

УДК 658.631

Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами

Онишкевич О.В.

асистент кафедри технологій управління
Інституту адміністрування та післядипломної освіти
Національного університету «Львівська політехніка»

Стаття присвячена вирішенню проблем в управлінні підприємствами за допомогою проектного підходу. Проведено дослідження з узагальнення підходів до визначення основних понять проектного менеджменту, також висвітлено поняття міжнародних стандартів у проектному менеджменті та роз'яснено особливості їхнього застосування. Проаналізовано різноманітні підходи в управлінні підприємствами.

Ключові слова: проект, управління проектами, проектний підхід, управління підприємствами.

Онишкевич А.В. АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Статья посвящена решению проблем в управлении предприятиями с помощью проектного подхода. Проведены исследования по обобщению подходов к определению основных понятий проектного менеджмента, также освещены понятие международных стандартов в проектном менеджменте и разъяснены особенности их применения. Проанализированы различные подходы управления предприятиями.

Ключевые слова: проект, управление проектами, проектный подход, управление предприятиями.

Onyshkevych O.V. THE URGENCY OF THE PROJECT APPROACH IN BUSINESS MANAGEMENT

The paper is dedicated to the solving of the issues in the business management by means of the project approach. The research on the generalization of the approaches to the definition of the project management basic concepts is conducted; likewise the concept of international standard in the project management and the peculiarities of their application are explained. The variety of approaches in the business management is analyzed.

Keywords: project, project management, project approach, business management.

Постановка проблеми. Кризові явища в економіці України спричиняють пошук нових підходів до управління підприємствами, адже застосування традиційних підходів до управління підприємствами у таких економічних умовах доволі часто призводить до зниження ефективності діяльності підприємств. Тому особливої актуальності у сучасних умовах набуває проектний підхід до управління підприємствами, який дозволяє акцентувати увагу на діяльності окремих центрів відповідальності. Крім того, застосування проектного підходу передбачає зниження рівня ризику діяльності, адже формування і реалізація проекту передбачає детальне планування розвитку ситуації у майбутньому. Тому, як стверджують Т. Сазонова та Г. Паламарчук, структурізація науково-теоретичних і прикладних аспектів проектного управління буде вагомим внеском в розвиток сучасної економічної науки [1, с. 30-37].

Проектний підхід привернув до себе увагу саме в останні десятиліття. В даний час основні методи управління підприємствами поєднуються з проектним менеджментом, а саме з розробкою WBS, OBS та CBS – структур, а

також побудовою діаграми Ганта, визначенням критичного шляху, розробкою робочої структури проекту тощо. Використання таких методів спрощує та конкретизує діяльність менеджерів підприємства, покращує якість продукції діяльності, підвищує рівень контролювання керівників за повнотою та якістю виконання спланованих завдань, а також дозволяє вчасно реагувати на відхилення від планових показників та знижувати рівень підприємницьких ризиків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проектний підхід досліджується багатьма науковцями і практикуючими проектними менеджерами. Серед дослідників проектного підходу у менеджменті можна відзначити таких науковців як: В. Н. Бурков, Д. А. Новіков, С. Д. Бушуєв; В. А. Верба, А. Ю. Дернова, О. К. Концевич. У свою чергу значний внесок у розвиток проектного підходу в управлінні підприємствами здійснили закордонні науковці Х. Решеке та Х. Шелле. Більшість дослідників трактують проектний підхід до управління підприємствами як особливу форму управління, що дозволяє організації сфокусувати увагу і сконцентрувати зусилля на виконанні

визначеного комплексу задач за умови чітко визначених часових та ресурсних обмежень [2, с. 184-186].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на тривалі дослідження у сфері проектного підходу до управління підприємствами та його поширення у світовій практиці, у вітчизняній економіці проектний підхід до управління підприємствами не набув значного поширення. Основними причинами варто визнати недостатнє розуміння сутності категорії «проект» та низький рівень ознайомлення із стандартами проектів вітчизняних менеджерів. Значна кількість керівників вітчизняних підприємств не достатньо ознайомлена із сучасним проектним менеджментом та досягненнями у цій сфері діяльності, а тому вони не готові використовувати проектний підхід до управління підприємствами, вважаючи доцільність застосування такого підходу виключно проектними структурами.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є розкриття актуальності проектного підходу в управлінні підприємствами та визначення процесів та особливостей управління проектами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Базовим завданням дослідження є

узагальнення підходів до визначення основних понять проектного менеджменту. Також важливим завданням є висвітлення міжнародних стандартів у проектному менеджменті та пояснення особливостей їхнього застосування. Адже процеси ініціації, планування, виконання та завершення проектів є складними і ризикованими видами діяльності.

До недавнього часу термін «проект» спеціалісти трактували як креслення, пояснювальна записка і кошториси, на основі яких можна збудувати літак, споруду чи завод. Зміна соціально-економічних відносин у бік ринкових спричинила суттєву зміну трактування самого терміну [3].

У науковій літературі зустрічаються різні трактування терміну проект. Наприклад Тарасюк Г. під проектом представляє комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, що пов'язанні ресурсами, виконавцями та строками, відповідно оформлені і направлені на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період [4, с. 10]. Також часто зустрічається характеристика проекту як діяльності, за якої матеріальні, фінансові та людські ресурси організовано нова-

Таблиця 1

Підходи до управління підприємствами

Підхід	Пояснення
Системний підхід	Система рішень і дій, яка включає аналіз, вибір, реалізацію різних стратегічних планів, досягнення цілей організації, об'єднує різні види діяльності
Процесний підхід	Сукупність взаємопов'язаних дій, процес налагодження відносин між організацією та зовнішнім середовищем, реалізація місії, стратегії та функцій, спрямовані на досягнення основної мети
Функціональний підхід	Процес використання та розподілу ресурсів в управлінні, взаємодія директорів та підлеглих. Врахування змін зовнішнього середовища та орієнтування на ефективну діяльність на початкових етапах розвитку
Ситуаційний підхід	Передбачає виявлення, врахування та зміну ситуаційних факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності і на становище підприємства
Поведінковий підхід	В процесі управління важливу роль відіграє людина, яка розглядається не як засіб для виробництва продукції, а як важливий суб'єкт процесу управління
Вартісний підхід	Управління повинно опиратися на нематеріальні активи, впроваджувати нововведення
Прогнозний підхід	Управління розглядається у ракурсі складного процесу, який дає можливість визначити можливості розвитку та процвітання підприємства в майбутньому, а також враховує всі завдання, цілі та мету діяльності
Узагальнюючий підхід	Поєднання або комбінація основних положень та ідей, які притаманні всім наведеним підходам

Джерело: сформовано автором на основі джерел [3; 6; 11]

торським шляхом для виконання унікальної роботи при обмеженні у часі та витратах, щоб досягти позитивних змін, визначених кількісними та якісними параметрами.

Крім того, зустрічаються трактування проекту як задуму (завдань, проблеми) та необхідних засобів його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату. Проектом може бути окреме підприємство з конкретними цілями, які часто обмежуються конкретними вимогами до часу, вартості та якості результатів, що досягаються. Проекти також характеризуються як конкретні завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення [5].

На думку автора, частково проект також можна розглядати як унікальний набір скоординованих робіт, з визначеними початковою й кінцевою датами, результат якого можна досягти за допомогою певних інструментів та методів.

В управлінні підприємствами проектний підхід трактують як особливу форму управління, що дозволяє підприємству сконцентрувати увагу та ресурси на виконанні визначеного комплексу задач при певних обмеженнях, таких як час, ресурси, бюджет.

Для порівняння, в управлінні підприємствами окрім проектного підходу використовують й інші підходи. Їхній перелік та короткі характеристики подано в табл. 1.

Однак, кожен із вищенаведених підходів до управління підприємством окремо функціонувати не може, тобто ці підходи взаємозв'язані. А проектний підхід власне дає змогу об'єднати більшість із цих підходів в один, структурувати та бути еластичним для управління будь-якого підприємства.

Для того, щоб визначити основні переваги проектного підходу необхідно зазначити основні ознаки проекту. До них відноситься зміна стану проекту для досягнення мети, обмеження в часі, обмеження в ресурсах, неповторність чи унікальність. На рис. 1 представ-

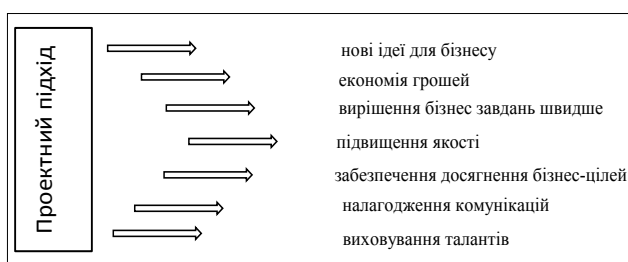


Рис. 1. Основні переваги проектного підходу

лено основні переваги проектного підходу в управлінні підприємствами.

Предметом проектного підходу є застосування методів, інструментів, критеріїв визначення порівняння та обґрунтування альтернативних управлінських рішень щодо втілення в життя підприємницьких ідей за умов обмеженості наявних ресурсів.

Власне управління проектами (Project Management) – це свого роду процес управління командою і ресурсами проекту, який можна зорганізувати та структурувати за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується в визначений термін успішно і досягає поставленої мети.

Кожному керівнику підприємства, установи чи організації необхідно вміти використовувати універсальні знання й методи управління проектами для того, щоб мати змогу вирішувати такі завдання: формулювати цілі та мету діяльності підприємства; формувати їхнє обґрунтування; структурувати процеси (виокремити підцілі, підпроцеси, субпроцеси, етапи тощо); визначити фінансові потреби та джерела фінансування; розробити пошук підрядників та інших виконавців; готувати й укласти контракти; розраховувати бюджет; визначити терміни виконання та розробляти графіки реалізації; контролювати процес виконання і контролювати план його виконання; управляти ризиками проектною діяльністю [7, с. 272-276].

За ініціативи німецького економіста Роланда В. Гутча, який вважається засновником теорії управління проектами, було створено міжнародну асоціацію управління проектами INTERNET, основним завданням якої стало об'єднання знань фахівців з управління проектами, інтернаціоналізування даної сфери діяльності та удосконалення отриманих знань [8, с. 26-32]. В даний час у розвитку проектного менеджменту діє Міжнародна асоціація управління проектами (International project management association – IPMA), заснована у 1965 році у Відні. Вона складається з-понад 50 асоціацій управління проектами з усього світу, забезпечуючи їх інформацією про тенденції та розвиток проектного менеджменту.

На думку В. Н. Буркова, Д. А. Новікова, для синтезу механізму управління проектами менеджери проектів повинні визначити допустиму сукупність результатів і цілей для кожного з потенційних виконавців, з відомими характеристиками, для всіх можливих методів, засобів, форм, змістів, умов, які

пов'язані між собою. З урахуванням соціального замовлення, мотивів і цілей слід ввести критерій порівняння результатів, а також критерій порівняння механізмів по ефективності, вибрати і реалізувати оптимальний результат [9, с. 35]. Як визначає С. Д. Бушуєв, одним з головних рішень під час призначення проектного менеджера є досвід проектного менеджменту [10, с. 35].

Потрібно також визначити чинники, які негативно впливатимуть на реалізацію проектів власне для українських підприємств:

1) незначна кількість професійних проектних менеджерів та відсутність можливості створення ефективної команди проекту;

2) відсутність інтересу чи фінансових можливостей до навчання управління проектами (відвідування тренінгів, семінарів, клубів проект-менеджерів);

3) невміння правильно і чітко формулювати цілі проекту;

4) невміння розрахувати всі витрати проекту;

5) приділення недостатньої уваги такій важливій сфері управління проектами як управління ризиками;

6) недостатня увага такій сфері управління проектами як управління часом проекту [8].

Прикладами застосування проектного підходу в управлінні підприємствами вважають діяльність таких підприємств-монополістів як: НАК «Нафтогаз України», ПАТ «Укртелеком», ПАТ «Львівобленерго» та інші.

Усі ці підприємства зовні виглядають досить інертними, їх продукція нематеріальна, характеризується незавершеним циклом виробництва, який збігається у часі з процесом споживання, у них є підвищені вимоги до якості послуг зв'язку та нерівномірність надходження навантаження в часі тощо. Здавалося б, такі суб'єкти підприємницької діяльності найменш піддаються змінам, проте саме вони усвідомили нагальну потребу у внесенні змін в організаційну структуру і зміну підходів до управління підприємством у цілому [3, с. 74-80].

Важливою особливістю проектного підходу є те, що для моделі кожного окремого проекту є унікальною та неповторною зі своїми ознаками, параметрами, структурами, часовими,

фінансовими чи ресурсними обмеженнями, а тому застосування проектного підходу в управлінні підприємствами потребує розвитку досліджень та завжди залишається актуальним.

Висновки. Проект – це складна управлінська система, без використання якої на сьогодні не можливо розвиватись підприємству у сучасних критичних економічних умовах. Планування та реалізація проектів вимагає від керівників підприємств спеціальних навичок на уміння, таких як методи аналізування зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства, потреб ринку, методи розробки техніко-економічних обґрунтувань, методи планування та структуризації проекту, знання стандартів управління проектом в кожній з груп процесів управління. У кожному проекті повинна бути чітко визначена мета та цілі проекту. Реалізація проекту – це досягнення основної цілі, починаючи з нижчого рівня «дерева цілей» закінчуючи найвищим рівнем, тобто основною ціллю.

Для керівника підприємства важливо зрозуміти те, що проектний підхід застосовують за умови чіткого визначення завдання проекту та планування кінцевого результату, ресурсних обмежень, в т.ч. і часових.

Застосування проектного підходу в управлінні підприємствами набуває особливої актуальності в кризових економічних умовах за рахунок підвищення необхідності концентрування уваги на усіх рівнях управління та етапах діяльності підприємств. Адже перевагами застосування проектного підходу є підвищення ефективності використання ресурсів, вищий рівень врахування ризиків, оптимізація джерел фінансування.

Розвиток прикладних засад проектного підходу в управлінні підприємствами може досягатись за рахунок активної практичної участі керівників підприємств та організацій в клубах чи асоціаціях управління проектами, навчання проектного менеджменту у вищих навчальних закладах, відвідування бізнес-тренінгів. Таке навчання спрямоване на розвиток лідерських навичок у проектних менеджерів, їхнє уміння сформувати успішну команду проекту, правильно планувати параметри проекту, враховуючи всі обмеження (ресурси, тривалість та ін.) та ризику.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Сазонова Т.О. Застосування проектного підходу в управлінні аграрними підприємствами [Електронний ресурс] / Т.О. Сазонова, Г.А. Паламарчук //Полтавська державна аграрна академія. – 2013. – Вип. 1. Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/199.pdf>. – Назва з екрану. – (Дата звернення 27.10.2016 р.).

2. Мир управления проектами: основы, методы, организация, применение / Под. ред. Х. Решке, Х.Шелле. – М.: Издательство «Аланс», 1994. – 303 с.
3. Богоявленська Ю. В. Проектне управління на підприємствах-монополістах (праксеологічний підхід) // Глобалізація та управління проектами у XXI столітті: Матеріали наук.-практ. конф., Львів, 9-10 жовт. 2003 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2003. – С. 74-80.
4. Тарасюк Г. М. Управління проектами: Навч. посібн. / Г. М. Тарасюк – К.: Каравела, 2004. – 190 с.
5. Сахно Є. Ю. Системні аспекти управління інноваційно-інвестиційними проектами стратегічного розвитку підприємства. / Є. Ю. Сахно, М. С. Дорош, А. В. Ребенок. – Чернігів: редакційно-видавничий відділ ЧДІЕУ, 2008. – 292с.
6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / [Електронний ресурс]. – 2013. – 496 с. – Режим доступу до сайту <http://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
7. Веб-портал органів виконавчої влади України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=247521474&cat_id=244276429. – Назва з екрану. – (Дата звернення 28.10.2016 р.).
8. Концевич О. К. Застосування проектного підходу в управлінні підприємством, як важлива складова його успішного функціонування [Електронний ресурс]. – О. К. Концевич, А. Ю. Дернова. – 2015. – Режим доступу: <http://наука.kushnir.mk.ua/?p=76279>
9. Бурков В. Н. Как управлять проектами: [научно-практическое издание] / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. – М.: СИНЕРГ-ГЕО, 1997. – 188 с.
10. Бушуєв С. Д. Практика проектного менеджменту «крок за кроком» [Електронний ресурс] / Бушуєв С. Д. – Ч. 1. – Режим доступу: <http://elearn.univector.net/mod/resource/view.php?id=1229>.
11. Рихтер К. Камни преткновения проект-менеджмента [Електронний ресурс] / Карен Рихтер. – Режим доступу: <http://www.prjman.ru/practice>.