

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

ã Когут І. В., Лебідь Т. В., Лучко Г. Й., 2016

Наведено результати дослідження ролі використання методології управління проектами у стратегічному розвитку підприємства. Також визначено місце проектів для ефективної реалізації стратегії підприємства. Побудовано модель управління проектами, яка поєднує основні функції управління проектами з інструментарієм, який для цього застосовується. Описано основні інструменти управління проектами у перерізі життєвого циклу проекту. Виділено найпоширеніші проблеми, які гальмують широке застосування методології проектного менеджменту у практичній діяльності.

Грамотне використання сучасних інструментів та методик, зокрема методів проектного управління у стратегічному розвитку підприємств, сприяє підвищенню обізнаності керівників підприємств, формує високий рівень загальної бізнес-культури, та прискорює загальний економічний розвиток українського бізнесу.

Ключові слова: управління проектами, модель управління проектами, інструменти управління проектами, стратегічний розвиток підприємств.

I. V. Kogut, T. V. Lebid, H. J. Luchko
Lviv Polytechnic National University

PROJECT MANAGEMENT TOOLS IN THE STRATEGIC ENTERPRISE DEVELOPMENT

ã Kogut I. V., Lebid T. V., Luchko H. J., 2016

In dynamic operating conditions, the activation of finding ways, long-term success factors and enterprise competitiveness are caused by the new efficient technologies and management tools implementation into practice. Projects play an important role in the strategic enterprise development and are their key force. A successful implementation of projects requires that managers should have the appropriate methodology and tools knowledge that would help to implement projects faster, with using the resources (human, financial, etc.) available to businesses better.

The growth of scientists' and practitioners' interest in applying the project management approaches in recent years has led to the significant development of this area and to the research relevance of determining the projects role in the strategic enterprise management and in the description of the basic project management tools in the context of the life cycle project.

In the article the results of researching the role of using the project management methodology in the strategic enterprise development are presented. Also, the place of projects for the effective implementation of the strategy is determined. The project management model that combines the basic functions of projects with management tools used for this purpose is made. The description of the basic project management tools in the context of the project life cycle is given. A lot of the most common problems that impede the widespread use of project management methodology into practice are emphasized.

The project management methods proven to the professional use level can greatly improve the efficiency of development and business strategies. The proper use of modern tools

and techniques, including the project management methods in the strategic enterprise development, promotes enterprise manager awareness, creates a high level of the overall business culture, and accelerates the overall economic development of the Ukrainian business.

Key words: a project management, a project management model, project management tools, a strategic enterprise development.

Постановка проблеми. У динамічних умовах функціонування активізація пошуку шляхів та чинників забезпечення довгострокового успіху та конкурентоспроможності підприємств зумовлена необхідністю запровадження у практичну діяльність нових ефективних управлінських інструментів та технологій. Застарілість багатьох підходів та інструментів, незрілість та непрофесійність команд, неврахування сучасних тенденцій та цілого комплексу чинників, значне переважання операційного та фінансового планувань, і можливо відсутність стратегічного мислення – ці вади протягом багатьох років гальмують розвиток українського бізнесу. Сучасні тенденції розвитку світової та національної економіки, а саме: перехід до економіки знань та стійке зростання значущості інновацій, зумовлюють використання методології управління проектами як такої, що забезпечує ефективну діяльність підприємств у мінливих ринкових умовах.

Проекти відіграють важливе місце у стратегічному розвитку підприємств і можуть стати їх рушійною силою. Завдяки реалізації інновацій підприємства виживають у конкурентному середовищі і збільшують свої прибутки. Успішна реалізація проектів вимагає від керівників знань відповідної методології та інструментарію, які б допомогли реалізовувати проекти швидше, якісніше використовуючи ресурси (людські, фінансові тощо), які є в наявності у підприємств.

Існує думка, що усе це не потрібно малому чи навіть середньому бізнесу, підприємства якого тільки визначають свій стратегічний довгостроковий шлях. Відтак застосування проектного підходу у бізнесі, який досягнув високого рівня розвитку, – це пошук нових шляхів для реалізації власних ідей та перспектив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зростання інтересу науковців та практиків до застосування підходів управління проектами в останні роки спричинило значний розвиток цього напрямку. Серед зарубіжних авторів, які висвітлюють тему управління проектами з практичного боку, можна виділити праці К. Грея, Е. Ларсона, Е. Ферна, Фергуса О'Коннэла, Р. Ньютона, Д. Никсона, С. Сиддонс та ін. [1–5].

На особливу увагу заслуговують праці Р. Арчібальда [6], який є одним із засновників Інституту управління проектами, що сьогодні об'єднує більше як 170 тис. практикуючих менеджерів у 150 країнах світу. Його робота спрямована на розроблення стандартів управління проектами та впровадження їх через написання науково-практичних статей, книг та проведення практичних конференцій у досліджуваних тематиці.

Питаннями вивчення та впровадження методології управління проектами в Україні займаються С. Д. Бушуєв та Н. С. Бушуєва, які розвивають цей напрямок через Українську асоціацію управління проектами УКРНЕТ [1].

Також в останнє десятиліття зросла кількість наукових праць вітчизняних учених, у яких висвітлюються питання вивчення методологій управління. Основні наукові доробки українських вчених належать І. В. Чумаченку, Г. М. Тарасюку, Т. І. Шпильовій, В. Д. Шпильовому, Л. М. Тарасенко, Л. О. Збаразській, Л. В. Ноздриній, Л. П. Батенко та багатьом іншим вченим [7–11, 15].

Доцільно відзначити, що істотно зріс інтерес практиків до застосування інструментів управління проектами, оскільки успішний досвід реалізації проектів дав поштовх до практичного застосування підходів управління проектами не тільки у великих компаніях та корпораціях, а й у малому та середньому бізнесі.

Мета роботи – визначити роль проектів у стратегічному управлінні підприємством та описати основні інструменти управління проектами у перерізі життєвого циклу проекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання методології та інструментів проектного менеджменту сьогодні стає запорукою ефективної реалізації стратегії та впровадження будь-яких змін на підприємствах. За рівнем розвитку проектного менеджменту Україна, на жаль,

відстає на кілька десятиріч від США та країн Європи. Це не означає, що проекти на підприємствах не реалізуються. Але їхня якість, відсоток успішності та кінцеві результати явно не відповідають потребам сьогодення. І якщо рівень операційного управління окремими проектами можна вважати опанованим, то управління програмами і портфелями на стратегічному рівні залишається недосяжним для багатьох керівників вітчизняних підприємств.

Стратегічне управління передбачає виконання трьох основних завдань: 1) розроблення бачення майбутнього організації на вищому рівні (місія, шляхи розвитку); 2) документування основних цілей і стратегій; 3) реалізація конкретних проектів для досягнення стратегічних цілей.

На рис. 1 показано місце проектів для ефективної реалізації стратегії підприємства.

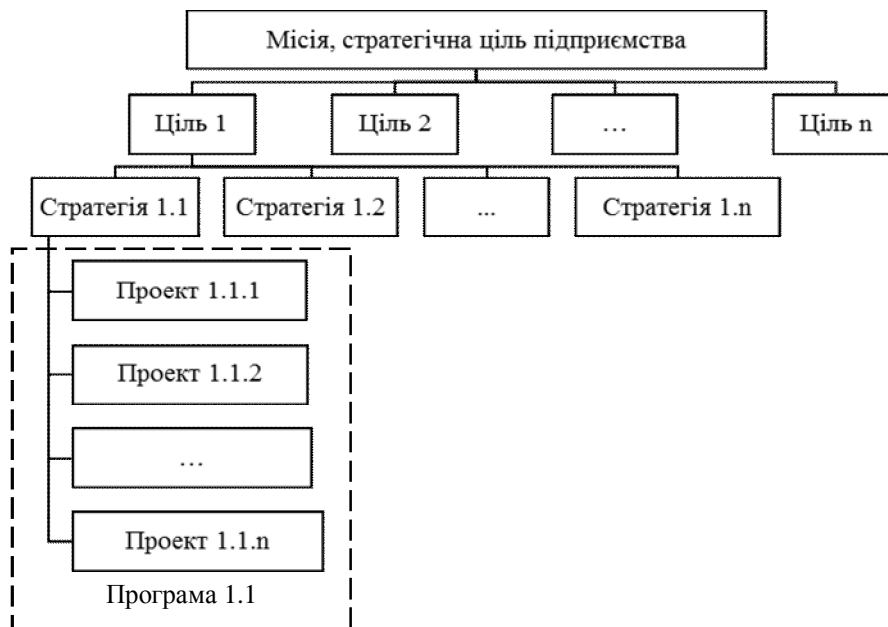


Рис. 1. Місце проектів у стратегічному управлінні

Стратегія – це взаємопов’язані програми. Програма втілює концептуальні стратегії організації через місію програми і полегшує участь різних зацікавлених сторін у програмі та захист їхніх інтересів у межах виконання таких стратегій. Програми, своєю чергою, формуються із проектів. Грамотне планування та управління проектами забезпечує ефективність програм, яких може бути кілька на підприємстві. Програми об’єднуються у портфель проектів. Програми та портфель проектів є інструментами реалізації стратегічного плану підприємства.

Спробуємо здійснити систематизацію інструментів проектного менеджменту, що дасть змогу обґрунтувати підходи до їх комплексного застосування.

За своєю сутністю проект є інструментом розвитку, реалізації стратегій і здійснення перетворень. Проект має основні властивості, які відрізняють його від процесів та стандартних операцій (рис. 2).



Рис. 2. Основні властивості проектів

Неповторність проектів зумовлена унікальністю, особливістю ідей, які покладені в основу місії проекту, реалізація якої вимагає застосування різноманітних методів вирішення конкретної проблеми. Також унікальність може полягати у використанні нових підходів або інструментів для виконання вже існуючих завдань.

Тимчасовий характер кожного проекту полягає у чіткому визначенні часу його початку і закінчення, причому фіксованими можуть бути як дата початку, так і дата завершення.

Оскільки проект є неповторним і виконується для отримання продуктів унікального змісту у неповторних умовах, то досягнення його мети є складним завданням, що здійснюється в умовах ризику, викликаного невизначеністю інформації щодо майбутнього стану внутрішнього і зовнішнього середовища або дією непередбачуваних чинників. У проектах ці ризики оптимізуються діями проектного менеджера, об'єднаними зусиллями і реалізацією творчого потенціалу членів команди.

Однією із особливостей реалізації проектів є обмеження за трьома основними параметрами – це час, ресурси та обсяг робіт. Зміна будь-якого з цих параметрів призводить до зміни параметрів інших. Трійцю “час, ресурси та обсяг робіт” називають “трійкою обмежень”, або “проектним трикутником”. У середині “проектного трикутника” знаходиться “якість”. В управлінні проектами важливим є вміння управляти усіма проектними обмеженнями за допомогою інструментів проектного менеджменту. Поєднати основні функції управління проектами з інструментарієм, який для цього застосовується, можна за допомогою моделі управління проектами (рис. 3).

Інструменти проектного менеджменту доцільно класифікувати за основними життєвими циклами (фазами) проекту та за процесами, які відбуваються на кожному окремому етапі життєвого циклу.

Життєвий цикл проекту визначають як проміжок часу від моменту появи, зародження проекту і моментом його ліквідації, завершення. Сьогодні не існує єдиного підходу до розподілу процесу реалізації проекту на складові елементи. Це пояснюється відмінностями у підходах учасників проекту до поділу проекту на найважливіші відправні точки, які дають змогу планувати, відслідковувати, контролювати та оцінювати розвиток проекту, і за необхідності, коригувати його реалізацію.

Життєвий цикл проекту є вихідним поняттям для дослідження проблем фінансування робіт за проектом і прийняття відповідних рішень. Він відображає розвиток проекту, роботи, які проводяться на різних стадіях підготовки, реалізації та експлуатації проекту. До поняття циклу проекту входить визначення різних стадій розроблення й реалізації проекту. Під час розбивки проекту за фазами його життєвого циклу необхідно звернути увагу на структуру проекту [7, 10, 13].

На першій стадії проекту визначають основні його параметри: час (тривалість) проекту, цілі, ресурси, обсяг робіт. Причому неправильне розуміння цілей на етапі ініціалізації спричиняє помилки у ланцюжку задач (завдань) та у визначенні обсягу робіт за проектом, що, своєю чергою, призводить до втрат часу і коштів. Встановлення цілей проекту передбачає дотримання таких правил:

- результат проекту повинен бути чітко окреслений (обсяг робіт);
- проект має здійснюватися у визначеному зовнішньому середовищі (учасники);
- повинні бути встановлені терміни проекту;
- бюджет проекту не повинен перевищувати заданої величини (затрати);
- продукт повинен задовольняти визначені стандарти (якість);
- необхідно мати справу з надійними, гнучкими і стабільними постачальниками і підрядчиками (ресурси).

Щоб основні вимоги не були взаємовиключними, усі вони повинні бути погоджені на ранніх стадіях проекту. Цілі проекту й основні його характеристики фіксують у формулярі проекту.

Метою аналізу ризику проекту є надання учасникам проекту необхідної інформації для прийняття рішення щодо доцільності участі у проекті та передбачити заходи щодо захисту від можливих фінансових втрат. Зменшення проектного ризику можливе у разі проведення ефективного аудиту проектів, основною метою якого є висловлення об'єктивної думки щодо ефективності проекту та обґрунтування доцільності його інвестування в умовах невизначеності та ризику [8, 13].

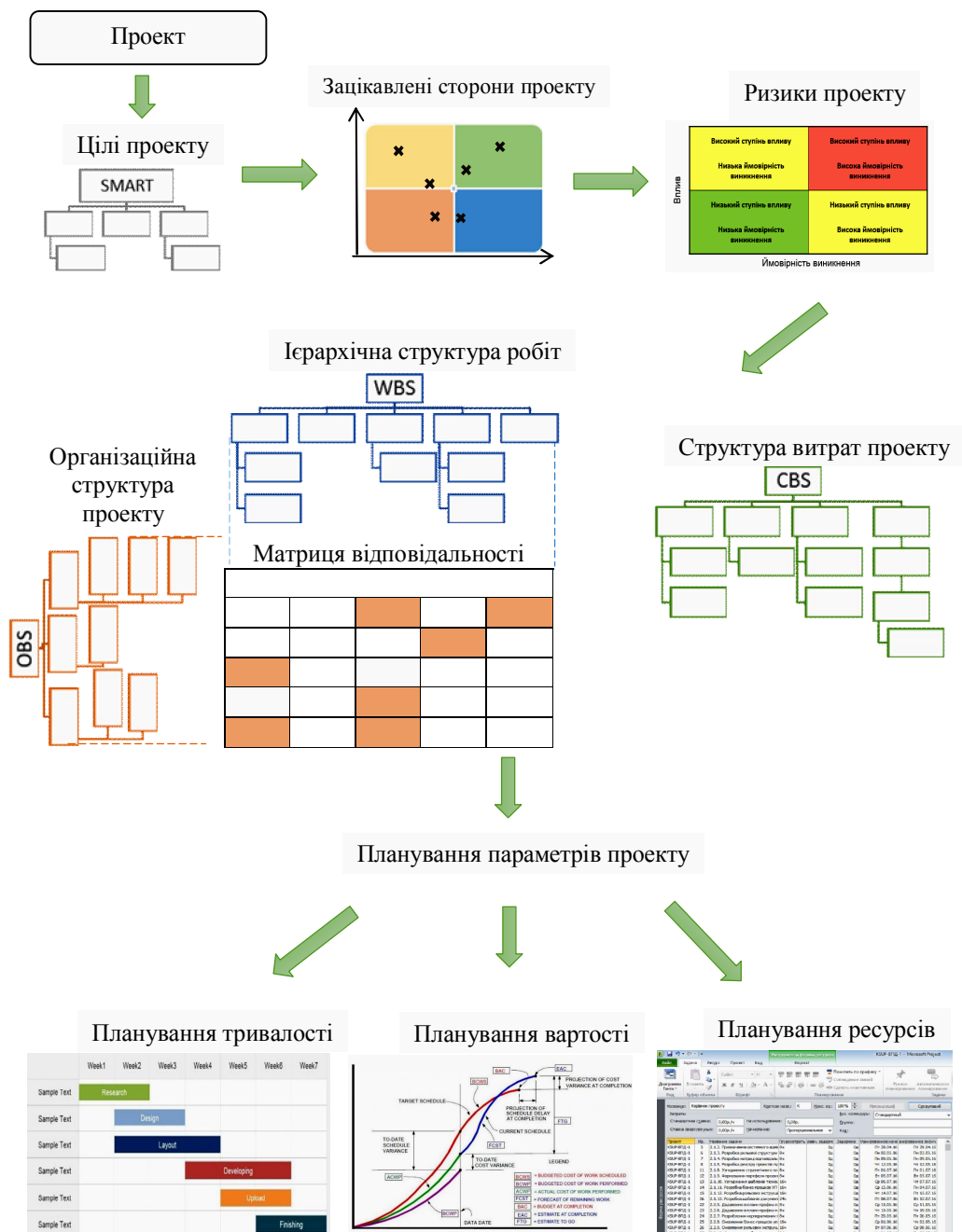


Рис. 3. Графічна модель управління проектами

Усі параметри проекту заносять до робочої структури проекту, яка є основним інструментом на стадії ініціації проекту.

Після встановлення цілей і з'ясування основних вимог до проекту та його результатів в управлінні проектом починається фаза планування.

Реалізація проекту здійснюється у межах визначених організаційних форм, структура яких істотно впливає на сам проект. Організаційна структура проекту – це тимчасова структура, яка відповідає проекту та включає усіх його учасників. Створюється організаційна структура проекту для успішного досягнення цілей проекту. Часто організаційна структура в управлінні проектів як інструмент використовується з аббревіатурою OBS (OBS – Organizational Breakdown Structure). Декомпозиція організаційної структури – це структурний розподіл функцій організації проекту, призначений для поєднання пакетів робіт з організаційними одиницями. Елементами організаційної структури проекту є посадові позиції, а взаємодія між ними визначається усталеними в організації способами розподілу праці і координації робіт.

Для декомпозиції проекту на доступні для огляду (на етапі планування) і керовані (на етапі реалізації) частини використовується робоча структура проекту – WBS (Work Breakdown Structure). Вона відповідає на запитання: Що треба зробити за проектом? Залежно від масштабу проекту кількість рівнів декомпозиції може бути різною, аж до виокремлення робіт, готових для включення у мережеву модель [1,12].

Матриця відповідальності, що пов'язує структуру робіт і відповідальність персоналу, дає відповідь на питання: Хто що робить і за що відповідає?. Матриця відповідальності є тим інструментом, який пов'язує роботи і виконавців в одне ціле.

Мережеве планування полягає у створенні логічних діаграм послідовності виконання проектних робіт – мережевих графіків – і визначенні тривалості цих робіт та проекту загалом з метою подальшого контролю. Мережеве планування полягає у побудові мережевого графіка та обчисленні його параметрів. Мережевий графік – це графічне подання робіт проекту, яке відтворює їх послідовність та взаємозв'язок. Для його побудови потрібно мати таку інформацію: список робіт; логічні зв'язки між ними. Робота (операція) може бути визначена як дія, необхідна для реалізації проекту. У мережевих графіках роботи здебільшого мають вказувати свій номер або код, який присвоюється їм під час складання WBS [2, 6].

Процес планування термінів виконання проектних робіт – це складання укрупнених мережевих графіків, обчислення їх параметрів методом критичного аналізу з подальшою розробкою діаграм Ганта як інструментів календарного планування. На кожен роботу графіка визначають ресурси, які поєднують у ресурсні гістограми.

Оцінені в грошах затрати подають у часі у вигляді бананоподібної кривої. На цьому планування завершується, оскільки визначено, як досягатимуться усі проектні цілі.

На етапі реалізації проекту домінує функція контролю. Система контролю встановлює основу для спостереження, оцінки й приведення початкового плану у відповідність зі змінами, що відбулися. Контроль тісно пов'язаний із системою звітності й оцінки. Звітність встановлює інформаційну систему проекту, що дає змогу контролювати процес його виконання і чисельно оцінювати його результативність. Основним методом оцінки проекту є метод скоригованого бюджету (Earned Value), який дає змогу визначити рівень виконання проектних робіт щодо встановлених термінів, обсягів і затрат. Він передбачає можливість використання т. зв. S-подібних кривих як інструмента прогнозування остаточних термінів і затрат за проектом. Вартість грошей у часі – одна з основних концепцій фінансового менеджменту. Прийняття рішень у сфері фінансів вимагає відповідного фінансово-економічного обґрунтування. Оскільки більшість цих рішень передбачає порівняння та аналіз грошових потоків, які генеруються у різні періоди часу, то для фінансових менеджерів концепція вартості грошей у часі має особливе значення. Концепція вартості грошей у часі полягає у тому, що вартість грошей з плином часу змінюється з урахуванням норми прибутку на фінансовому ринку, якою є норма позичкового відсотка. Іншими словами, відповідно до цієї концепції одна й та сама сума грошей у різні періоди має різну вартість; ця вартість на цей момент завжди вища, ніж у будь-якому майбутньому періоді [2, 13, 14].

На етапі завершення проекту, коли мета досягнута, приймається рішення про закриття проекту – т. зв. адміністративне завершення.

Усі етапи життєвого циклу проекту є своєрідними міні-проектами з відповідними цілями, обмеженнями і підходами до управління. Успішне завершення кожної фази – це своєрідна віха проекту, контрольна точка виконання.

Застосування методів і засобів управління проектами дає можливість успішно реалізовувати будь-які проекти різної складності та тривалості відповідно до високих стандартів якості, досягати поставлених цілей та зменшувати ризики.

Найпоширенішими проблемами, які гальмують застосування методології проектного менеджменту є:

- нестача кваліфікованих проектних менеджерів на ринку праці;
- брак управлінської освіти у керівників та їх необізнаність із можливостями застосування сучасних методів ведення бізнесу;

– відсутність мотивів для пошуку і впровадження ефективних сучасних інструментів управління у зв'язку із особливостями функціонування підприємств у деформованому ринковому середовищі;

– організаційні проблеми впровадження нової ідеології щодо реалізації стратегічних змін на підприємстві;

– неготовність працівників до змін та сприйняття нововведень тощо.

Умовою успішного подолання окреслених проблем має бути формування інтелектуального простору проектного менеджменту, збільшення обізнаності сучасних керівників про переваги та вигоди використання методології та інструментів проектного менеджменту у практичній діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Використання методології та інструментів проектного менеджменту у діяльності підприємств надає менеджменту можливість сконцентрувати увагу на досягненні стратегічних цілей, а також забезпечити організаційну та ресурсну підтримку стратегії розвитку підприємства.

Ефективне управління проектами стає особливо актуальним у час постійних змін та необхідності пристосовуватись до ринкових умов. Україна, мабуть, є лідером за цими змінами, невизначеностями і обмеженнями, – настільки швидкозмінною та непередбачуваною є ситуація у нашій країні впродовж багатьох років. Саме за таких умов грамотне застосування сучасних інструментів та методик, зокрема методів управління проектами у реалізації стратегії розвитку підприємств, відіграє надзвичайно важливе значення як у встановленні високого рівня загальної бізнес-культури, так і в пришвидшенні загального економічного розвитку. Професійне використання методів проектного управління значно підвищить ефективність розроблення та реалізації стратегій підприємств.

1. Грей К. Ф. *Управление проектами: практическое руководство: пер. с англ.* / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 528 с. 2. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. *Управление проектами: практическое руководство / пер. с англ.* – М.: Издательство “Дело”. – 272 с. 3. Фергус О’Коннэл. *Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля / пер. с англ.* – М.: Кудиц-Образ, 2003. – 288 с. 4. Ньютон Р. *Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; пер с англ.* – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 180 с. 5. Никсон Д., Сиддонс С.. *Кризис проекта. Анализ ошибок и варианты выхода с минимальными потерями / Д. Никсон, С. Сиддонс.* – М.: Эксмо. – 2009. – 256 с. 6. Р. Арчибальд. *Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд; пер. с англ. Е. В. Мамонтова; под ред. А. Д. Баженова, О. А. Арефьева.* – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2010. – 464 с. 7. Тарасюк Г. М. *Управление проектами: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Г. М. Тарасюк.* – К.: Каравела, 2004. – 344 с. 8. *Управление проектами: навч. посіб.* / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 168 с. 9. Веретенников В. І., Тарасенко Л. М., Гевлич Г. І. *Управление проектами: навч. посіб.* – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 280 с. 10. Афанасьев М. В., Гонтарева І. В. *Управление проектами: начальнометодичний посібник / М. В. Афанасьев, І. В. Гонтарева.* – Х.: ВД “Інжсек”, 2007. – 272 с. 11. Ноздріна Л. В., Яцук В. І., Полотай О. І. *Управление проектами: підруч.к / за заг. ред. Л. В. Ноздріної.* – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с. 12. Бушуев С. Д. *Словник-довідник з питань управління проектами / С. Д. Бушуев.* – К.: Видавничий дім “Ділова Україна”, 2001. – 640 с. 13. *Прийняття проектних рішень: навч. посіб.* / Р. В. Фецура, В. П. Кічор, А. І. Якимів та ін.; за ред. Р. В. Фецура; Нац. універ. “Львівська політехніка”. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. – 216 с. 14. *Управление соціально-економічним розвитком підприємств: методологія та інструментарій: монографія / Р. В. Фецура та ін.; за наук. ред. проф. Р. В. Фецура; НУ “Львівська політехніка”.* – Львів: Растр-, 2016. – 226 с. 15. Шишковський С. В. *Моделі розвитку підприємств / С. В. Шишковський // Вісник НТУ “ХПІ”. Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства.* – Харків: НТУ “ХПІ”. – 2013. – № 52 (1025). – С. 172–176.