

## Посилання на статтю

Остапчук М.В. Проектне керування виробництвом / М.В. Остапчук, О.М. Дзиговська // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Дала, 2005 - №1(13). - С. 38-42. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 338.24

**М.В. Остапчук, О.М. Дзиговська**

### ПРОЕКТНЕ КЕРУВАННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

Наведено порівняльні характеристики вдосконалення виробництва функціональними та проектними методами керування. Показано переваги проектного керування для прогнозування сталості прибутку підприємства. Рис.1, дж. 4.

Ключові слова: проект, проектне керування, функціональне керування, автоматизоване проектування.

**Н.В. Остапчук, О.Н. Дзиговская**

### ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

Проведены сравнительные характеристики усовершенствования производства функциональными и проектными методами управления. Отображены преимущества проектного управления для прогнозирования стабильности прибыли предприятия. Рис. 1, ист. 4.

**N.V. Ostapchuk, O.M. Dzigovskaya**

### PRODUCTION PROJECT MANAGEMENT

The comparative characteristics of manufacture improvement using functional and project methods of management are given. Advantages of project management for forecasting stability the enterprise profit are shown.

**Постановка проблеми** заключається у визначенні переваг проектно-орієнтованих форм керування у порівнянні з функціональними.

Аналіз останніх досліджень показав, що керування проектами уявляє собою методологію організації, планування, керівництва, координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого шляху проекту і спрямоване на ефективне досягнення мети проекту використанням сучасних методів, техніки і технології керування [1,2].

На сучасному етапі керування використовують в основному функціональні методи, які не дозволяють брати відповідальність за виникнення змін у виробництві, за невизначеність повноважень, за постійно змінюючи коло завдань, пакет між функціональних завдань, тощо.

У зв'язку з викладеним пропонується проектно-орієнтована форма керування, яка дозволяє розв'язати цілу низку проблем, які не розв'язуються методами функціонального керування [3,4].

**Основною метою** роботи поставлено показати переваги проектних методів керування при нестандартних ситуаціях розв'язанні конфліктів та націлене на досягнення кінцевої мети і проміжних завдань [1,3].

**Основна частина дослідження.** Основною метою досліджень поставали визначення основних етапів проектно-орієнтованого керування з такими ознаками:

1. Чіткість мети, яка має бути досягнута з одночасним дотриманням певних технічних, економічних та інших вимог.
2. Чітка координація дій в процесі реалізації проекту.
3. Суворе визначення термінів початку та закінчення проекту.
4. Обмеженість у ресурсах.
5. Певний ступінь унікальності мети, умов її досягнення.
6. Неминучість різноманітних конфліктів.

Наведені риси впливають з принципового положення, що міститься у визначенні поняття "проект": "...це одноразова дія" - тобто кожний проект унікальний і неповторний, не залежний від попередніх та наступних. Проект є товаром, який реалізується згідно з умовами і потребами замовника - майбутнього власника. У ринковій економіці замовник (власник) - окрема, зацікавлена в реалізації проекту фізична або юридична особа, що вкладає в нього свої або позикові кошти і приймає рішення щодо термінів, вартості, контролю, якості і т.д. Проект відрізняється від виробничої системи тим, що він є однократною, а не циклічною діяльністю.

Проектне керування здійснюється через певну кількість етапів або фаз переведення через які потребує певної більш досконалої методології керування.

Керування проектами обов'язково повинна забезпечити визначення мети проекту, структуру проекту, обсяги і джерела фінансування, вибір виконавців проекту укладання контрактів, визначити терміни реалізації проекту, графік його виконання, розрахування кошторис і бюджет, спланувати і врахувати ризики та забезпечити контроль виконання проекту.

Співвідношення інноваційної і рутинної діяльності у функціональному і проектному керуванні свідчить про перевагу інноваційної діяльності в проектному керуванні.

Розвиток світової економіки свідчить про те, що вона розвивається циклічно чергуванням фаз підняття (розвитку), спадку (рецесія) та застою. Видатні економісти контролюється теоретично обґрунтовуються закономірності чергування фаз спаду та підняття світової економіки.

Виходячи із цих фундаментальних положень можна розглядати діяльність будь-якого підприємства, виробництва, фірми, та їхній життєвий шлях циклічним, що складається з етапів: 1 – становлення; 2-3 змужнілості, накопичення досвіду (рис. 1.). Етап 3 – період стабільності і найбільшого успіху, за яким неодмінно, раніше чи пізніше, наступає спад (етап 4 ). Точка А – початковий момент керування, точка Б – межа стабільного успіху, а точка В – точка спаду з кривої і успіху.

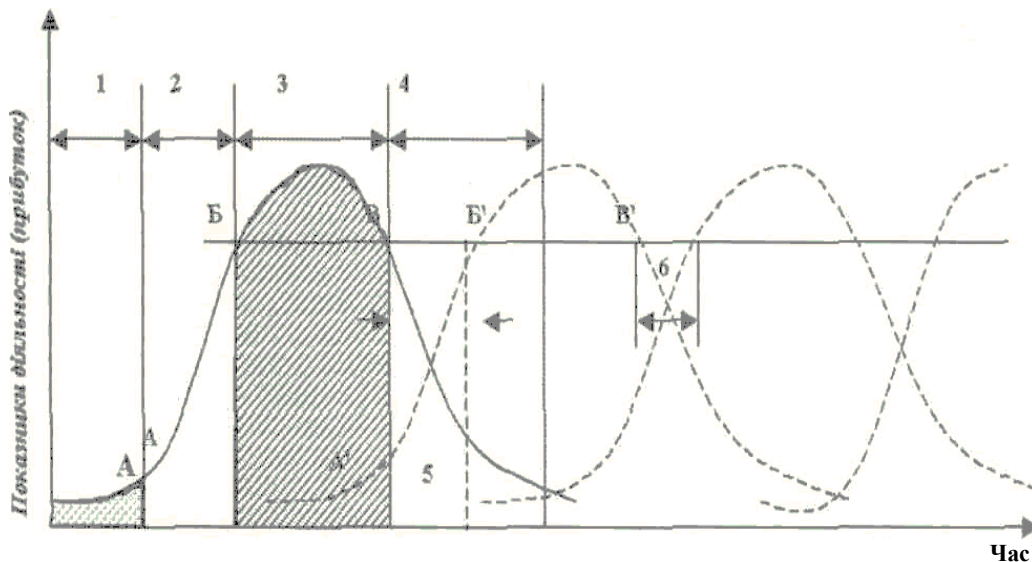


Рис. 1. Життєвий цикл фірми

1 - етап утвердження; 2 - етап змужніння, набирання досвіду, формування іміджу; 3 - етап стабільності і успіху; 4 - етап спаду;  
 А - точка з якої починається керуваність фірми; Б - точка межі стабільного успіху; В - точка падіння (зниження) успішної діяльності

Пріоритети ефективного керівництва змінюються в залежності від того, який етап переживає виробництво. На 1-му етапі слід сформувати чітку ієрархію керування з фіксованим розподілом повноважень і відповідальності. Справа в тому, що до приходу в точку А при керуванні виробництвом, як правило, всі рівні і всі відповідають за все. Як висновок успіх стає загальним надбанням, а за помилки відповідати нікому. Такий принцип в керуванні може привести до того, що фірма може не "дотягнути" до етапу 2.

На етапі 2 зростає роль маркетингового керування. Успіх залежить від того, наскільки точно виявлено закономірності життєвого циклу головної (традиційної) продукції і заходи торгівлі нею на ринку.

На етапі 3 пріоритетною стає реклама, піар, підтримка іміджу торговельної марки і розширення спектру фірмових послуг. Відрізок БВ продовжується за рахунок надання традиційній продукції додаткових споживчих вигод, що на деякий час відводить фірму від зриву з кривої успіху.

Етап 4 характеризується необхідністю прийняття ефективних заходів керівництва, через те, що здатність традиційних засобів керування вже вичерпано майже повністю.

Найвищий здобуток у керуванні полягає у точному визначенні моменту, коли потрібно починати диверсифікацію виробництва і починати новий життєвий цикл. Якщо це вдається, то "гребені хвилі успіху" наближаються одна до одної (зменшиться зона 5) і успішна діяльність може бути продовжено на більш тривалий час.

Значна роль у підвищенні ефективності підприємства у формуванні нової бізнес-моделі належить проектним методам керування. Якщо будуть виявлені ознаки деструктивності у методах функціонального керування, то виконання та становище суттєво ускладнюється, а іноді стає безперспективним. Підприємство з такими поглядами майже не підвладне реформуванню. Для його спасіння потрібні надзвичайні заходи – оздоровлення через банкрутство, в кращому

випадку – заміна керівництва і кардинальні зміни створеної системи керування підприємством.

Побудова бізнес-моделі підприємства буде успішно реалізована, а необхідні зміни в функціонуванні підприємства будуть проведені в тому, і тільки в тому випадку, коли всі ключові працівники будуть бажати цього і самовизначаються на функції, які стосуються виконання проекту. Інакше може бути отримано зовсім не той результат на який є сподівання.

Саме тому необхідно передбачати всі варіанти і аспекти перебудови підприємства і точно визначитись, в якому напрямку повинна змінитися фірма та як вона зможе функціонувати і на якій основі. За цих умов зростає роль формального лідера, який може організувати злагоджену і цілеспрямовану діяльність людей, зайнятих однією справою.

Завершуючи викладене, треба проінформувати підприємців -засновників і керівників про те, що найкращі шанси на успіх бізнес-моделі будуть мати ті підприємства-продуценти, котрі пристосовуються до будь-якого варіанту розвитку подій, чиї керівники скоріше знайдуть ефективні рішення будь-якого завдання, яке висуває суспільство і ринок.

Головна мета диверсифікації може бути сформована за такими напрямками: підвищення якості продукції, зниження її собівартості, перехід на випуск більш конкретної продукції.

Розв'язати ці проблеми методами функціонального підходу вкрай важко або неможливо, оскільки самі засоби функціонального керування і призводять до ситуації спаду виробництва, тобто не беруть до уваги змін у виробництві, у попиту на продукцію, не враховують невизначеність повноважень окремих керівників дільниць, не чітко формулюється кінцева мета діяльності підприємства, не враховується постійна нестабільність виробництва та ринку.

При використанні методів проектного керування можна зі значною вірогідністю визначити і передбачити значення точки В, та визначити заздалегідь точку А' - початок диверсифікації виробництва та її напрямки.

Одним із напрямків є зниження собівартості і вдосконалення виробництва за рахунок кращого технічного оснащення, підвищення продуктивності машин, автоматизації і механізації технологічних операцій, перегляду норм витрат сировини, допоміжних матеріалів, напівфабрикатів, палива, комплектуючих виробів, інструментів, тощо, а також скорочення простоїв устаткування і робочої сили, "скорочення" непродуктивних витрат і т.і.

З іншого боку треба передбачити (починаючи з точки А') витрати на підвищення кваліфікації кадрів, проведення науково-дослідницької роботи проектування та випробування нових зразків устаткування, які будуть необхідними в подальшому для забезпечення сталого прибутку (точки В і В').

Всі чинники, що пов'язані зі змінами виробничої структури й умов збуту продукції, впливають на організаційну структуру керування виробництвом. Згодом вплив деяких із них посилюється, і тоді склад і зміст робіт керівного складу піддається коригуванню. Ступінь впливу тих або інших чинників на організаційну структуру різноманітна. Невеличкі зміни умов виробництва і збуту продукції можуть викликати коригування складу й змісту функцій управлінського персоналу, значні - зміна принципів організації і керування трансформації організаційної структури (наприклад, функціональну форму організації в матричну).

Проблеми вибору організаційної структури займає особливе місце. Структура керування може сильно відрізнитися в різних закладах. Значний вплив на неї здійснюють рівень стратегічних цілей, ступінь адекватності організаційної структури поставленим задачам, ступінь централізації і децентралізації.

Організація роботи, підбір і взаємодія кадрового складу займають особливе місце в плануванні діяльності підприємства. Організаційний план дає можливість оцінити досвід і вміння чітко і гнучко організувати і направити працівників на досягнення основної мети. Кадри не тільки вирішують все, але і можуть залишити без усього.

Організувати - це значить спланувати і визначити ті функції і дії, які необхідні для задоволення тієї або іншої потреби. Організаційна структура - цілісна система обумовлених відносин між працівниками, що виникають у процесі їх спільної праці для досягнення основної мети. Вона повинна забезпечувати оптимальну рентабельність, тобто бути простою, чітко і легко доступною для огляду. Охоплювати по можливості мінімальну кількість проміжних ланок (команда і інформаційна системи не повинні бути громіздкими). Створювати умови для підготовки керівників на перспективу.

При проектуванні нових технічних об'єктів використовують системи автоматизованого проектування (САПР) в якому об'єднується об'єкт проектування (цільова категорія) і процес проектування як категорія засобів досягнення мети.

Найбільшими недоліками САПР вважають [4] обмежений клас об'єктів проектування, розв'язання яких має швидше обчислювальний характер, ніж складність відносин "замовник-робітник", низький рівень евристичних (неформальних) процедур, слабкий розвиток або відсутність методичного забезпечення САПР. В концепції САПР не закладено потенціал для їх прогресивної еволюції.

Тобто ніякі сучасні методи проектування не можуть замінити "людський фактор" – основний чинник розвитку виробництва.

**Висновки.** Аналіз методів керування при прогнозуванні прибутку виробництва показав доцільність застосування методів проектного керування, що з більшою надійністю ніж методи функціонального керування забезпечують сталість прибутку на заздалегідь визначений термін, незважаючи на відсутність циклічності виробництва.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Словник-довідник з питань управління проектами / Бушуєв С.Д. – К.:Видавничий дім "Ділова Україна", 2001. – 620с.
2. Управление проектами / Под ред. М.И. Мазура й В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа. 2001. – 875с.
3. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами: Підручник. – Київ; Центр навчальної літератури, 2003. – 224с.
4. Тимченко А.А. Основи системного проектування та системного аналізу складних об'єктів. – К.: Либідь, 2003. – 268с.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2005 р.