

М. С. Самсоненко, Х. С. Передало, Ю. В. Огерчук
Національний університет “Львівська політехніка”

ЗНАЧУЩІСТЬ ОСНОВНИХ ЧИННИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

<https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.138>

© Самсоненко М. С., Передало Х. С., Огерчук Ю. В., 2021

Розглянуто основні чинники економічної конкуренції, а саме: людей, час, гроші та якість. Відображено можливість керувати цими чинниками через конкретні інструменти проєктного менеджменту. Підкреслено практичну значущість кожного із чинників економічної конкуренції та відповідного інструменту проєктного менеджменту для управління ним на прикладі компаній у різних сферах економіки, спираючись на результати досліджень чи статистичні дані. Запропоновано удосконалений процес оцінювання зацікавлених груп впливу на проєкти з метою підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: економічна конкуренція; проєктний менеджмент; проєкти; час; гроші; якість; люди; зацікавлені групи впливу; SCRUM команди.

Постановка проблеми у загальному вигляді

Як відомо, ключовими чинниками економічної конкуренції є люди, якість, гроші та час. Їхня роль незаперечна, оскільки саме вони визначають успіх компанії у конкурентному середовищі. Однак, досліджуючи чи описуючи значущість цих чинників, в науковій літературі важко простежити взаємозв'язок між ними та інструментами, які саме допомагають їх підтримувати або розвивати. Особливо це стосується інструментів проєктного менеджменту, оскільки вони сьогодні є дієвішими та активно використовуваними. Тому прийняття керівництвом рішення про їх застосування для управління основними економічними чинниками є актуальним завданням, яке повинно активно вирішуватися з метою підвищення конкурентоспроможності як організацій, так і самих проєктів [1].

Аналіз останніх досліджень

Як показали останні дослідження, проєктний менеджмент набуває особливої популярності серед економістів, менеджерів, адміністраторів, держслужбовців, тренерів тощо. Збільшилася кількість курсів із навчання проєктних менеджерів, зросли обсяги інформації щодо основних правил та процедур реалізації проєктів тощо. Така популярність виправдана, оскільки процедури, процеси та безпосередньо інструменти проєктного менеджменту є універсальними і їх можна ефективно використовувати навіть в поточній управлінській діяльності компаній у різних сферах управління, зокрема щодо таких об'єктів, як час, люди, якість та гроші. Найбільшої популярності набули такі інструменти цієї сфери діяльності, як мережеві графіки, техніки організування SCRUM команд, дерево цілей та робіт, техніки аналізування цільових груп впливу, правила Е. Демінга тощо.

Цілі статті

Поєднати інструменти проєктного менеджменту із чинниками економічної конкуренції та на прикладах показати їх практичне застосування і вагомість для зростання конкурентоспроможності в ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження

Отже, ключовими чинниками економічної конкуренції, як зазначено вище, є люди, якість гроші та час.

Люди сьогодні – основний ключовий ресурс, на який варто звернути особливу увагу. Однак люди – це не лише працівники компанії, це й інші зацікавлені сторони, яких беруть до уваги в процесі функціонування підприємства чи реалізації окремих проєктів. Отже, здійснюючи управлінську діяльність в сфері економічної конкуренції, організаціям доцільно користуватись теорією зацікавлених груп впливу.

Особливу роль зацікавлених сторін в управлінні організаціями вперше визнав відомий американський економіст Р. Фріман [4]. Це, свого роду, окремі особи чи організації, які активно залучені до проєкту, інтереси яких можуть також позитивно чи негативно впливати на результати його виконання або успішне завершення загалом. У ролі зацікавлених сторін може виступати замовник проєкту, керівник, інвестори, виконавча організація, громадськість, державні органи влади та державні структури, постачальники, споживачі тощо [2, 4].

Зацікавлені сторони можна класифікувати [5]:

- за функцією (власники та акціонери, покупці продукції або споживачі послуг, постачальники різних ресурсів, працівники підприємства та місцева громада, різноманітні широкі громадські групи, держава);
- за належністю до фірми (внутрішні – робітники, менеджери, акціонери, та зовнішні – громада, уряд, засоби масової інформації тощо);
- за сферами впливу (соціальна, громадська, економічна, індустріальна та наукова сфери);
- за національною ознакою (національні, міжнародні, мультинаціональні);
- за інтересами (фактичні, які прямо зацікавлені у діяльності організації та взаємодіють з нею, та потенційні, які виявляють інтерес до діяльності, проте без жодних дій, пов'язаних зі співпрацею);
- залежно від характеру взаємних впливів (стратегічні, що можуть впливати на досягнення поставлених стратегічних цілей, та моральні, що лише можуть потрапляти під вплив за умови досягнення суб'єктом господарювання стратегічних цілей) тощо.

На нашу думку, з метою усебічнішого оцінювання зацікавлених сторін у сфері економічної конкуренції можна додати класифікацію за формою прояву їхніх інтересів (відкриті та приховані), за реакцією на проєкт (позитивні, нейтральні та негативні) [6].

Роль зацікавлених сторін у процесах управління в сфері економічної конкуренції незаперечна, оскільки саме на підставі їхніх внесків та очікувань формуються конкурентні переваги як наявних, так і новостворених організацій. Для підтвердження цього доречно звернутися до результатів 19-го щорічного опитування керівників 83 найбільших компаній світу щодо величини впливу зацікавлених сторін на стратегії компаній (рис. 1).

Отже, головним пріоритетом у задоволенні інтересів зацікавлених груп залишаються споживачі та клієнти компаній (90 %). 69 % керівників опитуваних компаній вважають, що на другому місці за пріоритетністю держава та державні органи, що підтверджує факт надмірного державного регулювання на ринку. Керівники компанії визначили і високий рівень впливу з боку конкурентів, майже на однаковому рівні з державою – 67 %. Це пояснюється тим, що боротьба за лідерські позиції компанії на ринку, насамперед, ведеться із конкурентами, та інколи стратегії боротьби не є зовсім законними. Також керівники вказали на вагомий вплив на стратегії працівників (51 % опитуваних), партнерів з постачання (48 %) та інвесторів (41 %).

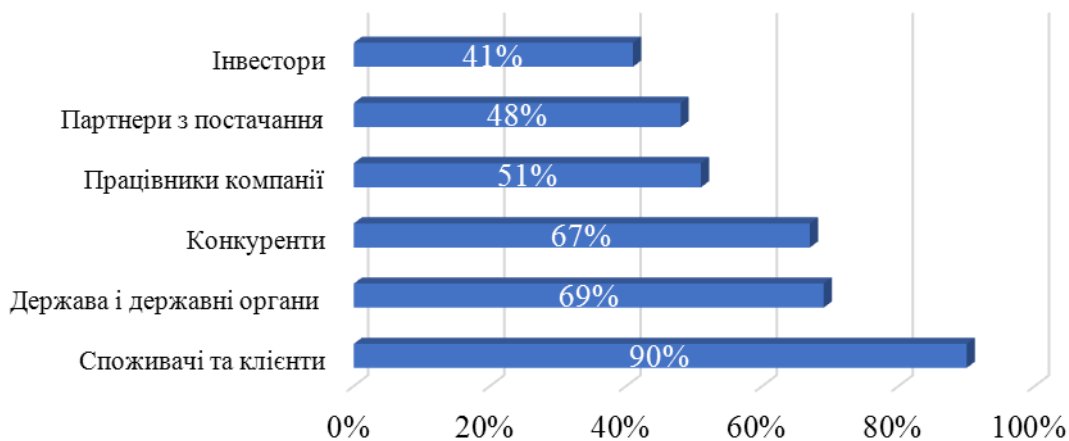


Рис. 1. Вплив зацікавлених сторін на стратегії у найбільших компаніях світу
Примітка: розроблено на основі джерела [7].

За результатами того ж опитування було визначено, як очікування зацікавлених груп впливають на мету компанії, що є квінтесенцією організації в системі ринкових відносин (рис. 2). Опитування проводили у 2016 р. серед 1409 керівників та топ-менеджерів у 83 компаніях зі всього світу, персонал яких налічував не менш як 500 працівників або сума доходу була не меншою від 50 млн дол. США.

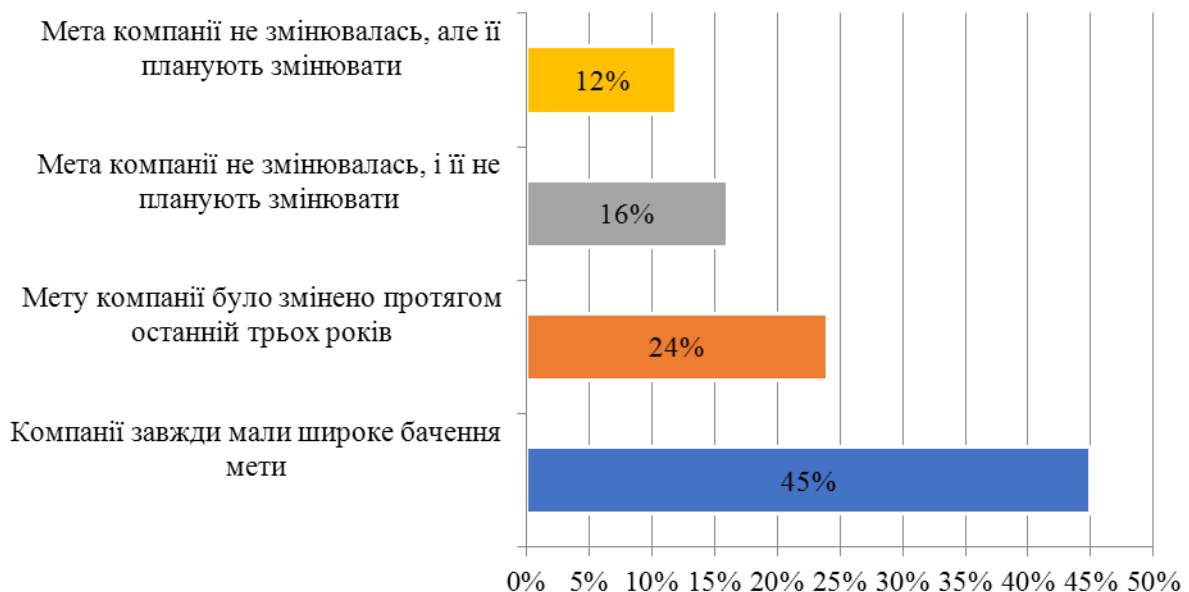


Рис. 2. Вплив очікувань зацікавлених груп на зміну мети компанії як ключової квінтесенції організації в сфері економічної конкуренції
Примітка: розроблено на основі джерела [7].

Майже чверть керівників (24 %) вказали, що мета діяльності їхніх компаній змінилась протягом останніх трьох років, щоб задовольнити очікування ширшого кола зацікавлених сторін. Ще 45 % керівників зазначили про стабільність цієї тенденції упродовж усього часу існування та діяльності компанії. І загалом 69 % опитуваних заявили, що під час формулювання мети діяльності їх компаній було враховано широке коло складових суспільства.

З метою оцінювання зацікавлених груп впливу на підвищення рівня конкурентоспроможності організації рекомендуємо такі етапи їх оцінювання:

1. Створення переліку зацікавлених груп впливу на проєкт.
2. Ранжування визначених зацікавлених груп за силою їхнього впливу на проєкт, визначення їхніх внесків та очікувань від проєкту.
3. Визначення цільових груп впливу на проєкт. На відміну від зацікавлених сторін, цільові групи проєктів – це окремі особи чи організації, що будуть безпосередньо залучені до проєкту, в майбутньому стануть його споживачами та отримують користь від нього.
4. Аналізування цільових груп впливу проєкту та визначення напрямів подальшої роботи з ними.

Ще одним із популярних інструментів в управлінні людьми є SCRUM команди, які набули особливої популярності в світі, за даними сервісу Worksection [3]. Спочатку їх активно використовували в ІТ компаніях, що відбувається і до сьогодні, однак згодом почали активно впроваджувати у таких сферах, як виробництво, освіта, будівництво, політика. Як зазначено у [3], у 2016 р. у сфері виробництва технологія SCRUM була застосована у майже 50 % усіх реалізованих проєктів, у науково-дослідницькій сфері – у 39 %, у сфері продажів та маркетингу – у близько 31 %. У сферах управління фінансами, а також персоналом технологію SCRUM використовували у 20 % наявних на той момент проєктів. Дещо в менших масштабах технологію упроваджено у сфері консалтингу. І лише в сфері створення контенту для організацій частка цієї технології – тільки 1 % (рис. 3).

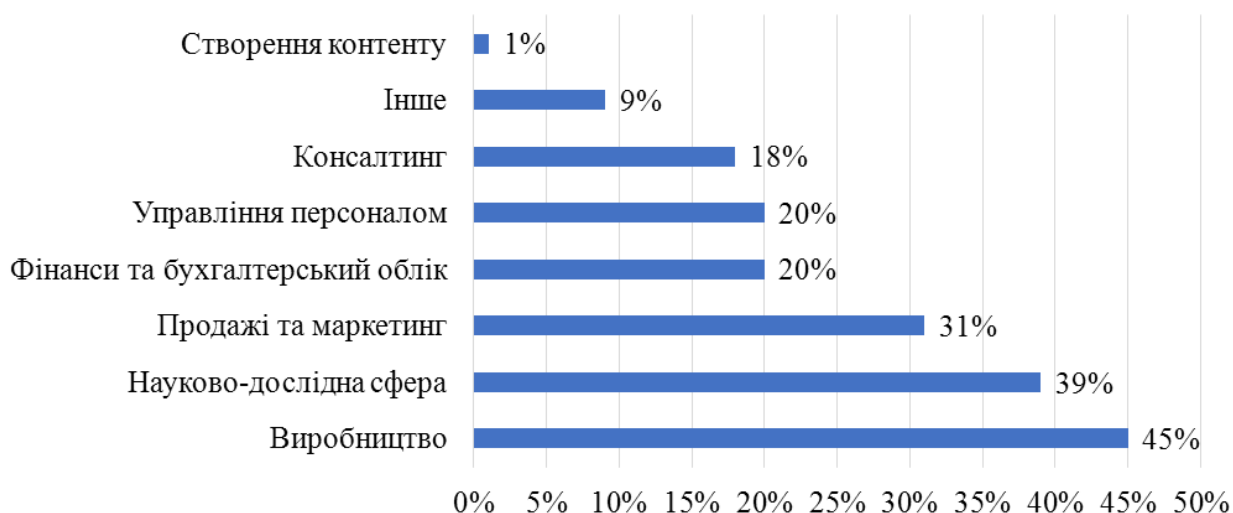


Рис. 3. Розподіл сфер господарювання за рівнем використання SCRUM команд як інструменту проєктного менеджменту в сфері економічної конкуренції

Примітка: розроблено на основі джерела [3].

Ще одним ключовим критерієм є час. Фактор часу надзвичайно важливий у всіх аспектах господарської діяльності як для членів команди, так і для підприємства загалом. З одного боку, час дає можливість детально все розпланувати, організувати, здійснити і побачити результат, що може відповідати першим очікуванням або заперечувати їх. Зазвичай з плином часу можна побачити, наскільки ефективна робота і чи вона ефективна взагалі. З іншого боку, наслідки втрати часу або неправильного його використання чи розподілу можуть бути надто великими для компанії, зокрема це втрати конкурентних позицій на ринку.

Наприклад, нечітка постановка цілі призводить до витрачання часу на зайві дії. Це відбувається тому, що керівник команди чи організації загалом не бачить чітко, що є підсумком та результатом діяльності. Щоб уникнути цієї проблеми, необхідно на самому початку роботи чітко

описати очікування, поставити цілі (наприклад, використовуючи техніку SMART, за якою цілі повинні бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими за термінами), відповідно до яких розробити план дій, який міститиме лише необхідні завдання та дії. І тоді, якщо дотримуватись плану дій, розуміючи, для чого їх виконують, цілі будуть досягнуті, а пріоритети не розмиватимуться. До речі, відсутність пріоритетів є також негативним фактором, який не дає змоги раціонально використовувати час. Для досягнення вже поставлених цілей, як ми вже зазначали, потрібен послідовний план дій. Усі роботи необхідно розташовувати за їх пріоритетом, оскільки часовий ресурс обмежений, а кількість завдань щодня або навіть щохвилини лише збільшуватиметься. У цьому випадку дієвим рішенням буде використання принципу Парето, за яким 80 % витраченого часу може забезпечити лише 20 % результату.

Час, зокрема, відіграє вагомий роль для поштових компаній, а саме для збереження їхніх конкурентних переваг на ринку. Наприклад, швидкісні обслуговування клієнтів та доставки Нової пошти стали одними із ключових критеріїв, що визначили її високу популярність серед покупців інтернет-магазинів, оскільки саме цю службу вибирали клієнти у 97 % випадках, згідно з опитуванням 120 власників інтернет-магазинів на базі інтернет-платформи ХОРОШОП (рис. 4).

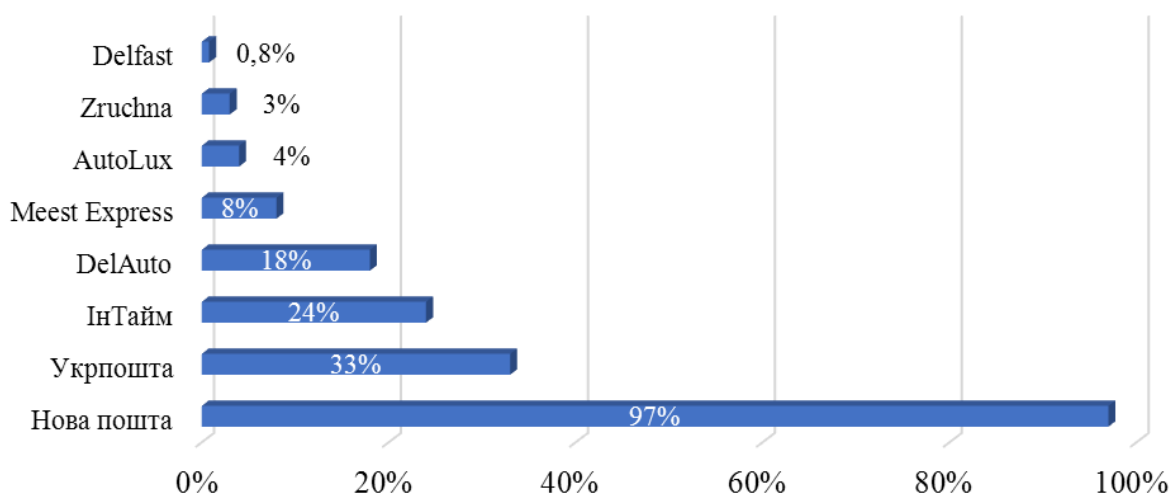


Рис. 4. Популярність поштових служб серед українських інтернет-магазинів у 2018 р. завдяки фактору часу
Примітка: розроблено на основі джерела [8].

Фактор часу є визначальним і в умовах пандемії COVID-19. Він став цінним для тих організацій, які змогли швидко адаптуватись до змін. Багато відомих компаній світу змінили напрями корпоративної соціальної відповідальності: проєкти для боротьби з COVID-19 замінили звичайні проєкти, пов'язані з освітою чи екологічними рішеннями. Так, відома компанія Chanel розпочала випуск медичних масок, Prada – пошиття медичних комбінезонів, Louis Vuitton, Moët & Chandon, Dior, Tag Heuer і Bulgari, а також LVMH переорієнтували частину своїх виробничих потужностей з виробництва елітних парфумів на випуск антисептичних гелів. Відомі світові автомобільні компанії General Motors, Ford, Tesla, Rolls-Royce розпочали виробництво апаратів штучної вентиляції легенів, а також іншого необхідного медичного обладнання [9].

Тому для належного управління часом у проєктному менеджменті рекомендують використовувати календарні плани, які всім відомі й стали невід'ємним атрибутом будь-яких процесів планування на підприємстві, а також мережеві графіки, зокрема стрілчасті графіки та графіки передування. Загалом мережеві графіки відображають залежність, а також послідовність виконання певного набору робіт, з урахуванням погодженості у часовому плані та витрат на ресурси. Застосування мережевих графіків у процесах планування дає змогу виділити критичні (вузькі місця), за якими необхідно ретельніше здійснювати контроль та моніторинг.

Задля швидкого реагування на зміни в навколишньому середовищі доцільно використовувати дієві інструменти антикризового управління, зокрема плани реагування на зміни, що часто відповідають планам управління ризиками в умовах невизначеності.

Ще одним із ключових критеріїв є якість. Якість визначається не лише характеристикою кінцевого продукту, а й процесом виробництва, його відповідністю міжнародним стандартам якості, використанням новітніх технологій тощо.

Сьогодні якісною часто вважають ту продукцію, виробництво якої та стан споживання не спричиняє загроз навколишньому середовищу. Тому екологічні проекти набули пріоритетності, тим більше, що відповідають цілям сталого розвитку України в межах Глобальних цілей сталого розвитку. У таких проектах показником якості є саме рівень екологічності виробництва. Тому на підприємствах упроваджують нові програми із заміни виробничих ліній, встановлюють спеціальні очисні станції для зменшення небезпечних викидів у навколишнє середовище тощо, що саме і підвищує рівень конкурентоздатності як продукції, так і компанії.

Розглядаючи забезпечення якості на підприємствах, неможливо оминати увагою також 14 принципів, які сформулював вчений Е. Демінг і які наголошують на важливості формування сталих цілей у напрямках:

- поліпшення якості продукції, використання лише нових методів і підходів;
- підвищення кваліфікації працівників та стимулювання їх до саморозвитку;
- вибору конкретного постачальника для кожного окремого продукту, який необхідний у виробництві, та відмови від закупівель за найнижчими цінами;
- створення організаційної структури, що постійно працюватиме в напрямі поліпшення якості;
- відмови від потреб проведення масових перевірок та інспекцій як способу покращення та досягнення якості тощо [10].

Останнім із основних критеріїв економічної конкуренції є гроші, за допомогою яких реалізуються усі проекти та програми, що запроваджують на підприємствах для досягнення конкурентних переваг на ринку. Одним із інструментів управління вартістю на підприємстві є цикл Е. Демінга, який складається із чотирьох кроків:

1. Plan, на якому планують усі дії, що допоможуть досягти мети.
2. Do, який передбачає безпосереднє виконання запланованих заходів.
3. Check – досліджують отримані результати на основі ключових показників ефективності (KPI) та перевіряють, чи корисні вони для досягнення цілі.
4. Act, під час якого вживають заходів для усунення причин відхилень від планового результату, вносять корективи в планування та розподіл ресурсів [11].

Не менш важливим у кожній організації є також процес бюджетування, котрий допомагає забезпечити розподіл потреб та ресурсів для досягнення поставлених цілей, сформувавши необхідні бюджети, призначені для пошуку оптимального шляху досягнення цілей компанії. За їх допомогою власники можуть зрозуміти реальні економічні результати від діяльності компанії, керівники організацій – формувати загальну картину використання ресурсів, наявних в організації, в напрямках конкретних підрозділів, фінансово-кредитні установи – оцінювати фінансовий стан та конкурентоспроможність, а інвестори – інвестиційну привабливість компанії.

Висновки

Застосування різних інструментів проектного менеджменту в сфері економічної конкуренції з метою підвищення позитивного впливу її факторів дає змогу забезпечувати бажаний рівень конкурентоспроможності організації будь-якої сфери діяльності та на будь-якому етапі її життєвого циклу. Ці інструменти прості у використанні, універсальні та практичні.

Подальші дослідження будуть спрямовані на практичне використання цих інструментів в управлінні організацією з метою забезпечення її конкурентоспроможності в ринковому середовищі.

Список літератури

1. Самсоненко М. С., Передало Х. С. (2021). Проектний менеджмент як інструмент управління економічною конкуренцією. Ефективна економіка, № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8552> (дата звернення: 08.02.2021).
2. Кестел Д., Даве В. (2014). Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). 5-е изд. М.: Олимп-Бизнес. 586 с.
3. Scrum чи не Scrum – який підхід обрати? URL: <https://worksection.com/ua/blog/scrum.html> (дата звернення 15 грудня 2020 р.).
4. Freeman R. E., & Evan W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. The Journal of Behavioral Economics, 19(4): 337–359.
5. Рибак А. І., Азарова І. Б. (2017). Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті: монографія. Одеса: ОДАБА. 145 с.
6. Самсоненко М. С., Передало Х. С. (2021). Управління зацікавленими групами впливу проєктів в сфері економічної конкуренції. The driving force of science and trends in its development, Vol. 1, 124–129.
7. PwC Україна (2016). 19-те Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2016/19th-ceo-survey-ukr.pdf> (дата звернення 8 лютого 2021 р.).
8. ХОРОШОП (2018). Огляд українських служб доставки. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/> (дата звернення 8 лютого 2021 р.).
9. ShiStrategies (2020). КВС – бізнес-зброя проти пандемії. URL: <https://strategi.com.ua/event/ksv-biznes-zbroiu-proti-pandemii/> (дата звернення 9 лютого 2021 р.).
10. Staff Capital (2014). 14 ключових принципів Демінга. URL: <https://staff-capital.com/14-printcipov-deminga/> (дата звернення 9 лютого 2021 р.).
11. Skillbox (2018). Цикл Деминга, или PDCA: улучшение процессов разработки и управление качеством продукта. URL: https://skillbox.ru/media/management/tsikl_deminga/ (дата звернення 9 лютого 2021 р.).

References

1. Samsonenko, M. and Peredalo, Kh. (2021), "Project management as a tool of management economic competition", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8552> (Accessed 2 May 2021). (in Ukrainian)
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.153>
2. Kestel, D., Dave, V. (2014), *Rukovodstvo k Svodu znaniy po upravleniju proektami (Rukovodstvo PMBOK) [A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)]*, 5rd ed, Olimp-Biznes, Moscow, Russia. (in Russian)
3. "Scrum or not Scrum - which approach to choose", [Online], available at: <https://worksection.com/ua/blog/scrum.html> (Accessed 15 Dec 2020). (in Ukrainian)
4. Freeman, R. E., & Evan, W. M. 1990. Corporate governance: A stakeholder interpretation. The Journal of Behavioral Economics. 19(4): 337-359.
[https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90022-Y](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90022-Y)
5. Rybak A.I., Azarova I.B. (2017), *Upravlinnia zatsikavlenymy storonamy v proektnomu menedzhmenti: monohrafiia [Stakeholder management in project management: a monograph]*, ODABA, Odesa, Ukraine. (in Ukrainian)
6. Samsonenko, M. and Peredalo, Kh. (2021) *Upravlinnia zatsikavlenymy hrupamy vplyvu proiektiv v sferi ekonomichnoi konkurentsii [The driving force of science and trends in its development]*. The driving force of science and trends in its development. Vol. 1., 124-129 (in Ukrainian)
7. PwC Ukraine (2016) 19-te Schorichne opytuvannia kerivnykiv najbil'shykh kompanij svitu [19th the Annual questioning of leaders of most companies of the world] [Online], available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2016/19th-ceo-survey-ukr.pdf> (Accessed 8 Feb 2021). (in Ukrainian)
8. KhOROShOP (2018) Ohliad ukrains'kykh sluzhb dostavky [Review of Ukrainian delivery services] [Online], available at: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/> (Accessed 8 Feb 2021). (in Ukrainian)
9. ShiStrategies (2020) KVS - biznes-zbroia proty pandemii [CSR is a business-weapon against a pandemic] [Online], available at: <https://strategi.com.ua/event/ksv-biznes-zbroiu-proti-pandemii/> (Accessed 9 Feb 2021). (in Ukrainian)
10. Staff Capital (2014) Deming's 14 Principles, [Online], available at: <https://staff-capital.com/14-printcipov-deminga/> (Accessed 9 Feb 2021) (in Ukrainian)
11. Skillbox (2018) *Cikl Deminga, ili PDCA: uluchshenie processov razrabotki i upravlenie kachestvom produkta [Deming circle or PDCA: improvement of development processes and management by the quality of the product]* [Online], available at: https://skillbox.ru/media/management/tsikl_deminga/ (Accessed 9 Feb 2021) (in Russian)

M. S. Samsonenko, Kh. S. Peredalo, Yu. V. Oherchuk
Lviv Polytechnic National University

**MEANINGFULNESS OF BASIC FACTORS OF ECONOMIC
COMPETITION THROUGH THE PRISM OF THE USE OF INSTRUMENTS
OF PROJECT MANAGEMENT IN AN ENTREPRENEURSHIP**

© Samsonenko M. S., Peredalo Kh. S., Oherchuk Yu. V., 2021

The main factors of economic competition are considered, namely: people, time, money and quality. The ability to manage these factors through specific project management tools is reflected. The practical significance of each of the factors of economic competition is emphasized and the appropriate project management tool for the management of each of the factors on the example of companies in various sectors of the economy, based on research results or statistics. In particular, when considering the factor of economic competition "people", it is recommended to pay special attention to their role in improving the effectiveness of strategies implementation and changing the goal as a key quintessence of the organization, and for the development of this factor improved stakeholder assessment process is proposed, which is often used in project management to increase its competitiveness. Another tool in people management is analyzed - SCRUM teams, which have become especially popular globally. Research data on the level of their use in various areas of management are presented.

To control the time parameter of economic competition, it is recommended to pay attention to the SMART technique, according to which the goals should be specific, measurable, achievable, relevant and limited in time. The importance of the "time" factor in the competitive environment is demonstrated by the example of postal companies and compared their level of competitive advantage according to this criterion, as well as those companies that responded quickly to restrictive measures during the Covid-19 pandemic and changed their priority projects to those that are more urgent today. Regarding the "quality" factor, analyzing the world's achievements, attention was paid to the effectiveness of using 14 principles of E. Deming, which still remain relevant. The "costs" factor is governed by classical and further tools such as budgeting and the popular E. Deming cycle.

It is concluded that the use of various project management tools in the field of economic competition to increase the positive impact of its factors allows ensuring the desired level of competitiveness of the organization of any field of activity and at any stage of its life cycle. These tools are easy to use, versatile and practical.

Key words: economic competition; project management; projects; time; money; quality; people; stakeholder groups; SCRUM commands.