

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД У ПІДПРИЄМСТВІ: СУТНІСТЬ І СПЕЦИФІЧНІ ОЗНАКИ

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.

I. Вступ

В умовах посилення динамічності та складності ринкового середовища кардинально змінюються принципи, методи й моделі управлінського впливу на підприємство для забезпечення його довгострокового успіху. Це актуалізує науковий пошук адекватних інструментів та управлінських концепцій забезпечення сталого розвитку сучасних підприємств. В управлінській практиці однією з найпоширеніших залишається методологія управління проектами. Проте питання формалізації проектів розвитку та впорядкування управлінських процесів щодо їх реалізації ще не привернули належної уваги вчених. На сьогодні цей специфічний напрям проектної діяльності на підприємстві характеризується фрагментарністю наукових і прикладних досліджень. Необхідність комплексного вирішення ключових проблем щодо формування стратегії розвитку підприємства зумовлена потребою систематизації та подальшого розвинування теоретико-методичних основ економічної сутності й організаційно-інформаційного забезпечення процесів розвитку підприємств в умовах зростаючої динамічності та складності середовища господарювання.

Концептуальні засади теорії управління розвитком соціально-економічних систем заклали видатні українські та зарубіжні науковці: І. Адізес, Н. Афанасьєв, В. Герасимчук, Л. Грейнер, О. Єрхоїна, 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 проектного управління набули подальшого розвитку в дослідженнях Р. Арчібальда, О. Баженова, В. Воропаєва, З. Гальперіна, Р. В. Гутча, якого вважають заснов-

ником теорії управління проектами, Д. Кле-ланда, В. Ліберзона, Є. Ліщенко, 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 визначеній предметній галузі, процеси управління проектами розвитку підприємств досі не набули цілісного наукового обґрунтування й залишаються слабо інтегрованими в загальну систему управління підприємством.

II. Постановка завдання

Мета статті – розкрити сутність і специфічні ознаки проектів розвитку підприємства, розкрити актуальність використання проектного підходу в управлінні організацією.

III. Результати

Погляди економістів на проект є доволі однозначними та не викликають значних суперечностей, отже, проект – це одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямований на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів при встановленому матеріальному (ресурсному) забезпеченні з чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу [1].

Згідно з тлумачним словником Вебстера, у найзагальнішому розумінні проект (від англ. project) – це щось, що задумується чи планується [2].

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

1. Цільова спрямованість, спрямованість на досягнення мети. Будь-який проект завжди спрямований на досягнення конкретної мети, задоволення різноманітних потреб. Це є рушійною силою проекту, і всі зусилля, що докладаються у процесі його планування та реалізації, спрямовані на її досягнення. Таке спрямування допускає,

- що є бажаний вимірний результат, якого можна досягти за визначений термін. Для успішної реалізації проекту необхідно не тільки визначити його, а й установити в суттєву характеристику, зокрема умови його функціонування. Цілі проекту мають бути чітко сформульованими, сумірними, обмеження – заданими, а встановлені вимоги – здійснюваними.
2. Бюджетне обмеження. Проектну діяльність необхідно спрямувати на отримання певного результату в заданий проміжок часу і не використовувати без певних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових). Тому однією з головних ознак проекту є наявність бюджету, який виділяється на забезпечення ресурсних потреб фінансування проекту, що відповідають його масштабам, змісту й термінам виконання.
 3. Кількісна вимірюваність. Ця ознака означає, що витрати й прибуток від проекту повинні бути визначені кількісно, оскільки оцінка проекту насамперед спирається на цифри.
 4. Час дії. Усякий проект має обмеження в часі, що має дві цілі:
 - визначення періоду, під час якого успіх або невдача проекту повинні бути визначені;
 - оцінювання реальної цінності економічних витрат і вигоди неможливе без урахувань обмежень у часі.
 5. Життєвий цикл. Проект розробляється, функціонує та розвивається. Є чіткий

взаємозв'язок різних видів діяльності за проектом. Будь-який проект, 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 проекту, координоване між собою виконання дій. Головна суть проектів – це визначення складності їхнього втілення в життя. Проекти потребують виконання численних завдань, жорстко або гнучко взаємопов'язаних: деякі завдання не можуть реалізуватися, доки не завершено інші завдання. У разі порушення синхронізації виконання різних завдань весь проект може опинитися під загрозою невиконання. Проект є системою, тобто цілим, що складається із взаємопов'язаних елементів.
7. Проект може існувати в певному зовнішньому середовищі, його елементи мають великий вплив. Тому проект треба аналізувати обов'язково з урахуванням умов середовища, в якому його здійснюють.
8. Унікальність. Проект – це особливий і неповторний захід. Проте рівень унікальності може значно коливатися залежно від особливостей проекту. Наведемо відмінні ознаки проектів розвитку від проектів підприємства (табл.).

Таблиця

Відмінні ознаки проектів розвитку підприємства

Аспект дослідження	Проекти підприємства	Проекти розвитку підприємства
Стратегічна орієнтація	Низька кореляція зі стратегією компанії	Абсолютна залежність від стратегічного бачення діяльності компанії
Спрямованість проектів	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 вивід 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 проект не буде розглянутий і прийнятий до реалізації	Ефект важко виміряти, він не очевидний (фактично в багатьох ситуаціях уміння формулювати ефект у розрахунковому вимірі визначити, буде реалізовано проект розвитку чи ні, що не завжди є виправданим заходом)
Критерії успішності	Дотримання термінів, бюджету, відповідність результату запланованому	Нові можливості, досягнуті вигоди, виконання стратегії розвитку організації
Обсяг/зміст	Вузький, орієнтований на чітко визначені цілі проекту – SMART	Широкий, залежить від стратегічних цілей, змінюється залежно від очікуваної вигоди

Діяльність як об'єкт управління у вигляді проекту можна розглядати тільки тоді, коли:

- вона об'єктивно має комплексних характер і для її ефективного управління важливим є аналіз внутрішньої структури всього комплексу;

- переходить від однієї роботи до іншої визначають основний зміст усієї діяльності;
- досягнення цілей діяльності пов'язано з послідовно-рівнобіжним виконанням всіх її елементів;
- обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами

мають особливе значення в процесі виконання комплексу робіт;

– тривалість і вартість діяльності явно залежить від організації всього комплексу робіт.

Щодо організацій, які використовують у своїй діяльності проекти, то їх можна поділити на два великі класи. Перший містить у собі проектно-орієнтовані організації, основний бізнес яких становлять проекти. До цього класу зараховують архітектурні, інженерні, конструкторські фірми, фірми – генеральні підрядники, фірми-субпідрядники (виконуючі контракти на специфічні роботи), фірми – розроблювачі програмного забезпечення (які продають свої продукти чи послуги на контрактній основі), постачальники телекомунікаційних систем, консалтингові агентства та інші компанії, що поставляють послуги в ті чи інші сфери професійної діяльності, а також організації, що отримують прибуток через виконання одного проекту за іншим. Стратегії зростання в таких організаціях знаходять своє відображення в характері, розмірах, місці виконання й роді проектів, пропонованих фірмою, а також у виборі способу забезпечення цих проектів ресурсами (внутрішнє забезпечення чи аутсорсинг) під час формування контракту чи іншому затвердженні проекту.

Другий клас організацій – проектно-залежні, тобто ті, зростання яких залежить від проектів. Це організації, що пропонують переважно товари й послуги. Проекти в цих організаціях спонсорують і фінансують найчастіше зсередини. Приклади можна знайти у сфері виробництва (споживчих товарів, фармацевтичної продукції, інженерної продукції тощо), транспорту, зв'язку, розробки та продажу апаратного й програмного забезпечення, а також у банківській справі, урядовій сфері, університетах, суспільних установах тощо. Ці організації залежать від проектів, а точніше – від проектного менеджменту.

З'ясуємо особливості проектного менеджменту та його зв'язок з управлінням. Обидва поняття є різновидом одного наукового напрямку – управління. Як відомо, такий науковий напрям, як “управління (менеджмент)”, поділяється на дрібніші напрями: американський, японський, банківський, високоефективний, кадровий, маркетинговий, операційний, фінансовий менеджмент, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, освіти, торгівлі, якості, управління проектами 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 низка глобальних тенденцій, що дають змогу говорити про застосування проектного підходу, тобто зростання

частки та значення діяльності, пов'язаної із здійсненням проектів. Найзначущі серед них:

- перехід від регулювання й концентрації до координації та розподілу;
- скорочення життєвого циклу виробів і послуг, зокрема термінів розробки і запуску;
- персоналізація попиту та пропозиції, продуктів і послуг;
- портфельний підхід до управління проектами забезпечує суттєві вигоди. До їх складу можна зарахувати можливість поглянути на проекти в глобальному контексті, що відображає стан справ загалом [3].

Аналізуючи процес зміни моделі бізнесу, його починають розглядати як сукупність взаємозалежних проектів. Такий підхід дає змогу адекватно встановити іншу особливість сучасного бізнесу, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає більш гнучка стратегія поведінки в мінливому зовнішньому середовищі.

На цьому етапі значно зросла актуальність проектного управління як методу організації та управління підприємством. Це зумовлено об'єктивними тенденціями в глобальній реструктуризації ділового світу. Принцип концентрації виробничо-економічного потенціалу поступився місцем принципу зосередження на розвитку 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 усе більше перетворюється в комплекс робіт зі складною структурою використовуваних ресурсів, складною організаційною типологією, сильною функціональною залежністю від часу та величезною вартістю [6].

На сьогодні існує актуальна потреба в застосуванні нових концепцій в управлінні проектами та розвитку бізнесу. Наведемо головні аргументи щодо доцільності застосування концепції управління проектами для розробки та здійснення програм і проектів у сфері державного управління:

- розробка та втілення державних програм незалежно від рівня, враховуючи їх складність і багатоаспектність, вимагає в сучасних умовах застосування інструментів проектного менеджменту;
- управління проектами є універсальною концепцією, що може застосовуватись для здійснення будь-яких проектів у всіх галузях і напрямках, починаючи з освіти, науки й медицини та завершуючи важкою промисловістю, збройними силами та оборонним комплексом;
- методи та інструменти проектного менеджменту в професійному управлінні є на сьогодні одними з найбільш досконалих, апробованих 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 поводження 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 повинна заново розроблюватись або удосконалюватись;
- 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.

IV. Висновки

Отже, можна стверджувати, що сутність проектного підходу в управлінні підприємством полягає в чіткій організації, спрямованій на досягнення єдиного правильного рішен-

ня. 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 розробки та втілення програм і проектів у сфері державного управління.

Список використаної літератури

1. Верба В. А. Проектний аналіз : підручник / В. А. Верба, О. А. Загородніх. – Київ : КНЕУ, 2010. – 322 с.
2. Кочетков А. И. Управление проектами / А. И. Кочетков и др. – Санкт-Петербург : Два Три, 1993. – С. 446.
3. Лашук А. М. Формування і управління портфелем проектів / А. М. Лашук // 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 / под ред. Х. Решке, Х. Шелле. – Москва : Аланс, 1994. – 303 с.
5. Рач В. А. Роль и место управления проектами в развитии социально-экономических систем / В. А. Рач, В. А. Запорожченко // 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 / І. А. Чикаренко // Теорія та практика державного управління. – Вип. 9. Державне управління та місцеве самоврядування: Тези IV міжнар. наук. конгресу, 26 лют. 2014 р. – Харків : Магістр, 2014. – С. 24–26.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2016.

Беляев С. С. Проектный подход на предприятии: сущность и специфические признаки

В статье рассмотрены сущность и специфические признаки развития предприятия с точки зрения проектного подхода. Приведены общие признаки проектов. Определены основные классы организаций, которые используют проектный подход. Раскрыта актуальность использования проектного подхода в управлении организацией.

Ключевые слова: предприятие, организация, проект, проектный подход, планирование, управление.

Biliaiew S. The Projected Development of an Enterprise: the Essence and Specific Features

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.

In the conditions of strengthening the dynamity and complexity of the market environment, principles, methods and models of the management influence on an enterprise for ensuring its long-term success are changing. It actualizes a scientific search of adequate instruments and management conceptions of providing the stable development of modern enterprises. In the management practice,

one of the most prevalent methodologies is a methodology of managing the projects. However, the issue of formalizing the projects of the development and arrangement of management processes concerning their realization have not attracted any proper attention of Scientists. For today, this specific direction of the enterprise projected activities is characterized by fragmentariness of scientific and applied investigations. The necessity of the complex solution of the key problems concerning the formation of the enterprise development strategy is caused by the need of systematizing and further developing of theoretical and methodical foundations of economic essence, organizational and informational support of the enterprise development processes in the conditions of rising dynamity and complexity of managing environment.

Thus, we can affirm that the essence of the projected approach in managing an enterprise consists in a distinct organization, aimed at achieving a single correct solution. Just such an affirmation concerning the essence of the projected approach resulted into applying the category of "the development projects". Some peculiarities of the projected management and its connections with other kinds of management are explained. The main arguments concerning the expediency of using the conception of managing the projects for developing and realizing programmes and projects in the sphere of the state management are given.

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