні основи застосування проектного підходу до управління організаційними трансформаціями, як відповідного виду інновацій, можуть бути сформульовані наступним чином.

1. Поняття «трансформаційним проект» доцільно розглядати як форму цільового

управління трансформаційною діяльністю, процес здійснення трансформацій, комплект документів;

2. Як форма цільового управління організаційною трансформацією трансформаційний проект уявляє складну систему взаємообумовлених та взаємопов'язаних за ресурсами, строками та виконавцями заходів, які скеровані на досягнення конкретних цілей (завдань);

3. До основних елементів трансформаційного проекту (рис. 1) доцільно віднести:

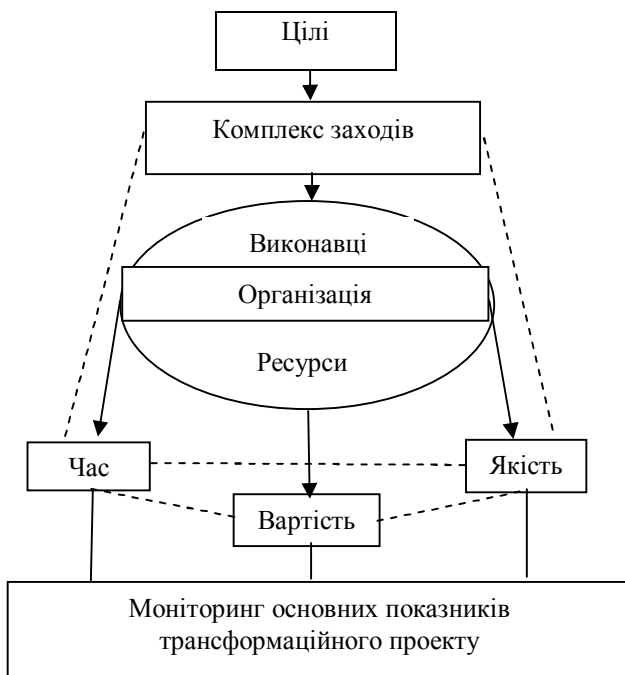


Рис. 1. Основні елементи трансформаційного проекту (складено на підставі [5])

зформульвані цілі й завдання, що відображають основне призначення проекту трансформації;

комплекс проектних заходів щодо вирішення трансформаційної проблеми й реалізації поставлених цілей;

організація виконання проектних заходів, тобто ув'язування їх за ресурсами та виконавцями задля досягнення цілей трансформаційного проекту в обмежений період часу та у межах вартості й якості, що задані;

основні показники трансформаційного проекту (від цільових – за проектом в цілому, до окремих – за окремими

завданнями, темами, етапами, заходами, виконавцями), в тому числі показники, які характеризують його ефективність;

4. Трансформаційні проекти можуть формуватися в складі трансформаційних програм, реалізуючи завдання окремих видів трансформацій (напрямів) трансформаційної програми: реорганізації, ревіталізації, реструктуризації тощо;

5. Формування трансформаційних проектів за окремими видами має забезпечити:

комплексний, системний підхід щодо досягнення конкретної трансформаційної мети;

кількісну конкретизацію цілей трансформації й відображення кінцевих цілей та результатів проекту при управлінні організаційними трансформаціями;

безперервне наскрізне управління процесом розробки, впровадження та здійснення організаційної трансформації;

обґрунтований вибір шляхів найбільш ефективної реалізації цілей проекту;

збалансованість ресурсів для реалізації трансформаційного проекту;

координацію та ефективне управління складним комплексом робіт за проектом;

6. Управління трансформаційним проектом доцільно здійснювати на підставі стандартного документу, який випущений Інститутом управління проектами (ІУП) за назвою *Project Management Body of Knowledge* («Сукупність знань з управління проектами»). До основних процесів відносяться:

заснування: зобов'язання організації виконати новий проект або новий етап програми;

планування: випуск ряду документів, що забезпечують взаєморозуміння серед осіб, зацікавлених в реалізації проекту, і що визначають принципи виконання проекту і контролю над ним;

виконання: створення результату реалізації проекту шляхом виконання плану проекту;

контроль: відстеження, управління і складання звітів про пов'язаних з проектом

ризиків, проблем, змін і планових результатів;

завершення: офіційне закриття проекту та пов'язаних з ним контрактів [6];

7. Формування архітектури трансформаційного проекту (керівних структур, динаміки команди, моделей поведінки та допоміжних механізмів, які дозволяють реалізувати проект). Крім того, необхідним є створення допоміжних структур та механізмів, які забезпечать ефективне керівництво проектом та створення трансформаційній команді відповідних умов, навичок, інструментів та підтримки, що необхідні для ефективної діяльності.

В рамках архітектури трансформаційного проекту можливо існування різних видів діяльності. Наприклад, у книзі [6] виділяють п'ять груп видів діяльності:

створення відповідних структур для управління програмою, керівництва й прийняття рішень;

створення команди та її розвиток задля того, щоб забезпечити наявність необхідної сукупності навичок, культури та мотивації – факторів, які визначають успіх реалізації програми;

розповсюдження інформації серед команд, які працюють над програмами та проектами, з метою підтримки загального бачення, єдиної скерованості та почуття спільності;

управління ресурсами, з метою виявлення та набуття навичок, необхідних для реалізації програми;

забезпечення створення базової програмної інфраструктури, включаючи відповідний офісний простір, доступ до технологій та необхідну адміністративну підтримку;

8. Формування архітектури перетворень, під якою у [6] розуміють систему, що зорієнтована на людські фактори реалізації програми. Ця архітектура звертає увагу на становище тих членів організації, які не увійшли в склад команди, яка працює над програмою, але опиняється під впливом програм та проектів, що реалізуються.

Отже архітектура перетворень отримала таке визначення: це спосіб планування та координації людських факторів під час проведення перетворень в усій організації.

Цей процес передбачає усвідомлення загальних стратегічних цілей, контексту та спроможності до здійснення перетворень, у розвитку підходу, який визначає необхідні перетворення всередині організації, і в наступному плануванні й реалізації необхідних заходів, пов'язаних з людьми та перетвореннями, для впровадження даної ініціативи на підприємстві.

Отже, на підставі запропонованих теоретичних й методологічних основ застосування проектного підходу до управління організаційними перетвореннями, як відповідним видом інновацій, доцільно будувати систему відповідного виду менеджменту – трансформаційного менеджменту, який виник як об'єктивна обумовленість і потреба в знаннях про управління організаційними трансформаціями на основі генезису організаційно-управлінських наук та генезису наук про менеджмент.

### Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. Ред. и авт. Предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент : лидерам реорганизации и консультантам по управлению : учебн. пособие. / Л. Д. Гительман. – М. : Дело, 1999. – 496 с.
3. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями : теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій : монографія / Л. Ю. Гордієнко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 440 с.
4. Гуиар Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуиар, Дж. Н. Келли ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
5. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика; Учеб. пособие / Под ред. П.Н. Завлина и др. – М. : ОАО «НПО «Изд-во «Экономика», 2000. – 475 с.
6. Уильямс Д. Управління програмами на підприємстві: Створення реальної цінності за допомогою програм і проектів проведення реформувань / Пер. з англ.; За наук. ред. Є.Є. Козлова / Д. Уильямс, Т. Парр. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2005. – 320 с.

### Автор

Гордієнко Лариса Юрївна, доцент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця ([gordienkolarisa@ukr.net](mailto:gordienkolarisa@ukr.net))

Тези доповіді надійшли 03 лютого 2017 року.

Опубліковано в авторській редакції.