

## 2.3. Проектний підхід в бізнесі

### 2.3.1. Особливості реалізації проектного підходу в бізнесі

Проектний бізнес – це ділова діяльність, що ґрунтується на проектно-орієнтованому підході. У сучасному світі спостерігається «проективізація» бізнесу, яка виявляється у переході від управління проектами до підтримання проектної діяльності як найважливішої складової бізнесу.

У сучасному бізнесі існує ряд глобальних тенденцій, що дозволяють говорити про його перехід до проектного управління, а саме зростання частки і значення діяльності, пов'язаної із здійсненням проектів. Найважливішими з глобальних тенденцій, які дозволяють це стверджувати, є наступні:

- ◆ перехід від регулювання і концентрації до координації і розподіленості;
- ◆ скорочення циклу життя виробів і послуг, особливо термінів розроблення і запуску;
- ◆ персоналізація попиту і пропозиції, продуктів і послуг.

Загалом змінюється парадигма (основна модель) бізнесу – його починають розглядати як множину взаємопов'язаних проектів. Подібний підхід дозволяє адекватно відобразити і іншу особливість сучасного бізнесу, а саме те, що основною стратегічною конкурентною перевагою стає гнучка поведінка в мінливому зовнішньому середовищі. У подібних умовах неминучий відхід від жорстких організаційних структур і управлінських технологій.

Особливо яскраво вказані тенденції виявляються в бізнесі, пов'язаному з інформаційними технологіями. Більш того, можна говорити, що саме ця галузь є основним споживачем нових інформаційних систем для управління проектами. Найближчим часом слід чекати зміни підходу до побудови інформаційних систем для проектного бізнесу, що враховують його особливості та ґрунтуються на сучасній системній архітектурі, добре масштабованих і доступних за ціною.

Проектний бізнес характеризується наступними особливостями:

- ◆ інтелектуалоемкий характер предметної області більшості проектів;
- ◆ мала частка господарської діяльності в проектах, пов'язаних з матеріальними активами;
- ◆ сильна залежність успіху проектів від зовнішніх умов, насамперед поведінки замовника;
- ◆ підвищені ризики, включаючи ризик порушення термінів і бюджету, призупинення або припинення проекту, невдалого впровадження;
- ◆ підвищені вимоги до якості, що мають конструктивний характер, тобто можуть бути об'єктивно перевірені;
- ◆ високий ступінь індивідуалізації «під клієнта» і важливе значення організації «щільної» роботи з ним;
- ◆ висока вірогідність появи нових робіт, для яких методологія, що раніше не

виконувалися, технологія і система управління створюються під час виконання проекту;

- ◆ високі вимоги до кваліфікації менеджерів і виконавців, висока вартість їх послуг;
- ◆ критична важливість корпоративної офісної системи, що підтримує комунікації і базу знань;
- ◆ особливий характер бюджетування, планування, контролю і обліку;
- ◆ велика нерівномірність надходження замовлень, що ускладнює управління людськими ресурсами;
- ◆ географічна віддаленість замовника;
- ◆ наявність декількох виконавців і їх географічна розподіленість.

Слід зазначити першорядну вагу для проектного бізнесу проблеми людських ресурсів (як керівників, так і фахівців) у всіх її аспектах.

### Управління проектною діяльністю

Система управління проектною діяльністю повинна відповідати наступним базовим вимогам:

- ◆ орієнтація на підтримку ухвалення рішень, перш за все пов'язаних з використанням ресурсів і освоєнням нових виробів і послуг;
- ◆ ефективна система управління людськими ресурсами;
- ◆ гнучка система планування і обліку, що припускає регулярну реструктуризацію проектів відповідно до змін умов і досягнутих результатів;
- ◆ розвинена офісна система (комунікації, бази знань, Back-офіс);
- ◆ ефективне підтримання розподіленої діяльності;
- ◆ моніторинг і підтримання стосунків з клієнтами і партнерами.

Розглянемо практично скеровані концептуальні підходи до проектного способу ведення бізнесу. Класичне стратегічне планування і класичне управління проектами мають багато спільного в методології, яка має «інвентаризаційний» характер і полягає в детальному розписуванні заходів і робіт на багато років вперед. В наш час класичне стратегічне планування є недостатнім. Головна причина цього полягає в недостатньому врахуванні фундаментального чинника – мінливості зовнішнього середовища. Стратегічні плани завжди склалися в припущенні стаціонарного характеру зовнішнього середовища з деяким регулярним трендом. Потрібно було лише розв'язати питання про точність прогнозування відхилень. В сучасному світі головним є завдання створення адаптивних механізмів стратегічного рівня, тобто механізмів раннього виявлення можливостей/загроз і їх використання/нейтралізації. Відповідно змінюється підхід і до інвестиційного аналізу – поступовий перехід від «гладких» моделей до моделей із змінною структурою.

*Впровадження інтегрованих ERP-систем* є хорошим прикладом проекту, який не цілком укладається в традиційні рамки проектного підходу. Дійсно, до початку робіт в багатьох випадках невідомо, що взагалі належить зробити в області реінженерії/

раціоналізації бізнес-процесів і організаційних змін. Тому детальне планування провадиться лише для наступного етапу за наслідками попереднього з урахуванням реалій зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються. Таким чином, ці проекти є значною мірою адаптивними за своєю суттю.

*Проекти розвитку електронного бізнесу* є скрайніми прикладами проектів, що реалізуються в умовах максимальної невизначеності зовнішнього середовища. Зазначимо, що навіть технології торгівлі, що пропонуються, не можуть бути точно оцінені в сенсі їх привабливості для потенційних клієнтів. Іншими словами, проекти структуру і склад проекту доводиться переглядати по декілька разів на рік. До всього записніться.

*Проект як інструмент створення продуктів.* Це найбільш поширений вид проектів. На замовлення створюється деякий відчужуваний продукт, який замовник використовує на свій розсуд. Прикладами таких продуктів можуть служити програми, конструкторські рішення. Традиційно особливою увагою користаються технології проектування, як то системи на кшталт CASE, CAD і т.ін.

*Проект як ринковий продукт.* Проект можна розглядати як самостійний ринковий продукт, що є організаційно-технологічним комплексом. Фактично йдеться про те, що для замовника розробляється весь комплекс питань, пов'язаних з реалізацією проекту.

*Проект як інструмент ведення бізнесу.* Якщо під проектом розуміти форму ведення бізнесу в торгівлі і сфері послуг, то угода оформляється як проект, до якого можуть бути застосовані відповідні методи управління і обліку.

Прикладом проекту як інструменту ведення бізнесу може бути транснаціональна корпорація, що швидко зростає та веде наступну діяльність:

- ◆ розроблення і реалізація програм просування вже існуючих і нових продуктів типу бренд-нейм;
- ◆ упаковування та і постачання 300 тис. найменувань товарів більш ніж від 3500 виробників;
- ◆ розроблення і виготовлення товарів за замовленими специфікаціями.

Клієнти пред'являють дуже жорсткі вимоги до дотримання планових термінів, через що компанія повинна бути в змозі прогнозувати і чітко відстежувати процеси виготовлення і доставки товарів в задані контрольні терміни. При цьому істотну проблему складає управління вартістю, тобто оцінка економічної ефективності кожного окремого замовлення і контроль витрат по кожній операції, включаючи вартість закупівлі, виготовлення, фрахту і перевезення. Під час обрання нової ERP-системи керівництво зрозуміло, що основну діяльність компанії найкраще можна представити у вигляді сукупності паралельних, взаємопов'язаних проектів. На такий вибір істотно вплинула наявність в системі розвинутого модуля управління проектами, який у поєднанні з модулями фінансів, управління виробництвом і логістики дозволив відстежувати вартість і перебіг виконання кожного замовлення.

Найбільша страхова компанія використовує сучасну систему управління проектами для їх оформлення у вигляді як окремих операцій (включаючи операції з фізичними особами), так і програм страхування. В результаті досягається можливість інтегрального управління бізнесом, включаючи планування і контроль конкретних заходів, оцінку витрат і доходів за програмами, продуктами, операціями, бізнес-одинацями, цільовими сегментами і агентами.

### 2.3.2. Інтеграція методологій і стандартизація

В наш час існує безліч спеціалізованих методологій, розроблених зусиллями провідних консультативних і комп'ютерних фірм. Проте впровадження нових інформаційних технологій та методів проектного управління в бізнес викликали гостру необхідність інтеграції цих методологій.

У якості прикладу наведемо бурхливий розвиток е-бізнесу, який примушує по-новому поглянути на методологічні питання через наступні обставини:

- ◆ зміна суті завдань, що розглядаються;
- ◆ необхідність інтеграції спеціальних методологій у зв'язку з комплексним характером проблем;
- ◆ необхідність створення «нової компетенції» за рахунок злиття різнорідних компетенцій, втілених в «комп'ютерних» і «консультативних» методологіях.

Крім того, існують методології, що природно тяжіють одна до одної. Так, наприклад, методологія CALS є основою для побудови моделі життєвого циклу виробу. В той же час вона є платформою для побудови тотальної системи якості TQM. Дуже близькими до цих методологій є моделі потоків робіт workflow, формальні засоби моделювання бізнес-процесов, методи побудови корпоративних сховищ даних. В межах цих методологій розробляються різного роду стандарти, що безпосередньо стосуються проектної діяльності.

*Проект як концептуальна одиниця знань.* Управління знаннями має принципове значення для проектно-орієнтованої діяльності, оскільки основний капітал таких організацій – це корпоративний досвід в розв'язанні завдань певного класу. Проект є зручною одиницею організації знання, в якій в зв'язній формі є істотні компоненти знання: постановка завдання, результат, способи досягнення.

У будь-якій значній організації є декілька різних типів проектів. Наприклад, в софтверній фірмі можуть співіснувати проекти розроблення за замовленням, адаптації існуючої програми супроводу і ін. На більшості машинобудівних підприємств обов'язково ведуться проекти розроблення і модернізації продукції, освоєння нової техніки, реконструкції будівель і інфраструктури і т.ін.

*Програмний підхід.* Формально програма визначається як сукупність взаємнопов'язаних проектів. Проте для практичного застосування це визначення виявляється не дуже конструктивним. Так, наприкінці 60-х років минулого сторіччя уряд США розгорнув програму створення надвеликих інтегральних схем, яка надала значне

прискорення розвитку мікроелектроніки. Успішний досвід її реалізації був використаний в інших федеральних програмах США – так званих стратегічних ініціативах в різних галузях.

*Проект як інструмент забезпечення якості.* В межах проектного підходу якість можна визначити як отримання необхідного результату при заданих обмеженнях на ресурси і терміни. Відомі численні приклади «впровадження» ERP-систем, коли система була встановлена, але не використовувалася або не дала необхідного результату. У США були випадки судових позовів до консультативних компаній, що впровадили ERP-системи у фірмах-реципієнтах, після чого останні припиняли існування внаслідок банкрутства. Для кожного конкретного проекту порівняно нескладно розробити комплекс заходів з забезпечення якості. Використання всього комплексу заходів і процедур управління якістю зазвичай приводить до подорожчання проекту на 15-30%. В той же час відмова від управління якістю взагалі може привести до провалу проекту.

*Проектна організація і адміністративна структура.* Скільки б не мовилося про дивізійні, матричні і інші схеми побудови організаційної структури, в пострадянських країнах як і раніше домінує функціональна структура зі всім її несприйняттям проектно-орієнтованого управління компаніями.

*Новий рівень стосунків між учасниками.* Традиційно проекти розглядаються в контексті взаємин «замовник–виконавець». У сучасних умовах до їх реалізації залучається множина (десятки) організацій-партнерів. Наприклад, видавничий дім, що володіє значними інформаційними ресурсами, розглядає можливість створення торгового майданчика для групи вертикальних ринків. Вже на стадії розроблення бізнес-плану несподівано з'ясувалося, що до роботи необхідно залучити значну кількість учасників (табл. 2.3).

При цьому кожна компанія має бажання брати участь в проекті не лише як виконавець (субпідрядник), але і як інвестор, розраховуючи на інвестиційну привабливість проекту. Таким чином, в проекті виявляється група партнерів, що претендують на певну участь в управлінні проектом. Ця ситуація відображає загальну тенденцію до встановлення довготермінових партнерських стосунків, пов'язаних з реалізацією проектів.

Аналіз досвіду успішного розвитку компаній – організаторів електронних торгових майданчиків демонструє, що одним з головних чинників успіху є ретельний підбір партнерів, здатних працювати без конфліктів інтересів. Одночасно виявляється тенденція до поглинання партнерів з розвитком бізнесу.

*Керівник проекту.* Створюється ілюзія, ніби з введенням нових технологій управління бізнесом знижується гострота кадрової проблеми. Це певним чином стосується і проектної діяльності, коли за планами, методологіями, процедурами перестають бачити конкретних людей – менеджерів і виконавців. У багатьох провідних фірмах діє правило: новий проект розглядається за умови, що є реальна можливість підібрати відповідного керівника проекту. В багатьох випадках умови бувають ще жорсткішими: проект розглядається лише за наявності відповідної особи,

яка може бути його керівником. Природне пояснення таке: у кожній справі повинен бути «мотор».

Таблиця 2.3

## Учасники проекту

Зразковий склад учасників створення торгового майданчика в Інтернеті	
Вид діяльності	Функції в проекті
Консультаційна фірма А	Розроблення стратегії розвитку електронного бізнесу
Інформаційно-маркетингова агенція	Розроблення маркетингової програми
Консультаційна фірма В	Розроблення технологій торгівлі
Софтверна фірма	Вибір/розроблення програмного забезпечення
Провайдер Інтернет-послуг	Хостинг сайту
Кадрове агентство	Підбір команди менеджерів
Системний інтегратор	Розроблення технічної архітектури, постачання і розгортання устаткування
Учбовий центр	Навчання користувачів (брокерів) і впровадження програмного забезпечення доступу до торгової системи
Комерційний банк	Ведення рахунків учасників торгівлі і кредитування операцій
Процесинговий центр	Проведення розрахунків за операціями
Страхова компанія	Страхування комерційних ризиків
Транспортний-експедиційна компанія	Реалізація постачань по укладених операціях
Інвестиційний-брокерська компанія	Підготовка проспекту і проведення емісії акцій управляючої компанії

Якщо ж керівник проекту є фігурою номінальною, такою, що призначається за принципом: «не можна ж без керівника проекту», то він не володіє свободою діяльності, оскільки всі свої наміри він повинен погоджувати з генеральним директором компанії (реальним розпорядником бюджету) і (за умови функціональної організаційної структури) начальниками функціональних відділів (реальними розпорядниками людських ресурсів). Оскільки бюджетування як реальний інструмент управління в компанії в багатьох випадках не діє, то і бюджет проекту складається доволі формально. У таких умовах говорити про делегування повноважень і відповідальності керівникові проекту просто не доводиться.

*Проектно-орієнтовані ІС.* Термін «управління проектами» традиційно асоціюється з мережевими графіками і настільними застосуваннями на кшталт MS Project. За допомогою подібних інструментів можна описувати певні окремі аспекти проектно-діяльності. Проте в сучасних умовах актуальним є вироблення комплексних моделей проектно-діяльності і методів її описання.

Зурахуванням тенденції застосування проектного управління в бізнесі підтримання проектно-діяльності повинне стати центральним елементом корпоративної інформаційної системи. У інтегрованих ERP-системах, зазвичай присутній більш-менш

розвинений модуль управління проектами, орієнтований на розв'язання задач проектного обліку і контролю. Зазвичай, на рівні експорту-імпорту підтримується можливість використання популярних настільних систем управління проектами. На ринку з'являються потужні системи підтримання проектної діяльності, реалізовані в сучасній веб-архітектурі. Вони мають можливості управління знаннями, детальне пропрацювання ролей, значну кількість інших корисних функцій, що відсутні в проектних модулях ERP-систем. Таким чином, застосування сучасних інформаційних технологій в бізнесі й комерції вимагає переходу від управління проектами до підтримання проектної діяльності як найважливішої складової бізнесу.

## Резюме

1. Скорочення циклу життя продукції є, найважливішим фактором, що викликає зміни в процесах управління проектами. Короткі життєві цикли збільшують число проектів, з якими організаціям доводиться мати справу одночасно. Іншим важливим фактором, пов'язаним з циклом життя продукції, є нові знання, що спричинили технологічний вибух. Нові знання і інновації є технологічною складовою бізнесу.
2. Впровадження системи управління проектами в організації завжди реалізується поетапно. В наш час необхідно розвивати інтеграційний підхід в організації управління проектами, який сконцентрував би всі зусилля на стратегічному плані організації і підкреслював би необхідність досконалого володіння методикою управління проектами працівниками, необхідною для того, щоб успішно довести проект до завершення. Кожен проект повинен відповідати стратегічному плану організації, який створюється для задоволення майбутніх потреб її клієнтів. Керівникові проекту необхідно розуміти процес стратегічного управління, тому що в сучасному світі зменшуються розміри організації, і до процесу стратегічного планування залучені учасники всіх рівнів організації, а не лише її вище керівництво. Стратегічне управління забезпечує послідовність дій на кожному рівні організації, сприяє інтеграції, оскільки всі зусилля і ресурси підпорядковані спільним цілям і єдиній стратегії. Це безперервний процес, що повторюється, скерований на розвиток інтегрованого і скоординованого довгострокового плану дій.
3. У інтегрованій системі управління проектами всі частини є взаємно пов'язаними. Зміна в одній частині впливає на систему загалом. Найважчою є практична реалізація стратегії. В основному це здійснюється через проекти. Керівник проекту повинен побудувати мережу соціальної співпраці в неоднорідній множині союзників з різними стандартами, переконаннями і перспективами.
4. Модель окупності визначає час, який буде потрібно для відновлення інвестицій,