

ГРИНЬ Є. Л., кандидат наук з державного управління, здобувач,
Харківський національний технічний університет сільського господарства
імені Петра Василенка

ПРОГРАМНО-ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Гринь Є. Л. Програмно-проектний підхід до управління організаційними змінами на підприємстві.

Розглянуто сутність програмно-проектного підходу до управління організаційними змінами на підприємстві. Доведено, що найбільш доцільним підходом до організації здійснення змін на підприємстві є проектний. Розглянуто існуючі стандарти в галузі управління проектами. Надано детальний опис сутності дій в контексті організаційних змін в рамках кожної галузі управління проектами: управління змістом, управління часом, управління якістю проекту, управління витратами, управління інтеграцією, управління людськими ресурсами, управління комунікаціями, управління закупівлями або постачанням, управління ризиками, управління взаємодією із зацікавленими сторонами.

Ключові слова: організаційні зміни, проект, програма, галузі знань, стандарти управління проектами.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Високий рівень турбулентності зовнішнього середовища у взаємодії із нелінійним розвитком підприємства формує складні умови для реалізації організаційних змін, головним критерієм доцільності впровадження яких є ефективність. Враховуючи, що організаційні зміни є системним явищем, в разі неналежного управління ними існує висока вірогідність отримання негативних результатів, які не тільки завадять досягненню поставленої мети, але й завдають відчутної шкоди діяльності підприємства в цілому. Крім того невідворотність змін як феномена, який становить зміст розвитку, вимагає від менеджменту підприємств впровадження узгодженої та виваженої концепції ефективності управління організаційними змінами, яка повинна враховувати параметри внутрішнього середовища, які знаходяться під впливом дії чинників зовнішнього середовища, враховуючи вплив управляючої системи на об'єкт управління, рівень готовності персоналу до впровадження змін та можливий опір в разі їх неприйняття. Багатоаспектність ефективності управління організаційними змінами обумовлює потребу не лише у розробці належної парадигми управління, але й у ефективному впровадженні даної парадигми в існуючій менеджмент вітчизняних підприємств сільськогосподарського машинобудування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретико-практичних питань управління організаційними змінами присвячено наукові праці ряду дослідників, найбільш відомі з яких: Д. Андерсон, Л. Андерсон, Л. Грейнер, Б. Кляйнер, Дж. Коттер,

Л. Курдай, К. Левін, Ш. Робертс, П. Сенге, М. Ташман, К. Фрайлингер. Окремі набуті результати вітчизняними та закордонними дослідниками мають значну наукову цінність, але комплексне бачення парадигми відсутнє, що і обумовлює необхідність подальшого пошуку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як було обґрунтовано в рамках концепції ефективності управління організаційними змінами для узгодження всіх запропонованих положень концепції для здійснення змін необхідне відповідне організаційне забезпечення, найкращою формою якого є проектний підхід. Дослідження Л. М. Божко [1] свідчать, що серед 100% опитаних респондентів, які мали досвід впровадження організаційних змін, близько 30% дотримуються саме проектного підходу, 20% - процесного, 12% - системного відповідно на всі інші підходи приходиться 32%. Якщо звернутися до сутності проектного підходу, основу якого складають процеси створення продукту проекту та процеси управління, то стає очевидним, що проектний та процесний підходи взаємодіють на основі розуміння підприємства як системи, яка функціонує у зовнішньому середовищі та має власну структуру, що дозволяє стверджувати, що підприємства, які використовують проектний підхід, досягли найвищого рівня впровадження змін, так як процесний та системний підхід вони вже впровадили. В прикладному аспекті ці результати обумовлені тим, що респондентам легше розуміти організаційні зміни як окремий підхід для підприємства. Це дозволяє ліквідувати ряд недоліків функціонального управління, коли окремі підрозділи відповідають за виконання своїх функцій,

але в цілому наскрізна відповідальність відсутня. При розумінні організаційних змін як окремого проекту стає можливим та доцільним використовувати чисельний інструментарій проектного менеджменту для досягнення високих результатів. Інші дослідники [2] вважають, що кожен проект сам по собі є управління змінами як в кількісному, так і в якісному розрізі. Таким чином, зміни виступають змістовним аспектом проектів, а проекти формально структурним виразом змін, що по суті є новою якістю систем.

В окремих дослідженнях наголошується на складності щодо використання даної методології через неоднозначність розуміння сутності функції контролю. Так, дослідники зазначають [3, с. 168 с, 4], що контроль в проектах передбачає моніторинг відхилень фактичних даних від запланованих за параметрами строків, бюджету, якості та безпосередньо змісту. Це відповідає стандартам з управління проектами і передбачає, що головні параметри проекту задаються заздалегідь в описі проекту. Відповідно в ході управління змінами можливість надання попередніх параметрів без їх коригування в ході здійснення є складним завданням. Таким чином, автори приходять до висновку, що контроль повинен забезпечувати належний зворотній зв'язок для покращення ходу здійснення змін, що, з їх точки зору, суперечить класичному розумінню управління проектами. З нашої точки зору, жодних конфліктів в розумінні контролю як з позиції управління змінами, так і з позиції проектного менеджменту немає. Також дослідники вважають, що використання проектного менеджменту доцільно лише при епізодичних організаційних змінах. Фактично, саме повторюваність змін у формі проектів з використанням відповідної методології, зафіксованої в положеннях обраного стандарту, дозволяє значно спростити перебіг кожного етапу змін, зафіксувавши його в загальноприйнятих шаблонах та патернах поведінки. Послідовність змін у формі програми як взаємопов'язаних загальною метою проектів та портфелю як сукупності близьких за ресурсами та виконавцями проектів становлять ланцюг змін, необхідний для забезпечення розвитку підприємства. Для обґрунтування доцільності використання програмно-проектного підходу до організації здійснення змін зупинимося на окремих елементах даної методології.

Зараз існує велика кількість стандартів з управління проектами. Відомим стандартом є РМВoК (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) - стандарт, розроблений Інститутом проектного менеджменту (PMI) у 1996 році. Наразі існує його шоста редакція за 2017 р. Сутність даного стандарту полягає у виокремленні процесів, які здійснюються в рамках етапів життєвого циклу проекту, який включає ініціацію, планування, виконання, моніторинг та контроль, закриття, за відповідними галузями знань. В залежності від кожної редакції стандарту ці галузі знань або функції відрізняються, але варто виокремити: управління змістом, управління часом, управління якістю проекту, управління витратами, управління інтеграцією, управління людськими ресурсами, управління комунікаціями, управління закупівлями або постачанням, управління ризиками, управління взаємодією із зацікавленими сторонами. Основою даного проекту покладено процесний підхід і він відповідає вимогам ISO 9001.

Безпосередньо існує стандарт з управління проектами ISO 10006 (Quality management systems - Guidelines for quality management in projects - Системи менеджменту якості. Керівництво з менеджменту якості при проектуванні) [5; 6], націлений на забезпечення належного рівня якості проекту як на рівні процесів, так і на рівні продуктів [6].

Розповсюдженим європейським стандартом є Урядовий стандарт Великої Британії - система знань про процеси управління проектами - Prince 2 (Projects in Controlled Environments - проекти у контрольованих умовах) як методологія управління проектами, розроблена агентством ССТА (Central Computer and Telecommunications Agency) в 1989 р. Призначенням даного стандарту є управління проектами в інформаційних технологіях. На відміну від стандарту ІСО ця методологія є процесно-орієнтованою на продукт в рамках чітко визначеної структури організації здійснення проекту.

Японський стандарт в галузі управління проектами - це P2M (скорочення від Project and Program Management for Enterprise Innovation - проектний та програмний менеджмент для інновацій підприємства). Особливість даного стандарту полягає у баченні моделі управління інноваційними проектами та

програмами як піраміди, в основі якої знаходиться суспільства, яке використовує на практиці зазначене управління, яке включає життєвий цикл, зміст, час, вартість, якість, обсяг, звіти/зміни, поставки. Надбудовою виступають галузі знань управління проектами, подібні до вищезгаданих у РМВоК, над якими знаходиться управління інтеграцією програми, яке передбачає профілювання місії, архітектуру, стратегію програми, реалізацію та оцінку цінності. На верхівці піраміди знаходиться місія. В контексті управління організаційними змінами цей стандарт дозволяє впроваджувати специфічні категорії: «Ва», яка полягає в «загальному просторі, які використовують зацікавлені сторони для підтримки власного професіоналізму та здійснення взаємодії в рамках програми з використанням мінімального набору правил взаємодії», співтовариство програми «як ментальний простір, що створює загальну уяву про управління програмою, регулювання та реалізацію цього уявлення в рамках компетенції команди проектів, включених до програми», креативну модель як «структуровані знання або навігаційна структура для опису або вирішення задач» [7, с. 15]. Особливість даної методології полягає в орієнтації на покращенні підприємства в результаті здійснення проектів, а не на продукті [6], що в найбільшій мірі відповідає цілям організаційних змін. В рамках даної методології надається великої уваги створенню цінності проекту та програми для стейкхолдерів. В основі загального управління цінністю знаходиться процеси, цілі та результати у взаємодії з зовнішнім середовищем та обмеженнями, керівними принципами та базою знань. Серед процесів мають місце розповсюджені методи управління організаційними змінами: TQM, Kaizen. Отже, саме концентрація на вдосконаленні підприємства, а не на проекті безпосередньо робить цей стандарт найбільш вдалим для його використання як базового в ході імплементації організаційних змін на підприємстві.

Сутність управління галузями знань відносно організаційних змін частково представлена в роботі [8]. Але окремі галузі вимагають уточнення відносно специфіки здійснення організаційних змін. В рамках управління інтеграцією в проектному менеджменті передбачається розробка статуту проекту, опис його змісту та

процесів життєвого циклу. Сам статут є описом бажаного стану організаційних змін як продукту проекту. Також передбачається розробка плану управління проектом, в який мають входити всі документи, які відображають зміст проект організаційних змін в рамках кожної із вищезазначених галузей знань.

Управління змістом передбачає декомпозицію проекту на відповідні рівні до найнижчих пакетів робіт, які мають бути здійснені для досягнення поставленої мети. Ця галузь знань є однією із найбільш важливих, адже саме в разі коректної декомпозиції мети організаційних змін на безпосередні роботи створюється можливість для управління всім цим процесом з використанням таких параметрів як час, вартість, якість та ризику. Ці роботи виступають безпосереднім зв'язком між поточним станом, в якому знаходиться підприємства на етапі ініціації змін, та бажаним станом, який воно намагається досягти після завершення проекту як результат організаційних змін. Автор пропонує власно структурну декомпозицію робіт типового проекту реалізації організаційних змін, з виокремленням першого та другого рівнів, де кожний підпроцес представлений відповідними галузями знань проектного менеджменту із відповідним укрупненням: управління інтеграцією та змістом, часом та бюджетом, якістю, персоналом проекту, закупівлями, ризиками, а також комунікаціями та зацікавленими сторонами. Наукова цінність даної декомпозиції робіт полягає в тому, що в разі здійснення всіх цих дій можна гарантувати, що проект організаційних змін матиме достатній рівень ефективності. З іншого боку, варто зауважити, що дана декомпозиція стосується лише управлінських дій. На практиці здійснення проекту змін передбачає виокремлення робіт, пов'язаних із процесами створення продукту проекту, який набуває вигляду впровадження нового технологічного процесу, імплементації вдосконаленої організаційної структури, створення оновленої системи збуту продукції тощо, та управлінських процесів. Отже зміст проекту організаційних змін набуває традиційної форми, яка включає конкретні дії, реалізація яких дозволяє досягати поставленої мети.

При розробці програми проектів, кожен з яких передбачає реалізацію окремих організаційних змін, всі виділені пакети робіт мають бути узгоджені у часі та обсязі із

значенням необхідної кількості ресурсів, що реалізуються в ході управління часом та вартістю проекту. В залежності від наявності існуючих ресурсів, представлених переважно матеріальними, фінансовими та людськими, підприємство визначає тривалість робіт та необхідність у залученні додаткових ресурсів для здійснення проекту. Як відомо оцінювання ефективності у розрізі проектного менеджменту передбачає розрахунок сукупності показників, таких як: чистий дисконтований потік, період окупності та індекс рентабельності. Саме такий підхід дозволяє надати фінансове обґрунтування доцільності впровадження змін для зацікавлених сторін, представлених інвесторами, власниками та кредитними організаціями. В ході поточної діяльності кожне підприємство перед затвердженням проекту змін повинно здійснювати попередню оцінку за вищезазначеними показниками, а також проводити розрахунок бюджету на основі сітьового графіку із визначеним обсягом необхідних ресурсів – все це дозволяє прогнозувати ефективність організаційних змін. Незважаючи на те, що даний підхід є дуже вузьким і не враховує вплив проект у кількісному вимірі на діяльність всього підприємства, він дозволяє оцінити проект з фінансової точки зору та програму, яка складається із сукупності проектів. В результаті визначення взаємозв'язку між окремими в рамках структурної декомпозиції робіт пакетами розробляється сітьовий графік, який виступає основою для календарного плану, в якому фіксується які дії в який період мають бути реалізовані. Як було зазначено після оцінювання необхідних ресурсів для кожного пакету робіт розраховується попередній бюджет, який в ході реалізації проекту уточнюються, набуваючи форми кінцевого. Крім того після закінчення проекту оцінюється всі фактично понесені витрати, які фіксуються у звіті перед зацікавленими сторонами, що відображено в рамках функції регулювання на етапі інституціалізації змін. Ця інформація є важливою для подальшого аналізу щодо зміни стандартів та норм для наступного проекту організаційних змін в разі недостатньо високої ефективності поточних.

Специфічними галузями управління є ризику та якість. Щодо методології управління якістю в проектах організаційних змін ми погоджуємося з точкою зору автора [8], вважаючи, що в рамках кожного проекту має бути

розроблений план з якості, обґрунтовані «метрики» якості із доведенням конкретних кількісних показників, які дозволяють моніторити досягнення цих «метрик», проаналізовані найважливіші чинники, які впливають на якість проекту та досягнення кінцевих результатів з використанням таких інструментів як наприклад - діаграма Ісікави, визначений контрольний перелік. Складність реалізації даної галузі управління полягає в тому, що для забезпечення її успішності на підприємстві має існувати розроблена система управління якістю із відповідним виокремленим підрозділом. При його відсутності на керівництво проекту змін лягає відповідальність за самостійну розробку вищезазначених документів. З іншого боку, в такій ситуації для підприємств є необхідним саме впровадження системи управління якістю як методу організаційних змін.

Важлива роль в успішності проекту організаційних змін покладається на комунікації та роботу з зацікавленими сторонами, що вже було нами описано вище, де головним управлінським інструментом виступає план комунікацій та його дотримання для здійснення необхідних слухань, обговорень, що сприятиме створенню співтовариство програми, загального простору «Ва» так креативної моделі відповідно до розглянутого нами стандарту P2M, який було обґрунтовано якнайкращий для здійснення проекту організаційних змін.

В традиційних проектах, які часто зорієнтовані на випуск нового продукту або запуску інноваційного виробництва, важливу роль в бюджеті відіграють закупівлі, так як їх вартість становить лівову частку всього бюджету (до 80%). В проект організаційних значно роль відіграватимуть витрати на оплату праці через відволікання персоналу від основної діяльності. З іншого боку відсутність чисельних закупівель спрощує організацію торгів, або навіть дає можливість їх не здійснювати, що становить сутність управління закупівлями в проектах.

Висновки. Таким чином, на основі проведеного аналізу нами розглянуто ключові аспекти управління організаційними змінами з позиції програмно-проектного підходу з відображенням сутності галузей знань на різних стадіях життєвого циклу. Найважливішим питанням є визначення змісту проекту, який є сукупністю дій, що, відповідно, вимагає уточнення структури

змін - сфер діяльності підприємства, які мають бути трансформовані разом із встановленням нових взаємозв'язків або	вдосконаленням існуючих, що представляє собою методи управління організаційними змінами.
--	--

Література.

1. **Божко Л. М.** Применение проектного подхода в управлении организационными изменениями: ограничения и перспективы. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2014. № 2. С. 108–113.
2. **Малюк В. И., Немчин А. М.** Производственный менеджмент: учебное пособие. СПб.: Питер, 2008. 288 с.
3. **Божко Л. М.** Развитие маркетингового инструментария в управлении преобразованиями на предприятии: монография Тверь: Твер.гос.унт, 2007. 168 с.
4. **Деружинский В. Е., Вартанян Н. Н.** Теоретико-методическое обеспечение процесса управления внутрифирменными трансформациями в крупных компаниях. *Terra Economicus*. 2011. Т. 9. № 1. Часть 2. С. 11–16.
5. Стандарти управління проектами: клуб проектних менеджерів. Сайт Клуба проектних менеджерів pm-Club. URL: <http://info.pm-club.org/standarty>
6. **Сильчук Т. В.** Міжнародні стандарти управління проектами у державному секторі. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 75–79.
7. **Ярошенко Ф. А., Бушув С. Д., Танака Х.** Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний P2M : Монография. К. : «Саммит-Книга», 2012. 272 с.
8. **Степаненко С. В.** Формування механізму управління організаційними змінами на підприємстві : дис. на здобутті наук. ст. канд. ек. наук. за спец. 08.00.04 . Харків: Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2018. 348 с.

References.

1. **Bozhko, L. M.** (2014). «Application of the project approach in the management of organizational change: constraints and perspectives». *Izvestija Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Jekonomicheskie i juridicheskie nauki*. no. 2. pp. 108–113.
2. **Maljuk, V. I. and Nemchin, A. M.** (2008). *Proizvodstvennyj menedzhment*. [Production management]. Piter. St. Petersburg. Russia.
3. **Bozhko, L. M.** (2007). *Razvitie marketingovogo instrumentarija v upravlenii preobrazovanijami na predprijatii*. [Development of marketing tools in the management of transformations at the enterprise]. Tver.gos.unt. Tver. Russia.
4. **Deruzhinskij, V. E. and Vartanjan, N. N.** (2011). «Theoretical and methodological support of the process of management of intra-firm transformations in large companies». *Terra Economicus*. vol. 9. no. 1. Part 2. pp. 11–16.
5. Project Management Standards: Club of Project Managers. The site of the Club of Project Managers pm-Club, available at: <http://info.pm-club.org/standarty>
6. **Syl'chuk, T. V.** (2014). «International Standards for Project Management in the Public Sector». *Publichne upravlinnja: teoriya ta praktyka*. no. 1. pp. 75–79.
7. **Jaroshenko, F. A. and Bushuev, S. D., Tanaka, H.** (2012). *Upravlenie innovacionnymi projektami i programami na osnove sistemy znanij P2M*. [Management of innovative projects and programs based on P2M knowledge system]. «Sammit-Kniga». Kiev. Ukraine.
8. **Stepanenko, S. V.** (2018). «Formation of the mechanism for managing organizational changes at the enterprise: diss. for gaining the sciences». (PhDThesis) 8.00.04. Kharkiv Petro Vasilenko National Technical University of Agriculture. Kharkiv. Ukraine.

Анотація.

Гринь Е. Л. Программно-проектный подход к управлению организационными изменениями на предприятии.

Рассмотрена сущность программно-проектного подхода к управлению организационными изменениями на предприятии. Доказано, что наиболее целесообразным подходом к организации осуществления изменений на предприятии является проектный. Рассмотрены существующие стандарты в области управления проектами. Предоставлено детальное описание сущности действий в контексте организационных изменений в рамках каждой области управления проектами: управление содержанием, управление временем, управление качеством проекта, управление затратами, управление интеграцией, управление человеческими ресурсами, управление коммуникациями, управление закупками или поставками, управление рисками, управление взаимодействием с заинтересованными сторонами.

Ключевые слова: организационные изменения, проект, программа, области знаний, стандарты управления проектами.

Abstract.

Hryn Ye. L. Program-project approach to organizational changes management at the enterprise.

The essence of the program-design approach to organizational changes management at the enterprise is considered. It is proved that the most expedient approach to organization of changes in the enterprise is design. Existing standards in project management are considered. A detailed description of the nature of the activities in the context of organizational changes within each project management are given: scope management, time management, project quality management, cost management, integration management, human resource management, communications management, procurement or supply management, risk management, stakeholder management.

Key words: organizational changes, project, program, sphere of knowledge, project management standards.

Стаття надійшла до редакції 07.09.2018 р.

Бібліографічний опис статті:

Гринь Є. Л. Програмно-проектний підхід до управління організаційними змінами на підприємстві. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 4. С. 11-16.

Hryn Ye. L. Program-project approach to organizational changes management at the enterprise. Actual problems of innovative economy. 2018. No 4, pp. 11-16.

УДК 657.471

Хачатурян Б. О., здобувач,
Харківський національний технічний університет сільського господарства
імені Петра Василенка

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У СТВОРЕННІ ЦІНОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Хачатурян Б. О. Науково-теоретичні засади управління витратами у створенні цінкових конкурентних переваг.

В статті розглянуто сутність поняття «управління витратами». Для узагальнення існуючих підходів до розуміння досліджуваної категорії здійснено морфологічний аналіз сукупності визначення їх сутності, змістом та метою. Запропоновано власне бачення управління витратами як впливу на виробничі та управлінські процеси, які мають місце в системі діяльності підприємства, що являє собою сукупність методологічного та методичного інструментарію, представленого принципами, функціями, законами, закономірностями та методами для зміни структури витрат та поведінки персоналу як результату зміни умов виробничо-господарської діяльності підприємства.

Ключові слова: управління витратами, структура, принципи, функції, закони, закономірності, методами.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Підприємство постійно знаходиться у відповідних умовах конкуренції на ринку, яка обумовлена присутністю існуючих товаровиробників, бар'єрами входу та виходу з ринку, рівнем державного регулювання, динамікою зміни параметрів ринку тощо. Для забезпечення успіху в конкурентній боротьбі підприємство повинно або мати більш привабливу ціну, або переважати у якості продукції. Також існують конкурентні переваги фокусування, що передбачає орієнтацію на вузький сегмент ринку. Зазначені конкурентні переваги традиційно є більш привабливими для окремих товарів на визначених ринках. В разі високого рівня спеціалізації найчастіше мова йде про «лідерство у витратах». В класичному розумінні монополістичної конкуренції споживачі

часто надають перевагу виробникам із особливими якостями своєї продукції. В будь-якому разі, конкурентоспроможність продукції залежить від двох головних чинників: якості та ціни, де обидві безпосередньо залежать від рівня понесених витрат на створення відповідної доданої вартості. Таким чином, для обґрунтування шляхів забезпечення цінкових конкурентних переваг першочерговим є розробка ефективних заходів управління витратами підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями в галузі управління витрат займалися такі провідні дослідники як: А. Бачурина, Н. Гаркуша, М. Грещак, С. Голов, В. Гордієнко, І. Давидович, Н. Калиновська, С. Ковтун, О. Коцюба, Ю. Кравчук, О. Крушельницька, А. Мирзабеков, Р. Мозговий, Т. Мудра,