

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

УДК 339.03: 658.7

**Є. Ю. Антипенко**, д.т.н., професор,  
**О. В. Воронцова**, магістр**ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА  
УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** У статті розглянута класифікація організаційних структур управління проектами та їх окремих складових на підприємствах. Наведено переваги та недоліки окремих структур управління та основні відмінності між існуючими типами організаційних структур, основні етапи впровадження проектно-орієнтованої структури управління підприємством та ланцюгами поставок. Визначено етапи проекту впровадження проектно-орієнтованого управління на підприємстві та типи підприємств, для яких може бути актуальним впровадження проектно-орієнтованого управління.

**Ключові слова:** проект, структура управління, ефективність, продуктивність.

**Е. Ю. Антипенко**, д.т.н., професор,  
**О. В. Воронцова**, магістр**ПРОЕКТНО ОРИЕНТИРОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ  
ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** В статье рассмотрена классификация организационных структур управления проектами и их отдельных составляющих на предприятиях. Приведены преимущества и недостатки отдельных структур управления, основные различия между существующими типами организационных структур и основные этапы внедрения проектно-ориентированной структуры управления предприятием и цепями поставок. Определены этапы проекта внедрения проектно-ориентированного управления на предприятии и типы предприятий, для которых может быть актуальным внедрение проектно-ориентированного управления.

**Ключевые слова:** проект, структура управления, эффективность, продуктивность.

**Ye. Yu. Antypenko**, doctor of technical sciences, professor,  
**O. V. Vorontsova**, master**PROJECT ORIENTED ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT  
AS A METHOD OF FACILITY'S COMPETITIVENESS INCREASE**

**Abstract.** A classification of the project management organizational structures and their individual components were considered in the article. Also there were demonstrated the advantages and disadvantages of some management structures, the main differences between the existing types of organizational structures and the main stages of implementation of project-oriented management structure of an enterprise and supply chain system. The stages of the project implementation of project-oriented management at an enterprise and the types of businesses, which can be topical for project-oriented management implementation, were defined in the article.

**Keywords:** project, structure of management, efficiency, productivity.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

**Актуальність теми дослідження.** Незважаючи на широкий спектр робіт з регулювання інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства, в економічній літературі не приділено достатньої уваги питанням управління їх розвитком та ланцюгами поставок на основі проектно-орієнтованого підходу. Отже, ця актуальна галузь досліджень не отримала необхідного висвітлення у вітчизняній економічній літературі і тому дослідження у цьому напрямку набувають ще більшої актуальності [6].

**Постановка проблеми.** Розвинені зарубіжні країни все більше уваги приділяють питанням розвитку інноваційної діяльності, правомірно вважаючи, що одних зусиль по нарощуванню науково-дослідних робіт недостатньо для розвитку виробництва. Необхідна взаємодія всіх підрозділів, що забезпечують інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства. При цьому особливо важливу роль відіграють організаційні та управлінські аспекти розвитку підприємства, в тому числі впровадження проектно-орієнтованого управління підприємством та ланцюгами поставок за проектами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розробку теоретичних підходів до вирішення проблем управління діяльністю внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Бірман Г., Шмідт С. [1], Анипін В. [2], Афонін І. [3], Швандар В. [4], Зелле А. [5], та інші. Але умови розвитку сучасної української економіки та необхідність удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств вимагають орієнтації на сучасні методи організації та управління підприємством, переходу до більш ефективних структур управління, оптимізації використання інвестиційних ресурсів та підвищення інноваційної активності підприємства.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у визначенні умов підвищення конкурентоспроможності підприємства та можливості використання проектно-орієнтованих структур управління як підприємством, так і ланцюгами поставок при оцінці ефективності його діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Успіх системи загального управління проектами вирішальним чином залежить від організації управління. Ніяка найдосконаліша інформаційна система не спрацює, якщо у менеджера проекту не буде необхідних повноважень і підтримки, а система прийняття рішень не забезпечить оперативності управляючих впливів.

Класична типологія форм проектного управління підприємства (та окремих напрямків його діяльності), заснована на класифікації організаційних структур, виділяє такі типи організацій, як матрична, лінійно-організаційна, проектна та змішані структури, які компонують у собі деякі елементи різних структур [7].

**Лінійно-функціональна структура** характерна для більшості вітчизняних підприємств. Це сукупність підрозділів фірми, кожна з яких виконує набір певних функцій, що відображають основну діяльність підприємства. При такій структурі проектне управління здійснюється шляхом кооперування робочих груп. Створені групи управляються одним-двома фахівцями, які здійснюють зв'язок між групою і вищим керівництвом.

**Матрична форма** характеризується більш відокремленими структурними елементами проекту. Вона пов'язує в собі вертикальне підпорядкування керівництву компанії та горизонтальні зв'язки між учасниками діяльності по розробці проекту. Координація роботи покладається на спеціальну колегію, яку називають дирекцією. У її повноваження входить здійснення практично всіх етапів проектування та отримання кінцевих результатів із можливим залученням потрібних для роботи співробітників.

**Проектну структуру** слід використовувати при великому масштабі проекту, певній кількості учасників, складності роботи. При такій побудові проектного управління також створюється дирекція (проектний офіс), яка повністю зайнята в проекті. Склад і кількість учасників дирекції залежить від специфіки та розміру проекту.

Проектні структури в компанії, як правило, застосовуються тоді, коли виникає необхідність розробити і здійснити організаційний проект комплексного характеру, що охоплює, з одного боку, вирішення широкого кола спеціалізованих технічних, економічних, соціальних та інших питань, і, з іншого боку, діяльність різних функціональних і лінійних підрозділів. До організаційних проектів можна віднести будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі, наприклад, реконст-

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

рукцію виробництва, розробку та освоєння нових видів продукції та технологічних процесів, будівництво об'єктів і т. д.

Під *проектною структурою* управління розуміється тимчасова структура, яка створена для рішення конкретної комплексної задачі (розробки проекту і його реалізації). Сенс проектної структури управління полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованих співробітників різних професій для здійснення складного проекту у встановлені терміни із заданим рівнем якості і в рамках виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Проектна структура управління передбачає забезпечення централізованого управління всім ходом робіт по кожному крупному проекту.

Як найважливіші переваги такого виду структур управління можна назвати:

- інтеграцію різних видів діяльності компанії з метою отримання високоякісних результатів за певним проектом;
- комплексний підхід до реалізації проекту, вирішення проблеми;
- концентрацію всіх зусиль на вирішенні однієї задачі, на виконанні одного конкретного проекту;
- велику гнучкість проектних структур;
- активізацію діяльності керівників проектів і виконавців у результаті формування проектних груп;
- посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект у цілому, так і за його елементи.

До недоліків проектної структури управління можна віднести наступне:

- за наявності декількох організаційних проектів або програм проектні структури приводять до дроблення ресурсів і помітно ускладнюють підтримку і розвиток виробничого і науково-технічного потенціалу компанії як єдиного цілого;
- від керівника проекту потрібно не тільки управління всіма стадіями життєвого циклу проекту, але й облік місця проекту в мережі проектів даної компанії;
- формування проектних груп, які не є стійкими утвореннями, позбавляє працівників усвідомлення свого місця в компанії;
- при використанні проектної структури виникають труднощі з перспективним використанням фахівців у даній компанії;
- спостерігається часткове дублювання функцій.

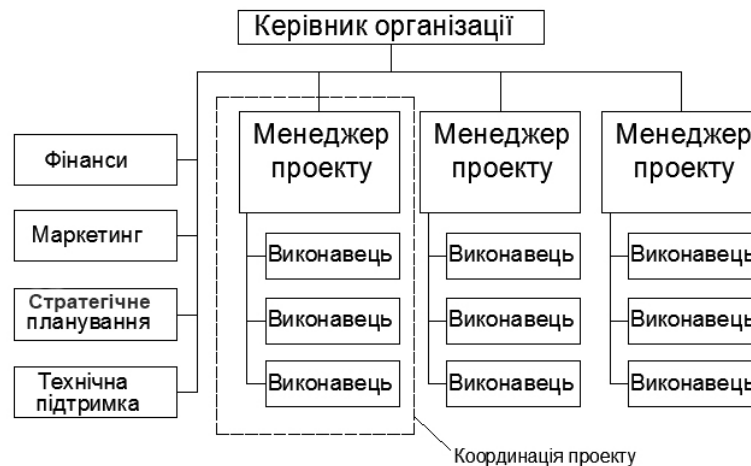


Рис. 1. Проектно-орієнтована структура управління

*Проектно-орієнтоване управління підприємством* припускає управління не підприємством як таким, а його портфелем проектів. Вся діяльність розбивається на програми, спрямовані на

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

досягнення конкретних цілей підприємства, а вже в рамках програм виконуються окремі проекти. Кожен проект, по суті, автономний, а можливість його існування визначається виключно критеріями відповідності стратегічним цілям підприємства і забезпечення необхідної норми рентабельності [8].

Залучення внутрішніх або зовнішніх ресурсів у проект визначається тільки умовами економічної ефективності, тим самим всі інші підрозділи підприємства, які не задіяні безпосередньо в проектній діяльності, існують для проекту в рамках конкурентного ринку. Планомірний та поступовий розвиток технології управління проектами, заснований на успішному досвіді провідних світових корпорацій, свідчить про їх ефективність та надійність.

Впровадження проектно-орієнтованого управління підприємством як інструмент підвищення ефективності бізнесу відбувається в умовах жорсткої конкуренції - коли продукти запускаються на ринок за відносно короткий термін, коли кожен продукт виробляється під конкретного клієнта, коли необхідно виконувати одночасно велику кількість складних проектів, коли конкуренти володіють кращими технічними можливостями.

Підприємства, для яких може бути актуальним впровадження проектно-орієнтованого управління, можна розділити на два типи:

1. *Власне проектно-орієнтовані підприємства, в яких проекти вже складають значну частину діяльності, до числа яких можна віднести:*

- будівельні компанії
- архітектурні, дизайнерські компанії;
- керуючі компанії холдингів, генеральні підрядники;
- компанії розробники програмного забезпечення;
- системні і мережеві інтегратори; телебачення, друкована преса, Internet-видання;
- інженерні / конструкторські компанії;
- інвестиційні компанії.

2. *Підприємства, змушені в умовах сформованої кон'юнктури ринку, швидко і якісно запускати на ринок складні масові продукти з нетривалим життєвим циклом.*

Впровадження проектно-орієнтованої структури управління підприємством є серйозним і масштабним перетворенням бізнесу в цілому, несе підвищені ризики, але в той же час дозволяє значно збільшити потенціал для підвищення прибутковості бізнесу і вартості підприємства в цілому.

Як правило, розвиток проектно-орієнтованої діяльності на різних підприємствах знаходиться на різних рівнях. У загальному випадку проект впровадження проектно-орієнтованого управління на підприємстві можна розділити на наступні основні етапи:

Етап 1. Ініціація проекту впровадження на стороні Замовника (формування команди та органів управління проектом впровадження, розробка визначення основних цілей і завдань та розробка статуту проекту).

Етап 2. Діагностика існуючої системи управління підприємством, проектною діяльністю та практики управління проектами.

Етап 3. Розробка концепції (цільової моделі «як треба»).

Етап 4. Навчання учасників команди впровадження, з боку Замовника, принципам і методології проектного управління.

Етап 5. Детальне проектування нової системи управління підприємства (стандарти, положення, регламенти, бізнес-процеси) і плану переходу від «як є» до «як треба».

Етап 6. Створення проектного офісу. Введення в експлуатацію корпоративної системи управління проектами: як методології, так і інформаційної складової.

Етап 7. Навчання і залучення співробітників до роботи в проектах і програмах.

Етап 8. Перехід підрозділів, незадіяних безпосередньо в проектній діяльності, на умови самостійності та самоокупності.

Тривалість проекту впровадження від 10-ти місяців до 2-х років.

Порядок виконання етапів, їх зміст і тривалість можуть змінюватися в залежності від особливостей конкретного підприємства, на якому відбувається впровадження. Паралельно з основни-

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

ми етапами по ходу виконання проекту проводиться комплекс заходів для підготовки персоналу підприємства до майбутніх змін у роботі, для забезпечення лояльності до впроваджуваної системи. При впровадженні проектно-орієнтованої структури управління підприємством можна виділити такі проблеми, що не дозволяють підприємству функціонувати з більшою ефективністю: змішаний стиль управління; дублювання і нечітко виконання функцій співробітниками; часткова спеціалізація на низько рентабельних ринках.

**Висновок.** Зміна структури управління підприємства та ланцюгами його поставок на проектно-орієнтовану відкриває перед ним широкі можливості для розвитку, а саме: дозволяє гнучко і швидко змінювати структуру підприємства, виходити на нові ринки з новими продуктами, виводити зі складу підприємства неефективні структури; підвищувати рентабельність проектів, за рахунок зниження витрат на виконання та управління проектами, а значить підвищувати ефективність бізнесу в цілому; забезпечувати виконання тільки вигідних для підприємства проектів; істотно підвищувати результативність незадіяних безпосередньо в проектній діяльності підрозділів; дозволяє максимально оптимізувати портфель проектів і зорієнтувати його на цілі і стратегії підприємства; знижувати ризики і невизначеність при виконанні нових для підприємства проектів. Крім цього, нова структура управління підприємством забезпечує більш ефективну і продуктивну роботу підприємства завдяки оптимізації розподілу ресурсів, що збільшує конкурентоспроможність підприємства.

**Література**

1. Бирман Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 631 с.
2. Аныпин В.М. Инвестиционный анализ / В.М. Аныпин. – М. : Дело, 2002. - 280 с.
3. Афонин И. Управление развитием предприятия / И. Афонин. - М. : Дашков и Ко., 2002. - 380 с.
4. Инновационный менеджмент : учебник / Под ред. Швандара В. А., Горфинкеля В. Я. - М. : Вузовский учебник, 2004. - 382 с.
5. Зелль А. Бизнес-план: инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов / А. Зелль; пер. с нем. А.В. Игнатов, Е.Н. Станиславчик; общ. ред. Е.Н. Станиславчик. – М. : Ось-89, 2007. - 240 с.
6. Шатилов Г.В. Проектно-ориентированное управление инновационно-инвестиционной деятельностью предприятия: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Шатилов Григорий Валерьевич. - М., 2004. – 140 с.
7. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. О. Медведь. – М. : Дело, 1997. – 672 с.
8. Брейнкraft: Проектно-ориентированное управление предприятием [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.braincraft.ru/challenges/project\\_management/Project\\_Oriented%20Enterprise%20Management/](http://www.braincraft.ru/challenges/project_management/Project_Oriented%20Enterprise%20Management/)

**References**

1. Bierman H., Smidt S. *The capital budgeting decision: economic analysis of investment projects*. 5th ed. New York, Macmillan, 1980. (Russ. ed.: Birman G., Schmidt S. *Ekonomicheskiy analiz investitsionnykh proektov*. Moscow, UNITI-DANA Publ., 2003. 631 p.).
2. Anypin V.M. *Investitsionnyy analiz* [Investment analysis]. Moscow: Delo Publ., 2002. 280 p.
3. Afonin I. *Upravleniye razvitiyem predpriyatiya* [Facility's development management]. Moscow, Dashkov and Co. Publ., 2002. 380 p.
4. Shvandar V.A., Gorfinkel V.Ya., eds. *Innovatsionnyy menedzhment* [Investment management]. Moscow, Vuzovskiy uchebnyk Publ., 2004. 382 p.
5. Sell A. *Investition und Finanzierung unter Besonderer Berucksichtigung der Planung und Bewertung von Projekten* (Business-plan: investment and financing, planning and evaluation of projects). Bremen, IWIM, 1996. (Russ. ed.: Zell A. *Biznes-plan: investitsii i finansirovaniye, planirovaniye i otsenka proektov*. Moscow, Os-89, 2001. 240 p.).
6. Shatilov G.V. *Proektno-orientirovannoe upravlenie innovatsionno-investitsionnoy deyatel'nostyu predpriyatiya*. Diss. kand. ekon. nauk [Project oriented management of innovation and investment of facility. Ph.D. diss.]. Moscow, 2004. 140 p.
7. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management*. 3rd ed. New York, Harper & Row, 1988. (Russ. ed.: Mescon M.Kh., Albert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta*. Moscow, Delo Publ., 1997. 672 p.).
8. *Breinkraft: proektno-orientirovannoe upravlenie predpriyatiem* [Braincraft: Project oriented management of facility]. Available at: [http://www.braincraft.ru/challenges/project\\_management/Project\\_Oriented%20Enterprise%20Management/](http://www.braincraft.ru/challenges/project_management/Project_Oriented%20Enterprise%20Management/) (accessed 05 April 2013).

Надійшла 05.04.2013