

*С.А.Паўлава, кандыдат
філалагічных навук, дацэнт,
Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт
культуры і мастацтваў*

ТЭАРЭТЫЧНЫЯ АСНОВЫ КІРАВАННЯ НЕКАМЕРЦЫЙНЫМІ БІБЛІЯТЭЧНЫМІ ПРАЕКТАМІ

У апошнія гады праектная дзейнасць становіцца адметнай характарыстыкай арганізацыі работы ў навуцы, адукацыі, культуры і іншых сферах, якія патрабуюць пастаянных інавацый, уменняў прыцягваць рэсурсы і прымаць адпаведныя рашэнні.

У праектную дзейнасць паступова ўключыліся і беларускія бібліятэкі. Праектаванне становіцца спосабам арганізацыі, выяўлення і павелічэння розных відаў рэсурсаў для мадэрнізацыі і аўтаматызацыі бібліятэчнай работы, сродкам узаемадзеяння з органамі ўлады, грамадскасцю і партнёрамі.

Менавіта праектны менеджмент, або кіраванне праектамі, па меркаванні большасці спецыялістаў [2; 3; 7; 9; 10], будучы актуальнай тэхналогіяй, дазваляе бібліятэцы знаходзіцца ў пастаянным развіцці. Для найбольш эфектыўнай работы з праектамі навукоўцы прапануюць ліквідацыю планава-распарадчай сістэмы, фарміраванне прававога рэгулявання; дэцэнтралізацыю кіравання; пэўныя змяненні ў псіхалогіі кіраўнікоў і развіццё камп'ютэрных тэхналогій.

Праектнае кіраванне як кірунак сфарміравалася ў менеджменце ў другой палове ХХ ст. і выкарыстоўваецца ў некаторых сваіх мадыфікацыях у бібліятэчнай сферы. Да яго азначэння існуюць розныя падыходы. Праектнае кіраванне характарызуюць як тып менеджменту, як метады кіравання або як арганізацыйную структуру для распрацоўкі праектаў і праграм. Кіраванне праектамі – асобны тып кіравання, які патрабуе адпаведнай камбінацыі ўсіх яго параметраў: структуры сістэмы кіравання, размеркавання функцый, пабудовы і выкарыстання спецыялізаванай тэхналогіі і арганізацыі кіравання.

Аналіз публікацый, прысвечаных кіраванню праектамі [11; 12; 13], паказаў, што найбольш прымальнымі для бібліятэчнай справы з'яўляюцца наступныя трактоўкі: "...кіраванне праектам разумеецца як кіраванне працэсамі змянення існуючых сістэм, накіраваных на дасягненне мэты праекта, пры ўліку запланаваных

рэсурсаў і часавых затрат” [11, с. 5]. “Кіраванне праектамі – гэта мастацтва кіравання і каардынацыі намаганняў людзей і выкарыстання рэсурсаў на падставе дасягненняў сучаснай навукі і інфармацыйных тэхналогій для паспяховага здзяйснення мэт праекта па выніках, каштоўнасцях, часу і якасці” [5, с. 15]. Іншыя трактоўкі адлюстроўваюць розныя аспекты ў вызначэнні гэтага шматграннага паняцця, але, на жаль, у іх не вызначаны месца і формы праектнага кіравання ў фарміраванні сацыяльна-культурнага асяроддзя рэгіёну, што дае шырокія магчымасці ўдзелу бібліятэкі ў гэтым працэсе.

У той жа час практыка распрацоўкі праектаў і праграм нават у адсутнасці метадалогіі кіравання праектамі, па нашым меркаванні, дае шырокія магчымасці ўдзелу бібліятэк у працэсе фарміравання сацыяльна-культурнага асяроддзя.

Аснову канцэпцыі кіравання складае праект, які прадвызначае змяненне зыходнага становішча любой сістэмы, звязанае з затратамі часу, сродкаў і рэсурсаў. Сёння існуе мноства азначэнняў паняцця “праект” [4; 8; 9; 12], менавіта на яго аснове будуецца як сама метадалогія кіравання, так і класіфікацыя праектаў. У агульным разуменні “праект” – гэта мэтанакіраванае змяненне матэрыяльнай і духоўнай сістэмы. З існуючай разнастайнасці азначэнняў праектаў звернем увагу на тыя, якія адлюстроўваюць спецыфіку бібліятэчнай справы. Для бібліятэкі як сацыяльнага інстытута характэрна некамерцыйная дзейнасць, яна здзяйсняецца для дасягнення вызначанага “сацыяльнага эфекту”, які выступае як вынік дзейнасці, накіраваны на карысць грамадства або асобных груп насельніцтва, пры гэтым задача атрымання грашовага прыбытку не з’яўляецца асноўнай. Асноўная мэта некамерцыйнага праекта – дасягненне пэўнага сацыяльнага эфекту.

Нельга сказаць, што ў камерцыйных праектах адным з вынікаў іх рэалізацыі не з’яўляецца дасягненне некаторага сацыяльнага эфекту. У большасці выпадкаў ён ёсць, але вызначальнай для рашэнняў аб рэалізацыі такога роду праектаў тым не менш з’яўляецца магчымасць атрымання пэўнага фінансавага прыбытку або матэрыяльнай выгады.

Такім чынам, можна сказаць, што асноўнае адрозненне некамерцыйных праектаў ад камерцыйных заключаецца ў тым, што дасягненне эфекту сацыяльнага або фінансавага з’яўляецца прыярытэтным пры прыняцці рашэння або рэалізацыі праекта.

У тэорыі кіравання праектамі, акрамя тэрміна “некамерцыйны праект”, ужываецца таксама тэрмін “сацыяльны праект”. Азначэнне гэтага паняцця, дадзенае ў вядомай кнізе В.І.Варапаева: “Сацыяльныя праекты – гэта праекты ў сферы рэфармавання сістэмы сацыяльнага забеспячэння, аховы здароўя, сацыяльнай абароны незабяспечаных слаёў насельніцтва, пераадоленне вынікаў прыродных і сацыяльных катастроф” [6, с. 20], – на наш погляд, некалькі звужае сферу магчымасці рэалізацыі такога роду праектаў, паколькі ў ім не ўлічаны праекты, рэалізуемыя ў культуры і палітыцы.

Канчатковы вынік праекта вырашаецца з сацыяльнага, экалагічнага, этычнага, а не з фінансавага пункту гледжання. Пры прыняцці рашэння аб рэалізацыі некамерцыйнага праекта адпаведныя асобы (кіраўнікі праекта) павінны разглядаць затраты з пункту гледжання іх дапушчальнасці пры бягучым фінансавым стане інвестара: арганізацыі або дзяржавы, фізічнай асобы або групы асоб, а не з пункту гледжання адпаведнасці затрат іх, фінансавых вынікаў рэалізацыі праекта.

Другім адрозненнем некамерцыйных праектаў ад камерцыйных з’яўляюцца іншыя, у параўнанні з камерцыйнымі, крыніцы і характар фінансавання, якія цягнуць за сабою адпаведныя мэты рэалізацыі праектаў. Крыніцы фінансавання некамерцыйных праектаў могуць быць аб’яднаныя ў наступныя групы: фінансаванне за кошт дзяржавы і органаў мясцовага самакіравання; фінансаванне за кошт прыватных недзяржаўных арганізацый; фінансаванне за кошт фізічных асоб.

У выніку рэалізацыі некамерцыйнага праекта ўзнікае некамерцыйны прадукт. Некамерцыйны прадукт – гэта вынік дзейнасці некамерцыйнага суб’екта, не звязаны з атрыманнем прыбытку і прызначаны для некамерцыйнага абмену [1, с.11].

Прыкладамі некамерцыйных прадуктаў у бібліятэчнай сферы могуць быць некамерцыйныя ідэі, канцэпцыі, праграмы; некамерцыйныя паслугі (інфармацыйныя, адукацыйныя); тавары, не прызначаныя для камерцыйнай рэалізацыі (гуманітарная дапамога, кнігі, базы даных, сайты) і інш.

Спажывцамі некамерцыйнага прадукта з’яўляюцца грамадства, асобныя індывіды і групы насельніцтва.

Спецыялістам у галіне кіравання некамерцыйнымі праектамі ў бібліятэчнай сферы мэтазгодна ў сваёй дзейнасці прытрымлівацца сістэмнага падыходу да кіравання праектамі, які дазволіць ім

правільна структураваць веды, функцыі, працэсы, працэдурны і інш. у кіраванні, дакладна вызначаць мэты і задачы для кожнага з удзельнікаў працэсу кіравання, прадумваць паслядоўнасць іх рашэння і эфектыўныя тэхналагічныя ўзаемасувязі.

Сістэмны падыход да кіравання некамерцыйнымі праектамі ў бібліятэчнай сферы можна рэалізаваць на прыкладзе сістэмнай мадэлі, распрацаванай В.І. Варапаевым [5, с. 20–29]. Сістэмная мадэль складаецца з суб'ектаў, аб'ектаў і працэсу кіравання. Суб'ектамі кіравання некамерцыйнымі праектамі ў бібліятэчнай сферы з'яўляюцца асноўныя ўдзельнікі праекта, якія ў адпаведнасці са сваімі задачамі і межамі паўнамоцтваў і кампетэнцыі ўзаемадзейнічаюць пры выпрацоўцы і прыняцці рашэнняў у працэсе яго ажыццяўлення.

Асноўныя ўдзельнікі праекта:

1) арганізацыі, якія фінансуюць праект (спонсарства, дабрачыннасць і інш.);

2) кіруючыя арганізацыі (бібліятэкі, якія маюць статус юрыдычнай асобы, некамерцыйныя арганізацыі);

3) выканаўцы (супрацоўнікі бібліятэкі, арганізацыі і фізічныя асобы, якіх наймае кіруючая арганізацыя для выканання той ці іншай работы);

4) сувыканаўцы (арганізацыі, якія выконваюць сваю частку работы за кошт сродкаў фінансуючай арганізацыі).

Каманда праекта складаецца з кіраўніка праекта (прызначанага загадам кіраўніка бібліятэкі); выканаўцаў – членаў праектнай групы (функцыянальных менеджэраў праекта).

Аб'ектамі кіравання некамерцыйнымі бібліятэчнымі праектамі з'яўляюцца бібліятэчныя праекты; праектна арыентаваная дзейнасць бібліятэкі; праектна арыентаваная дзейнасць у сістэме бібліятэк, а таксама фазы жыццёвага цыкла аб'екта кіравання: канцэпцыя, распрацоўка, рэалізацыя, завяршэнне праекта.

Пад працэсам кіравання ажыццяўленнем праекта разумеецца структурная дэкампазіцыя задач і працэдур кіравання праектам, з дапамогай якіх сродкам прымаемых рашэнняў ажыццяўляецца ўздзеянне суб'ектаў кіравання на аб'екты кіравання.

У аснову класіфікацыі задач кіравання праектамі пакладзены часавыя ўзроўні і функцыянальныя сферы кіравання, а таксама стадыі кіравання.

Часавыя ўзроўні кіравання некамерцыйнымі бібліятэчнымі праектамі, як правіла, абмяжоўваюцца стратэгічным узроўнем, які

ахоплівае ўвесь жыццёвы цыкл праекта; гадавым узроўнем, калі выкананне работ запланавана на працягу года; квартальным узроўнем, калі выкананне работ запланавана на працягу квартала, і ў выключных выпадках месячным і аператыўным узроўнем кіравання, калі выкананне работ праекта запланавана на месяц, дэкады, тыдні і г.д.

Функцыянальныя сферы кіравання ўключаюць кіраванне прадметнай сферай праекта; кіраванне праектам па часавых параметрах; кіраванне якасцю ў праекце; кіраванне рызыкамі ў праекце; кіраванне персаналам у праекце; кіраванне камунікацыямі ў праекце; кіраванне змяненнямі ў праекце.

Стадыі працэсу кіравання таксама з'яўляюцца важнымі характарыстыкамі працэсу кіравання. У прымяненні да працэсу кіравання некамерцыйнымі бібліятэчнымі праектамі вылучаюцца такія стадыі, як выпрацоўка канцэпцыі праекта і яе частак; працэсы арганізацыі фінансавання; планаванне работ праекта; арганізацыя і кантроль выканання работ праекта; аналіз і рэгуляванне ходу работ праекта; закрыццё праекта і яго частак.

Выкарыстанне такой сістэмнай метадалагічнай мадэлі да кіравання канкрэтным некамерцыйным праектам у бібліятэчнай сферы дазваляе структураваць веды, функцыі, працэсы і іншыя складаючыя ў сферы кіравання праектам; вызначаць функцыянальныя задачы ўсіх удзельнікаў кіравання праектам; распрацоўваць метады, сродкі і ўсе віды забеспячэння рашэння ўдзельнікамі праекта патэнцыяльных задач; вызначаць эфектыўныя тэхналагічныя ўзаемасувязі і паслядоўнасць рашэння задач кіравання праектам; выкарыстоўваць агульную прафесійную мову і тэрміналогію ў сферы кіравання праектамі.

Такім чынам, становіцца відавочнай грамадская значнасць некамерцыйных праектаў, арыентаваных, перш за ўсё, на сацыяльны вынік. Пры гэтым, на жаль, кіраўнікі бібліятэк і іншых некамерцыйных арганізацый не заўсёды валодаюць навуковымі метадамі кіравання праектнай дзейнасцю. Усё гэта прыводзіць да таго, што, з аднаго боку, застаецца нерэалізаванай значная частка бібліятэчных праектаў, з другога – узнікае прафанацыя метаду кіравання (праектная дзейнасць становіцца “моднай”, але не прафесійнай). Таму паўстала неабходнасць тэарэтычнага і метадычнага асэнсавання праблемы кіравання некамерцыйнымі праектамі ў бібліятэчнай сферы.

1. *Андреев, С.Н.* Маркетинг некоммерческих субъектов / С.Н.Андреев. – М.: ФИНПРЕСС, 2002. – 320 с.
2. *Брижатова, С.Б.* Системообразующие основания разработки региональных программ социально-культурного развития в России: автореф. дис. ...канд. пед. наук / С.Б.Брижатова. – М., 2001. – 18 с.
3. *Воройский, Ф.С.* О корпоративных библиотечных системах и перспективах их развития в России / Ф.С.Воройский // Информ. ресурсы России. – 2001. – № 3-4. – С. 7–10.
4. *Волков, И.М.* Проектный анализ: учебник для вузов / И.М.Волков, М.В.Грачёва. – М.: Банки и биржи: ЮНИТА, 1998. – 423 с.
5. *Воропаев, В.И.* Системный подход к управлению проектами и программами / В.И.Воропаев, Г.И.Секлетова // Управление проектами. – 2005. – №3 (3). – С. 20–29.
6. *Воропаев, В.И.* Управление проектами в России: основные понятия. История. Достижения. Перспективы / В.И.Воропаев. – М.: Аланс, 1995. – 225 с.
7. *Грант Европейского Союза* // Библиотека. – 1990. – №5. – С. 56–58.
8. *Громыко, Ю.В.* Проектное сознание: руководство по программированию и проектированию в образовании для систем стратегического управления / Ю.В.Громыко. – М., 1998. – 159 с.
9. *Жадько, Н.В.* Проектное развитие библиотек / Н.В.Жадько. – М.: Елена, 2000. – 96 с.
10. *Злотникова, З.И.* Библиотека в системе социально-культурного программирования / З.И.Злотникова, И.М.Суслова // Библиотековедение. – 2002. – № 2. – С. 32–37.
11. *Иванов, В.В.* Основы управления проектами: учеб. пособие / В.В.Иванов, А.В.Бельц; Моск. гос. ин-т электронной техники. – М., 2000. – 12 с.
12. *Михайлов, А.Г.* Использование современных методов управления проектами маркетинга и менеджмента при создании информационных систем / А.Г.Михайлов // Информ. ресурсы России. – 2000. – № 6. – С. 19–22.
13. *Управление проектами: зарубежный опыт* / под ред. В.Д.Шапиро. – СПб.: Два-Три, 1993. – 610 с.