

УДК 65.012

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-3-14>**Хринюк О.С.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»***Місяйло О.В.***студент
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»***Hryniuk Oleksii***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of Department of Economics and Entrepreneurship
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»***Misyaylo Olena***Student
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

APPLICATION OF PROJECT APPROACH AS AN INSTRUMENT FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено розгляду питання можливостей застосування проектного підходу як інструменту системи антикризового управління підприємством. У рамках роботи визначено основні проблеми формування ефективних систем антикризового управління серед вітчизняних підприємств. Виокремлено основні рівні, у межах яких доцільне використання проектного підходу. Обґрунтовано можливості ефективної інтеграції проектного підходу в систему антикризового управління підприємством. Охарактеризовано ключові особливості проектного підходу в системі антикризового управління підприємством, проаналізовано потенційні стримуючі чинники, які можуть стати на заваді відповідним процесам. Розроблено послідовність здійснення інтеграції проектного підходу у систему антикризового управління підприємством.

Ключові слова: управління, проектний підхід, управління проектами, антикризове управління, система антикризового управління.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена рассмотрению вопроса возможностей применения проектного подхода в качестве инструмента системы антикризисного управления предприятием. В рамках работы определены основные проблемы формирования эффективных систем антикризисного управления среди отечественных предприятий. Выделены основные уровни, в пределах которых целесообразно использование проектного подхода. Обоснованы возможности эффективной интеграции проектного подхода в систему антикризисного управления предприятием. Охарактеризованы ключевые особенности проектного подхода в системе антикризисного управления предприятием, проанализированы потенциальные сдерживающие факторы, которые могут мешать соответствующим процессам. Разработана последовательность осуществления интеграции проектного подхода в систему антикризисного управления предприятием.

Ключевые слова: управление, проектный подход, управление проектами, антикризисное управление, система антикризисного управления.

ANNOTATION

This article is devoted to the consideration of the issue of possibilities for the application of the project approach as a tool of the anti-crisis management system of the enterprise. The essential aspects of anti-crisis management as a separate direction of management activity at the enterprise are considered. Within the framework of the work, the main problems of the formation of effective anti-crisis management systems among domestic enterprises have been identified, which are becoming increasingly important in the context of the instability of the external environment. The content of the project approach to the implementation of management is analyzed, which consists in ensuring the structuredness, consistency and efficiency of the process of implementing certain measures of an organizational or economic nature. The main levels are highlighted within which the project approach is advisable to use, namely the methodological level, the resource level and the organizational level. The possibilities of effective integration of the project approach into the system of anti-crisis management of the enterprise have been substantiated by comparing and detailed characteristics of the basic needs of anti-crisis management, arising from the existing problems of its implementation, together with the key properties inherent in the project approach. The main groups of stakeholders interested in using the project approach in anti-crisis management of an enterprise have been identified, which include shareholders and owners, creditors, top management, personnel and consumers of the enterprise's products. The key features of the project approach in the system of anti-crisis management of an enterprise are characterized from the standpoint of potential positive impacts during its implementation in business practice, and potential constraints that can interfere with the relevant processes are analyzed. The sequence of implementation of the integration of the project approach into the system of anti-crisis management of the enterprise has been developed, includes six stages for the development, preparation, planning, implementation, control, assessment and adjustment of the corresponding process.

Key words: management, project approach, project management, crisis management, crisis management system.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Поняття кризи у її семантико-філософському трактуванні являє собою певний стан складових елементів системи, зумовлений багатовекторним впливом різномірних чинників, що істотно ускладнює або повністю унеможливує її подальше існування в межах попередньо встановлених системних наративів та параметрів функціонування й розвитку. Тобто генеровані тривалим впливом різноманітних проблем та структурних диспропорцій протиріччя досягають свого піку, що результує у вигляді відповідного дисфункціонального стану системи, яким, власне, й є криза. Слід розуміти, що «криза» є фундаментальною категорією у функціонуванні будь-якої системи, у т. ч. економічної, формуючи діалектичну єдність із сутнісно протилежною категорією «розвитку», зміст якої полягає у взаємозумовленості організаційних суб'єктів та їх причинно-наслідкової цілісності. Варто зауважити, що сучасні тенденції щодо концептуалізації засадничих положень процесів розвитку фокусують увагу на понятті сталості як збалансованому процесі функціонування соціальної тріади базових векторів управлінської діяльності. Утім, навіть попри можливість забезпечення високих рівнів показників внутрішньоорганізаційної стабільності та ефективності, дієвих механізмів моніторингу та своєчасної превенції господарюючі суб'єкти в умовах глобалізованості економічних систем та дії об'єктивних економічних законів циклічності не в змозі уникати кризових явищ. Саме тому свого часу активного розвитку як окремого напрямку менеджменту набуло поняття антикризового управління. Разом із тим об'єктивна реальність диктує власні умови, що характеризуються високим рівнем глобальної нестабільності (геополітичної, зовнішньоторгівельної, ресурсної, соціокультурної і т. д.) та деструктивним характером макроекономічних індикаторів стану національної економіки, її структурних показників розвитку та загальної сприятливості середовища функціонування бізнес-структур. Описана ситуація, формує нові виклики перед існуючими системами антикризового управління, актуалізуючи проблематику інтеграції інструментального та організаційного забезпечення, притаманного відмінним напрямкам управлінської діяльності господарюючих суб'єктів, яким у межах даного дослідження виступає проектний підхід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Активна науково-дослідницька робота у сфері розроблення ключових засадничих положень теорії антикризового управління розпочалася у середині минулого століття й є актуальною й досі. Перш за все, широкий науковий інтерес до даної проблематики пояснюється динамічними процесами економічного розвитку, що неодмінно супро-

воджувалися кризами глобального масштабу, такими як Велика депресія (1929–1933 рр.), глобальна нафтова криза (1973 р.), фінансова криза Південно-Східної Азії (1997–1998 рр.), світова фінансова криза (2008–2009 рр.) і наявна нині так звана «коронакриза».

Вплив вище перелічених процесів дав потужний поштовх розвитку теоретичних пошуків у сфері антикризового управління. Дослідниками даного напрямку серед представників зарубіжної наукової спільноти були Д. Аакер, Е. Альтман, У. Бівер, П. Друкер, Р. Лис, М. Мескон, У. Спрінгейт, Р. Тафлер, Й. Шумпетер. Серед вітчизняних дослідників теоретико-методологічні аспекти проблематики антикризового управління також знайшли своє широке відображення як у контексті адаптації організаційних механізмів вітчизняних підприємств до ринкових практик господарювання, так і щодо конкретного інструментарію та методичного забезпечення процесу антикризового управління. Зокрема, варто відзначити вагомий теоретичний внесок таких учених, як І. Бланк, О. Василенко, І. Єпіфанова, Л. Лігоненко, П. Круш, Л. Ситник, О. Тридід, А. Чернявський, І. Школьник, Л. Шульгіна.

Разом із тим прогресивний розвиток сучасних форм організації економічних відносин, вплив процесів інтелектуалізації, цифровізації та глобалізації на їх зміст та особливості управління потребували структурування та об'єктивізації існуючих управлінських підходів (зокрема, у сфері процесного управління) у вигляді окремого дослідницького напрямку, яким став проектний менеджмент. Значний внесок у розвиток теоретичних основ проектного управління був реалізований у роботах таких зарубіжних учених, як К. Грей, В. Демінг, Е. Кемп, Ф. Кросбі, І. Масаакі, Дж. Мередіт, С. Ларсон, Д. Шапіро. З-поміж вітчизняних науковців варто відзначити високу практичну цінність робіт у сфері проектного управління таких учених, як Н. Бушуєва, Л. Довгань, О. Єгорченков, Є. Катаєва, І. Малик, Г. Мохонько, В. Приймак, Т. Фесенко.

Вирішення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Попри наявність значної кількості наукових досліджень у сфері розроблення ключових системних положень формування механізмів антикризового управління підприємством, а також теоретико-методичного забезпечення управління проектами на разі відсутні комплексні наукові дослідження, присвячені застосуванню проектного підходу як основного інструментарію антикризового управління підприємством.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є формування теоретичної основи для застосування проектного підходу в антикризовому управлінні підприємством, визначення особливостей та етапів практичної реалізації даних положень.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Підприємство як самостійний суб'єкт економічних відносин у процесі реалізації певних господарських функцій та завдань неодмінно стикається з впливом широкого спектру чинників як ендогенного (зумовлених особливостями, якістю та ефективністю протікання внутрішньоорганізаційних процесів у межах функціональної структури підприємства), так і екзогенного (представлених масивом некерованих процесів зовнішнього середовища з обмеженим характером прогнозованості їх виникнення) впливу. Унаслідок впливу вказаних чинників діяльність підприємства час від часу може супроводжуватися виникненням певних явищ, що порушують стійкість внутрішнього середовища організації і можуть призводити до низки негативних наслідків, напряду корелюючи з управлінськими здібностями та навичками керівного складу у частині здатності останнього протистояти таким проблемам.

Сьогодні науковою спільнотою сформоване консенсусне бачення необхідності переходу підприємства в особливий режимний стан у разі його входження у процес системної кризи, що, власне, і зумовлює потребу в антикризовому управлінні. Проте варто уникати обмеженості у розгляді антикризового управління виключно з позиції сукупності специфічного інструментарію для подолання кризових станів; навпаки, антикризове управління являє собою цілісний організаційний механізм не лише з протидії, а й безперервного моніторингу та системи попередження про передумови або факт виникнення кризи в розвитку підприємств.

Очевидним видається той факт, що наявне положення вітчизняних суб'єктів господарювання є вкрай нестійким, що створює серйозні перепони як для досягнення прийнятних показників ефективності, так і в контексті реалізації політики антикризового управління. До основних проблем упровадження ефективного антикризового управління слід віднести такі:

- ситуативний характер розроблення заходів, процесів прийняття та реалізації управлінських рішень антикризового характеру, відсутність внутрішніх нормативних положень (програм), що регламентують такі процеси;

- функціональна обмеженість антикризових заходів, що виявляється у фокусуванні на найбільш помітних проявах кризи, свідомому або несвідомому абстрагуванні від проблем системності та комплексності кризових процесів, що за своєю природою є інтерфункціональними;

- організаційна слабкість системи управління, неспроможність останньої забезпечити керування та ефективний контроль над ефективністю імплементації антикризових заходів;

- відсутність достатніх фінансових та інших можливостей, резервів, а також альтернативних стратегій на випадок кризової ситуації [1, с. 81];

- відсутність необхідного методичного та професійно-кваліфікаційного забезпечення формування комплексної антикризової політики;

- конфліктологія і селекція персоналу, яка завжди супроводжує кризові ситуації [2, с. 157];

- надмірна ієрархізованість процесу антикризового управління, що позбавляє дану систему властивостей гнучкості та адаптивності, котрі є одними з ключових компонентів успішної реалізації антикризових заходів.

Саме тому виникає потреба у застосуванні більш прогресивних інструментів у реалізації завдань антикризового управління, які б забезпечили оптимальний варіант вирішення вищеперелічених проблем.

Розширення інструментарію антикризового управління стає можливим за використання проектного підходу, виникнення якого першопочатково було пов'язане з необхідністю забезпечення належного рівня структурованості та керованості процесів реалізації заходів організаційного або технологічного розвитку. При цьому даний підхід є широким у використанні, адже, не обмежуючись конкретним заходом, може бути застосований до комплексних програм розвитку або створення окремого організаційного утворення. Основною метою використання проектного підходу є забезпечення процесної впорядкованості, кількісного й якісного узгодження ресурсного складу, формалізація та організаційне забезпечення процесного управління згідно з установленними цільовими орієнтирами, тобто конкретними кількісно та якісно ідентифікованими результатами проекту.

Виходячи із цього, можна стверджувати, що проектний підхід комплексно охоплює усю площину управлінських складників реалізації певних заходів, ураховуючи при цьому особливості взаємозв'язку між ними. Далі пропонуємо конкретизувати даний аспект проектного підходу, представивши основні рівні, у межах яких реалізовується проектний підхід.

1. *Методичний рівень*, який характеризується сукупністю управлінського інструментарію розроблення, планування, контролю та оцінки ефективності проектної діяльності, що включає у себе засоби календарного планування часових рамок реалізації заходів у межах проекту (діаграма Ганта, метод оцінювання та налізу якості програм (PERT), графіки сітьового планування), засоби структурної декомпозиції робіт (використання WBS-структури), засоби структурування учасників проекту та відповідального розподілу між ними (використання OBS-структури), засоби діагностики та управління ризиками, оцінки результатів реалізації проектних заходів.

2. *Ресурсний рівень*, що покликаний забезпечити планування обсягів, напрямів та часової узгодженості процесу залучення різного виду ресурсів згідно з проектними потребами за відповідними аспектами (кадрове забезпечення виконання проектних робіт, рівномірне освоєння

проектного бюджету, ретельне визначення норм витрачання ресурсів, формування страхових резервів проекту тощо).

3. *Організаційний рівень*, котрий характеризується діяльністю щодо вибору, підготовки та безпосередньої реалізації конкретної проектно-методології реалізації проекту відповідно до індивідуальних потреб та особливостей проекту. Сьогодні існує широкий спектр загально-визнаних методологій проектного управління: Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, Lean тощо. Додамо також, що вибір тієї чи іншої методології потребує не лише належної обґрунтованості, а й забезпечення можливості її застосування (підбір сертифікованих керівників, додаткове навчання персоналу, комунікаційна політика, розроблення регламентів, узгодження методології з організаційним механізмом управління підприємством).

Повертаючись до попередньо ідентифікованої проблематики реалізації антикризового управління на вітчизняних підприємствах, варто зазначити, що їх об'єднуючою рисою є відсутність чіткого організаційного механізму, що дав би змогу спочатку формалізувати ключові цілі, процедури, засоби, їх часову та просторово-функціональну орієнтацію. Водночас даний аспект є одним з основних завдань проектного управління, тобто застосування даного підходу дасть змогу заповнити організаційні провали, що виникають у процесі практичної реалізації політики антикризового управління. Із метою забезпечення

більш повної аргументації даної тези пропонуємо співставити існуючі потреби систем антикризового управління та ключові характеристики, притаманні проектному підходу (рис. 1).

Представлена ілюстрація наочно демонструє змістовні взаємозв'язки потреб антикризового управління та характеристик проектного підходу, а отже, й можливості ефективної інтеграції останнього в організаційні механізми використання антикризового управління підприємством.

Одним із важливих елементів реалізації функцій планування і координації у межах проектного підходу є ідентифікація та управління зв'язками проекту з наявними або потенційними стейкхолдерами. Виходячи із цього, пропонуємо визначити ключових *стейкхолдерів*, їхні інтереси та характер відповідних зв'язків у контексті застосування проектного підходу в антикризовому управлінні підприємством: (1) власники та акціонери (інтерес полягає у збереженні підприємства як ефективного господарюючого суб'єкта джерела пасивного доходу, перспективному зростанні показників результативності діяльності); (2) кредитори (інтерес полягає у погашенні дебіторської заборгованості, забезпеченні та підтримці власних показників платоспроможності); (3) вища ланка керівного менеджменту (інтерес полягає у збереженні високої керівної посади, забезпеченні іміджу високоефективного управлінця); (4) трудовий колектив (інтерес полягає у збереженні робочого



Рис. 1. Взаємозв'язки потреб антикризового управління та характеристик проектного підходу

Джерело: побудовано авторами

місця, покращенні організаційних умов праці, перспективному зростанні обсягу мотиваційної винагороди); (5) споживачі продукції (інтерес полягає у збереженні можливостей до купівлі продукції підприємства, перспективному зростанні якості задоволення потреб за рахунок зростання конкурентоспроможності).

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, пропонуємо сформулювати перелік ключових особливостей реалізації інструментарію проєктного підходу в систему антикризового управління підприємством:

- стандартизованість ключових процедур та процесних регламентів, що дає змогу поліпти комунікаційну взаємодію між керівниками, забезпечує чіткість постановки, виконання та контролю завдань;

- дії всіх підрозділів підприємства взаємопов'язані і скоординовані (у тому числі в рамках проєктної структури підпорядкування) [3, с. 80];

- скорочення непродуктивних витрат за рахунок наявності уніфікованої методології налагодження управлінського процесу та вирішення відповідних завдань, зменшення ступеня бюрократизації;

- управління і моніторинг ситуації в реальному часі, використовуючи сценарний аналіз і аналітику [4, с. 33];

- здійснення динамічної оптимізації відповідно до актуальних умов зовнішнього середовища за рахунок високої гнучкості управлінської системи, відсутності необґрунтованих форм контролю та ієрархічності взаємодій;

- проведення проєктних робіт складних, зазвичай формалізованих, неповторювальних дій з урахуванням конкретної ситуації, що мають певні обмеження за низкою показників [5, с. 75];

- забезпечення зростання загальної процесної керованості за рахунок більш ефективних підходів до контролю, роботи з персоналом, обліку та планування витрат, управління ризиками.

Варто додати, що в процесі використання даного підходу може виникати низка проблем, пов'язаних із дією стримуючих чинників, а саме:

- формалізація процесу впровадження проєктного підходу, надмірне фокусування на теоретичних аспектах за відсутності реального втілення даних положень у господарську практику підприємства;

- внутрішньоорганізаційний саботаж як наслідок несприйняття ідей проєктного управління трудовим колективом, що свідчить про слабкість проведеної інформаційно-роз'яснювальної роботи та інформаційної політики у цілому;

- відсутність прикладних навичок проєктної діяльності керівництва проєкту, кваліфікаційна невідповідність персоналу до використання проєктного підходу;

- низький рівень підготовки внутрішнього нормативного забезпечення реалізації проєктного підходу (розроблення відповідних регламентів, процедур документування, контролю, розподілу відповідальності тощо).

Підсумовуючи сутнісні положення щодо особливостей інтеграції проєктного підходу в систему антикризового управління підприємством, визначимо основні етапи реалізації даного процесу.

Етап I: здійснення процедур розроблення концептуальних положень впровадження проєктного підходу в систему антикризового управління, вибір методології, на базі якої даний підхід буде реалізований, аналіз можливостей залучення компетентного керівного складу та необхідності проведення додаткових тренінгів для персоналу, аналіз альтернатив.

Етап II: здійснення організаційної підготовки до впровадження вибраної проєктної методології, підбір та найм необхідних кадрів, розроблення внутрішніх нормативних положень (регламентів, алгоритмів, інструкцій тощо), проведення необхідних тренінгів, курсів для підготовки персоналу.

Етап III: здійснення планування кількісних та якісних аспектів ресурсного забезпечення шляхом використання методичного апарату проєктного аналізу, календарне планування, визначення перспективних показників діяльності, систем організації контрольної діяльності.

Етап IV: безпосереднє впровадження проєктного підходу у систему антикризового управління відповідно до розробленого плану заходів, керуючись внутрішніми нормативними положеннями та принципами вибраної проєктної методології.

Етап V: здійснення оперативного моніторингу та контролю над ступенем досягнутості запланованого рівня ключових індикаторів.

Етап VI: проведення оцінки ефективності розроблених планових та нормативних документів, що регламентують та встановлюють цільову орієнтацію проєктних програм антикризового управління, здійснення відповідних коригувальних заходів, ідентифікація та аналіз ключових управлінських помилок із метою унебезпечення їх повторного виникнення.

Таким чином, представлена етапність впровадження проєктного підходу дає змогу стверджувати про важливість ґрунтовної підготовки та ретельності у імплементації його ключових положень для отримання максимальних результатів від його застосування у системі антикризового управління.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У результаті проведеного дослідження було сформульовано ключові теоретичні положення щодо реалізації проєктного підходу у межах системи антикризового управління підприємством. Розглянуто основні проблеми, які постають під час формування та проведення політики антикризового управління серед вітчизняного підприємницького сектору. Надано стислу характеристику змістового наповнення проєктного підходу в реалізації функцій управління; ідентифіковано та охарактеризовано основні рівні, у контексті яких знаходить своє вираження

проектний підхід, а саме: методичний рівень, ресурсний рівень та організаційний рівень. Обґрунтовано можливості інтеграції проектного підходу в систему антикризового управління підприємством шляхом порівняння ключових характеристик першого з актуальними потребами другого. Визначено основні особливості застосування проектного підходу та послідовність етапів його запровадження в систему антикризового управління підприємством.

Перспективним завданням подальших наукових пошуків у даному напрямі є дослідження місця та прикладних особливостей інкорпорації проектного підходу в сучасні системи антикризового управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
2. Дурман М.О., Дурман О.Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 153–161.
3. Воробьев А.А. Методика внедрения проектного подхода в действующую систему антикризисного управления промышленным предприятием. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2014. № 4. С. 76–80.
4. Трачук А.В., Воробьев А.А. Управление кризисом современной организации с позиций стратегического и проек-

тного менеджмента. *Актуальные проблемы социально-экономического развития*. 2011. № 4. С. 26–37.

5. Юрьева Т.В. Кризисный менеджмент и проектный подход. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2013. № 5. С. 74–78.

REFERENCES:

1. Steshenko O.D., Masalyhina V.V. (2020) Antykryzove upravlinnia v umovakh pandemii [Anti-crisis management under a pandemic condition]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 70-71, pp. 75–82.
2. Durman M.O., Durman O.L. (2021) Sutnist' antykryzovoho upravlinnia ta pryntsyipy joho zdijsnennia [The essence of anti-crisis management and principles of its implementation]. *Visnyk Khersons'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, vol. 1, pp. 153–161.
3. Vorob'ev A.A. (2014) Metodika vnedrenija proektnogo podhoda v dejstvujushhuju sistemu antikrizisnogo upravlennja promyshlennym predpriatjem [Methodology for the implementation of the project approach in the current system of anti-crisis management of an industrial enterprise]. *Strategicheskie reshenija i risk-menedzhment*, vol. 4, pp. 76–80.
4. Trachuk A.V., Vorob'ev A.A. (2011) Upravlenie krizisom sovremennoj organizacii s pozicij strategicheskogo i proektnogo menedzhmenta [Crisis management of modern organizations from positions of strategic and project management]. *Aktual'nye problemy social'no-jekonomicheskogo razvitija*, vol. 4, pp. 26–37.
5. Jur'eva T.V. (2013) Krizisnyj menedzhment i proektnyj podhod [Crisis management and project approach]. *Strategicheskie reshenija i risk-menedzhment*, vol. 5, pp. 74–78.