

М. Самсоненко, Х.С. Передало, Ю.В. Огерчук
Національний університет "Львівська політехніка"

ЗНАЧИМІСТЬ ОСНОВНИХ ЧИННИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

<https://doi.org/>

© Самсоненко М., Передало Х. С., Огерчук Ю. В., 2021

Розглянуто основні чинники економічної конкуренції, а саме: люди, час, гроші та якість. Відображено можливість керувати даними чинниками через конкретні інструменти проєктного менеджменту. Підкреслено практичну значимість кожного з чинників економічної конкуренції та відповідного для управління ним інструменту проєктного менеджменту на прикладі компаній в різних сферах економіки, спираючись на результати досліджень чи статистичні дані. Запропоновано удосконалений процес оцінювання зацікавлених груп впливу на проєкти з метою підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: економічна конкуренція, проєктний менеджмент, проєкти, час, гроші, якість, люди, зацікавлені групи впливу, SCRUM команди

Постановка проблеми у загальному вигляді

Як відомо, ключовими чинниками економічної конкуренції є люди, якість, гроші та час. Їх роль є незаперечною, оскільки саме вони визначають успіх компанії в конкурентному середовищі. Однак, досліджуючи чи описуючи значимість даних чинників, в науковій літературі важко простежити взаємозв'язок між ними та інструментами, які саме допомагають їх підтримувати або розвивати. Особливо, це стосується інструментів проєктного менеджменту, оскільки вони, на сьогодні, є більш дієвими та активно використовуваними. Тому, прийняття рішення керівництвом про їх застосування в розрізі управління основними економічними чинниками є актуальним завданням, яке повинно активно впроваджуватися з метою підвищення конкурентоспроможності як організацій, так і самих проєктів [1].

Аналіз останніх досліджень

Як показали останні дослідження, проєктний менеджмент набуває особливою популярності серед економістів, менеджерів, адміністраторів, держслужбовців, тренерів тощо. Збільшилася кількість курсів з навчання проєктних менеджерів, зросли обсяги інформації щодо основних правил та процедур реалізації проєктів тощо. Така популярність є виправданою, оскільки процедури, процеси та безпосередньо інструменти проєктного менеджменту є універсальними і їх можна ефективно використовувати навіть в поточній управлінській діяльності компаній в різних сферах управління, в тому числі і до таких об'єктів як час, люди, якість та гроші. Найбільшої популярності здобули такі інструменти даної сфери діяльності як мережеві графіки, техніки організування SCRUM команд, дерево цілей та робіт, техніки аналізування цільових груп впливу, правила Е. Демінга тощо.

Цілі статті

Поєднати інструменти проєктного менеджменту з чинниками економічної конкуренції та на прикладах показати їх практичне застосування і вагомість при зростанні конкурентоспроможності в ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження

Отже, ключовими чинниками економічної конкуренції, як зазначалося вище, є люди, якість гроші та час.

Люди на сьогодні - це основний ключовий ресурс, на який варто звернути особливу увагу. Однак люди – це не лише працівники компанії, це і інші зацікавлені сторони, які беруться до уваги в процесі функціонування підприємства, чи реалізації окремих проєктів. Отже, здійснюючи управлінську діяльність в сфері економічної конкуренції, організаціям доцільно користуватись теорією зацікавлених груп впливу.

Особливу роль зацікавлених сторін в управлінні організаціями було вперше визнано відомим американським економістом Р. Фріманом [4]. Це, свого роду, окремі особи чи організації, які активно залучені до проєкту, а також інтереси яких можуть позитивно або негативно впливати на результати його виконання або успішне завершення загалом. У ролі зацікавлених сторін може виступати замовник проєкту, керівник, інвестори, виконавча організація, громадськість, державні органи влади та державні структури, постачальники, споживачі тощо [2,4].

Зацікавлені сторони можна класифікувати [5]:

- за функцією (власники та акціонери, покупці продукції або споживачі послуг, постачальники різного роду ресурсів, працівники підприємства та місцева громада, різноманітні широкі громадські групи, держава);
- за приналежністю до фірми (внутрішні – робітники, менеджери, акціонери, та зовнішні – громада, уряд, засоби масової інформації тощо);
- за сферами впливу (соціальна, громадська, економічна, індустріальна та наукова сфери);
- за національною ознакою (національні, міжнародні, мультинаціональні);
- за інтересами (фактичні, які мають прямий інтерес до діяльності організації та перебувають у взаємодії з нею, та потенційні, які мають інтерес до діяльності, проте не має жодних дій, пов'язаних зі співробітництвом);
- залежно від характеру взаємних впливів (стратегічні, що можуть впливати на досягнення встановлених стратегічних цілей, та моральні, що лише можуть підпадати під вплив за умови досягнення суб'єктом господарювання стратегічних цілей), тощо.

На нашу думку, з метою більш усестороннього їх оцінювання в сфері економічної конкуренції, можна додати наступну класифікацію, а саме: за формою прояву своїх інтересів (відкриті та приховані), за реакцією на проєкт (позитиві, нейтральні та негативні) [6].

Роль зацікавлених сторін у процесах управління в сфері економічної конкуренції є незаперечною, оскільки саме на підставі їх внесків та очікувань формуються конкурентні переваги як існуючих, так і новостворених організацій. На підтвердження вищесказаного, доречно звернутися до інформації, поданої в 19-му Щорічному опитуванні керівників 83 найбільших компаній світу, щодо величини впливу зацікавлених сторін на стратегії компаній (рис. 2.1).

Отже, головним пріоритетом в задоволенні інтересів зацікавлених груп залишаються споживачі та клієнти компаній (90%). 69% керівників опитуваних компаній вважають, що на другому місці за пріоритетністю є держава та державні органи, що підтверджує факт надмірного державного регулювання на ринку. Майже на однаковому рівні з державою керівники компанії визначили високий рівень впливу з боку конкурентів – 67%. Це пояснюється тим, що боротьба за лідерські позиції компанії на ринку, в першу чергу, ведеться із конкурентами, та інколи стратегії боротьби не є зовсім законними. Також керівники відмітили, що вагомий вплив на стратегії мають працівники (51% опитуваних), партнери з постачання (48%) та інвестори (41%).

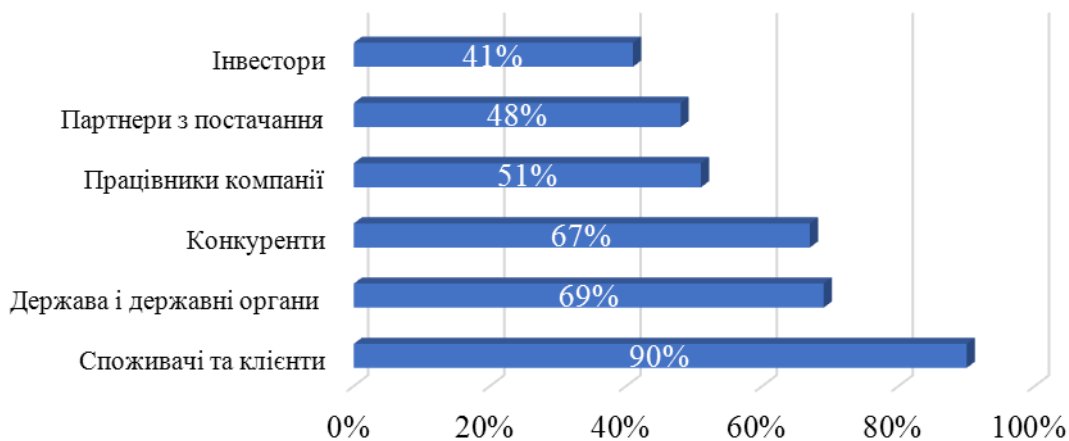


Рис. 2.1. Вплив зацікавлених сторін на стратегії у найбільших компаніях світу
Примітка: розроблено на основі джерела [7].

За результатами того ж опитування було визначено, яким чином очікування зацікавлених груп впливає на мету компанії, яка є квінтесенцією організації в системі ринкових відносин (рис. 2.2). Опитування проводилось у 2016 році серед 1409 керівників та топ-менеджерів у 83 компаніях по всьому світу, чисельність персоналу яких становила не менш як 500 співробітників або сума доходу складала не менш як 50 мільйонів доларів США.

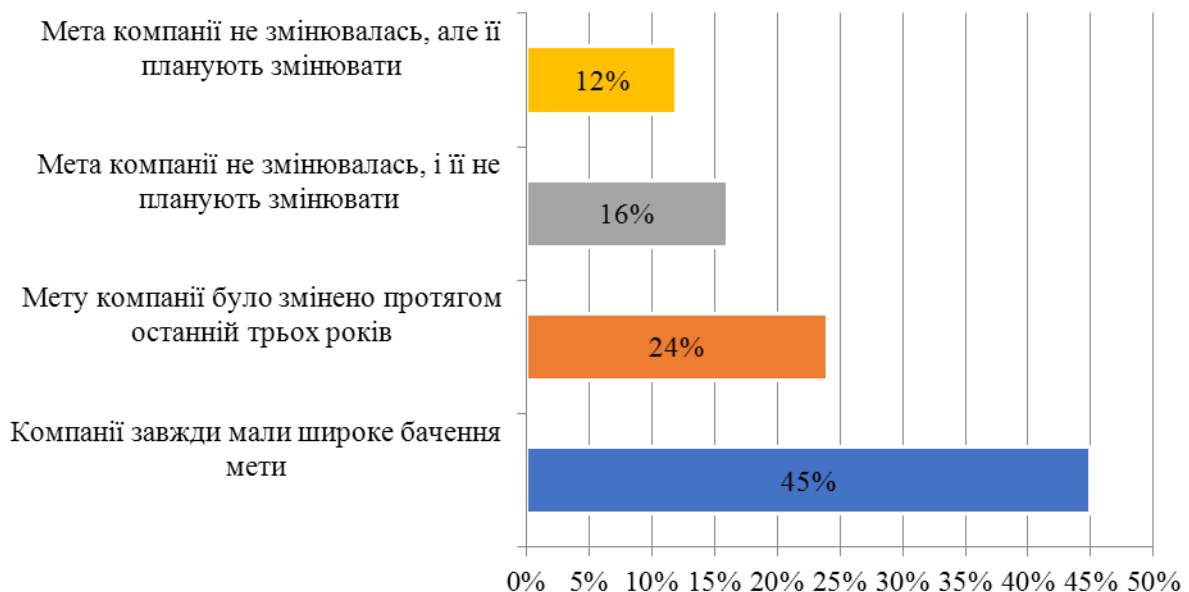


Рис. 2.2. Вплив очікувань зацікавлених груп на зміну мети компанії як ключової квінтесенції організації в сфері економічної конкуренції
Примітка: розроблено на основі джерела [7].

Майже чверть керівників (24%) зазначили, що мету діяльності їх компаній було змінено протягом останніх трьох років для задоволення очікувань більш широкого кола зацікавлених сторін. Ще 45% керівників зазначили про стабільність цієї тенденції протягом усього часу існування та діяльності компанії. І загалом 69% опитуваних заявили про те, що під час формулювання мети діяльності їх компаній було враховано широке коло складових суспільства.

З метою оцінювання зацікавлених груп впливу на підвищення рівня конкурентоспроможності організації нами рекомендуються наступні етапи їх оцінювання, а саме:

1. Створення переліку зацікавлених груп впливу на проєкт.
2. Ранжування визначених зацікавлених груп за їх силою впливу на проєкт, визначення їх внесків та очікувань від проєкту.
3. Визначення цільових груп впливу на проєкт. На відміну від зацікавлених сторін, цільові групи проєктів – це окремі особи чи організації, що будуть напряму залучені до проєкту, в майбутньому будуть його споживачами та отримають користь від нього.
4. Аналізування цільових груп впливу проєкту та визначення напрямків подальшої роботи з ними.

Ще одним з популярних інструментів в управлінні людьми є SCRUM команди, які набули особливої популярності в світі за даними сервісу Worksection [3]. Вперше, їх активно використовували в ІТ компаніях, що відбувається і до сьогодні, однак згодом вони активно впроваджувалися у таких сферах як виробництво, освіта, будівництво, політика. Як зазначено у [3], у 2016 році у сфері виробництва технологія SCRUM була застосована у майже 50% усіх реалізованих проєктах, у науково-дослідницькій сфер – у 39% проєктах, у сфері продаж та маркетингу – у близько 31% усіх проєктах. У сферах управлінні фінансами, а також персоналом, технологія SCRUM застосовувалась у 20% наявних на той момент проєктах. Дещо в менших масштабах технологія набула вираження у сфері консалтингу. І лише в сфері створенні контенту для організацій дана технологія займає лише 1% (рис. 2.3).

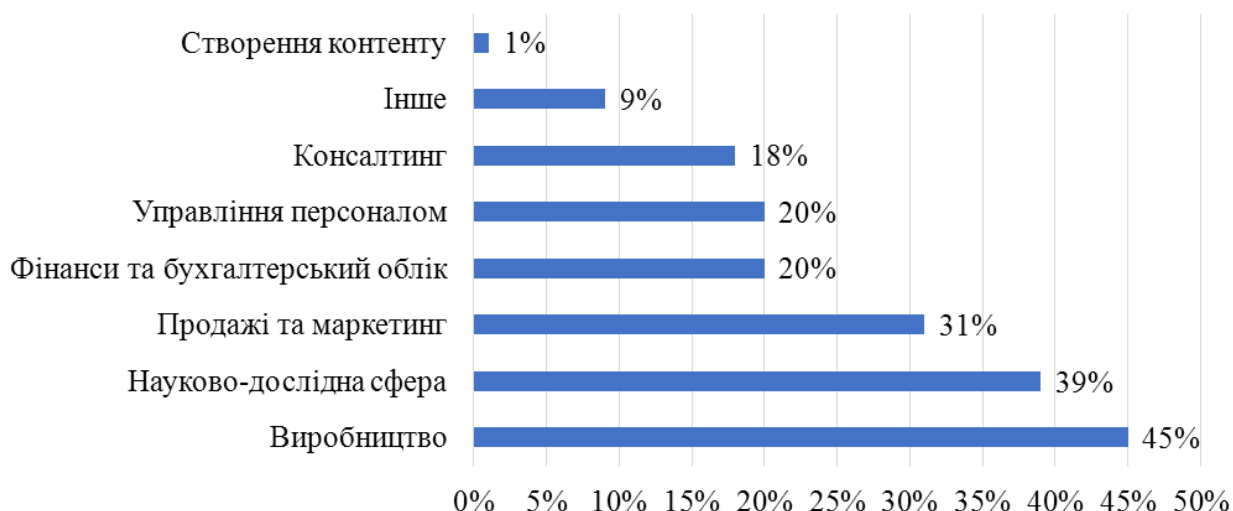


Рис. 2.3. Розподіл сфер господарювання за рівнем використання SCRUM команд як інструменту проєктного менеджменту в сфері економічної конкуренції

Примітка: розроблено на основі джерела [3].

Ще одним ключовим критерієм є час. Фактор часу надзвичайно важливий у всіх аспектах господарської діяльності як для члена команди, так і підприємства загалом. З одного боку, час дає можливість детально все розпланувати, організувати, здійснити і побачити результат, що може відповідати або заперечувати першим очікуванням. Зазвичай, з плином часу ми можемо побачити наскільки є ефективною робота і чи вона ефективна взагалі. З іншого боку, втрата часу або неправильне його використання чи розподілення несе за собою наслідки, які можуть бути надто великими для компанії, зокрема втрати конкурентних позицій на ринку.

Так, наприклад, нечітка постановка цілі несе за собою розтрат часу на зайві дії. Це відбувається тому, що керівник команди чи організації загалом не бачить чітко, що є підсумком та

результатом діяльності. Для уникнення цієї проблеми необхідно на самому початку роботи чітко описати очікування, поставити цілі (наприклад, використовуючи техніку SMART, за якою цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими в терміні), відповідно до яких розробити план дій, який міститиме лише необхідні завдання та дії. І тоді, дотримуючись плану дій, розуміючи для чого вони виконуються, цілі будуть досягатись, а пріоритети не розмиватимуться. До речі, відсутність пріоритетів є також негативним фактором, який не дозволяє раціонально використовувати час. Для досягнення вже встановлених цілей, як вже зазначалось, потрібен послідовний план дій. При цьому усі роботи необхідно розташовувати за їх пріоритетом, оскільки часовий ресурс обмежений, а кількість завдання з кожним днем, або навіть хвилиною, буде лише збільшуватись. В цьому випадку дієвим рішенням буде використання принципу Парето, за яким 80% витраченого часу зможе принести лише 20% результату.

Час, зокрема, відіграє вагомий роль серед поштових компаній при збереженні їх конкурентних переваг на ринку. Так, до прикладу, швидкісне обслуговування клієнтів та швидкісні доставки Нової пошти стали одними із ключових критеріїв, що визначили її високу популярність серед покупців інтернет-магазинів, оскільки саме цю службу обирали клієнти у 97% випадках згідно з опитуванням 120 власників інтернет-магазинів на базі інтернет-платформи ХОРОШОП (рис.2.4).

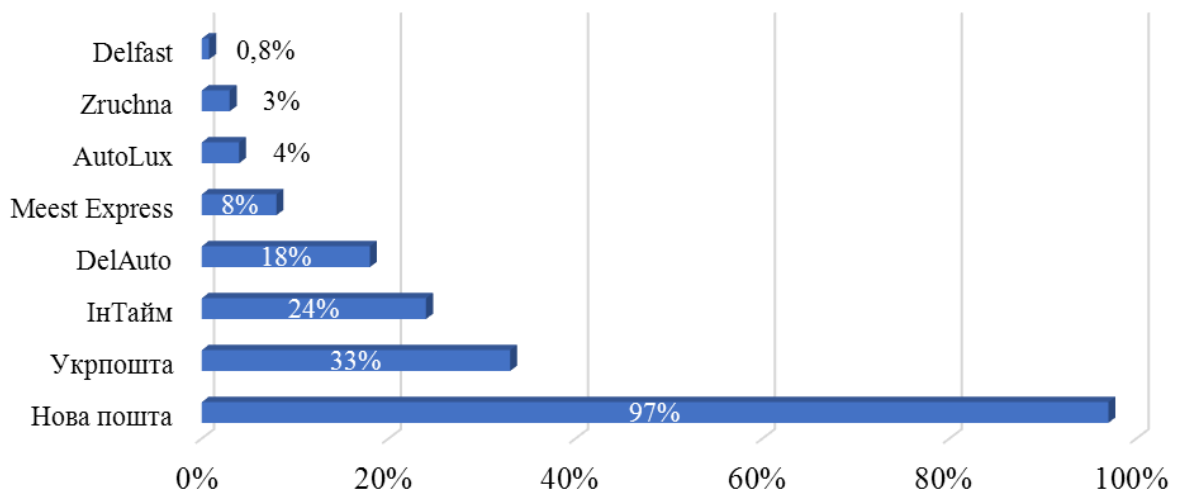


Рис. 2.4. Популярність поштових служб серед українських інтернет-магазинів завдяки фактору часу станом на 2018 рік

Примітка: розроблено на основі джерела [8].

Фактор часу також став визначним і під час пандемії Covid - 19, ставши цінним для тих організацій, хто зміг швидко адаптуватись до змін. В багатьох відомих компаніях світу було змінено напрямки корпоративної соціальної відповідальності: проєкти з боротьби з Covid - 19 замінили звичайні проєкти, пов'язані з освітою чи екологічними рішеннями. Так, відома компанія Chanel розпочала випуск медичних масок, Prada – пошиття медичних комбінезонів, Louis Vuitton, Moet & Chandon, Dior, Tag Heuer і Bulgari, а також LVMN переорієнтували частину власних виробничих потужностей з виробництва елітних парфумів на випуск антисептичних гелів. Відомі світові автомобільні компанії General Motors, Ford, Tesla, Rolls-Royce розпочали виробництво апаратів штучної вентиляції легень, а також іншого необхідного медичного обладнання [9].

Тому, для належного управління часом в проєктному менеджменті рекомендується використовувати календарні плани, які всім відомі і які стали невід'ємним атрибутом будь-яких процесів планування на підприємстві, але й мережеві графіки, зокрема стрілчасті графіки та графіки передування. Загалом мережеві графіки відображають залежність, а також послідовність виконання певного набору робіт, з урахуванням погодженості у часовому плані з урахуванням витрат на

ресурси. Застосування мережевих графіків у процесах планування дозволяє виділити критичні (вузькі місця), за якими необхідно буде здійснювати контроль та моніторинг у більших об'ємах. Частково інформація про них описана першому розділі, а приклад використання буде наведений в розділі третьому.

Помічними в швидкій реакції на зміни в навколишньому середовищі є також інструменти антикризового управління, зокрема плани реагування на зміни, що часто відповідають планам управління ризиками в умовах невизначеності.

Ще одним з ключових критеріїв є якість. Якість визначається не лише характеристикою кінцевого продукту, а й процесом виробництва, його відповідністю міжнародним стандартам якості, використанням новітніх технологій тощо.

На сьогодні якісною продукцію часто вважається та продукція, виробництво якої та стан її споживання не несе загроз навколишньому середовищу. Тому, екологічні проєкти набули пріоритетності, ти більше, що відповідають цілям сталого розвитку України в рамках Глобальних цілей сталого розвитку. У таких проєктах показником якості є саме рівень екологічності виробництва. Тому на підприємствах запроваджуються нові програми із заміни виробничих ліній, встановлюють спеціальні очисні станції для зменшення небезпечних викидів у навколишнє середовище тощо, що саме і підвищує рівень конкурентоздатності як продукції, так і компанії.

Також, в рамках забезпечення якості на підприємствах неможливо оминати увагою 14 принципів, сформовані вченим Е.Демінгом. За цими принципами наголошується важливість формування сталою метою в напрямках:

- поліпшення якості продукції, використання лише нових методів і підходів;
- підвищення кваліфікації працівників та стимулювання їх до саморозвитку;
- вибору конкретного постачальника для кожного окремого продукту, який необхідний у виробництві, при цьому, відмовившись від закупівель за найнижчими цінами;
- створення організаційної структури, що постійно буде здійснювати роботу в напрямку підвищення якості
- відмови від потреб проведення масових перевірок та інспекцій як способу підвищення та досягнення якості тощо [10].

Останнім із основних критеріїв економічної конкуренції є гроші, за допомогою яких реалізуються усі проєкти та програми, що запроваджуються на підприємствах для досягнення конкурентних переваг на ринку. Одним із інструментів управління вартістю на підприємстві є цикл Е.Демінга, який складається із чотирьох кроків:

1. Plan, на якому плануються усі дії, які допоможуть досягненню мети;
2. Do, який передбачає безпосереднє виконання запланованих заходів;
3. Check, де досліджуються отримані результати на основі ключових показників ефективності (KPI) та перевіряються чи приносять вони користь в досягненні цілі;
4. Act, за якого вживаються заходи щодо усунення причин відхилень від планового результату, вносяться корективи в планування та розподіл ресурсів [11].

Також, не менш важливим процесом у кожній організації є процес бюджетування, котрий допомагає створити розподіл потреб та ресурсів для досягнення встановлених цілей, сформувавши при цьому необхідні бюджети, що призначені для пошуку оптимального шляху досягнення встановлених цілей компанії. За їх допомогою власники можуть розуміти реальні економічні результати від діяльності компанії, керівники організацій – формувати загальну картину використання ресурсів, наявних в організації в напрямках конкретних підрозділів, фінансового-кредитним установам – оцінювати фінансовий стан та конкурентоспроможність, а також інвесторам – здійснювати оцінку інвестиційної привабливості компанії.

Висновок

Застосування різних інструментів проєктного менеджменту в сфері економічної конкуренції з метою підвищення позитивного впливу її факторів, дозволяє забезпечувати бажаний рівень

конкурентоспроможності організації будь-якої сфери діяльності та на будь-якому етапі її життєвого циклу. Дані інструменти є простими до використання, універсальними і практичними.

Подальші дослідження будуть спрямовані на практичному представленні використання даних інструментів при управлінні організацією з метою забезпечення її конкурентоспроможності в ринковому середовищі.

Список використаної літератури

1. Самсоненко М.С., Передало Х.С. (2021) Проектний менеджмент як інструмент управління економічною конкуренцією. *Ефективна економіка*. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8552> (дата звернення: 08.02.2021).
2. Кестел Д., Даве В. (2014). Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). 5-е изд. Олимп-Бизнес. – 586с.
3. Scrum чи не Scrum - який підхід обрати? URL: <https://worksection.com/ua/blog/scrum.html> (дата звернення 15 грудня 2020 р.).
4. Freeman, R. E., & Evan, W. M. 1990. Corporate governance: A stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*. 19(4): 337–359.
5. Рыбак А.И., Азарова И.Б. (2017) Управление зацікавленными сторонами в проектноу менеджменті: монографія. ОДАБА – 145 с.
6. Самсоненко М.С., Передало Х.С. (2021) Управление зацікавленными группами влияния проектов в сфере экономической конкуренции. *The driving force of science and trends in its development*. Vol. 1., 124-129 с.
7. PwC Україна (2016) 19-те Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2016/19th-ceo-survey-ukr.pdf> (дата звернення 8 лютого 2021 р.).
8. ХОРОШОП (2018) Огляд українських служб доставки URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/> (дата звернення 8 лютого 2021 р.).
9. ShiStrategies (2020) КВС – бізнес-зброя проти пандемії URL: <https://strategi.com.ua/event/ksv-biznes-zbroiu-proty-pandemii/> (дата звернення 9 лютого 2021 р.).
10. Staff Capital (2014) 14 ключових принципів Демінга URL: <https://staff-capital.com/14-printcipov-deminga/> (дата звернення 9 лютого 2021 р.).
11. Skillbox (2018) Цикл Деминга, или PDCA: улучшение процессов разработки и управление качеством продукта URL: https://skillbox.ru/media/management/tsikl_deminga/ (дата звернення 9 лютого 2021 р.).

References

1. Samsonenko, M. and Peredalo, Kh. (2021), "Project management as a tool of management economic competition", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8552> (Accessed 2 May 2021). (in Ukrainian)
2. Kestel, D., Dave, V. (2014), *Rukovodstvo k Svodu znaniy po upravleniju proektami (Rukovodstvo PMBOK) [A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)]*, 5rd ed, Olimp-Biznes, Moscow, Russia. (in Russian)
3. "Scrum or not Scrum - which approach to choose", [Online], available at: <https://worksection.com/ua/blog/scrum.html> (Accessed 15 Dec 2020). (in Ukrainian)
4. Freeman, R. E., & Evan, W. M. 1990. Corporate governance: A stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*. 19(4): 337–359.
5. Rybak A.I., Azarova I.B. (2017), *Upravlinnia zatsikavlenymy storonamy v proektnomu menedzhmentі: monohrafiia* [Stakeholder management in project management: a monograph], ODABA, Odesa, Ukraine. (in Ukrainian)
6. Samsonenko, M. and Peredalo, Kh. (2021) *Upravlinnia zatsikavlenymy hrupamy vplyvu proiektiv v sferi ekonomichnoi konkurentsii* [Управління зацікавленими групами впливу проектів в сфері економічної конкуренції]. *The driving force of science and trends in its development*. Vol. 1., 124-129 (in Ukrainian)
7. PwC Україна (2016) 19-te Schorichne opytuvannia kerivnykiv najbil'shykh kompanij svitu [19-te Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу] [Online], available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2016/19th-ceo-survey-ukr.pdf> (Accessed 8 Feb 2021). (in Ukrainian)
8. KhOROShOP (2018) Ohliad ukrains'kykh sluzhb dostavky [Огляд українських служб доставки] [Online], available at: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/> (Accessed 8 Feb 2021). (in Ukrainian)

9. ShiStrategies (2020) KVS – biznes-zbroia proty pandemii [KBC – бізнес-зброя проти пандемії] [Online], available at: <https://strategi.com.ua/event/ksv-biznes-zbroiu-proty-pandemiia/> (Accessed 9 Feb 2021). (in Ukrainian)
10. Staff Capital (2014) 14 key principles of Deming, [Online], available at: <https://staff-capital.com/14-printcipov-deminga/> (Accessed 9 Feb 2021) (in Ukrainian)
11. Skillbox (2018) Cikl Deminga, ili PDCA: uluchshenie processov razrabotki i upravlenie kachestvom produkta [Цикл Деминга, или PDCA: улучшение процессов разработки и управление качеством продукта] [Online], available at: https://skillbox.ru/media/management/tsikl_deminga/ (Accessed 9 Feb 2021) (in Russian)

M. Samsonenko, Kh. Peredalo, Yu. Oherchuk
Lviv Polytechnic National University

**THE SIGNIFICANCE OF THE MAIN FACTORS OF ECONOMIC COMPETITION THROUGH
THE PRISM OF USING PROJECT MANAGEMENT TOOLS IN ENTREPRENEURSHIP**

© Samsonenko M., Peredalo Kh., OherchukYu., 2021