

ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

PROJECT-ORIENTED APPROACH IN THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT SYSTEM

Ковальова В.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Національний фармацевтичний університет

Глебова Н.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Національний фармацевтичний університет

Kovalova Viktoriia, Glibova Nataliia
National University Of Pharmacy

Застосування проектно-орієнтованого 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. Розглянуто перспективи впровадження проектно-орієнтованого підходу в системі менеджменту організації. Узагальнені основні принципи проектно-орієнтованого підходу. Розглянута та визначена загальна структура проєкту. Узагальнені фактори, які впливають на впровадження проектно-орієнтованого підходу в систему менеджменту організації. Висвітлено питання щодо стандартизації та регламентації управління проєктами, та програмами. Визначені головні переваги використання проектно-орієнтованого підходу в системі менеджменту організації.

Ключові слова: проєкт, організація, підхід, управління, проектно-орієнтоване управління, менеджмент організації, принципи проектно-орієнтованого підходу.

Crisis phenomena in the economy of Ukraine lead to the search for new approaches to enterprise management, as the application of traditional approaches to enterprise management in such economic conditions often leads to a decrease in the efficiency of enterprises. Therefore, the project approach to enterprise management, which allows to focus on the activities of individual centers of responsibility, becomes especially relevant in modern conditions. Every head of an enterprise, institution or organization must be able to use universal knowledge and methods of project management in order to be able to solve the following tasks: to formulate the goals and objectives of the enterprise; to form their substantiation; structure processes (identify goals, processes, subprocesses, stages, etc.); identify financial needs and sources of funding; develop a search for contractors and other contractors; prepare and conclude contracts; calculate the budget; determine deadlines and develop implementation schedules; control the implementation process and control the implementation plan; manage the risks of project activities. An important feature of the project approach is that the model of each project is unique and unique with its characteristics, parameters, structures, time, financial or resource constraints, and therefore the application of the project approach in business management requires research and always remains relevant. The article considers the prospects of implementing a project-oriented approach in the management system of the organization, summarizes and defines the basic principles of project-oriented approach in management. The general structure of the project was considered and determined. Generalized factors that influence the implementation of project-oriented approach in the management system of the organization. Issues of standardization and regulation of project and program management are covered. The main advantages of using a project-oriented approach in the management system of the organization are identified.

Keywords: project, organization, approach, management, project-oriented management, management of organization, principles project-oriented to approach.

Постановка проблеми. Якісне функціонування кожної організації напряму залежить від швидкої адаптивності до змін ринкової кон'юнктури, ефективності та надійності інформаційної підтримки його діяльності, правильного використання управлінських інструментів для прийняття вірних рішень.

Використання проектно-орієнтованого підходу в системі менеджменту організації дає можливість якомога точно оцінити дані та спрогнозувати ситуацію після запропонованих змін у роботі організації, поставити конкретні цілі та запобігти можливих помилок, які виникають унаслідок неухважності та неточності вимірювань.

Завдяки проектному підходу в менеджменті можна знайти засоби та шляхи досягнення бажаної мети навіть в умовах обмеженості ресурсів та часу. Розуміння принципів проектно-орієнтованого підходу та його можливостей, дає можливість значно покращити рівень конкурентоспроможності підприємства та забезпечити успішне функціонування внутрішнього середовища організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти цього питання знайшли висвітлення в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Були розглянуті теоретичні аспекти управління проектами в діяльності підприємства (Козлова І., Медяник О., Онишкевич О. та ін.); досліджено вплив проектного управління на конкурентоспроможність підприємства (Акіліні О., Рижаківа Г. та ін.), визначено вплив проектного управління на інноваційну діяльність організації (Колодізева Т., Мерзлікін А., Панасьянц Г. та ін.).

Виділення не вирішених 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. Залишається велике коло невирішених питань щодо впровадження цього підходу в діяльність організації. 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 преректними структурами.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей використання проектно-орієнтованого підходу в системі менеджменту організації, його принципів, факторів, що впливають на впровадження цього підходу та умов, які його впровадження ускладнюють. А також визначення шляхів вдосконалення ефективності його використання у системі менеджменту організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість дослідників трактують проектно-орієнтований підхід як особливу форму управління підприємствами, що дозволяє організації сфокусувати увагу і сконцентрувати зусилля на виконанні визначеного комплексу задач за умови чітко визначених часових та ресурсних обмежень. Його головною метою є оцінка економічної та соціальної ефективності проектів і програм, що реалізуються, оцінка доцільності їх впровадження, можливих джерел фінансування та існуючих ризиків при їх реалізації.

В сучасних умовах під впливом усіх глобалізаційних процесів діяльність підприємств неможлива без інноваційних та інвестиційних проектів і програм. Проектний підхід в системі менеджменту організації відіграє значну роль у реалізації таких проектів, адже представляє собою послідовний план дій щодо проведення дослідницьких та розрахунково-аналітичних процесів. Усі ці дії спрямовані на те, щоб обґрунтувати доцільність інвестування, визначення взагалі ефективності інвестицій, а також оптимізацію системи управління витратами.

Для того, щоб визначити переваги проектного підходу, необхідно визначити сутність проекту. Проектом вважається ідея (проблема), яка реалізовується за допомогою певних засобів з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату. Загальна структура проекту подано на рис. 1.

В загальному розумінні проект це сукупність ідей і цілей, які спрямовані на впровадження та створення нового продукту чи послуги або модернізування існуючих, включаючи управління ним на всіх етапах.

Сьогодні на розвиток проектного менеджменту достатньо сильно впливає Міжнародна асоціація управління проектами (International project management association – IPMA), яка заснована у 1965 році у Відні. Вона складається з понад 50 асоціацій управління проектами з усього світу, забезпечуючи достовірну інформацію щодо сучасних тенденцій розвитку проектного менеджменту.

Завдяки проектному підходу в менеджменті стає можливим контроль над виробничими процесами на кожному етапі їх реалізації, можливість для аналізу, виявлення слабких місць та виправлення ситуації, що в кінцевому результаті призводить до успішного їх втілення.

Проектно-орієнтований підхід базується на ряді принципів, які його характеризують. Ці принципи подані у табл. 1.

З кожним роком кількість підприємств, що використовують проектно-орієнтований підхід у діяльності збільшується. Таке масштабне охоплення пояснюється можливостями, що надає такий підхід в системі менеджменту організації, а саме:

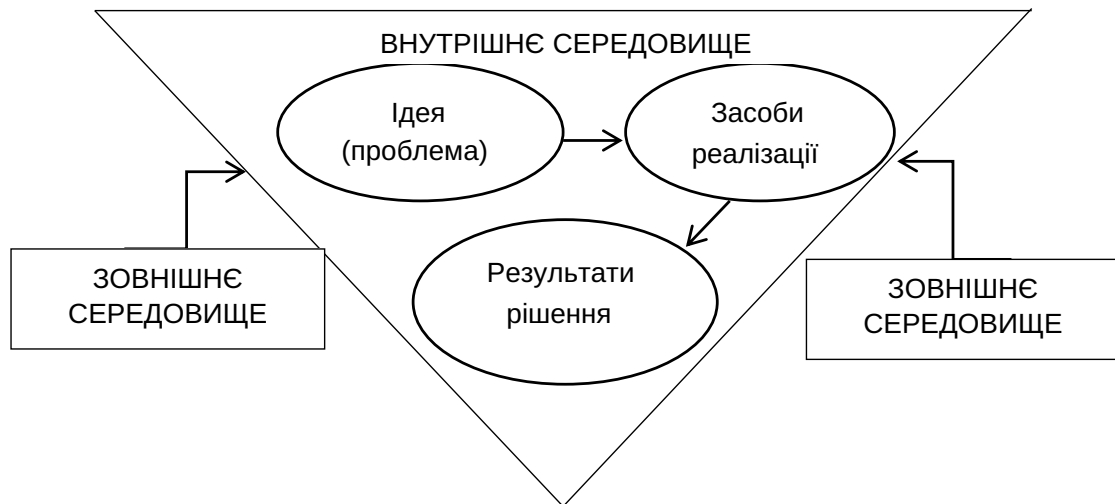


Рис. 1. Загальна структура проєкту

Джерело: узагальнено за [1; 2]

- підвищення якості та ефективності роботи персоналу;
- передбачуваність термінів і результатів робіт;
- можливість швидкого коригування цілей і завдань;
- підвищення оперативності інформації, що важлива при прийнятті ключових рішень;
- оптимізація термінів вирішення різного рівня завдань;
- підвищення ефективності взаємодії учасників проєктів і програм [6; 7].

Успіх проєктно-орієнтованого підходу в менеджменті залежить від цілого ряду умов, що подані на рис. 2.

Таке управління допомагає сконцентрувати увагу та ресурси керівництва підприємства на виконанні зазначеного проєкту або програми з урахуванням обмеженості часу, бюджету та інших важливих ресурсів.

Аналіз рівня проєктного управління дає змогу зацікавленим партнерам прийняти рішення щодо доцільності участі у проєкті, завдяки отриманню релевантної інформації. Крім того, це дає змогу розробити заходи, що значно зменшують виникнення можливих фінансових втрат унаслідок впливу різних ризиків [9].

Аналіз літератури дозволив визначити причини, які ускладнюють впровадження даного підходу в систему менеджмента організації:

Таблиця 1

Принципи проєктно-орієнтованого підходу

Принцип	Характеристика
Комплексність	Використання різних видів аналізу і підготовка комплексного бізнес плану
Соціально-економічний ефект	Позитивний вплив на соціально-економічне середовище
Безстроковість	Можливість проведення аналізу протягом всього життєвого циклу проєктів і програм
Системність	Вплив системи взаємовідносин учасників проєкту з іншими економічними суб'єктами, синергічний ефект
Підпорядкування міжнародним стандартам	Використання та підпорядкування сучасним міжнародним стандартам
Відповідність	Відповідність стратегії розвитку й інвестиційної політики країни, області, підприємства
Якість та достатність інформації	Необхідність належної якості та повна інформація щодо проєктів і програм. Надання відповідної документації, яка буде необхідна в процесі реалізації проєктів і програм

Джерело: узагальнено за [3–5]

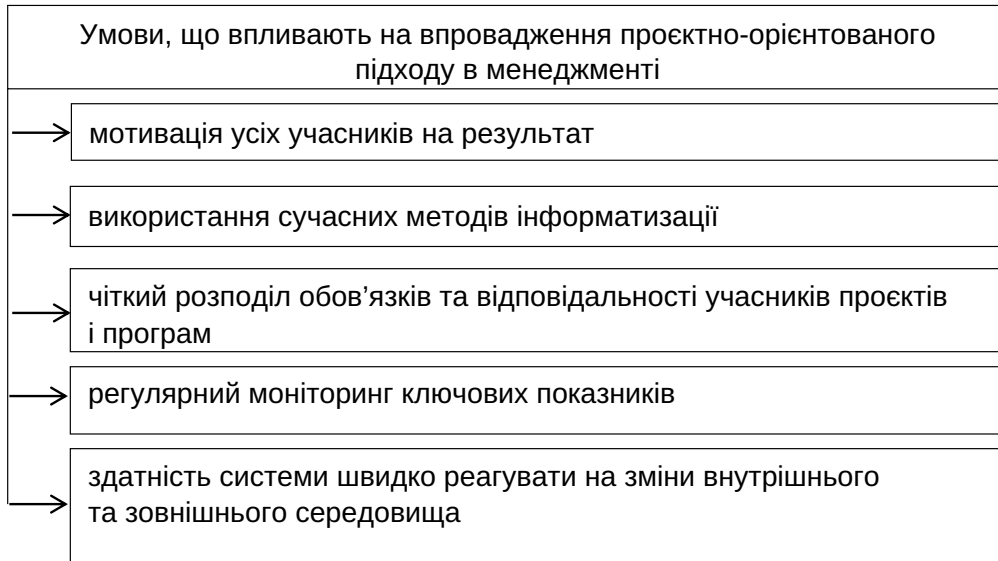


Рис. 2. Умови, що позитивно впливають на впровадження проектно-орієнтованого управління

Джерело: узагальнено за [8]

– некомпетентний підхід керівництва через страх невдачі відмовляється від будь-яких змін у системі управління;

– відсутність деталізованих моделей, що описують функціонал, структуру та послідовність дій для внесення нововведень в існуючий менеджмент;

– недостатня кваліфікація персоналу у сфері проектної діяльності та відсутність системи мотивації [10].

Однак, саме ці проблеми можливо вирішити після виявлення бажаного результату діяльності, внесення змін у існуючу систему та залучення більшості працювати над загальним завданням.

Проектно-орієнтований підхід засновано на регламентації певних процесів, що подано на рис. 3.

Стандартизація управління проектами, управління програмами й управління портфелями проєктів (PМВОК, P2M, ISO 9001:2009, ISO 22000:200 та ін.) визначає принципи та інструменти їх реалізації.

Проектно-орієнтований підхід в системі менеджменту надає системне уявлення про всі етапи реалізації проєктів або програм, завдяки представленню теоретичної та аналітичної частини усім учасникам. Завдяки адекватній оцінці проєктів і програм, відразу можливе чітке розмежування вигід та витрат, що можуть бути пов'язані і як з його впровадженням в діяльність організації, так і з відмовою від нього. В свою чергу, це приводить до зменшення строків досягнення результатів, залучення додаткових інвестицій та оптимального використання науково-методичного потенціалу

проектно-орієнтованого методу. Також забезпечує прозорість, обґрунтованість і своєчасність в управлінській системі підприємства.

Використання проектно-орієнтованого підходу надає керівним органам підприємства наступні переваги:

– проведення попереднього аналізу даних значно знижує ризик отримання даних, неможливих до впровадження у практичну діяльність організації;

– можливість одночасного використання багатьох підходів щодо управління організацією, що будуть доповненням один до одного;

– запропоновані проєкти і програми стають більш структурованими, завдяки чому вибудовується системний підхід щодо їх впровадження у діяльність підприємства;

– завдяки виявленню конкретного плану дій, кожний учасник має певний перелік обов'язків, що відповідає загальній меті проєкту;

– забезпечення синхронізації у часі та у просторі всіх робіт у рамках проєкту, при оптимальному використанні наявних ресурсів;

– концентрація усіх зусиль та здібностей зацікавлених осіб, що беруть участь у цій діяльності, концентруються на реалізації одного задуму, досягненні однієї мети.

Висновки. Застосування проектного підходу в управлінні підприємствами набуває особливої актуальності в кризових умовах. Це пов'язано з необхідністю концентрування уваги на усіх рівнях управління та етапах діяльності підприємств. Адже перевагами застосування проектного підходу є ефективне використання ресурсів, врахування різного рівня ризиків та оптимізація джерел фінансування. Розвиток

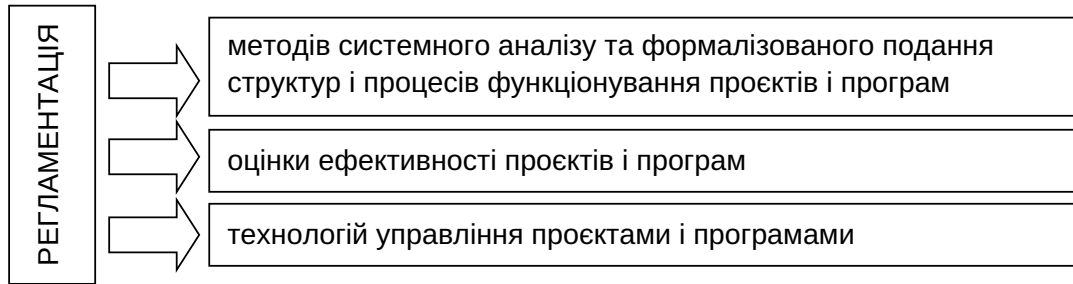


Рис. 3. Регламентация процесів за проєктно-орієнтованим підходом

прикладних засад проєктного підходу в управлінні підприємствами може досягатись за рахунок активної практичної участі керівників підприємств та організацій в клубах чи асоціаціях управління проєктами. Подальші дослідження для імплементації проєктної діяльності в організації слід спрямувати на побудову системи моніторингу зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства, потреб ринку, методи розробки

техніко-економічних обґрунтувань, методи планування та структуризації проєкту. Крім того для вищого керівництва важливо правильно сформована система навчання, яка буде спрямована на розвиток лідерських навичок у проєктних менеджерів, їхнє уміння сформулювати успішну команду проєкту, правильно планувати параметри проєкту, враховуючи всі обмеження (ресурси, тривалість та ін.), ризики тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Reasons why project management is important for business. URL: <https://light-it.net/blog/reasons-why-project-management-is-important-for-business/> (дата звернення: 17.02.2022).
2. Проектный анализ: основные принципы, этапы и виды. URL: https://www.cfin.ru/finanalysis/invest/project_analysis.shtml (дата звернення: 17.02.2022).
3. Козлова І. М. Теоретичні аспекти управління проєктами в діяльності підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 2 (28). С. 63–70.
4. Колодізева Т. О., Панасьянц Г. С. Проектний підхід до організаційно-методичного забезпечення формування та функціонування логістичних систем підприємств. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2013. № 12. С. 265–268.
5. Акіліна О. В., Кислицька І. І. Проектний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*. 2019. № 15 (43). С. 29–36.
6. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах : колективна монографія / за заг. ред. М. В. Шарко. Херсон : ПП Вишемирський В. С., 2016. 177 с.
7. Мерзлікін А. Ю. Матрична структура управління як основа системи інноваційного управління освітньою організацією. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 355–359.
8. Рижаківа Г. М. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Зб. наукових праць «Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин»*. 2012. Вип. 28. Ч. 2. С. 59–69.
9. Медяник О. І. Інтеграція факторного та проєктно-орієнтованого підходу до оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2013. № 16. С. 192–198.
10. Онишкевич О. В. Актуальність проєктного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 203–207.

REFERENCES:

1. Reasons why project management is important for business. Available at: <https://light-it.net/blog/reasons-why-project-management-is-important-for-business> (accessed February 17, 2022).
2. Proektnyy analiz: osnovnyye printsipy, etapy i vidy [Project analysis: basic principles, stages and types]. Available at: https://www.cfin.ru/finanalysis/invest/project_analysis.shtml (accessed February 17, 2022).
3. Kozlova I. M. (2020) Teoretychni aspekty upravlinnja proektamy v dijalnosti pidpryjemstva [Theoretical aspects of project management in the enterprise]. *Reghionaljna ekonomika ta upravlinnja*, no. 2 (28), pp. 63–70.
4. Kolodizjeva T. O., Panasijanc Gh. S. (2013) Proektnyj pidkhid do orghanizacijno-metodychnogho zabezpechennja formuvannja ta funkcionuvannja loghistrychnykh system pidpryjemstv [Project approach to organizational and methodological support for the formation and operation of logistics systems of enterprises]. *BIZNES-INFORM*, no. 12, pp. 265–268.

5. Akilina O. V., Kyslycjka I. I. (2019) Proektnyj pidkhid do upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva [Project approach to enterprise competitiveness management]. *Naukovi zapysky Nacionaljnogho universytetu «Ostrozjka akademija», serija «Ekonomika»*, no. 15(43), pp. 29–36.

6. Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstv u suchasnykh umovakh : kolektyvna monohrafija [Managing the competitiveness of enterprises in modern conditions: a collective monograph] / za zagh. red. M. V. Sharko. Kherson: PP Vyshemyrsjky V. S., 2016. 177 p.

7. Merzlikin A. Ju. (2016) Matrychna struktura upravlinnja jak osnova systemy innovacijnogho upravlinnja osvithnjoju orghanizacijeju [Matrix management structure as the basis of the system of innovative management of educational organization]. *Molodyy vchenyy*, no. 12, pp. 355–359.

8. Ryzhakova Gh. M. (2012) Metodychni pidkhody do upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva v konteksti zabezpechennja ekonomichnoi bezpeky [Methodical approaches to managing the competitiveness of the enterprise in the context of economic security]. *Zb. naukovykh pracj «Shljakhy pidvyshhennja efektyvnosti budivnytva v umovakh formuvannja rynkovykh vidnosyn»*, no. 28. Ch. 2, pp. 59–69.

9. Medjanyk O. I. (2013) Integhracija faktornogho ta proektno-orijentovanogho pidkhodu do ocinky konkurentospromozhnosti budiveljnykh pidpryjemstv [Integration of factor and project-oriented approach to assessing the competitiveness of construction companies]. *Upravlinnja rozvytkom skladnykh system*, no. 16, pp. 192–198.

10. Onyshkevych O. V. (2016) Aktualnistj proektnogho pidkhodu v upravlinni pidpryjemstvamy [Relevance of the project approach in enterprise management]. *Ekonomika i suspiljstvo*, no. 6, pp. 203–207.