

Управління проектами як інструмент розвитку для суб'єктів бізнесу

Управління поточною діяльністю бізнесу та його розвитком має здійснюватися по-різному. Розкрито і доведено необхідність відокремлення завдання розвитку бізнесу у самостійний проєкт і застосування до нього проєктної методології управління, вказано її переваги. Досліджено статистику зміни кількості зареєстрованих суб'єктів діяльності за останні роки. Зазначено яким чином проєктний підхід дозволяє вирішити проблему росту бізнесу для компаній, що швидко розвиваються. Наголошено на неправильних акцентах уваги підприємців під час розвитку бізнесу. Обґрунтовано необхідність розрахунку бізнес-плану розвитку бізнесу та дослідження його цільової аудиторії. Наведено прогресивні стилі управління підприємством та проєктами. Вказано основні види методології управління проєктами та доцільність застосування спеціалізованих програмних продуктів.

Ключові слова: розвиток бізнесу; управління проєктами; бізнес-план; методологія проєктного управління; цільова аудиторія проєкту; ризики проєкту.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими практичними завданнями. Основу економіки будь-якої країни становлять суб'єкти підприємницької діяльності. Саме вони, завдяки створенню додаткової вартості, забезпечують потреби населення у різних товарах і послугах, його працевлаштуванні, а також надходження доходів до державного і місцевих бюджетів у вигляді податків. Зміни, спричинені різними факторами, що відбуваються у макросередовищі, позначаються на ефективності діяльності економічних суб'єктів. Одні суб'єкти бізнесу відкриваються і розвиваються, інші зупиняють свою діяльність. Нерідко такі підприємства належать до однієї сфери діяльності і розташовані в одному географічному місці. Тобто, умови зовнішнього середовища не завжди є визначальними для забезпечення фінансової стійкості бізнесу. Рівень менеджменту останнього грає велику роль.

У цілому діяльність господарюючих суб'єктів можна поділити на два види: поточні процеси та розвиток. Поточні процеси – налагоджений механізм здійснення звичної поточної діяльності. Розвиток підприємства – це задача, яку варто виділяти у окремий проєкт і реалізовувати за методологією проєктного управління, зміст якого відрізняється від управління поточною діяльністю. Підприємці часто не розуміють підґрунтя цих відмінностей, що гальмує процес розвитку бізнесу, а то й взагалі призводить до банкрутства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спирається автор. Науковому дослідженню й обґрунтуванню підходів ефективного менеджменту поточної діяльності суб'єктів бізнесу присвячено багато наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків. Наукові роботи на тему управління проєктами, здебільшого, являють собою теоретичні викладки. Публікації прикладного характеру зустрічаються рідко.

Постановка завдання (формулювання мети статті). У своїй статті ми зосередимо увагу на окремих аспектах управління проєктами на етапі розвитку бізнесу, практичних рекомендаціях з уникнення й виправлення помилок у реалізації проєктів.

Викладення основного матеріалу. Під проєктом розуміють обмежені в часі і просторі заходи, спрямовані на вирішення проблеми, виправлення ситуації, досягнення запланованого результату. Проєкт – це робота над досягненням унікальної цілі за обмежений період часу. Проєкт відрізняється від звичних налагоджених процесів трьома головними критеріями: унікальністю, кінцевим результатом і чітким строком виконання. Управління проєктами допомагає грамотно побудувати роботу, прибрати все зайве і досягнути поставлених цілей [7].

Управління проєктом – процес управління командою й ресурсами за допомогою спеціальних методів і прийомів для успішного досягнення поставленої цілі. Застосування саме проєктного підходу у реалізації задачі розвитку бізнесу створює такі переваги.

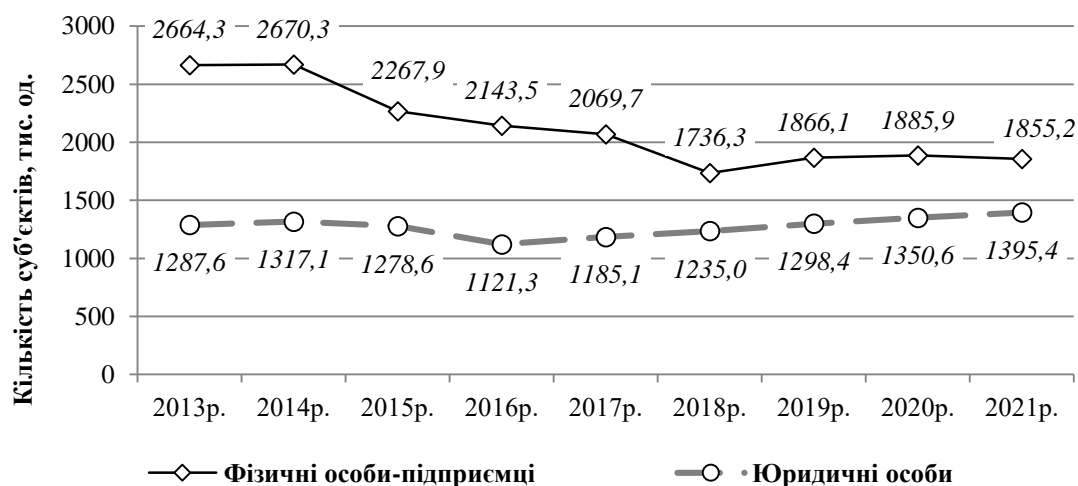
По-перше, результати роботи стають більш передбачуваними, оскільки під час розробки проєкту визначається чітка ціль і складається календарний план, розбитий на етапи. У разі потреби, на будь-якій стадії проєкту можна вносити коригування. Із самого початку, ще під час проєктування виявляють та проводять оцінку ризиків, які можуть завадити проєкту, і обґрунтовують заходи щодо їх попередження і зниження. По-друге, діяльність бізнесу стає прозорою, якою легко управляти і контролювати. У проєкті завжди відомо, на якій стадії він перебуває: які результати, скільки ресурсів вже використано, скільки їх ще буде потрібно при збереженні існуючих тенденцій. По-третє, підвищується ефективність роботи учасників проєкту, оскільки кожен напряму зацікавлений у його успіху [9].

У той же час застосування методології проекту ще не гарантує успіху досягнення цілей. На практиці за неправильної організації роботи проектна діяльність також зазнає поразки. Так проблема в управлінні проектами полягає у тому, що більшість з них завершується невчасно і їх вартість значно перевищує попередньо розрахований бюджет. Так будівництво Денверського міжнародного аеропорту коштувало на 2 млрд доларів дорожче і було завершено із запізненням на 16 місяців. Витрати на створення літака-винишувача «Тайфун» склали 19 млрд дол. замість 7 млрд дол., затримка часу – 54 місяці. Будівництво Сіднейського оперного театру тривало на 10 років довше. За цей час проект зазнав значних змін, будівлю зробили значно скромнішою, проте на будівництво витратили 102 млн австралійських доларів замість 7 млн запланованих.

За даними експертів, управління проектами має два головних завдання. Перше – виконання визначених завдань. Встановлюють пріоритети: зміст роботи, яку планується зробити, і її термін. Друге – оцінка достатності необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей. При грамотному управлінні проектом швидко стає зрозуміло, чи реально можна досягнути поставленої мети [7].

На нашу думку, потребує виділення у окремий проект не лише задача розвитку бізнесу, а й запровадження антикризових заходів у випадку негативного фінансового стану підприємства. Інакше імовірність виходу бізнесу з кризи буде низькою. Наприклад, керівництвом ПАТ «Укрзалізниця» була прийнята Стратегія розвитку підприємства на 2017–2021 роки, де передбачено реалізацію низки ініціатив для досягнення стратегічних цілей. Ключовою метою стратегії було підвищення фінансово-економічної стабільності за рахунок стійкого розвитку, росту дохідності й рентабельності діяльності. Дослідження А.І. Агапової та О.В. Кривди показали, що проблема не була вирішена. ПАТ «Укрзалізниця» має низький рівень антикризового менеджменту і йому загрожує банкрутство [4, с. 5]. Причина у тому, що прийнята стратегія не була визначена як окремий проект або його управління було організовано неправильно.

Незважаючи на кризове фінансове становище, ПАТ «Укрзалізниця» як суб'єкт державної форми власності продовжує своє функціонування. Тоді як іншим суб'єктам довелося зупинити свою діяльність. Розглянемо тенденції щодо кількості зареєстрованих суб'єктів діяльності за останні роки (рис. 1).



Джерело: Державна служба статистики України [6]

Рис. 1. Динаміка кількості зареєстрованих суб'єктів економічної діяльності в Україні станом на початок року, тис. од.

Статистичні дані показують, що за період з 2013 року кількість офіційно зареєстрованих фізичних осіб-підприємців (ФОП) щороку скорочувалася. Кількість нових реєстрацій була меншою за кількість заяв на припинення діяльності. Відродження активності ФОПів у 2019 і 2020 роках було знівельовано карантинними заходами з боку уряду через епідемію COVID-19. У той же час юридичні особи виявилися більш стійкими до кризових явищ і, починаючи з 2017 року, їх чисельність щороку зростала. Серед юридичних осіб також відбувалися процеси закриття одних підприємств і відкриття інших.

Частина суб'єктів зупинила свою діяльність через неправильне управління проектом розвитку бізнесу. Як показує практика, більшість запланованих проектів є заздалегідь провальними. Помилкою багатьох керівників проектів є застосування традиційних методів управління як для поточної діяльності, які в проектах малоефективні. Кожен проект спрямований на вирішення унікального завдання (створення нового продукту, послуги, відкриття підрозділу тощо). Унікальність, у свою чергу, характеризується великою невизначеністю, що тягне за собою високі ризики. Стандартні інструменти управління, що

застосовують у поточній діяльності, в проєктному менеджменті не працюють. Проєктне планування кардинально відрізняється від планування поточної діяльності. Тут необхідні спеціальні інструменти.

На наш погляд, проєктний підхід у вирішенні завдання розвитку бізнесу розв'язує ще одну важливу проблему росту бізнесу, з якою зустрічається більшість компаній, що швидко зростають. Розвиток бізнесу – окремий період життєвого циклу підприємства, на якому слід застосовувати інші, ніж звично, моделі управління. Компанія зростає: збільшуються обсяги виробництва і продажу продуктів, підвищується на них попит, розширюється кількість персоналу. В таких умовах керівництво може піддатись ейфорії й не заглиблюватись у економічний аналіз і контроль процесів. Навіщо? Адже все добре! Нерідко це породжує марнотратство ресурсів, роздутий штат працівників та низьку ефективність роботи.

Під час реалізації проєкту розвитку бізнесу підприємці часто ставлять неправильно акценти. За словами співзасновника компанії «Нова пошта» В'ячеслава Клімова, вони страждають на одну й ту ж «хворобу» – акцентування уваги на стратегічних аспектах справи і недооцінку значення фінансів. Зараз у світі немає проблем ні з хорошими ідеями, ні з інноваціями. Є проблеми з тим, як із них отримати прибуток. Підприємці реалізують гарні стартапи, мають здібності, які дозволяють невелику ідею розвинути до рівня великого бізнесу. Проте абсолютно не займаються управлінням його грошима, що згодом веде до банкрутства чи продажу збиткового бізнесу [10].

Управління фінансами в проєкті розвитку бізнесу першочергово полягає у проведенні розрахунку бізнес-плану і визначенні економічної доцільності розширення. Не завжди цікаві, блискучі ідеї здатні приносити очікуваний результат. Розрахунки нададуть можливість заздалегідь побачити ймовірні результати запровадження проєкту. Ми маємо власний досвід розрахунку подібних бізнес-планів і частина з них показала абсолютну невідповідність задуму. Вкладення інвестицій у започаткування або розширення бізнесу, збільшення обсягів діяльності і продажу продуктів не призведе до отримання сподіваного розміру прибутку.

Відомо, що власники бізнесу у прийнятті рішень часто діють на підставі інтуїції, а не економічних розрахунків. Інтуїція, здатність генерувати ідеї, бачення майбутнього є їх сильним активом. Рішення, що приймаються на підставі інтуїції, швидкі, точні, і їх неможливо пояснити з позиції логіки. Та саме вони приносять успіх [5]. У той же час слід у максимальній кількості випадків проводити попередні економічні розрахунки, адже інтуїція добре розвинена не у всіх людей. Іноді її можна сплутати з емоціями, пристрасним бажанням підприємця реалізувати намічене.

Більше того, світові лідери бізнесу закликають переходити до прийняття рішень, заснованих на аналізі даних. Так на сьомому Global Infrastructure Initiative Summit, що проходив у травні 2021 року, зібралися більше 500 лідерів для вивчення майбутнього галузі. За оцінками експертів, однією з кращих думок, які прозвучали на саміті, була ідея переходу від прийняття рішень на підставі досвіду до прийняття рішень на підставі інформації, використання цифрових платформ даних та аналітики [3]. Світ змінюється з великою швидкістю й неможливо приймати раціональні рішення щодо успішного функціонування в оновлених умовах, опираючись на досвід роботи у старому середовищі.

Важливою, навіть головною фазою управління проєктом є його підготовка і планування. Чим більш ретельно буде попередньо опрацьована концепція проєкту, проведене ретельне вивчення і оцінка ситуації, тим більша імовірність успіху реалізації проєкту. Якщо говорити про мету проєкту як розвиток бізнесу, то основою підготовчої роботи буде вивчення ринку, дослідження виявлених і невиявлених запитів споживачів. Іншими словами, варто ретельно вивчити свою цільову аудиторію. Підприємці нерідко помилково вважають, що якщо цей продукт подобається особисто їм, то він сподобається і споживачу. Важливе значення має метод збору даних. Просте опитування цільової аудиторії не завжди гарантує отримання об'єктивної інформації. Споживачі можуть спочатку мати одну думку, а прийшовши до магазину, під впливом різних факторів змінити її. Вивчати запити споживачів слід безпосереднім спостереженням за їх поведінкою у торговому залі магазину або дослідженням ключових запитів у пошукових інтернет-системах. Отримана інформація може суттєво відрізнятись від попередніх намірів підприємців щодо розвитку їх бізнесу.

З плином часу, а також при зміні умов зовнішнього середовища необхідно поновлювати дослідження. Наскільки б точними не були попередні оцінки, абсолютно визначити напрям їх зміни неможливо. Самі споживачі не можуть точно передбачити зміни у власній поведінці. Тому підприємцям слід навчитись отримувати дану інформацію і використовувати розширену аналітику для виявлення тенденцій. Так, епідемія COVID-19 суттєво вплинула на зміну споживчого попиту. За дослідженнями компанії McKinsey, реакція споживачів на різних етапах пандемії здивувала навіть експертів зі споживчої поведінки. Вони були здивовані збільшенням лояльності споживачів до великих брендів, тому як багато випікали хліба і купували домашніх тварин під час карантину. На різних ринках від 25 до 40 % покупців з моменту початку епідемії спробували різні бренди, що підкреслює важливість рекламних акцій для залучення нових споживачів. Збільшився попит на категорію продуктів для здоров'я, товари, придатні для тривалого зберігання і формування запасів, зменшились імпульсивні покупки [1; 2].

Суттєву роль в успішності проекту грає його керівник та застосовувана ним методологія управління проектом і командою. Модель «бюрократичного» лідерства, яка ще має місце на багатьох підприємствах (навіть новостворених), не дозволяє успішно досягати цілей проекту і все більше йде у минуле. За оцінками експертів, стиль «бюрократичного» лідерства є необхідним для формування стабільного середовища і побудови великих структур. Для сучасного бізнесу менших масштабів найбільш характерним і найбільш ним цінується «меритократичне» лідерство, де джерелом лідерства є кваліфікація, заслуги і шлейф перемог. Такого лідера можна назвати «надихаючим тренером», який не лише керує іншими, а й сам виходить на поле. Такий лідер дорожить не владою, а командою; пов'язаний з нею спільними цінностями та візією; потребує не покори, а однакового розуміння цілей і завдань [8].

Прогресивні компанії в останній час все більше переходять на модель управління «холократія», яка показує високі результати роботи. Холократія – модель управління бізнесом та проектом, за якої працівники знають і розуміють головну мету проекту / компанії, самі визначають свої обов'язки, обсяг роботи і термін її виконання.

Методологія управління проектом – це стандартизація його проведення. На сьогодні розроблено велику кількість методологій, зокрема Waterfall, Agile, Scrum та інші. Деякі використовуються лише в одній компанії. Інші є глобальними, які використовує бізнес різного спрямування в усіх кутках світу. Кожен проект є унікальним, тому керівнику проекту доцільно обрати ту методологію, яка потенційно найкращим чином призведе до досягнення поставлених цілей.

У цілому управління проектом розвитку бізнесу є складним завданням, особливо, якщо мова йде про велике підприємство. Дослідження показують, що, наприклад, у зарубіжних країнах крупні капітальні проекти у важкій промисловості терміново потребують покращення своїх результатів. Опитування керівників проектів показало, що у середньому проекти на 30–40 % перевищують затверджені бюджети і графіки їх виконання. У той же час проблема не є такою, що не можна вирішити. Фахівцями ІТ-сфери розроблено і пропонуються різні програмні продукти, які спрощують процес управління проектом, знижують ризики його реалізації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене нами дослідження процесів управління проектами при розвитку бізнесу надає можливість зробити висновки.

Завдання розвитку бізнесу, порівняно з управлінням його поточними процесами, слід виділяти як окремий проект і для успішної його реалізації застосовувати проектний метод управління. Також виділяти у окремий проект необхідно й задачу запровадження антикризових заходів, у випадку негативного фінансового стану підприємства.

Важливим етапом підготовчої фази проекту є вивчення своєї цільової аудиторії та проведення розрахунку бізнес-плану розвитку бізнесу. Вподобання та запити цільової аудиторії слід систематично відстежувати і вивчати, адже споживачі самі не знають, як у майбутньому зміняться їх інтереси.

Модель управління «бюрократичного» лідерства слід замінити на «меритократичне» лідерство та «охлократію». Керівнику проекту варто обрати ту методологію його управління, яка найкращим чином забезпечить досягнення запланованого результату.

Для полегшення процесу управління проектами сьогодні розроблено і пропонуються різні програмні продукти, які доцільно застосовувати під час реалізації великих проектів.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні різних методологій процесу реалізації проектів розвитку бізнесу та контролю за їх виконанням.

Список використаної літератури:

1. Revenue growth management: The time is now / Kevin Bright, Pieter Reynders, Roman Steiner etc. // McKinsey & Company. – 10.08.2021 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/revenue-growth-management-the-time-is-now>.
2. COVID-19: Implications for business / McKinsey & Company. – 01.09.2021 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business>.
3. The project of the future: The best ideas from the 2021 GII Summit / McKinsey & Company. – 12.05.2021 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-project-of-the-future-the-best-ideas-from-the-2021-gii-summit>.
4. Аганова А.І. Управління антикризовими заходами ПАТ «Укрзалізниця» / А.І. Аганова, О.В. Кривда // Економіка, управління та адміністрування. – 2020. – № 2 (92). – С. 3–6.
5. Гриценяк А. Давай-Давай-ERP. Невыдуманная история о том, как внедрение системы управленческого учета чуть не погубило молодую компанию / А.Гриценяк // Adizes Institute Worldwide. – 17.02.2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://adizes.me/posts/davay-davay-erp-sistema/?sphrase_id=1400925.
6. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Кизеев В. Управление проектами для бизнеса: когда начать и как правильно / В.Кизеев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://winbd.ru/news/pmbusiness>.
8. Лекар В. Еволюція лідера: від неоліту до XXI століття / В.Лекар // OPEN.KMBS. – 20.06.2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://open.kmbs.ua/evolyuciya-lidera-vid-neolitu-do-hhi-stolititja>.

9. Рыбаков М.Ю. Управление проектами в вашем бизнесе / М.Ю. Рыбаков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.b-seminar.ru/article/show/293.htm>.
10. Савчук В. Мудрість в книгах і бізнесі / В.Савчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://open.kmbs.ua/mudrist-v-knigah-i-biznesi/>.

References:

1. Bright, K., Reynders, P., Steiner, R., Panossian, M. and Sood, A. (2021), «Revenue growth management: The time is now», *McKinsey & Company*, [Online], available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/revenue-growth-management-the-time-is-now> (accessed 12.08.2021).
2. «COVID-19: Implications for business», *McKinsey & Company*, [Online], available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business> (accessed 01.09.2021).
3. «The project of the future: The best ideas from the 2021 GII Summit», *McKinsey & Company*, [Online], available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-project-of-the-future-the-best-ideas-from-the-2021-gii-summit> (accessed 15.07.2021).
4. Agapova, A.I., and Kryvda, O.V. (2020), «Upravlinnja antykryzovymy zahodamy PAT «Ukrzaliznytsja», *Ekonomika, upravlinnja ta administruvannja*, Vol. 2 (92), pp. 3–6.
5. Gricenyak, A. (2017), «Davai-Davai-ERP. Nevydumannaya istoriya o tom, kak vnedrenie sistemy upravlencheskogo ucheta chut' ne pogubilo moloduyu kompaniyu», *Adizes Institute Worldwide*, [Online], available at: https://adizes.me/posts/davay-davay-erp-sistema/?sphrase_id=1400925 (accessed 12.07.2021).
6. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2021), [Online], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 02.08.2021).
7. Kizeev, V., «Upravlenie proektami dlja biznesa: kogda nachat' i kak pravil'no», [Online], available at: <https://winbd.ru/news/pmbusiness> (accessed 02.08.2021).
8. Pekar, V. (2018), «Evoljucija lidera: vid neolitu do HHI stolittja», *OPEN.KMBS*, [Online], available at: <http://open.kmbs.ua/evolyuciya-lidera-vid-neolitu-do-hhi-stolittya/> (accessed 11.07.2021).
9. Rybakov, M.Yu., «Upravlenie proektami v vashem biznese», [Online], available at: <https://www.b-seminar.ru/article/show/293.htm> (accessed 04.08.2021).
10. Savchuk, V., «Mudrist' v knyгах і бізнесі», [Online], available at: <http://open.kmbs.ua/mudrist-v-knigah-i-biznesi/> (accessed 01.08.2021).

Свчук Людмила Анатоліївна – доктор економічних наук, професор кафедри фінансів і кредиту Чорноморського національного університету імені Петра Могили.

<https://orcid.org/0000-0002-6699-3768>.

Наукові інтереси:

- управління проектами;
- поведінкова економіка.

E-mail: yevchuk.lyudmyla@gmail.com.

Стаття надійшла до редакції 13.08.2021.