

## **Проектний розвиток підприємства: сутність та специфічні ознаки**

*Анотація.* В статті розглянуто сутність та специфічні ознаки розвитку підприємства за точки зору проектного підходу. 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.

**Постановка проблеми.** В умовах посилення динамічності та складності ринкового середовища кардинально змінюються принципи, методи й моделі управлінського впливу на підприємство задля 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 розвинення теоретико-методичних основ економічної сутності й організаційно-інформаційного забезпечення процесів розвитку підприємств в умовах зростаючої динамічності та складності середовища господарювання.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Концептуальні засади теорії управління розвитком соціально-економічних систем заклали видатні зарубіжні й вітчизняні науковці – М. Туган-Барановський, М. Кондратьєв, І. Пригожин, Й. Шумпетер,

І. Адієс, Н. Афанасьєв, В. Герасимчук, Л. Грейнер, О. Єрґохіна, С. Ілляшенко, А. Наливайко, В. Марченко, Ю. Погорєлов, В. Пономаренко, О. Раєвнева, О. Тридід та інші. Теоретико-прикладні аспекти проектного управління набули подальшого розвитку в дослідженнях Р. Арчібальда, О. Бажєнова, В. Воропаєва, З. Гальперіна, І. Мазура, Д. Клєланда, В. Ліберзона, Є. Ліщенка, С. Нікєшина, В. Рача, Л. Стакєнбрука, А. Товби, Г. Ціпєса, В. Шапіра, Роланда В. Гутча, якого вважають засновником теорії управління проектами, та інших, наукові здобутки яких утворюють сучасну концепцію стратегічного управління на підприємствах. [1].

Незважаючи на численні дослідження у визначеній предметній галузі процеси управління проектами розвитку підприємств досі не набули цілісного наукового обґрунтування й залишаються слабко інтегрованими в загальну систему управління підприємством.

**Формулювання цілей статті.** Розкрити сутність і специфічні ознаки проектів розвитку підприємства, розкрити актуальність використання проектного підходу в управлінні організацією.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Погляди економістів на проект є доволі однозначними і 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 [2].

Згідно з тлумачним словником Вебстера, у найзагальнішому розумінні проект (англ. project) - це щось, що задумується чи планується. [3].

Проекти мають, як спільні так і відмінні ознаки, серед основних до них належать:

1. Цільова спрямованість, спрямованість на досягнення мети. Будь-який проект завжди направлений 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 припускає, що є бажаний вимірний результат, якого можна досягти за визначений термін. Для успішної реалізації проекту необхідно не тільки визначити його, а й встановити в суттєву характеристику, включаючи умови його функціонування. Цілі проекту мають бути чітко сформульованими, сумірними, обмеження – заданими, а встановлені вимоги – здійснюваними.

2. Бюджетне обмеження. Проектна діяльність, повинна бути спрямована на отримання певного результату у заданий проміжок часу, і не може використовуватись без певних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових). Тому однією з головних рис проекту є наявність бюджету, який виділяється на забезпечення ресурсних потреб фінансування проекту, що відповідають його масштабам, змісту і термінам виконання.

3. Кількісна вимірюваність. Ця ознака означає, що витрати і прибуток від проекту повинні бути визначені кількісно, оскільки оцінка проекту, перш за все спирається на цифри.

4. Час дії. Усякий проект має обмеження у часі, в яких є дві цілі:

- визначення періоду, під час якого успіх або невдача проекту повинні бути визначені;
- оцінка реальної цінності економічних витрат і вигоди неможлива без урахувань обмежень у часі.

5. Життєвий цикл. Проект розробляється, функціонує і розвивається. Є чіткий взаємозв'язок між різними видами 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 виконання між собою 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 завершені інші завдання. У разі порушення синхронізації виконання різних завдань, весь проект може опинитися під загрозою невиконання.

Проект є системою, тобто цілим, яке складається з пов'язаних між собою 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 він здійснюватиметься.

8. Унікальність. Проект – це особливий та неповторний захід. Проте рівень унікальності може значно коливатися залежно від особливостей проекту.

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

*Таблиця 1*

**Відмінні ознаки проектів розвитку підприємства**

	<b>Проекти підприємства</b>	<b>Проекти розвитку підприємства</b>
Стратегічна орієнтація	Низька кореляція зі стратегією компанії	Абсолютна залежність від стратегічного бачення діяльності компанії
Направленість проектів	Направлені на зовнішній ринок або об'єкти і, як правило, не змінюють внутрішні процеси організації	Направлені як на зовнішній ринок, об'єкти (ринково-позиційні), так і на зміну внутрішніх процесів, ресурсів, активів (ресурсно-компетенційні)
Засіб досягнення цілі	Подолання проблеми функціонування	Проведення стратегічних змін: трансформація (реалізація інноваційної технології, методології, бізнесу) або модернізація (впровадження інноваційного продукту, модифікація функцій)
Результат	Приріст об'єму продажу товарів (послуг), збільшення частки компанії на ринку, розширення	Створення і вивід на ринок нового продукту, збільшення ефективності використання ресурсів, комплексне

	(оновлення, скорочення) асортименту товару (послуг), підвищення якості товарів (послуг) компанії, зниження витрат обігу товарів (витрат на послуги) компанії	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 і він не очевидний (фактично, в багатьох ситуаціях, вміння формулювати ефект в розрахунковому вимірі визначає чи буде реалізовано проект розвитку чи ні, що не завжди є виправданим заходом)
Критерії успішності	Дотримання термінів, бюджету, відповідність результату до запланованого	Нові можливості, досягнуті вигоди, виконання стратегії розвитку організації
Об'єм/зміст	Вузький, орієнтовано на чітко визначені цілі проекту – SMART	Широкий, залежить від стратегічних цілей, змінюється в залежності від очікуваної вигоди

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

- вона об'єктивно має комплексний характер і для її ефективного управління важливим є аналіз внутрішньої структури всього комплексу;
- переходи від однієї роботи до іншої визначають основний зміст усієї діяльності;
- досягнення цілей діяльності зв'язано з послідовно-рівнобіжним виконанням всіх її елементів;
- обмеження за часом, фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсам мають особливе значення в процесі виконання комплексу робіт;
- тривалість і вартість діяльності явно залежить від організації всього комплексу робіт.

Що стосується організацій, які використовують в своїй діяльності проекти, то їх можна поділити на два великі класи. Перший містить у собі проектно-орієнтовані організації, основний бізнес яких складають проекти. До цього класу

відносяться 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 й інші компанії, що поставляють послуги в ті чи інші області професійної діяльності, а також організації, що одержують прибуток за рахунок виконання одного проекту за іншим. Стратегії росту в таких організаціях знаходять своє відображення в характері, розмірах, місці виконання і 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, головним чином товари і послуги. Проекти в цих організаціях спонсоруються і фінансуються найчастіше зсередини. Приклади можна знайти в області виробництва (споживчих товарів, фармацевтичної продукції, інженерної продукції тощо), транспорту, зв'язку, розробки і продажі апаратного і програмного забезпечення, а також у банківській справі, урядовій сфері, університетах, суспільних установах і ін. 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 даного переліку «менеджментів» показав, що змістовна частина цих напрямів часто

відрізняється одна від однієї тільки на 10-30%. Решта - це загальні теоретичні положення і підходи управління [4].

Зараз у бізнесі існує ряд глобальних тенденцій, що дозволяють говорити про застосування проектного підходу, тобто зростання частки і значення діяльності, зв'язаної зі здійсненням проектів. Найважливішими серед них є:

- перехід від регулювання і концентрації до координації і розподілу;
- скорочення життєвого циклу виробів і послуг, особливо термінів розробки і запуску;
- персоналізація попиту та пропозиції, продуктів і послуг;
- портфельний підхід до управління проектами забезпечує суттєві вигоди. До їх складу можна віднести можливість поглянути на проекти в глобальному контексті, що відображає стан справ у цілому [5].

В загалі можна говорити про існування процесу зміни моделі бізнесу: його починають розглядати як сукупність взаємозалежних проектів. Такий підхід дозволяє адекватно встановити іншу особливість сучасного бізнесу, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає більш гнучке поведіння в мінливому зовнішньому середовищі.

На даному етапі значно зросла актуальність проектного управління як методу організації і управління підприємством. Це обумовлено 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 заміщуються 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 і величезною вартістю [6].

На сьогоднішній день існує актуальна потреба у 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 та багатоаспектність, вимагає в сучасних умовах застосування інструментів проектного менеджменту;

- управління проектами є універсальною концепцією, що може застосовуватись для здійснення будь-яких проектів в усіх галузях та напрямках, починаючи з освіти, науки та медицини і завершуючи важкою промисловістю, збройними силами та оборонним комплексом;

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

Стосовно до проектного бізнесу проблема здобуває особливо гострий характер у силу деяких його особливостей.

Особливості проектного бізнесу:

- велика інтелектуальна ємність предметної області більшості проектів;
- мала частка в проектах господарської діяльності, зв'язаної з матеріальними активами;

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

- підвищені ризики, включаючи 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 і важливе значення постійного контакту організації з клієнтом;
- висока ймовірність появи нових, що раніше не виконувалися робіт, 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 і базу знань;
- особливий характер планування, управління, контролю й обліку;
- велика нерівномірність надходження замовлень, що ускладнює управління людськими ресурсами;
- географічна далекість клієнта;
- наявність декількох виконавців і їх географічне розмежування.

**Висновки.** Отже, можна стверджувати, що сутність проектного підходу в управлінні підприємством полягає в чіткої організації спрямованої на досягнення єдиного вірного 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 розробки та втілення програм і проектів у сфері державного управління.

#### **Список літератури**

1. Мир управления проектами: основы, методы, организация, применение / Под. ред. Х. Решке, Х.Шелле. – М.: Издательство «Аланс», 1994. – 303с.
2. Верба В.А. Проектний аналіз / Верба В.А., Загородніх О.А. // Підручник. – К.: КНЕУ, 2010. – 322 с.
3. Кочетков А.И. и др. Управление проектами. - СПб.: Два Три, 1993. - С. 446.
4. Рач В.А., Запороженко В.А. Роль и место управления проектами в развитии социально-экономических систем // Глобалізація та управління проектами у ХХІ столітті: Матеріали наук.-практ. конф., Львів, 9-10 жовт. 2013 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2013. - С. 57-59.

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

6. Чикаренко І.А. Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності // Теорія та практика державного управління. - Вип. 9. Державне управління та місцеве самоврядування: Тези IV міжнар. наук. конгресу, 26 лют. 2014 р. - Х.: Вид-во ХРІДУ НАДУ "Магістр", 2014. - С. 24-26.

*Serhii S. Biliaiew, C. E. S. (PhD in Economics), Associate Professor of Melitopol Bohdana Khmelnytskyi State Pedagogical University*

**THE PROJECTED DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE: THE ESSENCE AND SPECIFIC FEATURES**

*Synopsis.* 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.

*Setting the problem.* 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.

*Conclusions.* 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.

08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)