ПЕРЕВАГИ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. У статті розглянуто сутність і специфічні ознаки розвитку підприємства за проектним підходом. Наведено спільні ознаки проектів. Визначено основні класи організацій, які використовують проектний підхід. Розкрито актуальність використання проектного підходу в управлінні організацією.

Ключові слова: підприємство, організація, проект, проектний підхід, планування, управління.

Summary. In the article, the essence and specific features of the development of an enterprise from the point of view of the projected approach are considered. Some common features of projects are given. The main classes of the organizations, using the projected approach, are determined. The urgency of using the projected approach in the management of an organization is revealed.

Key words: enterprise, organization, project, projected approach, planning, management.

DOI : 10.33783/1977-4167-2019-46-2-41-45

Постановка проблеми. Нині, коли відбувається посилення глобалізації ринкового середовища, дуже сильно змінюються підходи, методи й моделі менеджменту на будь-яке підприємство для забезпечення його довготривалого успіху. Це дає підстави для наукового пошуку адекватних інструментів та управлінських рішень забезпечення сталого розвитку підприємств. На практиці однією з найпоширеніших залишається модель управління проектами. Але питання впровадження проектів розвитку та впорядку-

вання управлінських процесів щодо їх реалізації ще не мають належної уваги вчених. Зараз цей специфічний напрям проектної діяльності на підприємстві характеризується сегментацією наукових досліджень. Необхідність розширеного вирішення основних проблем, які впливають на формування стратегії розвитку підприємства, зумовлена потребою чіткої систематизації та розвитку теоретико-методичних основ економічної сутності й організаційно-інформаційного забезпечення процесів «еволюції» підприємств

© С. С. Біляєв, 2019

Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Біляєв С. С. Переваги проектного підходу на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 2 (46). С. 41–45.

References (APA):

Biliaiev, S. S. (2019). *Perevahy proektnoho pidkhodu na pidpriemstvi* [Advantages of the project approach at the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (46), 41–45 (in Ukr.).

в умовах зростаючої динамічності та складності середовища господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади теорії управління розвитком соціально-економічних систем заклали видатні українські та зарубіжні науковці: І. Адізес, Н. Афанасьєв, В. Герасимчук, Л. Грейнер, О. Єрбохіна, С. Ілляшенко, М. Кондратьєв, А. Наливайко, В. Марченко, Ю. Погорєлов, В. Пономаренко, І. Пригожин, О. Раєвнева, О. Тридід, М. Туган-Барановський, Й. Шумпетер та ін. Теоретико-прикладні аспекти проєктного управління набули подальшого розвитку в дослідженнях Р. Арчібальда, О. Баженова, В. Воропаєва, З. Гальперіна, Р. В. Гутча, якого вважають засновником теорії управління проєктами, Д. Клеланда, В. Ліберсона, Є. Лішенка, І. Мазура, С. Нікешина, В. Рача, Л. Стакенбрука, А. Товби, Г. Ціпеса, В. Шапіра, та ін., наукові здобутки яких утворюють сучасну концепцію стратегічного управління на підприємствах [4].

Незважаючи на численні дослідження у даній галузі, процеси управління проєктами удосконалення підприємств наразі ще не набули комплексного наукового обґрунтування й залишаються слабо інтегрованими в загальну систему управління підприємством.

Мета статті — розкрити сутність і специфічні ознаки проєктів ефективного розвитку підприємства, визначити необхідність використання проєктного підходу в управлінні організацією.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні економісти стверджують, що проєкт є доволі однозначним та не викликає значних суперечностей, отже, проєкт — це одноразовий комплекс зв'язок різних заходів, який полягає у задоволенні визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів при наявному матеріальному (ресурсному) забезпеченні з чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу [1].

За тлумачним словником Н. Вебстера, у найзагальнішому розумінні проєкт (від англ. *project*) — це щось, що задумується чи планується [2].

Проєкти мають як спільні, так і відмінні ознаки, серед основних можна виокремити такі:

1. Цільова спрямованість на досягнення мети. Будь-який проєкт завжди спрямований на досягнення конкретної мети. Це є головною метою проєкту, і всі зусилля, що докладаються у процесі його організації та реалізації, націлені на її досягнення. Таке спрямування припускає, що є бажаний результат, якого можна досягти за визначений період. Для того щоб реалізація проєкту була успішною, необхідно не тільки визначити його, а й установити суттєву характеристику, зокрема умови його функціонування. Мета проєкту має бути чітко сформульованою, сумірною, обме-

ження — заданими, а встановлені вимоги — здійснюваними.

2. Бюджетне обмеження. Проєктну діяльність треба спрямувати на отримання певного результату в заданий період і не використовувати без певних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових). Тому однією з головних ознак проєкту є наявність бюджету.

3. Кількісне вимірювання. Ця ознака вказує, що витрати й прибуток від проєкту повинні бути визначені кількісно, тому що оцінка проєкту насамперед спирається на цифри.

4. Час дії. Кожний проєкт має обмеження в часі, і має дві мети:

— визначення терміну, під час якого успіх або невдача проєкту повинні бути визначені;

— оцінювання реальної цінності економічних витрат і прибутку неможливе без урахування обмежень у часі.

5. Життєвий цикл. Проєкт розробляється, функціонує та розвивається. Існує чітка взаємозалежність різних видів діяльності за проєктом. Будь-який проєкт, незалежно від його складності та обсягу дій, необхідних для його виконання, проходить у своєму розвитку певні форми стану від задуму до реалізації.

6. Система функціонування та елементний склад проєкту, координоване між собою виконання дій. Головна суть проєктів — це визначення складності їхнього втілення в життя. Кожен проєкт потребує виконання чисельних завдань, жорстко або еластично взаємопов'язаних: деякі завдання не можуть реалізуватися, доки не завершено інші завдання. Якщо відбувається порушення синхронізації виконання різних завдань весь проєкт може опинитися під загрозою невиконання.

7. Проєкт може існувати в зовнішньому середовищі, його елементи мають великий вплив. Тому проєкт повинно аналізувати обов'язково з урахуванням умов середовища, у якому його здійснюють.

8. Унікальність. Проєкт — це особливий і неповторний захід. При цьому рівень унікальності може значно коливатися залежно від особливостей проєкту.

Наведемо відмінні ознаки проєктів розвитку від проєктів підприємства (табл. 1).

Діяльність як об'єкт управління у вигляді проєкту потрібно розглядати тільки тоді, коли:

— вона об'єктивно має комплексний характер і для її ефективного управління важливим є аналіз внутрішньої структури;

— досягнення цілей діяльності пов'язано з послідовним виконанням усіх її елементів;

— обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами впливають на процес виконання комплексу робіт;

Відмінні ознаки проєктів розвитку підприємства

Аспект дослідження	Проекти підприємства	Проекти розвитку підприємства
Стратегічна орієнтація	Низька кореляція зі стратегією компанії	Абсолютна залежність від стратегічного бачення діяльності компанії
Спрямованість проєктів	Спрямовані на зовнішній ринок або об'єкти і, як правило, не змінюють внутрішні процеси організації	Спрямовані як на зовнішній ринок, об'єкти (ринково-позиційні), так і на зміну внутрішніх процесів, ресурсів, активів (ресурсно-компетенційні)
Засіб досягнення цілі	Подолання проблеми функціонування	Стратегічні зміни: трансформація (реалізація інноваційної технології, методології, бізнесу) або модернізація (впровадження інноваційного продукту, модифікація функцій)
Результат	Приріст обсягу продажу товарів (послуг), збільшення частки компанії на ринку, розширення (оновлення, скорочення) асортименту товару (послуг), підвищення якості товарів (послуг) компанії, зниження витрат обігу товарів (витрат на послуги) компанії	Створення і виведення на ринок нового продукту, збільшення ефективності використання ресурсів, комплексне підвищення якості товарів (послуг), розширення діяльності, партнерств, підвищення рівня кваліфікації персоналу, глобалізація переваг
Ефект	Ефект обов'язково повинен бути вимірний і очевидний, інакше проєкт не буде розглянутий і прийнятий до реалізації	Ефект важко виміряти, він не очевидний (фактично в багатьох ситуаціях уміння формулювати ефект у розрахунковому вимірі визначає, буде реалізовано проєкт розвитку чи ні, що не завжди є виправданим заходом)
Критерії успішності	Дотримання термінів, бюджету, відповідність запланованому результату	Нові можливості, досягнуті вигоди, виконання стратегії розвитку організації
Обсяг/зміст	Вузький, орієнтований на чітко визначені цілі проєкту — SMART	Широкий, залежить від стратегічних цілей, змінюється залежно від очікуваної вигоди

— тривалість і вартість діяльності залежить від організації всього комплексу робіт.

Інший клас організацій цілком залежить від проєктів. Такі організації загалом пропонують переважно товари й послуги. У цих організаціях, проєкти фінансують найчастіше зсередини. Наприклад, у сфері виробництва (споживчих товарів, фармацевтичної продукції, інженерної продукції тощо), транспорту, зв'язку, розроблення та продажу апаратного й програмного забезпечення, а також у банківській справі, урядовій сфері, університетах, суспільних установах тощо. Як було сказано вище, такі організації залежать від проєктів, а точніше — від проєктного менеджменту.

Потрібно з'ясувати особливості проєктного менеджменту та його зв'язок з управлінням. Ці поняття є різновидом одного наукового напрямку — управління. Відомо такий науковий напрям, як «управління (менеджмент)», поділяється на більш дрібніші напрями: американський, японський, банківський, високоефективний, кадровий, маркетинговий, операційний, фінансовий менеджмент, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, освіти, торгівлі, якості, управління проєктами та державне управління тощо. Аналіз цього

переліку «менеджментів» показав, що змістовна частина цих напрямів часто відрізняється одна від одної тільки на 10–30 %. Решта — це загальні теоретичні положення та підходи до управління [5].

На сьогодні в бізнесі існує ціла низка світових тенденцій, що дають змогу говорити про застосовування проєктного підходу, тобто вагомому впливу на значення діяльності, пов'язаної із здійсненням проєктів. Головні серед них:

- перехід від регулювання й концентрації до координації та розподілу;

- скорочення життєвого циклу виробів і послуг, зокрема термінів розроблення і запуску;

- персоналізація попиту та пропозиції, продуктів і послуг;

- портфельний підхід до управління проєктами забезпечує суттєві вигоди. До їх складу можна зарахувати можливість поглянути на проєкти в глобальному контексті, що відображає стан справ загалом [3].

Якщо проаналізувати процес зміни моделі бізнесу, його починають розглядати як сукупність взаємозалежних проєктів. Такий підхід дає змогу чітко встановити іншу особливість сучасного бізнесу, коли основною стратегічною конкурентною

перевагою стає більш гнучка стратегія поведінки в мінливому зовнішньому середовищі.

На даному етапі значно зросла необхідність проектного управління як методу організації та управління підприємством. Усе це зумовлено об'єктивними тенденціями у всебічній реструктуризації ділового світу. Принцип концентрації виробничо-економічного потенціалу поступився місцем іншому принципу, принципу зосередження на розвиток власного потенціалу організації. Великі виробничо-господарські комплекси замінюються гнучкими мережними структурами, серед учасників яких головним принципом є перевага використання зовнішніх ресурсів над внутрішніми. Тому виробнича діяльність дедалі більше перетворюється в комплекс робіт зі складною структурою використовуваних ресурсів, складною організаційною типологією, сильною функціональною залежністю від часу та величезною вартістю [6].

Наразі існує актуальна потреба в застосуванні нових концепцій в управлінні проектами та розвитку бізнесу. Прикладом цього є аргументи щодо доцільності застосування концепції управління проектами для розроблення та здійснення програм і проектів у сфері державного управління:

- розроблення та впровадження державних програм незалежно від рівня, враховуючи їх складність, вимагає в сучасних умовах застосування інструментів проектного менеджменту;

- управління проектами є універсальною концепцією, що може застосовуватись для здійснення різних проектів у всіх галузях і напрямках;

- методи та інструменти проектного менеджменту в професійному управлінні зараз є одними з найбільш досконалих, апробованих, обґрунтованих і відпрацьованих у світовій практиці, що створює сприятливі умови для запозичення передового досвіду, швидкої адаптації до національних умов і ефективного застосування.

Стосовно проектного бізнесу проблема набуває особливо гострого характеру через деякі його особливості.

Особливості проектного бізнесу:

- велика інтелектуальна ємність предметної галузі більшості проектів;

- мала частка в проектах господарської діяльності, пов'язаної з матеріальними активами;

- сильна залежність успіху проектів від зовнішніх умов, насамперед поведінки замовника;

- підвищені ризики, зокрема ризик порушення термінів і бюджету, припинення або призупинення проекту, невдалого впровадження;

- підвищені вимоги до якості, що мають конструктивний характер, тобто характер, що об'єктивно перевіряється;

- високий ступінь індивідуалізації та важливе значення постійного контакту організації з клієнтом;

- висока ймовірність появи нових робіт, що раніше не виконувалися, для яких методологія, технологія і система управління повинні заново розроблятися або удосконалюватися;

- високі вимоги до кваліфікації менеджерів і виконавців, їхня висока вартість;

- критична важливість корпоративної офісної системи, що підтримує комунікації та базу знань;

- особливий характер планування, управління, контролю й обліку;

- велика нерівномірність надходження замовлень, що ускладнює управління людськими ресурсами;

- географічна далекість клієнта;

- наявність декількох виконавців та їх географічне розмежування.

Висновки. Отже, можна стверджувати, що сутність проектного підходу в управлінні підприємством полягає в чіткій організації, спрямованій на досягнення єдиного правильного рішення. Саме таке ствердження щодо сутності проектного підходу призвело до застосування категорії «проекти розвитку». Висвітлено особливості проектного менеджменту та його зв'язок з іншими видами управління, подано основні аргументи щодо доцільності застосування концепції управління проектами для розроблення та втілення програм і проектів у сфері державного управління.

Література

1. Верба В. А., Загородніх О. А. Проектний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 322 с.

2. Кочетков А. И. и др. Управление проектами. Санкт-Петербург : Два Три, 1993. С. 446.

3. Лашук А. М. Формування і управління портфелем проектів. *Глобалізація та управління проектами у XXI столітті: матер. наук.-практ. конф.*, Львів, 9–10 жовт. 2013 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. С. 100–109.

4. Мир управления проектами: основы, методы, организация, применение : [сборник] / под ред. Х. Решке, Х. Шелле. Москва : Аланс, 1994. 303 с.

5. Рач В. А., Запорожченко В. А. Роль и место управления проектами в развитии социально-экономических систем. *Глобалізація та управління проектами у XXI столітті: матер. наук.-практ. конф.*, Львів, 9–10 жовт. 2013 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. С. 57–59.

6. Чикаренко І. А. Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 9. С. 24–26.

References

1. Verba V. A., Zahorodnikh O. A. (2010). *Proektnij analiz* [Project analysis]. Kyiv, KNEU Publ., 322 p.

2. Kochetkov A. I. & oth. (1993). *Upravlenie proektami* [Project management]. St. Petersburg, Dva Tri Publ., P. 446.

3. Lashuk A. M. (2013). *Formuvannya i upravlinnya portfelem proektiv* [Formation and management of project portfolio]. *Globalization and Project Management in the 21st Century: Mater. Research Practice Conf.*, Lviv, October 9-10. 2013. Lviv, LRIDU NADU Publ., pp. 100–109.

4. Reshke H., Shelle H. (eds) (1994). *Mirupravleniya proektami: osnovy, metody, organizaciya, primenenie* [Project management world: basics, methods, organization, application]. Moscow, Alans Publ., 303 p.

5. Rach V. A., Zaporozhchenko V. A. (2013). *Rol i mesto upravleniya proektami v razvitii socialno-ekonomicheskikh sistem* [The role and place of project management in the development of socio-economic systems]. *Globalization and Project Management in the 21st Century: Mater. Research Practice Conf.*, Lviv, October 9-10. 2013. Lviv, LRIDU NADU Publ., pp. 57–59.

6. Chikarenko I. A. (2014). *Proektnij pidhid yak odin iz zasobiv pidvishennya efektyvnosti diyalnosti* [The project approach as one of the means of increasing the efficiency of the activity] *Teoriya ta praktika derzhavnogo upravlinnya*, 9, 24–26.