

УДК 658.631

Продіус О.І.*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту**Одеського національного політехнічного університету***Бойко А.Є.***магістр**Одеського національного політехнічного університету***Prodius Oksana***Associated Professor of Management Department
Head of Management Department
Odessa National Polytechnic University***Boyko Alina***Master of Management Department
Odessa National Polytechnic University*

НЕОБХІДНІСТЬ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

NECESSITY OF PROJECT MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS OF BUSINESS

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена вирішенню проблем інтеграції методів та процедур проектного менеджменту в систему управління підприємством. Проведено дослідження з узагальнення підходів до визначення основних понять проектного менеджменту, висвітлено поняття стандартів у проектному менеджменті та особливості їх застосування. Проаналізовано різноманітні підходи до управління підприємствами в контексті методологічних основ проектного менеджменту. Визначено доцільність використання проектного управління на основі його переваг та недоліків для найбільш ефективної економічної діяльності підприємства. Доведено, що впровадження проектного управління на підприємстві дає змогу структурувати всі процеси виконання робіт, здійснювати більш повний контроль виконання робіт співробітниками. Особливу увагу приділено впровадженню практики проектного менеджменту на вітчизняні підприємства задля досягнення синергетичної ефективності під час реалізації різних видів діяльності.

Ключові слова: проектний менеджмент, управління проектами, проект, стійкий розвиток, інновації, системний підхід, проектний підхід, управління підприємствами.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена решению проблем интеграции методов и процедур проектного менеджмента в систему управления предприятием. Проведено исследование по обобщению подходов к определению основных понятий проектного менеджмента, освещены понятия стандартов в проектном менеджменте и особенности их применения. Проанализированы различные подходы к управлению предприятиями в контексте методологических основ проектного менеджмента. Определена целесообразность использования проектного управления на основе его преимуществ и недостатков для наиболее эффективной экономической деятельности предприятия. Доказано, что внедрение проектного управления на предприятии позволяет структурировать все процессы выполнения работ, осуществлять более полный контроль выполнения работ сотрудниками. Особое внимание уделено внедрению практики проектного менеджмента на отечественные предприятия с целью достижения синергетической эффективности при реализации различных видов деятельности.

Ключевые слова: проектный менеджмент, управление проектами, проект, устойчивое развитие, инновации, системный подход, проектный подход, управление предприятиями.

ANNOTATION

The article is devoted to solving the problems of integrating project management methods and procedures into an enterprise management system. Dynamic external environment, significant reduction of the product life cycle, increasing technological complexity of the product, expansion of innovative knowledge encourages managers to seek and apply in their activities leverage to ensure the continuous, sustainable development of organizational structures, one of which becomes project management. Studies on the generalization of approaches to the definition of basic concepts of project management have been carried out, the concept of international standards in project management and the specifics of their application have been detailed. The use of project management in international practice is an instrument for implementing innovative designs and high-performance management technology in unstable and uncertain systems that are rapidly evolving and changing. This applies in the first place to tax, legislative, resource systems. Applying such a management system, you can solve complex problems of production, scientific and social nature. Analyzed various approaches to the management of enterprises in the context of the methodological foundations of project management. The widespread application of the project approach to enterprise development has led to the effectiveness of project tools and their universality. In modern economic management, project management tools allow enterprises to adapt to the business environment, reduce uncertainty and ensure sustainable development of the enterprise. In such cases, project management and its implementation are carried out in a certain order: the emergence of the problem, the collection of information on the occurrence of deviations, problem definition, selection and development of possible solutions to the problem, analysis and evaluation of solutions, choice of solution, implementation of the task, implementation of the project. The feasibility of using project management, based on its advantages and disadvantages for the most effective economic activity of the enterprise, has been determined. Particular attention is paid to the implementation of project management practices in domestic enterprises in order to achieve synergistic efficiency in the implementation of various activities.

Key words: project management, project management, project, sustainable development, innovations, system approach, project approach, enterprise management.

Постановка проблеми. Підвищення темпів економічного розвитку, структурні зміни економіки, викликані переходом до інноваційного типу, приводять до зростання ролі людського капіталу в соціально-економічних процесах розвитку в контексті формування новітніх методів менеджменту.

Розглядаючи сучасні тенденції розвитку менеджменту на рівні організацій, зазначаємо, що все більше уваги приділяється формуванню культури, широкому застосуванню інструментів стратегічного планування та управління. Оцінюючи розвиток менеджменту на галузевому та макроекономічному рівнях, відзначаємо, що принципи та інструменти менеджменту все більше розширюють свої кордони. Останнім часом вони активно використовуються не тільки структурами бізнесу, але й некомерційними організаціями, а також впроваджуються в такі сфери та галузі економіки, в яких раніше ніколи не використовувалися. Формуються та розвиваються все нові види прикладного менеджменту, такі як ризик-менеджмент, фінансовий менеджмент, інвестиційний менеджмент, інноваційний менеджмент, кризовий менеджмент, проектний менеджмент.

Серед різних напрямів прикладного менеджменту особливе місце посідає проектний менеджмент, який досліджує принципи, механізми та технології управління проектами, програмами, портфелями проектів на різних етапах їх життєвого циклу. Саме становлення й розвиток проектного менеджменту, заснованого на базі сучасних інформаційних та інноваційних технологій, є новою фазою еволюції системи управління.

Динамічне зовнішнє середовище, значне скорочення життєвого циклу продукту, підвищення технологічної ускладненості продукту, розширення інноваційних знань спонукають керівників шукати та застосовувати у своїй діяльності важелі, що забезпечать постійний та сталий розвиток організаційних структур, одним з яких є проектне управління. Саме проектний підхід до управління підприємствами як особлива форма управління дає змогу організації сфокусувати увагу та сконцентрувати зусилля на виконанні визначеного комплексу завдань за умови чітко визначених часових та ресурсних обмежень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці вивчення та впровадження методології управління проектами присвячено наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема роботи С. Бушуєва, Н. Бушуєвої, І. Чумаченка, В. Верби, В. Рача, Н. Чухрай, Р. Фещура, Р. Арчибальда. Серед дослідників проектного підходу до менеджменту можна відзначити таких науковців, як В. Бурков, Д. Новіков, С. Бушуєв, В. Верба, А. Дернова, О. Концевич. Проблематика управління проектами в діяльності будь-якого підприємства знайшла своє відображення в дослідженнях таких нау-

ковців, як І. Мазур, В. Шапиро, Н. Ольдерогге, В. Хобта, О. Попов, А. Мешков, В. Беломестнов, О. Зотов. Окремі аспекти управління проектами розглянуто в працях В. Диканя, Ю. Боровика, О. Полякової, Ю. Уткіної, В. Компанієць, С. Панченко, І. Воловельської, В. Маслової.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на прискіпливу увагу науковців до тематики проектного управління, теоретичні засади розвитку вітчизняних підприємств на основі використання новітніх інструментів проектного менеджменту залишаються актуальними та потребують подальших досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей проектного менеджменту для вітчизняних підприємств в умовах постійного ускладнення ведення бізнесу та пошук шляхів його вдосконалення в контексті підвищення ефективності економічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління проектами – це метод управління, розроблений ще на основі методики структуризації робіт і мережевого планування в 50-х роках ХХ століття у США. Зазначений метод, обумовлений тимчасовими та ресурсними обмеженнями, дає змогу досягати поставлених цілей та завдань. Його головною особливістю є обмеженість у використанні: як тільки мета реалізується, використання проекту переривається [1; 3].

Використання проектного менеджменту (“project management”) у міжнародній практиці є інструментом реалізації новаторських задумів та вискоелективною технологією управління в нестабільних і невизначених системах, які швидко розвиваються та змінюються. Це перш за все стосується податкових, законодавчих, ресурсних систем. Застосовуючи таку систему управління, можемо вирішити складні проблеми виробничого, наукового та соціального характеру.

Так, впровадження підходів проектного управління в діяльність підприємств особливо актуально у зв'язку зі зростаючими вимогами конкурентного середовища. Все більша кількість підприємств вдається до інноваційних підходів проектного менеджменту, для чого на їх основі створюють внутрішньо корпоративні стандарти управління й прагнуть підвищити ефективність процесів управління за рахунок її постійного вимірювання, аналізування, як наслідок, їх реінжинірингу [1; 2].

В умовах посилення конкуренції на ринках, підвищення вимог споживачів до якості продукції та послуг, відповідно, посилення потреби організацій у проведенні постійних змін у продуктової лінійці, технологіях виробництва та маркетингу значення проектного менеджменту постійно зростає. Сьогодні він застосовується не тільки до управління будівельними проектами й проектами з розроблення нової продукції, але й до упровадження інформаційних систем, реорганізації бізнесу, в маркетингових кампані-

ях, для реалізації програм розвитку персоналу. Проектний менеджмент є невід'ємним елементом системи управління організацією, який дає змогу вирішувати переважно питання стратегічного розвитку.

Проектна діяльність охоплює всі сфери функціонування підприємства, такі як виробництво, маркетингова та інноваційна діяльність, соціальна сфера. Водночас під час порівняння проектного менеджменту із загальним менеджментом необхідно відзначити такі головні особливості: сфера проектного менеджменту має свою унікальну галузь знань, частково перетинається із сусідніми сферами; галузь загального управління містить знання, які слід мати кожному менеджеру проекту; галузь технічного управління містить спеціальні знання в конкретній галузі діяльності, що робить менеджера проекту фахівцем у цій галузі; допоміжні та підтримуючі дисципліни допомагають менеджеру проекту краще виконувати свої функції [3; 5].

Проектне управління – це управління видами діяльності в організації, які вимагають постійного керівництва в умовах суворих обмежень за витратами, термінами та якістю робіт. Відмінними рисами проекту є унікальність та неповторність, наявність певних цілей, досягнення яких відбувається в умовах часових та ресурсних обмежень. Проектний підхід, на відміну від функціонального менеджменту, має переваги, зображені в табл. 1.

Основними ініціаторами та учасниками процесу розвитку проектного менеджменту в Україні стали компанії “Microsoft-Україна”, “TechExpert” і “IPMA” («Українське представництво Міжнародної Асоціації Управління Проектами»). Формування саме такої команди не випадково. Так, “IPMA” є основним носієм розвитку новітнього проектного менеджменту в Україні. До складу Української асоціації управління проектами входять одні з провідних проектних менеджерів не тільки України, але й усього світу. Водночас компанія “Microsoft” як провідний світовий розробник програмного забезпечення активно розвиває свої продукти, пов'язані як з управлінням проектами, так і

з колективною роботою. Безпосередньо компанія “Microsoft” в Україні активно сприяє розвитку проектного менеджменту в Україні. Компанія “TechExpert” як партнер “IPMA” і “Gold Partner” корпорації “Microsoft” є тією ланкою, яка з'єднує інтелектуальні послуги у сфері управління проектами з безпосередньо інформаційними технологіями. Висококваліфікований штат компанії дає змогу реалізовувати проекти, пов'язані з впровадженням проектного офісу: від етапу передпроектного дослідження та вивчення процесів усередині компанії до навчання користувачів систем і подальшої підтримки. Оскільки одним з найважливіших етапів розвитку проектного менеджменту є підготовка та сертифікація фахівців із проектного менеджменту, компанія “TechExpert” і її підрозділ Навчальний Центр «Мережеві технології» першими з тренінгових компаній в IT-сфері отримали право на підготовку менеджерів проектів до міжнародної сертифікації щодо відповідності сертифікаційної програми IPMA 4 LC правилам IPMA. Більш ніж 8-річний досвід компанії “TechExpert” у цій сфері та висока кваліфікація викладачів дають змогу готувати до сертифікації проектних менеджерів як щодо методології управління проектами, так і в галузі використання інформаційних систем [5; 9].

Фахівці рекомендують переходити до проектного менеджменту на підприємстві, коли у керівника існує необхідність управляти декількома великими проектами одночасно, а ефективність реалізації проекту щодо впровадження проектного управління в компанію буде вище, ніж витрати на нього. Чим раніше керівництво усвідомить, що перехід до проектного управління об'єктивно необхідний, а метод функціонального менеджменту вже не може забезпечити раціональне управління декількома проектами, тим швидше слід вживати заходів щодо впровадження проектного управління. Це дасть змогу підприємству заощадити кошти, час та підвищити якість управління підприємством.

Таким чином, практика показує, що впровадження проектного управління на підприємстві дає позитивні результати, дає змогу структу-

Таблиця 1

Переваги проектного менеджменту порівняно з традиційним

Критерій	Традиційний менеджмент	Проектний менеджмент
Спрямованість на кінцеві показники	Процес, орієнтований на хід подій.	Процес, орієнтований на досягнення певної мети.
Спрямованість на задоволення інтересів	Організація, в якій здійснюються процеси управління.	Замовник, якому важливий конкретний результат проекту.
Обмеження	Відсутні чіткі обмеження за часом та ресурсами.	Є чіткі обмеження за часом та інших ресурсів, особливо фінансових.
Основний об'єкт планування	Планується розподіл позицій.	Детально плануються використовувані ресурси, такі як час, гроші, персонал.
Оцінювання результатів	Широко використовується регулювання процесів під час їх реалізації.	Результати оцінюються по закінченні проекту та/або після закінчення його ключових етапів.
Задіяний персонал	Персонал, постійно зайнятий в організації.	Проектні команди, що складаються персоналом та зовнішніми виконавцями, наявні в обмежений період.

рувати всі процеси виконання робіт, виключити «розмитість» відповідальності, здійснювати більш повний контроль над виконанням робіт співробітниками. Впровадивши систему управління проектами, керівництво організації отримує гарантію того, що завдання будуть чітко ставитися перед проектними командами, а внаслідок виконання проекту організація буде отримувати саме ті результати, які були потрібні. Не менш важливо й те, що всі члени команди проекту, включаючи керівника організації, який замовив проект, будуть однозначно розуміти критерії успішності проекту, тобто те, за дотримання яких умов проект буде визнаний успішним [6–10].

Незважаючи на те, що формалізація та систематизація має низку переваг, процес створення й упровадження нововведень на основі методів управління проектами має свої недоліки:

- необхідна висока кваліфікація керівника проекту й проектною команди;
- різноманітне планування проекту, що дає змогу визначити як найкращий, так і найгірший варіанти розвитку подій, часто вимагає великої кількості часу, як наслідок, збільшує витрати;
- потрібна чітка ідентифікація кінцевої мети проекту;
- створювана проектна група, незважаючи на високу кваліфікацію учасників, не володіє повною інформацією щодо проблемної галузі, тому, з одного боку, виникає необхідність додаткового навчання виконавців проекту, а з іншого боку, підвищуються вимоги до компетенції та професіоналізму керівника проекту; при цьому інші члени організації практично не зацікавлені в пошуку нових методів вирішення завдань проекту;
- проекти можуть надати великий вплив на розподіл ресурсів і стан справ усередині організації; в результаті здійснення проекту одні підрозділи виявляються у вигаді, інші – в невигідному становищі, що створює напруженість між ними, а ситуація вимагає своєрідних політичних стримуючих маневрів з боку керівництва, інакше ставиться під загрозу весь хід реалізації проекту;
- часто початкові цілі проекту можуть бути досить невизначеними або переглядатися з плином часу; необхідно оцінити здійснювані зміни щодо ризику, витрат і вигід проекту, а також своєчасно відмовитися від його реалізації;
- обмін інформацією та взаємодія між членами команди, а також між відокремленою проектною групою та організацією загалом складають гостру проблему, особливо під час реалізації великих проектів;
- керівництво проектом – це перш за все керівництво людьми; вони є найціннішим ресурсом, тому з особливою ретельністю треба підбирати, навчати й мотивувати членів групи; кожен учасник повинен відчувати, що він є ключовою фігурою в групі; коли обсяг роботи

збільшується, група повинна сприймати це як виклик, а не як важку невдачну працю.

Висновки. Слід зазначити, що проектне управління передбачає підхід до будь-якої бізнес-задачі як до проекту, унікального заходу з певною метою, обмеженням у часі, бюджеті та кадрах. Проектом може бути й відкриття магазину, й перехід на нове програмне забезпечення, й реструктуризація фірми. Головними особливостями тут є унікальність заходу, певна мета й обмеження в часі, бюджеті та кадрах. Як переваги проектного управління можна виділити такі:

- проект завжди має чітко ідентифіковану кінцеву мету, що дає змогу детально розробити заходи щодо її досягнення;
- декомпозиція діяльності за проектом до рівня окремих робіт або технологічних операцій дає змогу досить точно визначити склад і кількість необхідних ресурсів;
- календарне планування дає можливість визначити плановану дату початку й закінчення як усього проекту загалом, так і кожної зі вхідних в нього робіт зокрема, що значно спрощує контроль за ходом виконання проекту;
- календарне планування дає змогу визначити потребу фінансування проекту за окремими тимчасовими інтервалами, що дає змогу вибудувати більш сприятливу кредитну лінію;
- декомпозиція проекту до окремих робіт дає змогу більш точно ідентифікувати ризики проекту, отже, розробити дієвий план щодо запобігання ризиків та реагування на ті ризики, які є найбільш значущими для проекту;
- декомпозиція кінцевої мети до підцілей дає змогу виявити роль та місце кожної окремої роботи для досягнення мети всього проекту, що може додатково стимулювати її виконавців;
- побудова критичного шляху дає змогу виявити найбільш значущі для проекту роботи, зміна тривалості яких позначиться на всьому проекті загалом.

Зазначені переваги найбільш затребувані в тих сферах діяльності, де потрібне детальне планування витрат ресурсів та часу для великої кількості робіт. Так, наприклад, використання принципів та інструментарію проектного управління дасть змогу підвищити ефективність реалізації національних проектів. У зв'язку з тим, що бюджет національних проектів здебільшого обмежений та не передбачає одночасну реалізацію всіх монопроектів, що входять в нього, під час планування слід враховувати ефект від реалізації кожного окремого монопроекту й терміну, необхідного для його реалізації.

Реалізація окремих монопроектів здатна створити більш сприятливі умови для реалізації подальших монопроектів, а іноді формує саму можливість виконання подальших монопроектів. Слід враховувати, що ринок постійно змінюється, тому потрібен регулярний моніторинг як ситуації на ринку, так і ходу виконання проекту, щоби за необхідності своєчасно сформува-

ти корективи або навіть переглянути кінцеву мету проекту. Під час коригування необхідно зазначити, що зміна бюджету або термінів реалізації окремого монопроекту може привести до зміни його значущості, отже, спричинить перегляд усієї послідовності. Особливу увагу під час планування слід приділити доступності того чи іншого ресурсу й ступеня його заміності. Можливі ситуації, за яких доступність того чи іншого ресурсу обмежена через технологічні або інші фактори, а заміна його на еквівалент або неможлива, або потребує додаткових витрат. У таких ситуаціях черговість та ступінь використання цього ресурсу визначаються з огляду на значущість конкретних монопроектів для проекту загалом.

Таким чином, широке застосування проектного підходу до економічного розвитку зумовили ефективність та універсальність проектних інструментів, які дають змогу адаптуватися підприємству до умов бізнес-середовища, знизити рівень невизначеності та забезпечити стійкий розвиток у сучасних умовах господарювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лучко Г. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 501–506.
2. Бушуев С. Управление проектами: основы проф. знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1). Киев : ІРІДУМ, 2010. 208 с.
3. Березин В. Современные тенденции применения проектного менеджмента в управлении организациями. URL: http://www.botexpert.com.ua/ProfConsult/ProfConsult_766.html (дата звернення: 19.05.2019).
4. Бушуева Н. и др. Креативные технологии управления проектами и программами : монография. Киев : Саммит-Книга, 2010. 768 с.
5. Продіус О. Формування та управління командою проекту. *Вісник Одеського національного університету*. 2016. Т. 21. Вип. 10 (52). С. 51–55.
6. Бушуев С. Оценка совершенства системы управления проектами и программами организации по модели IPMA delta. URL: <http://www.trn.ua/articles/4555> (дата звернення: 27.05.2019).
7. Козакова О. Інноваційна система управління бізнес-процесами проектно-орієнтованої організації соціального спрямування. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6 (16). С. 136–142.

URL: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html> (дата звернення: 27.05.2019).

8. Морозов В. та ін. Управління проектами розвитку підприємств : навчальний посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2011. 232 с.
9. Россосанська О. Особливості стану дослідницької області проблеми забезпечення економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2013. № 1/3 (9). С. 39–43.

REFERENCES:

1. Luchko Gh. (2017) Suchasnyj stan ta problemy rozvytku proektnogho menedzhmentu v Ukraini [Current state and problems of project management development in Ukraine]. *Ekonomika i suspiljstvo*, no. 9. pp. 501–506.
2. Bushuyev S. (2010) Upravleniye proektami: osnovy prof. znaniy i sistema otzhenki kompetentnosti proektnykh menedzherov [Project Management: professional knowledge fundamentals and competence evaluation system of project managers] (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1). Kyiv : IRIDIUM [in Ukrainian].
3. Berezin V. (2009), "Sovremennyye tendentsii primeneniya proektnogho menedzhmenta v upravlenii organizatsiyami", available at: www.botexpert.com.ua/ProfConsult/ProfConsult_766.html (accessed 6 Juni 2019).
4. Bushuev S., Bushueva N., Babaev I., Yakovenko V., Grisha E., Dzyuba S. and Voytenko A. (2010), *Kreativnyye tekhnologii upravleniya proektami i programmami*, Sammit-Kniga, Kyiv, 768 p.
5. Prodius O. (2016) Formuvannia ta upravlinnia komandoiu proektu [Formation and management of the project team]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*, vol 21, no. 10 (52), pp. 51–55.
6. Bushuev S. "Otsenka sovershenstva sistemy upravleniya proektami i programmami organizatsii po modeli IPMA delta", available at: www.trn.ua/articles/4555 (accessed: 25 May 2019).
7. Kozakova O. and Kozakov V. (2014), "Innovatsionna sistema upravlinnja biznes-procesamy proektno-orijentovanoi organizatsii" social'nogo sprjamuvannja", *Ekonomika: realii chasu*, no. 6 (16), pp. 136–142, available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html> (accessed: 9 May 2019).
8. Morozov V., Kal'nichenko O. and Turlo Ju. (2011), *Upravlinnja proektamy rozvytku pidpryemstv*, Universytet ekonomiky ta prava "KROK", Kyiv, 232 p.
9. Rossoshans'ka O. (2013), "Osoblyvosti stanu doslidnyts'koi oblasti problemy zabezpechennja ekonomichnoi bezpeky innovatsijnykh proektno-orijentovanykh pidpryemstv", *Tehnologicheskij audyt y rezervy proyzvodstva*, no. 1/3 (9), pp. 39–43.