

УДК 658.8:338.24:330.341.1

*І. І. Кравчук,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3561-6118>
О. Ф. Присяжнюк,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0066-9065>
М. Ф. Плотнікова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.2.51

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В УДОСКОНАЛЕННІ БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ

*I. Kravchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr
O. Prysiazniuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
and Marketing, Polissia National University, Zhytomyr
M. Plotnikova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy,
Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr*

PROJECT APPROACH IN IMPROVING BUSINESS MANAGEMENT

Сучасні соціально-економічні системи характеризуються достатнім рівнем мінливості, що насамперед пов'язано з викликами зовнішнього середовища, що ускладнюють прийняття управлінських рішень та в цілому процес управління бізнесом. Зокрема, практичними проявами зазначених змін було управління бізнесом в Україні в умовах пандемії Covid-19 та, в подальшому — воєнного стану. Бізнес-менеджмент в таких умовах має враховувати необхідність забезпечення оперативної реакції на події та негативні наслідки, що з ними пов'язані і бути зосередженим на пошук нестандартних, креативних та ефективних способів подолання вказаних викликів. Одним із дієвих інструментів, що може бути застосований у таких умовах є проєктний підхід. Перевагами цього підходу є можливість концентрації уваги на проблемі, що потребує вирішення та зосередження для цього необхідних ресурсів у правильно підібраних комбінаціях.

Дієвість проєктного підходу в управлінні бізнесом залежить від стану зовнішнього середовища, складу проєктної команди, рівня ризик-менеджменту, підтримки з боку керівництва креативних бізнес-ідей та оперативності реакції бізнесу на зміни. При цьому можуть бути застосовані інструменти класичного проєкт-менеджменту та гнучкого управління проєктами. Перші доцільно застосовувати на початковій фазі (забезпечення планування проєкту на засадах чіткості, впорядкованості, зрозумілості завдань), а в подальшому комбінувати їх з гнучким проєктним управлінням (з метою забезпечення адаптації бізнесу під зміни). Потреба забезпечення гнучкості в управлінні при умові досягнення основної мети діяльності бізнесу — максимізації прибутку в умовах високого рівня інтелектуалізації суспільства через можливість доступу до інформації всесвітньої мережі Internet та її використання, може бути вирішена використанням інструментів гнучкого управління проєктами.

Modern socio-economic systems are characterized by a significant level of variability, primarily associated with challenges from the external environment, complicating decision-making and the overall business management process. In particular, the practical manifestations of these changes were the management of business in Ukraine in the conditions of the Covid-19 pandemic and, subsequently, martial law. In such conditions, business management needs to consider the necessity of ensuring an operational response to events and the negative consequences associated with them, focusing on the search for unconventional, creative, and effective ways to overcome these challenges. One effective tool that can be applied in such conditions is a project-based approach. The advantages of this approach include the ability to concentrate attention on the problem that needs to be solved and focus the necessary resources in properly selected combinations.

The effectiveness of the project-based approach in business management depends on the state of the external environment, the composition of the project team, the level of risk management, support from leadership for creative business ideas, and the business's responsiveness to changes. Classical project management tools and flexible project management can be applied. The former is advisable in the initial phase, ensuring project planning based on principles of clarity, order, and understanding of tasks. Subsequently, combining them with flexible project management is recommended to facilitate the adaptation of the business to changes. The need for flexibility in management, given the achievement of the main goal of business activity — maximizing profit in a society marked by high intellectualization through access to information on the global Internet network and its utilization, can be addressed by employing flexible project management tools.

Ключові слова: менеджмент, проєкт-менеджмент, управління бізнесом, гнучке управління, управлінські рішення, інновації.

Key words: management, project management, business management, agile management, management solutions, innovations.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах воєнного стану в Україні розвиток національної економіки має вирішальне значення, оскільки його забезпечення є однією з основних передумов обороноздатності країни та соціально-економічного добробуту її населення. Зазначені обставини створюють передумови до пошуку нових підходів до управління бізнесом, зміщення акцентів на креативні рішення та зростання їх оперативності. Для стійкого зростання ефектів бізнес-діяльності необхідно постійно удосконалюватися, що можливо за умови застосування інструментів проєкт-менеджменту, які у свою чергу також перебувають у постійному оновленні, зважаючи на розвиток техніки, технологій та зростання вимог споживачів до пропонованих на ринку товарів та послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Управління проєктами, як наука постійно вдосконалюється через потребу адаптації до нових реалій та врахування революційних відкриттів. Тому сучасні дослідники вважають, що поряд із традиційним та гнучким підходами до проєкт-менеджменту може бути застосоване гібридне управління проєктами, що поєднує їх риси. Автори, що пропонують до застосування цю нову форму проєкт-менеджменту наголошують на доцільності формування нових компетенцій проєкт-менеджерів, що застосовуватимуть її на практиці [2]. Дискусійним вважається питання застосування гнучкого управління проєктами у всіх сферах. Так, деякі дослідники вважають, що такий підхід більш ефективний є у сфері ІТ, а можливості та переваги його застосування у інших сферах потребують обґрунтування [10]. Успішність застосування в управлінні бізнесом традиційних та гнучких підходів управління проєктами залежить від взаємодії в команді. Тому доцільно за потреби комбінувати різні підходи управління проєктами для досягнення максимальних ефектів управління [1].

Менеджмент проєктних ризиків розвивається як потреба ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. При цьому дослідники вважають, що необхідно вміти обґрунтувати використання найбільш ефективного способу ризик менеджменту [9].

Передумовою ефективного управління проєктами в цілому та в розрізі реалізації основних та додаткових функцій є інформаційне забезпечення. Враховуючи високу мінливість зовнішнього середовища, важливо вчасно забезпечити інформацією всі сфери, тому доцільно сформувати інформаційну систему проєкт-менеджменту. Оскільки сфера ІТ тяжіє до використання гнучкого управління проєктами, то важливо вивчати та удосконалювати компетенції керівників цієї сфери [5,6].

Розвиток бізнесу на інноваційній основі передбачає потребу посилення регулювання всіх процесів. Автори дослідження вважають, що це створює перспективи

концепції сталого розвитку управління проєктами та є глобальною тенденцією проєкт-менеджменту. Зважаючи на це, доцільно обґрунтувати роль офісу управління проєктами у цьому процесі та при досягненні цілей бізнесу [3,7].

Практика проєкт-менеджменту вказує на потребу врахування досвіду попередніх проєктів з метою визначення стратегічних цілей та взаємозв'язків у наступних проєктах [4]. З наукової точки зору надзвичайно цікавим є питання дослідження процесу досягнення успіху проєкту. На сьогодні управління проєктами є визнаною галуззю менеджменту, науково та практично доведено ефективність різних підходів та моделей у цьому процесі. Доведено, що успішність проєкту та швидкість її досягнення залежить від його виду, типу, масштабу, сфери виконання та ін. [8]. Таким чином, вважаємо, що проблема застосування проєктного підходу у бізнес-менеджменті буде завжди достатньо актуальною через потребу постійного удосконалення його інструментів, їх комбінованого застосування відповідно до запитів бізнесу для досягнення бажаних ефектів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методологічних засад та обґрунтування переваг застосування проєктного підходу у якості інструменту гнучкого реагування на зовнішні виклики бізнес-середовища. Досягнення мети передбачає постановку таких завдань: дослідити переваги та недоліки різних підходів до управління проєктами та можливостей їх застосування у бізнес-менеджменті, розкрити механізм використання проєктів, як інструментів реакції на зміни зовнішнього середовища, запропонувати ефективні способи застосування проєкт-менеджменту у бізнесі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Діяльність бізнесу на території України супроводжується значною динамікою змін зовнішнього середовища, і як наслідок, мікросередовища окремих підприємств. Така ситуація насамперед має місце через вплив непередбачуваних факторів, пов'язаних з воєнним станом у країні (підвищенням цін на енергоносії, зростанням ризиковості постачань з прифронтових регіонів, перебоїв з енергопостачанням, зменшенням попиту на продукцію чи послуги, втрата окремих сегментів ринку та ін.). Якщо розглянути наведені обставини з оптимістичної точки зору, то слід зазначити, що всі ці умови перевіряють бізнес на міцність, створюють потребу у доведенні того, що завдяки ефективному управлінню та застосуванню інноваційних підходів бізнес-менеджменту можна досягти успіху навіть у таких складних умовах. Нині відомо чимало прикладів, коли власники бізнесу швидко визначилися у нових умовах, переорієнтували свою діяльність на нові сегменти, що створюють у сучасних умовах високий попит, якого не було у довоєнний час (наприклад, пошиття одягу та виготовлення предметів побуту, продуктів харчування для військових; розширення продаж з використанням всесвітньої мережі Internet у інші країни, акцентуючи увагу на національній символіці, кольорах та відношенні населення іноземних держав до України, як країни яка є об'єктом агресії та мужньо відстоює свою волю та незалежність).



Рис. 1. Проєктний підхід, як інструмент впровадження змін та бізнес-інновацій

Джерело: сформовано авторами на основі власних досліджень.

Забезпечення постійного підвищення результатів діяльності за будь яких умов — головне завдання керівника бізнес-організації. Дієвим інструментом впровадження змін в діяльність підприємства виступають проєкти (Рис. 1). При цьому важливо враховувати та застосовувати сучасні підходи проєктного менеджменту, адекватні до масштабів, типу та сфери виникнення проблеми, на вирішення якої вони спрямовані.

Вважаємо за необхідне зауважити, що кожен з елементів, наведених на рис. 1 може бути початковим у залежності від стану зовнішнього середовища та бажання керівників бізнес-організації приймати інноваційні рішення. Так, наприклад, в умовах, що описані вище та мають місце в Україні, початковим елементом цієї залежності виступають зміни. Вони в даному випадку слугують стимулом пошуку інноваційних, нетрадиційних рішень у бізнесі, які чітко та за відведений термін часу можуть бути реалізовані за допомогою проєкт-менеджменту. У довоєнний час у бізнес середовищі у більшій мірі цікаві проєктні пропозиції (спрямовані насамперед на досягнення комерційного ефекту) та бажання керівництва бізнес організацій враховувати в управлінні нові тренди у різних сферах були передумовою змін.

Досвід сучасних наукових вітчизняних та зарубіжних досліджень у сфері управління проєктами актуалізує проблему визначення переваг використання традиційного та гнучкого проєктного менеджменту. Підтримуємо думку авторів, які вважають, що успіх бізнесу залежить насамперед від акценту уваги на сам проєкт — його вид, тип, масштаб, сферу застосування, наявні ресурси, призначення та ін. Вважаємо, що наведені параметри слугують базою для обґрунтування рішення щодо обрання підходу проєкт-менеджменту, який найбільш підходить для управління окремо взятим проєктом. Традиційний проєктний менеджмент передбачає чіткий розподіл робіт витрат та виконавців за визначеними етапами його реалізації. Він є базовим підходом. Основними перевагами його застосування в бізнесі є забезпечення стабільності, впорядкованості робіт за допомогою планування. Проте, водночас, основним його недоліком є низька увага до змін, що відбуваються. Так, великі проєкти, що передбачають вирішення глобальних проблем, повинні бути чітко структуровані за допомогою використання традиційних підходів проєкт-менеджменту,

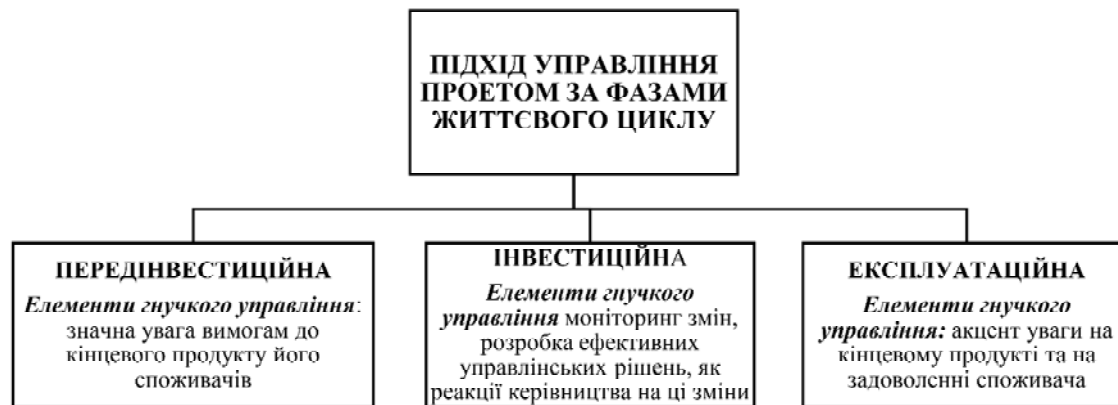


Рис. 2. Підхід до комбінування елементів традиційного та гнучкого управління проектами

Джерело: сформовано авторами на основі власних досліджень.

Таблиця 1. Компоненти, що формують бачення проектного підходу, як інструменту подолання викликів бізнес-середовища

Перелік компонентів	Взаємозв'язок з проектами
ЗМІНИ	Провокують проблему, на вирішення якої спрямовується проект
ІДЕЇ	Сприяють пошуку найбільш ефективного способу дій у визначених умовах
ЗНАННЯ	Сприяють генеруванню ефективних та креативних способів вирішення проблем та впровадженню інноваційних проєктів
ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В БІЗНЕСІ	Спосіб здобуття конкурентних переваг та отримання зростання ефектів від бізнес-діяльності

Джерело: сформовано авторами на основі власних досліджень.

але в управлінні окремими субпроєктами, що передбачені у їх структурі можуть бути використані інструменти гнучкого проєкт-менеджменту.

Проєкти можуть мати місце у будь-якому напрямі діяльності бізнес-організацій (наприклад — переорієнтація діяльності на новий сегмент, впровадження нового продукту на ринок, формування нової організаційної структури, технічне переоснащення, підвищення рівня продажу продукту (послуги), посилення мотивації працівників та ін.). Дані проблеми можна більш ефективно вирішити, акцентуючи увагу на можливостях та перевагах гнучкого управління проєктами. В умовах високої мінливості зовнішнього середовища, достатньо швидких темпів розвитку науково-технічного прогресу, потрібні нові, креативні ідеї для забезпечення прибутковості та розвитку бізнес-організацій у будь-якій сфері. Гнучке управління проєктами (Agile-менеджмент) концентрує увагу на тому, що будь-які зміни — це "...невід'ємна частина розвитку хорошої ідеї" [11]. Найпоширенішими в практиці застосування та найпростішими методиками, що базуються на гнучкому управлінні проєктами є Scrum, Lean, Kanban. Будь-яка методика гнучкого проєкт-менеджменту має свої переваги та недоліки. Тому, при її виборі потрібно враховувати складність проблеми, орієнтуватись на потреби клієнта, наявні ресурси та обмеження, обмеженість у часі та персонал проєкт-команди. Вважаємо, що гнучке управління проєктами актуальне до застосування у сучасному бізнес-середовищі, оскільки ці підходи базуються на максимальному задоволенні потреб клієнта, формуванні якісної командної роботи та доз-

воляють підприємству проводити ефективну адаптаційну політику. Проте, на нашу думку, навіть у малих бізнес-проєктах на початкових фазах доцільно надавати перевагу традиційним підходам проектного управління, в подальшому комбінуючи їх з елементами гнучкого управління (Рис. 2).

Можливості поєднання традиційних та гнучких підходів розглянемо на прикладі підходу до управління проєктами за стадіями життєвого циклу, що запропоновані програмою промислового розвитку ООН (UNIDO). Так, на передінвестиційній фазі при формуванні ідеї проєкту та її обґрунтуванні, доцільно значну

увагу приділити вимогам до кінцевого продукту його споживачів.

На інвестиційній фазі, враховуючи філософію Agile, доцільно акцентувати увагу на моніторингу змін та розробці ефективних управлінських рішень, як реакції керівництва на ці зміни та на взаємодії між учасниками проєкт-команди. На заключній стадії необхідно акцентувати увагу на кінцевому продукті та на задоволенні споживача. Зважаючи на це можна вважати, що Agile-підхід є передумовою прийняття інноваційних рішень у бізнесі.

Взаємозв'язок проєктів з інноваційним розвитком бізнес-організацій прослідковується з позицій розуміння інновацій у бізнесі, як події (виникнення новинки у певних сферах бізнесу) та як процесу (коли реалізована, впроваджена за допомогою проєкт-менеджменту на практиці новинка слугує основою для нових креативних ідей та прийняття інноваційних рішень, які у свою чергу слугують основою для впровадження нових проєктів).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

1. Основними перевагами застосування проектного підходу є чіткість, цілеспрямованість, оперативність вирішення проблем, орієнтація на потреби споживача та ін. 2. Проєктний підхід у бізнес-менеджменті сприяє впровадженню бізнес-інновацій, які у свою чергу є запорукою досягнення ефектів бізнесу. 3. Запропоновано механізм ефективного застосування комбінованого підходу (на основі поєднання елементів традиційного та

гнучкого проєкт-менеджменту) в рамках підходу до управління проєктами за стадіями життєвого циклу.

4. Доведено, що проєкти є одним із дієвих інструментів подолання проблем та реалізації інноваційних рішень у бізнесі.

Література:

1. Agbejule, A., Lchtincva, L. (2022) The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success. *International journal of organizational analysis*. 30, 124—136 <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3149>.
2. Albrecht, A. & Albrecht, E. (2021) Hybrid project management. *Gio-gruppe-interaktion-organisation-zeitschrift fuer angewandte organisationspsychologie*. 1. 185—191 <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00563-z>.
3. CruzCunha, M., Martinho, R., Rijo, R., MateusCoelho, N., Domingos, D & Peres, E. (2021) The role of the Project Management Office in Sustainable Project Management international conference on enterprise information systems / international conference on project management / international conference on health and social care information systems and technologies 2020 (centeris/projman/hcist 2020). 181. 1066—1076. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.302>.
4. Kock, A. & Germnden, HG (2019) Project Lineage Management and Project Portfolio Success. *Project management journal*, 5. 587—601, <https://doi.org/10.1177/8756972819870357>.
5. Kostalova, J., Tetreova, L. Svedik, J. (2015) Support of Project Management Methods by Project Management Information System. *proceedings of the 4th International conference on leadership, technology, innovation and business management (ictibm-2014)*. 210. 96—104. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.333>.
6. Marnewick, C ; Erasmus, W & Joseph, N (2016) Project management certifications' influence on project success. *Information technology project managers' competencies: an analysis of performance and personal competencies*. 41—59 <https://doi.org/10.4102/aosis.2016.itpmc07.03>.
7. Muller, R, Drouin, N, & Sankaran, S (2019) Modeling Organizational Project Management. *Proceedings of the international conference on business excellence*. 50 (4), 499—516.
8. Radujkovic, M., & Sjekavica, M. (2017) Project Management Success Factors. *6th Creative Construction Conference (CCC)*. 196. 607—615. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048>.
9. Rehacek, P (2017) Risk management standards for project management. *International journal of advanced and applied sciences*. 6. P. 1—13 <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.06.001>.
10. Stare, A. (2014) Agile Project Management in Product Development Projects. *selected papers from the 27th IPMA (international project management association) Book SeriesProcedia Social and Behavioral Sciences* 119; 295—304.
11. Коул Роб, Едвард Скотчер (2020) Блискучий Agile: практичний посібник для проєкт-менеджерів із використанням Agile, Scrum, Канбан, пер. з англ. Л. Кухарчук. Харків: "Ранок": Фабула. 192 с.

References:

1. Albrecht, A. & Albrecht, E. (2021), "Hybrid project management", *Gio-gruppe-interaktion-organisation-zeitschrift fuer angewandte organisations psychologie*, vol. 1, pp. 185—191 <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00563-z>.
 2. Kostalova, J, Tetreova, L. Svedik, J (2015), "Support of Project Management", *Methods by Project Management Information System. proceedings of the 4th International conference on leadership, technology, innovation and business management (ictibm-2014)*, vol. 210, pp. 96—104. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.333>
 3. Kock, A. & Germnden, H.G. (2019), "Project Lineage Management and Project Portfolio Success", *Project management journal*, vol. 5, pp. 587—601, <https://doi.org/10.1177/8756972819870357>.
 4. Marnewick, C. Erasmus, W. & Joseph, N. (2016), "Project management certifications' influence on project success", *Information technology project managers' competencies: an analysis of performance and personal competencies*, pp. 41—59. <https://doi.org/10.4102/aosis.2016.itpmc07.03>.
 5. Stare, A. (2014), "Agile Project Management in Product Development", *Projects. selected papers from the 27th IPMA (international project management association) Book SeriesProcedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 119, pp. 295—304.
 6. CruzCunha, M., Martinho, R., Rijo, R., MateusCoelho, N., Domingos, D. & Peres, E. (2021), "The role of the Project Management Office in Sustainable Project", *Management international conference on enterprise information systems / international conference on project management / international conference on health and social care information systems and technologies 2020 (centeris/projman/hcist 2020)*, vol. 181, pp. 1066—1076. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.302>.
 7. Agbejule, A., Lchtincva, L. (2022), "The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success", *International journal of organizational analysis*, vol. 30, pp. 124—136 <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3149>.
 8. Rehacek, P. (2017), "Risk management standards for project management", *International journal of advanced and applied sciences*, vol. 6, pp. 1—13. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.06.001>
 9. Muller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019), "Modeling Organizational Project Management", *Proceedings of the international conference on business excellence*, vol. 50 (4), 499—516.
 10. Radujkovic, M., & Sjekavica, M. (2017), "Project Management Success Factors", *6th Creative Construction Conference (CCC)*, vol. 196, pp. 607—615. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048>.
 11. Cole Rob & Scotcher Edward (2020), *Blyskuchyj Agile: praktychnyj posibnyk dlia proiekt-menedzheriv iz vykorystanniam Agile, Scrum, Kanban* [Brilliant Agile Project Management: A Practical Guide to Using Agile, Scrum and Kanban], *Ranok: Fabula*, Kharkiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 06.01.2024 р.*