

Сазонова Тетяна Олександрівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
ім. І.А. Маркіної, Полтавський державний
аграрний університет

Бужин Володимир Миколайович,
здобувач вищої освіти СВО «Магістр»,
Полтавський державний аграрний
університет

Нестеренко Антон Володимирович,
здобувач вищої освіти СВО «Магістр»,
Полтавський державний аграрний
університет

Sazonova Tetiana,
PhD in Economics, Associate Professor,
Poltava State Agrarian University,
<https://orcid.org/0000-0003-1454-5135>

Buzhyn Volodymyr,
Master's Degree Student,
Poltava State Agrarian University,
<https://orcid.org/0009-0001-0640-7173>

Nesterenko Anton,
Master's Degree Student,
Poltava State Agrarian University,
<https://orcid.org/0009-0006-6652-3308>

**ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ
ДЛЯ АКТИВІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
FEATURES OF APPLICATION OF PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT SYSTEM FOR
ACTIVATION OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

Сазонова Т. О., Бужин В. М., Нестеренко А. В.
Особливості застосування системи проектно-
орієнтованого управління для активізації
організаційного розвитку підприємства.
*Український журнал прикладної економіки та
техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 200 – 204.

Sazonova T., Buzhyn V., Nesterenko A. Features
of application of project-oriented management
system for activation of organizational
development of the enterprise. *Ukrainian
Journal of Applied Economics and Technology*.
2023. Volume 8. № 4, pp. 200 – 204.

У статті досліджено особливості, вузькі місця та засоби впровадження проектно-орієнтованого управління в менеджмент сучасних підприємств та організацій. Проведено узагальнення теоретичних основ проектного підходу до управління загалом та організаційним розвитком, зокрема. Структуровано систему проектного підходу та описані базові елементи проектного управління. В тому числі описані важливі ознаки проектної діяльності в управлінні організаційним розвитком підприємства. Висвітлено авторський підхід до трактування логіки проектного управління підприємством та організаційним розвитком, зокрема. Висвітлені шляхи, що сприятимуть впровадженню та розвитку проектно-орієнтованого управління в сучасних умовах функціонування бізнес-середовища. Придлено увагу аспектам лідерства в системі застосування проектного підходу до управління. Зокрема, детально розглянуто такий стиль лідерства, як лідерство-служіння. Описані його переваги застосування в сучасних реаліях з метою забезпечення ефективності організаційного розвитку підприємств, організацій.

Ключові слова: проектно-орієнтоване управління, проект, організаційний розвиток, персонал, команда, лідерство, лідер-служитель.

The article examines the peculiarities, bottlenecks, and means of implementing project-oriented management in modern enterprises and organizations. The theoretical foundations of the project approach to management in general and organizational development, in particular, have been summarized. The system of the project approach is structured. The essential elements of project management are described (a focus on achieving the mission and goals, the presence of a hierarchy of goals, the consistency of the task implementation process, time constraints, the availability of resources, uniqueness, and the presence of a project manager and a team), including the description of essential features of project activity in the management of the organizational development of the enterprise: the focus of personnel policy on the development of project soft and hard skills; encouragement of staff's aspirations for orientation in the information space; encouragement, creation of conditions for self-improvement and self-development; attention to the role structure of the team; obtaining the logic of project management and principles of organizational development. The author's approach to interpreting the logic of enterprise project management and organizational development is highlighted. By considering bottlenecks in the domestic practice of implementing a project-oriented approach, the directions of its development in the modern conditions of the functioning of the business environment are outlined. Attention is paid to aspects of leadership in the system of applying the project approach to management. Such a leadership style as service leadership is considered in detail. Its advantages of application in modern realities are described to ensure the effectiveness of the organizational development of enterprises and organizations. The sphere of interest of servant leaders in personnel management is highlighted. Formed indicators of servant leader behavior: removal of obstacles, "distraction shield", encouragement, and creation of opportunities for development and autonomy.

Keywords: project-oriented management, project, organizational development, staff, team, leadership, leader-servant.

Вступ

Сучасне вітчизняне бізнес-середовище стикнулося зі складною нетиповою комбінацією викликів: пандемія COVID-19, що запустила світову економічну та соціальну кризу; прискорений розвиток цифровізації всіх бізнес-процесів і сфер діяльності на фоні кризових явищ; нарощення

соціальної напруги в суспільстві разом із зменшенням ефективності управління соціально-економічними процесами; послаблення потенційних можливостей опору держави внутрішнім і зовнішнім загрозам і, найголовніше, – повномасштабне вторгнення в Україну та життя українського народу, функціонування бізнесу в умовах війни. Усе це зумовило необхідність застосування нової методології управління підприємствами, організаціями, переходу від операційно-орієнтованого управління до проектно-орієнтованого. Враховуючи зазначене вище, логічною є актуалізація організаційного розвитку в сучасних умовах, адже він передбачає забезпечення стійкості організаційних структур за одночасного забезпечення ефективного протистояння зовнішнім викликам. Саме проектний підхід дозволяє результативно забезпечити імплементацію запланованих змін задля покращення загальної ефективності підприємства, організації.

Питанням особливостей і практики застосування в менеджменті проектного підходу присвячено достатню кількість праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед них можемо виділити таких, як: Е. Боардмен, К. Макконнелл, П. Мартин, К. Тейт, Д. Арчибальд, М. Хобдей, І. Мягких, Л. Довгань, О. Концевич, А. Дернова, О. Онишкевич, О. Судук, Н. Іванова, Ю. Лижник, О. Кириченко, А. Дегтяр, М. Бублій, Л. Шинкарук, С. Кубіцький,

М. Оделіні, О. Христенко, О. Устенко та ін. Погляди дослідників зводяться до того, що проектне управління передбачає чітке та цілеспрямоване управління підприємством, організацією будь-якого розміру та належності до сфери діяльності, за умов обмеженості всіх видів ресурсів, за умов застосування специфічного інструментарію управління, методів управління та організації праці – team-менеджмент.

Формулювання цілей статті

Цілями статті є окреслення особливостей застосування проектного управління в сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств та організацій і визначення його ролі у забезпеченні ефективного організаційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження

Проектно-орієнтоване управління відбувається на основі реалізації портфелю проектів, матеріалізація яких пов'язана із заздалегідь встановленими: місією, стратегічними цілями, цілями середньострокового періоду і наразі короткострокового. Прийняті до реалізації проекти мають не лише знижувати або усувати виявлені загрози для діяльності підприємства, але й забезпечувати гармонізацію функціонування підприємства, організації із зовнішнім середовищем, водночас удосконаленню та розвитку підлягають – місія, набір цілей, стиль лідерства, корпоративна культура, організаційна та управлінська структура, система комунікацій, система мотивації та стимулювання персоналу, методи та способи здійснення трудових і бізнес-процесів, а це, своєю чергою, важливі елементи організаційного розвитку. Усі зміни у вказаних елементах можна провадити шляхом традиційного управління, а можна через застосування проектного підходу, основою якого є проект.

Проект ми визначаємо як поетапно сплановану діяльність, що має чіткий дизайн, структуру та композицію; він завжди має індивідуальну місію, дерево цілей і завдань, чітко визначених учасників, ієрархічну структуру робіт, організаційну структуру; реалізується за умов обмежень часу, ресурсів і стандартів якості.

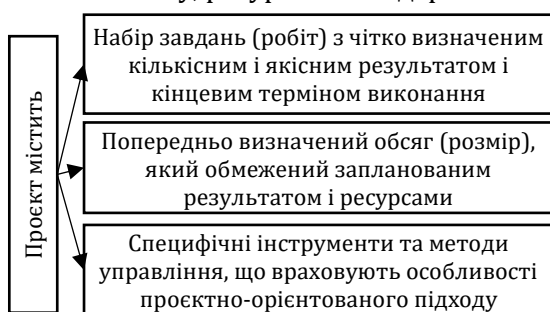


Рис. 1. Структура та ознаки проекту
Джерело: сформовано авторами.

Проаналізуємо склад проекту (рис. 1). Проаналізуємо більш детально особливості проектів, які необхідно враховувати, переходячи до проектно-орієнтованого управління (табл. 1).

Застосування проектного підходу в управлінні організаційним розвитком підприємства, за умови залучення до цих процесів усього персоналу, на наш погляд, створить можливості: розширення не лише кола інтересів персоналу, його залученості, але й покращить його компетентнісний профіль, особливо це стосується керівного персоналу; для позитивної трансформації цінностей, політики, правил, процедур і методів управління.

Важливими ознаками проектної діяльності в управлінні організаційним розвитком підприємства є [за 3; 4].

- вектор кадрової політики на розвиток проектних soft, hard skills, мотивація та вміння персоналу конструювати особисті знання та вміння, відповідно до сучасних викликів, узагальнювати та інтегрувати їх для ефективного застосування;

- заохочення та підтримка прагнень усього персоналу щодо орієнтації в інформаційному просторі;
- заохочення, створення умов для самовдосконалення та саморозвитку;
- увага ролівій структурі колективу та її динамічний розвиток;
- дотримання логіки проектного управління та принципів організаційного розвитку.

Таблиця 1. Базові ознаки проекту

Ознака	Характеристика
Спрямованість на досягнення місії та цілей	Проекти розробляють для досягнення конкретної місії, мети, цілей і встановлених ними результатів. Перелічені складові є рушійними силами проекту, уся проектна діяльність підпорядкована їхньому досягненню
Наявність ієрархії цілей	Місія поетапно деталізується (цілі 1-го порядку, 2-го тощо). Умова є жорсткою, адже така деталізація є запорукою правильності визначення завдань і робіт щодо проекту
Узгодженість процесу здійснення завдань	Проектне управління передбачає системне узгодження цілей, завдань, робіт, ресурсів, що їх забезпечують, між собою – це відбувається для того, щоб убезпечити проект від затримок і перевитрат, а також задля ефективної реакції на можливі зміни
Обмеження за часом	Основою для функції контролю в проектному менеджменті є чітко встановлений часовий лаг реалізації проекту з визначенням контрольних точок
Наявність ресурсного забезпечення	Призначення на проект ресурсів, які є у наявності, або легко можуть бути залучені; їх розподіл між роботами та етапами проекту; контроль якості (вхідний) і використання
Унікальність	Проект завжди є унікальною діяльністю, але з досвідом проектного управління стають можливими автоматизація та уніфікація деяких процесів, що сприяє нарощуванню кількості реалізованих проектів з високим ступенем унікальності
Наявність менеджера проекту та команди	Проектна діяльність потребує ефективного проєкт-менеджера та учасників, які не просто є фахівцями у своїй справі, але й вміють працювати в команді

Джерело: сформовано на основі [1, с. 9-10; 2].

Спробуємо означити логіку проектної діяльності (рис. 2).

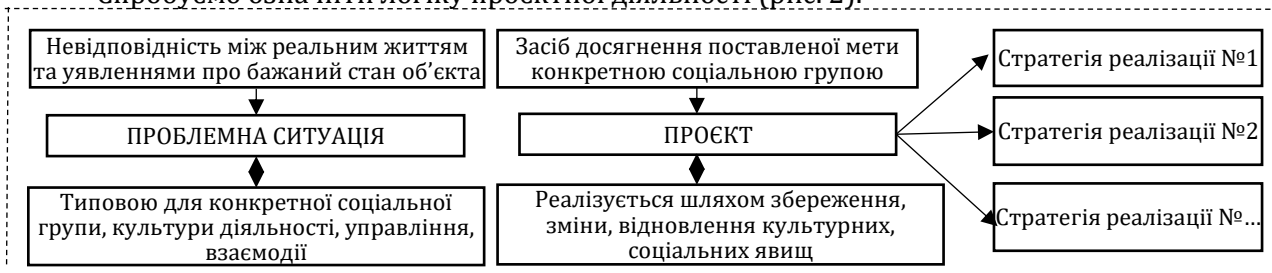


Рис. 2. Логіка проектної діяльності

Джерело: власна розробка.

Таким чином, проектний менеджмент можна розглядати як діяльність, спрямовану на розв'язання завдань організаційного розвитку, задля досягнення заздалегідь встановлених і пропрацьованих цілей, створення нової цінності для підприємства, організації загалом.

Водночас у вітчизняній практиці менеджменту застосування технології проектного менеджменту задля організаційного розвитку на підприємствах, особливо агропромислового сектору, має низку вузьких місць [4; 5]:

- розрив теорії та практики застосування методів та інструментів проектного менеджменту;
- наявність факту недостатнього усвідомлення критеріїв успішності реалізації проектів – не лише дотримання ресурсних обмежень, але й повнота досягнення цілей, враховуючи інтереси основних стейкхолдерів;
- нестача кваліфікованих кадрів у сфері проектного менеджменту;
- відсутність точної методики оцінювання якості проектного менеджменту;
- слабка мотивація щодо впровадження та застосування інноваційних інструментів управління;
- наявний опір нововведенням в менеджменті з боку персоналу;
- низький рівень довіри та співпраці з консалтинговими фірмами, закладами вищої освіти.

Застосування проектно-орієнтованого управління організаційним розвитком передбачає та сприяє створенню специфічної корпоративної культури та робочого середовища. Основний вектор – створення умов для ефективної реальної командної співпраці. Водночас трансформація корпоративної культури починається з керівництва, а потім продовжується рештою персоналу. За такої умови менеджери мають:

- визнавати необхідність реалізації заходів, що сприятимуть розвитку командної роботи, опануванню інструментарію та методів проектного менеджменту;

- заохочувати лідерську поведінку всіх членів команди, точніше – підтримувати ситуаційне лідерство.

Власне, управління проектами передбачає наявність таких обов'язкових складових (табл. 2).

Таблиця 2. Складові проектно-орієнтованого управління

Складова	Характеристика
Учасники	
Менеджер проекту	Особа, призначена керівництвом підприємства чи організації для управління командою проекту; головні зони відповідальності – досягнення цілей проекту та налагодження, підтримка ефективної командної взаємодії
Команда управління проектом	Члени команди проекту, які беруть участь в управлінні проектом
Команда проекту	Персонал, який виконує роботу в межах проекту з метою досягнення проектних цілей і задоволення власних потреб
Менеджмент	
Управлінська діяльність	Зосереджується на засобах, методах та інструментарії досягнення цілей проекту (забезпечення ефективності процесів менеджменту: планування, координація, моніторинг, контроль, мотивація тощо)
Лідерська діяльність	Діяльність зосереджена виключно на учасниках і стейкхолдерах. Це вплив, мотивація, вміння слухати, надихати, допомогати та інші види активностей, пов'язані з взаємодією в проекті. Має бути притаманна не лише менеджеру проекту, але і його членам – ситуаційне лідерство.

Джерело: сформовано на основі [6].

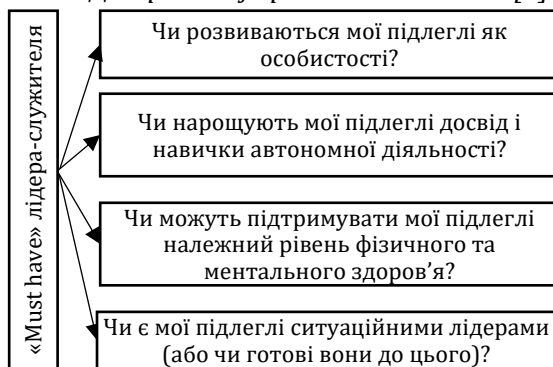


Рис. 3. Сфера інтересів лідерів-служителів стосовно менеджменту персоналу

Джерело: власна розробка.

Лідери-служителі зосереджуються на вирішенні таких основних питань (рис. 3):

Водночас поведінка лідерів-служителів має чітко визначені індикатори (табл. 3).

Таблиця 3. Індикатори поведінки лідерів-служителів

Маркер	Характеристика
Усунення перешкод	Враховуючи, що саме проектна команда генерує найбільший обсяг бізнес-цінностей, роль менеджера полягає в тому, щоб максимізувати результати, передусім шляхом усунення перешкод їх формування, зокрема – вирішення проблем, усунення перешкод, які перешкоджають роботі проектної команди
«Відволікаючий щит»	Захист команди від відволікань від поточних цілей: внутрішніх і зовнішніх. Переривання часу в проектній діяльності, відволікання команди на завдання, не пов'язані з проектною діяльністю, знижує її продуктивність, тому завдання лідера – забезпечити сфокусованість команди, захищаючи її від другорядних завдань
Заохочення та можливості розвитку	Систематично надає інструменти та заохочення для того, щоб задовольняти потреби членів команди проекту. З цією метою такі лідери проводять мотиваційний моніторинг, формують способи винагороди за досягнення, цінні для організації чи проекту; підтримують високий рівень задоволеності членів команди

Джерело: сформовано на основі [5-8].

Водночас проектний менеджер має розуміти, що він постає перед необхідністю забезпечення таких викликів в умовах розвитку сучасного бізнес-середовища:

- вміння працювати та управляти віртуальними командами, що передбачає особистісне та командне визначення ролі та функціоналу менеджера проекту;
- вміння формувати стійку довіру до себе та до процесу управління загалом, що передбачає систематичну роботу щодо формування довірчих відносин між членами колективу шляхом забезпечення ефективного зворотного зв'язку;
- запобігання емоційному та професійному вигоранню, застосовуючи та популяризуючи три найосновніші інструменти: тайм-менеджмент, пріоритизація завдань та емпатія.

Висновки та перспективи подальших розвідок

З метою ефективної імплементації проектного підходу в діяльність сучасного підприємства чи організації, задля реалізації проектно-орієнтованого управління сучасні менеджери мають: здобувати досвід побудови та управління командою, її розвитку, управління конфліктами; вміти визначати та розподіляти зони відповідальності, формувати ефективну взаємодію в організації, команді та із зовнішніми стейкхолдерами, крім того, бути обізнаним у сфері діловодства, бути реальною, а не номінальною частиною ком'юніті; розумітися на управлінні ризиками, якістю проекту, використанні інструментів і методів проектного менеджменту та ініціюванні, оцінюванні та презентації ідей.

Розглянуті складові проектного управління та їхня роль в організаційному розвитку разом з підготовленим і мотивованим персоналом формують передумови для успішного організаційного розвитку сучасного підприємства чи організації.

Література

1. Блага Н.В. Управління проектами: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Косович О.В. Проектна діяльність як одна з форм інноваційних методичних технологій навчання. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/>.
3. Браун М. Досягнення успіху в менеджменті проектів. Київ: Британська Рада в Україні, 2019. 96 с.
4. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної проектної команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. Київ: Фірма «ІНКОС». 2020. 268 с.
5. Greenleaf R.K. The servant as leader. The Greenleaf Center for Servant Leadership. 2015, 64 p.
6. Ліхтенвальнер Б. Маніфест лідерства як служіння. URL: <https://kubg.edu.ua/prouniversitet/vizytivka/korporatyvna-kultura-universytetu/1782-manifest-liderstva-iak-sluzhinnia.html>.
7. Lichtenwalner V. Helping You Be&Build Better Servant Leaders. URL: <https://modernservantleader.com/>.
8. Кичкирук Т.В., Салата Г.В. Концепція лідерства-служіння як сучасна філософія управління. *Humanitarian studios: pedagogics, psychology, philosophy*. 2021. Vol 12(2). P. 45-51.

References

1. Blaha, N.V. (2021). *Upravlinnia proiektamy*. [Project management]. L'viv's'kyj derzhavnyj universytet vnutrishnikh sprav. L'viv. Ukraine.
2. Kosovych, O.V. Proektna diial'nist' iak odna z form innovatsijnykh metodychnykh tekhnolohij navchannia. [Project activity as one of the forms of innovative methodical learning technologies]. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/>.
3. Braun, M. (2019). *Dosiahnennia uspiokhu v menedzhmenti proektiv*. [Achieving success in project management]. Brytans'ka Rada v Ukraini. Kyiv. Ukraine.
4. Karamushka, L.M., Fil', O.A. (2020). *Formuvannia konkurentozdatnoi proektnoi komandy (na materialy diial'nosti osvithnikh orhanizatsij)*. [Formation of a competitive project team (based on the activities of educational organizations)]. Firma «INKOS». Kyiv. Ukraine.
5. Greenleaf, R.K. (2015). The servant as leader. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
6. Likhtenval'ner, B. Manifest liderstva iak sluzhinnia. [Manifesto of leadership as service]. Available at: <https://kubg.edu.ua/prouniversitet/vizytivka/korporatyvna-kultura-universytetu/1782-manifest-liderstva-iak-sluzhinnia.html>.
7. Lichtenwalner, V. Helping You Be&Build Better Servant Leaders. Available at: <https://modernservantleader.com/>.
8. Kychkyruk, T.V., Salata, H.V. (2021). «The concept of service leadership as a modern philosophy of management». *Humanitarian studios: pedagogics, psychology, philosophy*. Vol 12(2). pp. 45-51. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1419976>.

Стаття надійшла до редакції 19.09.2023 р.