

О.І. Пурський, О.А. Харченко, А.О. Бродська

Київський національний торговельно-економічний університет, Київ

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ «МІЖНАРОДНА ТОРГОВЕЛЬНА ВИСТАВКА-ЯРМАРОК»

Наведено результати розробки організаційного проекту «Міжнародна торговельна виставка-ярмарок». Для реалізації проекту використовується матрична структура управління розвитком проекту, що сприяє чіткій структуризації просторово-часового розподілу робіт по проекту та оптимізації розподілу обов'язків серед безпосередніх організаторів виставки-ярмарки. Моніторинг виконання організаційного проекту здійснюється згідно алгоритму Дж. Хофстеда.

Ключові слова: управління проектами, торговельна виставка-ярмарок, організаційне проектування, матрична структура управління

Представлены результаты разработки организационного проекта «Международная торговая выставка-ярмарка». Для реализации проекта используется матричная структура управления развитием проекта, что способствует четкой структуризации пространственно-временного распределения работ по проекту и оптимизации распределения обязанностей среди непосредственных организаторов выставки-ярмарки. Мониторинг исполнения организационного проекта выполняется согласно алгоритму Дж. Хофстеда.

Ключевые слова: управление проектами, торговая выставка-ярмарка, организационное проектирование, матричная структура управления

In this article results of working out of the organizational project «International trading exhibition-fair» are presented. For project realisation the matrix structure of management is used by project development that promotes structurization of time-spatially distribution of works under the project and optimisation of distribution of duties among direct organizers of an exhibition-fair. Monitoring of the organizational project is carried out according to Hofstede algorithm.

Keywords: projects management, trading exhibition-fair, organizational designing, matrix structure of management

Постановка проблеми та її актуальність

Міжнародні виставки і ярмарки виступають важливим інструментом маркетингової, рекламної, комерційної і техніко-економічної діяльності зацікавлених фізичних і юридичних осіб. Завдяки участі у таких заходах торговельне підприємство має можливість довести інформацію про власну продукцію або послуги до вітчизняного та іноземного споживача і взяти участь в обговоренні актуальних питань подальшого розвитку торговельної діяльності. Сучасну міжнародну виставку-ярмарок слід розглядати як ефективне поєднання маркетингових заходів та механізмів міжнародної торгівлі. Важливу роль торговельних виставок-ярмарок у становленні підприємництва

безпосередньо підкреслює постійне збільшення попиту на експозиційні площі, яке викликано пропозицією великої кількості «експозиційних» товарів і послуг [1]. На сьогодні міжнародні виставки і ярмарки – це особлива форма торговельної діяльності, де демонструються зразки товарів, досягнення господарства, науки і техніки, культури і мистецтва, проводяться конференції, бізнес-семінари, майстер класи, відбуваються ділові переговори потенційних учасників операцій купівлі-продажу, уточнюються комерційні позиції, здійснюється оптова торгівля по зразках, підписуються зовнішньоторговельні договори, контракти. Запорукою вдалого проведення виставки-ярмарку є застосування сучасних методів і механізмів управління активними організаційними системами [1-3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання проектного менеджменту досліджувалися багатьма науковцями. Серед них можна відзначити наукові праці С.Д. Бушуєва, І.В. Кононенко, Ю.М. Теслі, В.Н. Буркова, Д.А. Новикова, Б. Коско, Є.К. Корноушенко, В.І. Прангішвілі, В.І. Максимова, О.О. Кулінича, Р. Аксельрода, В.Б. Силова, а також А. Кофмана, Т. Сааті, Л.А. Заде, М. Свами, О.Г. Тімінського та ін. Загальне уявлення про сучасний стан управління організаційними проектами можна отримати з робіт [3-10]. Сучасні особливості механізмів управління проектами визначаються перехідним періодом становлення ринкових відносин в економіці. Перехідний період вимагає використання методів і механізмів, характерних як для ринкової системи, заснованої на приватній власності і вільних цінах, так і для системи планового регулювання. Специфіка діяльності торговельних підприємств вимагає чіткого розуміння процесів, що реалізуються в рамках цієї діяльності, а також взаємозв'язків між суб'єктами підприємства, які визначаються інформаційними і товарними потоками. Для ефективного управління система має бути добре структурована. Структуризація проекту є невід'ємною складовою загального процесу планування проекту і реалізації проекту. Безпосереднє формування структури управління забезпечується в процесі організаційного проектування – провідного методу формальної організації цілісних систем.

У практичній діяльності керівників торговельних підприємств, питання розробки та реалізації організаційних проектів належать до числа найбільш значущих і таких, що потребують постійної уваги. На сьогодні, все більше відчувається потреба у проведенні спеціальних досліджень діяльності торговельних підприємств, присвячених розробці й реалізації організаційних проектів, що виступають у якості інноваційних змін на торговельних підприємствах. Постають проблеми визначення вихідних теоретичних позицій, методологічних умов, функцій, інструментальних засобів та інформаційних технологій проектування механізмів організаційного управління діяльністю підприємств у сфері торгівлі, використання з цією метою досягнень різних галузей наукового знання, способів теоретичної рефлексії практичного досвіду організаційного проектування систем, механізмів формуючого експерименту.

Проведені дослідження більшою мірою лише намітили шляхи розв'язку істотних протиріч, що мають безпосереднє відношення до організаційного проектування в торгівлі: між досягненнями в області вивчення загальних проблем управління

торговельними організаціями та недостатньою методологією і умов її застосування у сфері торгівлі; між традиційними для неї засобами реформування торговельних систем і принципово новими проектними технологіями кардинальних змін в торгівлі; між необхідністю практичної реалізації задач модернізації торговельних організацій і невизначеністю механізмів їх розвитку. Зазначені проблемні питання і протиріччя обумовлюють актуальність проблеми встановлення теоретичних основ і способів управлінських дій щодо розробки й реалізації організаційних проектів у сфері торгівлі. Практичне значення полягає в тому, що теоретичні положення, висновки і рекомендації можуть слугувати методологічною основою для розробки ефективного механізму організаційного управління підприємствами торгівлі, а розроблені на цій основі технології управління та їх подальше впровадження в діяльність підприємств є засобом підвищення їхньої продуктивності.

Мета статті

Головною метою даного дослідження є розробка організаційного проекту з проведення міжнародної торговельної виставки-ярмарку товарів і послуг.

Виклад основного матеріалу

Початком діяльності з підготовки виставки є робота в рамках першого етапу організаційного проекту, а саме – аналізу наявної ситуації. Оформлення початкового задуму, що проведення виставки-ярмарку, як правило, відбувається в рамках співпраці декількох торговельних фірм. Проведений попередній аналіз виявив загальні для торговельних компаній тенденції до подальшого самовдосконалення і бажання порівняти результати власної діяльності з досягненнями інших фірм. Був зроблений висновок, що для подальшого розвитку діяльності торговельних фірм потрібен діалог з іншими фірмами, в тому числі з інших країн, а також відзначена важливість обміну інформацією з найбільш актуальних питань. Другим організаційним висновком стала необхідність проведення зустрічей на рівні виставки-ярмарку. З метою перевірки можливості її проведення необхідно виконати аналіз ресурсної бази і виявити «проблемні» напрямки. У результаті проведеного аналізу, члени проектної групи дійшли висновку, що є необхідний ресурс по конференц залах і виставкових площах, але в той же час відсутній необхідний запас місць для поселення учасників конференції, що ставить додаткову умову для учасників – передоплата участі з метою резервування місць в готелях. В кадровому потенціалі компаній-організаторів конференції були знайдені співробітники з досвідом участі у виставках-ярмарках та відповідними навичками їх

організації, виділене коло посадових осіб і підрозділів, без участі яких її проведення було б неможливим. Також, була проаналізована наявна інформація стосовно інших, тематично подібних виставок та термінів їх проведення, що дозволило визначити орієнтовні терміни проведення та найбільш імовірний список її учасників. Особлива увага приділялася аналізу фінансових ресурсів: сума наявних коштів; суми, що надаються спонсорами; приблизний об'єм витрат; розмір дефіциту, перелік джерел його покриття; співвідношення власних і залучених коштів; прогнозована нерівномірність фінансових надходжень по майбутньому проекту (надходження майже половини фінансового ресурсу по проведенню виставки – внески учасників, практично співпадає з термінами її початку).

У процесі попередніх дискусій до групи зацікавлених осіб поступово приєднувалися співробітники і керівництво торговельних компаній, під час таких дискусій відбувалося поступове оформлення ідеї проекту. Її кінцева форма відобразилася у вигляді «Міжнародної торговельної виставки-ярмарки» на базі регіонального представництва торговельної компанії. Одночасно, на основі ідеї проекту, почалося об'єднання зацікавлених осіб у певну спільноту, яка в подальшому стала основою проектної команди. Наявність всебічної, детальної інформації про виставку як форму методологічно-практичного спілкування, визначення вимог, що висуваються до неї, наявні можливості та ресурси дозволило перейти до наступного етапу організаційного проектування – концептуального.

На даному етапі почалася розробка і оформлення концепції майбутнього організаційного проекту. Ініціативна група на базі системного підходу почала розробляти стратегію проекту. Відправним моментом досліджень стала місія торгового підприємства, яка відображається в тому, щоб задовольняти потреби покупців у товарах і послугах, зайняти лідируючу позицію в цій сфері, отримуючи бажаний прибуток. Шляхом дискусійного обговорення насамперед були отримані різнопрофільні, всебічні погляди на початковий задум, які під час подальшого обговорення піддалися взаємній критиці. Результати дискусій стали предметом подальшого обговорення за допомогою методу номінальної групової техніки, в процесі якого попередньо вироблена стратегія була розподілена на конкретні і узгоджені між собою цілі. Підсумком роботи стало представлення членами проектної групи консолідованого висновку про необхідність проведення міжнародної виставки-ярмарки, з метою узагальнення наявного досвіду торговельної діяльності та популяризації сучасних методів і засобів ведення торгівлі. Одночасно були

визначені потенційно складні напрямки, серед яких: відсутність необхідного досвіду проведення подібних заходів та наявність проблем в ресурсному і системному забезпеченні.

Подальше формування стратегії полягало у визначенні основних напрямків дій, а також принципів їх координації, які б дозволили досягнути бажаного результату. Перш за все було вирішено вивчити наявний, серед підприємств-організаторів виставок-ярмарок, досвід проведення міжнародних виставок, провести пошук фахівців, здатних очолити напрямки організації виставки, а також забезпечити їх включення до складу проектної команди [1; 11]. Окремими напрямками діяльності стали робота з визначення торговельних підприємств – потенціальних учасників конференції, пошук організацій здатних профінансувати її проведення та забезпечення візової підтримки закордонних учасників конференції. Спочатку дії щодо реалізації стратегії координувалися групою зацікавлених осіб, а потім на етапі програмування, планування і реалізації, створеним з метою проведення конференції організаційним комітетом. Як наслідок були виділені умови досягнення цілей проекту. Ними виявилися: наявність нових науково-прикладних тенденцій в торговельній діяльності різних підприємств, виділення достатньої кількості передових фахівців у практичній діяльності торговельних підприємств та відомих вчених з новітніми теоретичними розробками у сфері торговельної діяльності, виділення достатньої кількості виконавців з числа співробітників підприємств-організаторів конференції для забезпечення її проведення. На заключному етапі стратегічного планування було виконано прогнозування наслідків розроблюваного проекту. Реалізація даного проекту має сприяти підвищенню якості діяльності торговельних підприємств за рахунок обміну передовим досвідом, налагодженню двосторонніх, в тому числі і міжнародних, контактів між торговельними підприємствами, підвищенню рівня взаємодії зацікавлених організацій і компаній, впровадженню новітніх методик і технологій в торговельну сферу. Окремої характеристики потребує динаміка відносин членів проектної групи, в майбутньому організаційного комітету. На даному етапі, по-перше відбувається позиціонування учасників залежно від обов'язків, які вони виконують. Залишаючись співробітниками торговельних підприємств, кожен із них, вибрав роботу, яка найбільше відповідає його можливостям. При цьому кадровий склад по ряду напрямків діяльності характеризувався сильною мінливістю, яка продовжувалася до того часу, поки учасники повністю не визначилися зі своєю роллю в проекті. Підсумком цього стало виникнення позиційно

визначеного співтовариства, яке характеризувалося визначенням чіткої проектно-модельючої професійної позиції учасників, що відобразилося у встановленні ефективної взаємодії і формуванні виконавчої команди-розробників проекту.

Наявність визначеної концепт-ідеї – організація міжнародної виставки-ярмарку дозволяє перейти до наступного етапу організаційного проекту – програмуванню. На даному етапі починається детальна розробка плану проведення виставки-ярмарку. Проектною групою на основі ситуаційного підходу була вибрана матрична структура управління, як така, що найбільше відповідає умовам його реалізації. Організаційний комітет має забезпечити такі напрями діяльності: розповсюдження інформації про проведення виставки-ярмарку; розсилання запрошень учасникам; реєстрація учасників, заявок і доповідей; участь організацій та банків спонсорів; збирання коштів за участь і публікацію матеріалів учасників виставки; редагування і видання збірника матеріалів виставки; організація конкурсів на кращу доповідь, на найкращу якість продукції і надання послуг; розробка програм круглих столів, роботи секцій, майстер-класів; візове оформлення відповідних документів закордонних учасників; забезпечення харчування і проживання учасників; зв'язок із засобами масової інформації; культурна програма; забезпечення транспортом; виділення і підготовка конференц-зали; резервування виставкових площ; фото-і відеозйомка; прийом учасників виставки і організація їх супроводу; забезпечення участі у виставці керівників торговельних підприємств і представників виконавчої влади; підготовка, видання і розповсюдження програми виставки; підготовка проекту резолюції за результатами діяльності виставки; організації від'їзду учасників виставки-ярмарку.

За кожним напрямом закріплюється відповідальний і безпосередній виконавець. Задача відповідального виконавця полягає у розробці плану реалізації закріпленого за ним напряму і залученні з цією метою безпосередніх виконавців із числа співробітників підприємств-організаторів. На початковій фазі програмування виконавцями використовуються методи дискусії, евристичного прогнозування, аналогій, результатом застосування яких є визначення переліку необхідних, для вирішення поставлених завдань, заходів.

Напряму «розсилання інформаційних повідомлень і запрошень» потрібно визначити перелік торговельних підприємств – потенційних учасників виставки, дізнатися про їх поштові та електронні адреси, прізвища керівників, розробити текст інформаційного повідомлення, розіслати та відстежити його отримання адресатом, у випадку

необхідності надати відповіді на питання, які виникають. Після підтвердження участі забезпечити всі процедури щодо візового оформлення необхідних документів. Виконавці, які відповідають за реєстрацію учасників, збирання коштів за участь та публікацію матеріалів, повинні: організувати ведення постійної переписки, вести діалог з потенційними учасниками щодо оформлення необхідних для видання матеріалів та представлення власних товарів і послуг, відслідковувати надходження коштів з оплати участі та надавати відповідні консультації з приводу механізмів її здійснення.

Відповідальні за випуск рекламного проспекту виставки і буклету з інформацією про підприємства учасників, здійснюють попереднє ознайомлення з матеріалами, проводять його логічне узгодження і розбивку по секціях, здійснюють відповідні правки і підготовку матеріалів до друку. Організатори конкурсів на кращу доповідь, найкращу якість продукції і надання послуг розробляють відповідну методику критеріїв оцінювання. Після чого вони ознайомлюються з матеріалами учасників та проводять рейтингові опитування стосовно товарів і послуг представлених на виставці і, використовуючи метод експертних оцінок, визначають потенційних переможців конкурсів. Головна увага, в даному випадку повинна приділятися актуальності доповідей з точки зору підвищення ефективності торговельної діяльності і результатам опитування. Перед керівниками круглих столів, секцій, майстер-класів ставиться завдання розробки планів їх проведення, підготовки необхідних матеріалів, резервування необхідного обладнання і приміщень, визначення кількості учасників, підготовка презентаційних матеріалів.

Виконавці відповідальні за забезпечення харчування, проживання, супровід та транспортне обслуговування учасників, повинні: вчасно отримати відомості про кількість учасників та об'єми продукції, що представлена на виставці; підписати відповідні договори про поселення учасників та надання виставкових площ і відповідного обладнання; забезпечити зустріч учасників і у випадку необхідності надання транспортного засобу для перевезення до місць проживання та проведення виставки. Особливу увагу слід приділити питаннями організації харчування: своєчасне підписання договорів на обслуговування учасників як на місці проведення виставки, так і в місцях їхнього проживання. Учасники проектної команди, що забезпечують інформаційний супровід виставки, повинні через засоби масової інформації підтримувати постійний інтерес до проведення виставки, а також забезпечити висвітлення її роботи на радіо і телепрограмах та у відповідних галузевих інтернет-

ресурсах. Ініціативна група з організації культурної програми, перш за все повинна здійснити оцінку власних можливостей і наявних фінансових ресурсів, а потім визначити її орієнтовний зміст і час проведення відповідних заходів. На основі попередніх оцінок, на більш пізніх етапах – розробити конкретну культурну програму з відповідним графіком її проведення, в рамках наявного фінансування. З цією метою потрібно підписати попередні договори з організаціями, які будуть брати участь в культурній програмі, з відповідним кошторисом їх послуг.

Відповідальні за забезпечення участі керівників торговельних підприємств та представників органів влади виконують такі дії: визначають коло зацікавлених осіб, участь яких не тільки є бажаною, але й можливою; готують текст запрошень із врахуванням специфіки очолюваних ними установ; розсилають запрошення. Члени проектної групи, які зайняті вирішенням питань підготовки, видання і розповсюдження програми, а також роботою над проектом резолюції здійснюють збирання і узагальнення інформації про учасників виставки-ярмарки, уточнюють імена, назви фірм, теми доповідей, адреси та перелік представлених товарів і послуг, а також виконують макетування програми включаючи до неї тільки тих, що підтверджують свою участь. Вони визначають потрібний наклад і підписують договір з типографією про видання програми напередодні виставки (це забезпечує максимальну достовірність включених до неї відомостей) та вирішують питання її розповсюдження. Окрім цього, вони проводять постійний діалог в ході виставки з її учасниками, з проведенням відповідного анкетування, з метою підготовки до закриття виставки-ярмарки запропонувати підтриманий учасниками проект резолюції щодо діяльності виставки.

Після того, як члени робочих груп команди проекту розробляють плани дій за своїми напрямками, вони проходять критичне обговорення на засіданні оргкомітету виставки-ярмарки. Визначальними методами в цьому обговоренні є методи аналогій, експертно-аналітичний та економічний аналіз. Перед відповідальними виконавцями ставиться задача обґрунтування своїх планів, доведення економічної доцільності затребуваних ресурсів. Підсумком обговорення має стати прийняття відповідної програми дій за основу і прийняття бюджету проведення виставки-ярмарки. Реалізація заходів з виконання затвердженої програми дій висуває високі вимоги до відповідальних виконавців і членів робочих груп. Ця проблема вирішується шляхом призначення на відповідні позиції виконавців з досвідом проведення виставок-ярмарок та потрібними менеджерськими

якостями. На етапі програмування також встановлюються взаємозв'язки між напрямками підготовки і проведення виставки-ярмарки. Так, для оптимізації зусиль на початковому етапі слід здійснити об'єднання робочих груп [12], які відповідають за розсилання запрошень, реєстрацію учасників, збирання коштів за участь у виставці в одну групу. В другу групу об'єднуються відповідальні за редагування і видання збірника матеріалів виставки-ярмарки, організацію конкурсів, підготовку резолюції виставки, розповсюдження її програми. Третя група формується за рахунок відповідальних за проведення круглих столів, роботи секцій, майстер-класів; візове оформлення відповідних документів закордонних учасників. Четверта група об'єднує в собі відповідальних за забезпечення харчування і проживання учасників; зв'язок із засобами масової інформації; виконання культурної програми; забезпечення транспортом; виділення і підготовку конференц-зали; резервування виставкових площ; фото-і відеозйомку; прийом учасників виставки і організація їх супроводу; забезпечення участі у виставці керівників торговельних підприємств і представників виконавчої влади. Робота в таких об'єднаних групах сприяє спільній діяльності, формуванню взаємодопомоги та стабілізації кількості учасників проекту, а також дозволяє визначити оптимальний часовий розподіл робіт по проекту.

Завершальним етапом організаційного проектування є планування. Безпосередньо перед етапом планування на засіданні оргкомітету виставки заслуховується підготовлена програма підготовки і проведення та здійснюється її критичний аналіз, а також у випадку необхідності вносяться потрібні зміни. Підсумком такого засідання є позитивний висновок стосовно програми проведення виставки і власне перехід до планування. На даному етапі команда проекту здійснює роботи зі створення графіка його реалізації. В першу чергу розробляються і затверджуються загальний термін реалізації проекту. В рамках затвердженого терміну визначаються проміжні дати: проведення рекламної компанії виставки-ярмарки в ЗМІ та Web-ресурсах; розсилки запрошень; розробки програм круглих столів, роботи секцій, майстер-класів; вирішення питань матеріально-технічного і фінансового супроводу підготовки виставки, а також оформлення відповідних візових документів закордонних учасників; реєстрації учасників, заявок і доповідей; збирання коштів за участь і публікацію матеріалів учасників виставки; редагування і видання збірника матеріалів виставки; прийом учасників, забезпечення харчування і проживання та організації їх супроводу і транспортне

обслуговування; резервування виставкових площ; фото-і відеозйомка; забезпечення участі у виставці керівників торговельних підприємств і представників виконавчої влади; підготовка, видання і розповсюдження програми виставки; підготовка проекту резолюції за результатами діяльності виставки; організації від'їзду учасників виставки-ярмарки. Причому кожна дія в рамках підготовки і проведення виставки прив'язується до конкретної дати, а на поточних засіданнях оргкомітету проводиться контроль їх виконання і в разі необхідності вносяться відповідні корективи. Особливість планування такого заходу як виставка-ярмарок полягає у зменшенні часових інтервалів між засіданнями оргкомітету від 1 місяця на початку підготовки до 1 тижня безпосередньо перед її початком. Реалізація організаційного проекту здійснюється в рамках затвердженого плану проекту. Практика показує, що головна задача оргкомітету полягає у виборі, з одного боку – на основі ситуативного і поведінкового підходів, із всієї сукупності форм самоорганізації членів проектних команд найбільш оптимальних, а з іншого боку – у моніторингу процесу підготовки та ініціації оперативних змін у плануванні. Задача керівника проекту на даному етапі полягає у створенні необхідних умов для його успішної реалізації: мотиваційних, кадрових, матеріально-технічних, фінансових, нормативно-правових.

Мотивація є умовою успішної реалізації організаційного проекту, своєчасного проходження всіх «контрольних» дат, з високою якістю виконання робіт. Важлива роль в рамках моніторингу надається застосуванню відповідних до наявної ситуації форм контролю. Для контролю напрямків діяльності, в яких наявні чіткі критерії механізмів виконання і звітності (наприклад: підготовка і розсилання інформаційних повідомлень, реєстрація учасників і т.п.) використовується традиційний контроль на основі негативного зворотного зв'язку (рис. 1) [13].

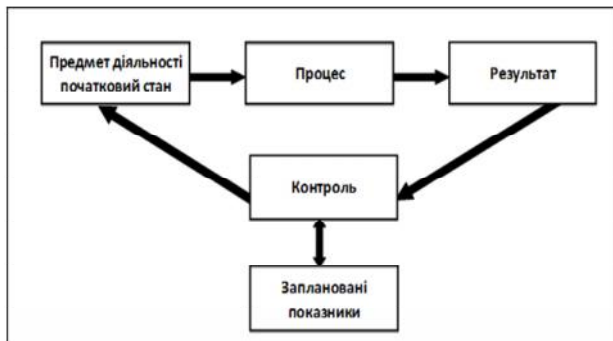


Рис. 1. Моніторинг виконання організаційного проекту на основі негативного зворотного зв'язку

Застосування наведеного механізму контролю (рис. 1) можливо за наявності сукупності

індикаторів і процедур оцінювання, стандартів для порівняння, форм звітності, засобів впливу. Він застосовується, коли зовнішнє оточення формалізовано, цілі і результати зрозумілі, непротирічні та такі, що піддаються вимірюванню, причинно-наслідкові зв'язки між управляючими впливами і реакцією на них відомі.

Слід також зазначити, що у випадку управління організаційним проектом, наявність наведених умов не завжди можлива. Тому, як правило, завжди виникає необхідність пошуку альтернативних і адекватних до контролюваного процесу форм моніторингу. Загалом, вибір оптимальної форми контролю виконання даного організаційного проекту здійснюється згідно алгоритму (рис. 2) описаному Дж. Хофстедом в роботі [14], відповідно до якого застосовується шість основних форм контролю.

Рутинна форма контролю – це описана раніше форма контролю на основі негативного зворотнього зв'язку, коли діяльність чітко описується і відома реакція системи на управляючі впливи.

Експертний контроль використовується у випадках, коли всі умови класичної схеми контролю (рис. 1) виконуються, окрім умови повторення діяльності.

Контроль за методом проб і помилок застосовується, коли невідомий ефект управляючого впливу, або іншими словами причинно-наслідкові зв'язки між управляючим впливом і реакцією системи невідомі, але діяльність в рамках проекту повторюється.

Інтуїтивна форма контролю може застосовуватися, коли ефект управляючого впливу невідомий і діяльність не повторюється. Іншими словами є тільки одна спроба, оскільки навчання методом проб і помилок неможливе. Інтуїтивні форми контролю, в рамках даного проекту, можуть застосовуватися в питаннях пов'язаних, наприклад, з виданням збірника матеріалів або пошуком фінансових ресурсів.

Суб'єктивна форма контролю реалізується в ситуації ще більшої невизначеності, коли діяльність не повторюється, ефект управляючого впливу невідомий, а результати не піддаються вимірюванню. Одне, що залишається зрозумілим так це цілі. В цьому випадку результат може бути проконтрольований виключно на основі суб'єктивного висновку досягнута мета чи ні.

Поточна форма контролю застосовується у випадках коли цілі діяльності не зрозумілі, а результати невідомі і не піддаються вимірюванню і не залежать від думки контролюючого. Перевагою контролю виконання організаційного проекту побудованого на основі алгоритму Дж. Хофстеда є те, що на різних рівнях управління можна застосовувати різні форми контролю.

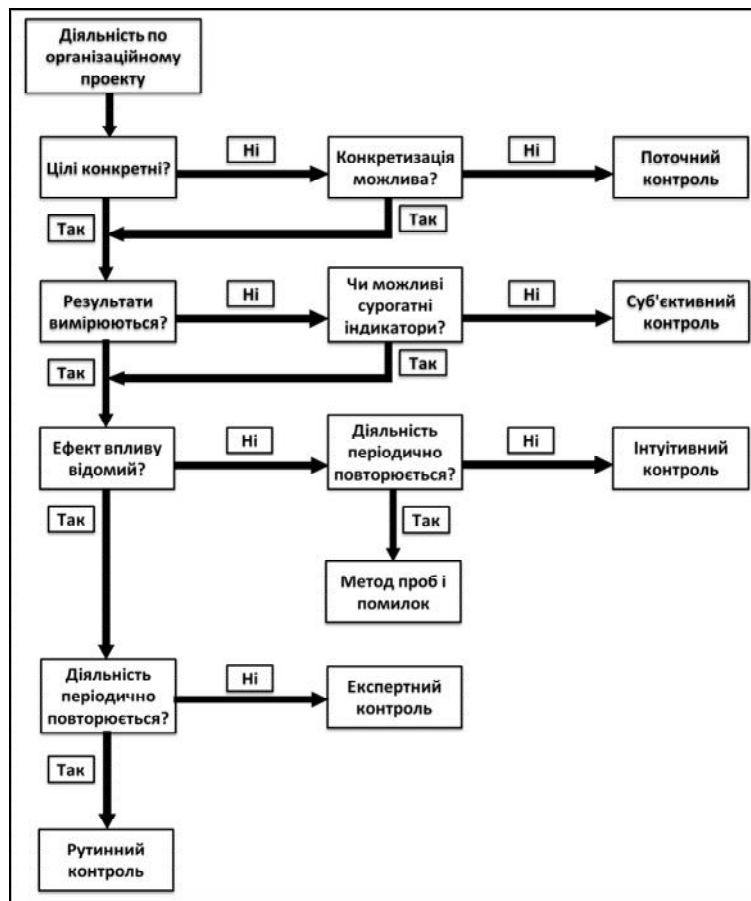


Рис. 2. Вибір оптимальної форми контролю згідно алгоритму Дж. Хофстеда [14]

Висновки

Проведення роботи з підготовки виставки-ярмарки на основі сучасних технологій управління та принципів організаційного проектування дозволяє отримувати ряд позитивних результатів під час реалізації організаційного проєкту. В рамках розробки проєкту використовується матрична структура управління розвитком проєкту, що сприяє чіткій структуризації просторово-часового розподілу робіт по проєкту та оптимізації розподілу обов'язків серед безпосередніх організаторів виставки-ярмарки.

Список літератури

1. Владиславлев Д.Н. *Современные бизнес-технологии в торговле: Планирование и моделирование. Инвестиционное проектирование. Конкуренция и монополизация. Снабжение и сбыт. Торговые площадки. Консалтинговый сервис* / Д.Н. Владиславлев. – М.: Ось-89, 2002. – 203 с.
2. Лapidус А.А. *Организационное проектирование и управление крупномасштабными инвестиционными проектами* / А.А. Лapidус. – М.: Журн. «Вокруг света», 1997. – 224 с.
3. Балашиов В.Г. *Механизмы управления организационными проектами* / В.Г. Балашиов, А.Ю. Заложнев, Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2003. – 84 с.
4. Бурков В.Н. *Введение в теорию управления организационными системами* / В.Н. Бурков, Н.А. Коргин, Д.А. Новиков; под ред. чл.-корр. РАН Д.А. Новикова. – М.: Либроком, 2009. – 264 с. 32.

5. Бурков В.Н. *Как управлять проектами* / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков. – М.: Синтег, 1997. – 188 с.
6. Воропаев В.И. *Управление проектами в России* / В.И. Воропаев – М.: Аланс, 1995. – 225 с.
7. Колосова Е.В. *Методика освоения объема в оперативном управлении проектами* / Е.В. Колосова, Д.А. Новиков, А.В. Цветков. – М.: 2001. – 156 с.
8. Либерзон В.И. *Основы управления проектами* / В.И. Либерзон. – М.: Нефтяник, 1997. – 150 с.
9. Dinsmore P.C. *Winning in business with enterprise project management* / P.C. Dinsmore. – N.Y.: American management association, 1999. – 271 p.
10. Fleming Q.W. *Earned value Project Management* / Q.W. Fleming, J.M. Hoppelman. – PMI, 1996. – 141 p.
11. Межов И.С. *Организационное проектирование интегрированных производственных систем* / И.С. Межов. – Барнаул: Изд-во Алт. гос. ун-та, 2002. – 228 с.
12. Мазур И.И. *Эффективный менеджмент* / И.И. Мазур. – М.: Высш. шк., 2003. – 553 с.
13. Мескон М.Х. *Основы менеджмента* / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 800 с.
14. Hofstede G. *Cultural Constraints in Management Theories // International Management Behavior* / Eds. H. W. Lane, J. J. DiStefano, M. L. Maznevski. 4th ed. Cambridge, MA: Blackwell, 2000. P. 82–95.

Стаття надійшла до редколегії 06.06.2013.

Рецензент: д-р екон. наук, проф. С.В. Мельниченко, Київський національний торговельно-економічний університет, Київ.