

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2022. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.16>

УДК 658.631

В. В. Самойленко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,

Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4702-7193>

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

V. Samoilenko,

PhD in Economics Associate Professor of the Department of Management,

Logistics and Innovation,

Kharkiv national S. Kuznets University of Economics

IMPROVEMENT OF PROJECT MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

У статті досліджено сутність категорії «проект» та «управління проектом» на підставі дослідження природи та сутності проекту та процесу управління проектом, визначення їх особливостей і характеристик, здійснено класифікацію проектів, що здійснюються державою, визначено суб'єктів державного управління та їх роль в управлінні державними проектами. Проектна діяльність пронизує сьогодні всі сфери функціонування традиційного промислового підприємства в маркетингу - це проекти маркетингових досліджень, рекламних акцій, виведення на ринок

нових продуктів, завоювання нових ринків збуту; в дослідно-конструкторських підрозділах - це проекти розробки нових продуктів, технологій; у виробництві - проекти освоєння випуску нової продукції, технічного переозброєння, впровадження нових технологій; в збуті - проекти будівництва торгово-збутової мережі. З входженням підприємств в ринок актуальними стають комплексні проекти їх реструктуризації з низкою субпроектів зі зміни продуктового портфеля, організаційної та виробничої перебудови, впровадження фінансового менеджменту, контролінгу. Поряд з традиційними підприємствами динамічно розвиваються проектно-орієнтовані галузі - будівництво, науково-дослідницька діяльність, рекламний, консалтинговий бізнес, розробка програмних продуктів та інші. Серед передумов, що сприятимуть зростанню національної економіки, важливу роль відіграє формування у нової генерації керівників знань і вмінь використання сучасного проектного підходу до вирішення завдань розвитку процесів управління на різних рівнях, орієнтації цих процесів на досягнення кінцевих результатів з мінімальними витратами часу та коштів і засвоєння методології управління проектами як нового прогресивного інструментарію сфери управління.

The article examines the essence of the category "project" and "project management" on the basis of the study of the nature and essence of the project and the process of project management, the definition of their features and characteristics, the classification of projects carried out by the state, the identification of subjects of state administration and their role in state project management. Today, project activity permeates all spheres of functioning of a traditional industrial enterprise in marketing - these are marketing research projects, advertising promotions, bringing new products to the market, conquering new sales markets; in research and development divisions - these are projects for the development of new products and technologies; in production - projects of mastering the production of new products, technical re-equipment, introduction of

new technologies; in sales - projects for the construction of a trade and sales network. With the entry of enterprises into the market, complex projects of their restructuring with a number of sub-projects on changing the product portfolio, organizational and production restructuring, implementation of financial management, controlling become relevant. Along with traditional enterprises, project-oriented industries are dynamically developing - construction, scientific research, advertising, consulting business, development of software products, and others. Among the prerequisites that will contribute to the growth of the national economy, an important role is played by the formation in the new generation of managers of knowledge and skills in using a modern project approach to solving the tasks of developing management processes at various levels, orienting these processes to achieve final results with minimal expenditure of time and money, and mastering the methodology project management as a new progressive toolkit in the field of management.

Thus, the relevance of the research topic is due to the fact that currently the economy has entered such a phase of its development, when the management of project activities of the enterprise becomes a strategic resource and a key competitive advantage of enterprises, individuals, and society. Effectively organized and properly managed processes of creation and distribution of project activities form the basis for creating long-term competitive advantages of the enterprise and increasing its sustainability. The value of the project management system is especially high at the stage of the organization's growth, when it already has experience working in the local market and is trying to transfer an already tested business model to the domestic or international market.

Ключові слова: *проект, управління проектами, проектний підхід, управління підприємствами.*

Keywords: *project, project management, project approach, enterprise management.*

Постановка проблеми. Проектна структура управління передбачає забезпечення централізованого управління всім ходом робіт по кожному крупному проекту. 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. Управління проектом має на меті оптимізувати рух фінансових і грошових потоків, а також ефективно вирішувати проблеми, що виникають між господарськими суб'єктами в процесі реалізації проекту. Відповідь на питання, як мистецьки управляти цим рухом і відносинами, є змістом управління проектом. Успішність виконання проекту визначається тим, наскільки ефективно здійснюється його задум, у якому сконцентровані інтереси всіх тих, хто працює над його реалізацією. Але ефективна реалізація задуму проекту можлива тільки при погодженому цілеспрямованому розвитку всіх процесів, що забезпечують цю реалізацію, тобто при ефективному управлінні процесом виконання проекту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проектний підхід досліджується багатьма науковцями і практикуючими проектними менеджерами. Серед дослідників проектного підходу у менеджменті можна відзначити таких науковців як: В. Н. Бурков, Д. А. Новіков, С. Д. Бушуєв; В. А. Верба, А. Ю. Дернова, О. К. Концевич. У свою чергу значний внесок у розвиток проектного підходу в управлінні підприємствам здійснили закордонні науковці Х. Решке та Х. Шелле. Більшість дослідників трактують проектний підхід до управління підприємствами як особливу форму управління, що дозволяє організації сфокусувати увагу і сконцентрувати зусилля на виконанні визначеного комплексу задач за умови чітко визначених часових та ресурсних обмежень [1]. Актуальні проблеми організації проектної діяльності стали предметом дисертаційних досліджень

останніх років: С. Ізбаш «Проектна діяльність як фактор соціальнопрофесійної адаптації студентів педагогічного університету», М. Пелагейченко «Підготовка майбутніх учителів трудового навчання до організації проектної діяльності учнів основної школи», О. Зосименко «Організація проектної діяльності майбутніх педагогів у процесі вивчення педагогічних дисциплін» та інших.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Система управління проектом являє собою визначення, становлення, регулювання й розвиток зв'язків між елементами проекту, що забезпечують досягнення поставлених перед проектом цілей. Реалізація більшості проектів залежить від забезпеченості ресурсами, що дозволяють досягти поставленої перед проектом цілі, і як вони використовуються. Звідси виникає проблема оптимального управління ресурсами. Однак управління ресурсами є частиною проблеми управління проектами й пов'язане із предметним підходом до управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне застосування методів і засобів управління проектами дозволяє успішно реалізовувати будь-який проект в відповідності з високими стандартами якості, дотягшись у строк поставлених цілей, заощадивши час і зменшивши ризик. Із глобалізацією світової економіки проектно-орієнтоване керування стає одним з найважливіших факторів успіху компанії в конкурентній боротьбі і в завоюванні нових ринків.

Поняття «проект» і «керування проектами» пов'язані з необхідністю керування змінами. Керування проектами є невід'ємною частиною повсякденної діяльності керівників різного рівня. Багато керівників вважають за необхідність використання формалізованих методів керування проектами та зв'язують з великими проектами, такими як запуск міжпланетної станції, розробка нового виду озброєнь або будівництво атомної електростанції.

Однак, навіть в організаціях орієнтованих на серійне виробництво, реалізація проектів становить значну частину діяльності [2].

Застосування формалізованих методів керування проектами дозволяє більш обґрунтовано визначати мету інвестицій і оптимально планувати інвестиційну діяльність, більш точно враховувати проектні ризики, оптимізувати використання наявних ресурсів і уникати конфліктних ситуацій, контролювати виконання складеного плану, аналізувати фактичні показники й вносити своєчасну корекцію в хід робіт, накопичувати, аналізувати й використовувати надалі досвід реалізованих проектів. Таким чином, система керування проектами є однією з найважливіших компонентів усієї системи керування організацією.

Отже, управління проектом - це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети.

Існує достатньо методів, за допомогою яких можна керувати проектною діяльністю на підприємстві. У данній роботі розглянуто ті методи, з якими можна досягти найкращих результатів у процесі здійснення проекту.

Всі проекти різні. Не існує ідеальної системи управління проектами, що підходить для кожного з видів проектів. Також не існує системи, яка б підходила кожному керівнику і була зручна для всіх членів команди. Однак за час існування проектного управління було створено чимало ефективних підходів, методів і стандартів, які можна взяти на озброєння [4].

Найбільш очевидний шлях реалізації проекту – розбити його на фази або окремі завдання. Найпростіший інструмент проектного управління є чек-лист дій, які необхідно зробити для досягнення мети. 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.

Для забезпечення функціонування проектної діяльності на підприємстві спершу необхідно визначити вартість проекту. Цей процес

об'єднує процеси, що виконуються в ході планування, розробки бюджету залучення фінансування, фінансування, управління та контролю вартості, що забезпечують виконання проекту в рамках схваленого бюджету.

Управління вартістю проекту включає наступні процеси:

1. планування управління вартістю - процес, який встановлює політики, процедури та документацію з планування, управління, витрачання та контролю вартості проекту;
2. оцінка вартості - процес наближеної оцінки грошових ресурсів, необхідних для виконання операцій проекту;
3. визначення бюджету - процес консолідації оціночних вартостей окремих операцій або пакетів робіт для створення авторизованого базового плану по вартості;
4. контроль вартості - процес моніторингу статусу проекту для актуалізації вартості проекту і управління змінами базового плану по вартості.

Управління вартістю проекту має враховувати вимоги до інформації про витрати, що пред'являються зацікавленими сторонами проекту. Різні зацікавлені сторони проекту можуть розраховувати вартість проекту різними способами і в різні моменти часу. Наприклад, ціна предмета, який купується, може оцінюватися на момент прийняття рішення або підтвердження покупки, на момент оформлення замовлення, на момент поставки, або його фактична вартість враховується і фіксується при веденні витрат проекту.

Управління вартістю проекту стосується, насамперед, вартості ресурсів, необхідних для виконання операцій проекту. Крім того, при управлінні вартістю проекту слід враховувати, як прийняті рішення позначаються на подальших періодичних витратах на експлуатацію, обслуговування та технічну підтримку продукту, послуги або результату

проекту. Наприклад, обмеження кількості перевірок конструкторських креслень може знизити вартість проекту, але це може привести до підвищення експлуатаційних витрат замовника.

Наступний важливий показник управління проектною діяльністю це ресурси. Ресурси можуть бути: 1) поновлюваними (типу «потужності», називають просто ресурсами) — це люди, матеріали й механізми, які після виконання операції можуть бути використані знову. Вони відновлюються, не нагромаджуються і не накопичуються. Якщо ці ресурси не використовуються, то їх функціональна здатність в даний проміжок часу не може бути компенсована в майбутньому, не може бути нагромаджена; 2) непоновлюваними (типу «енергія», називають ще матеріалами) — це матеріали й устаткування, які на операціях витрачаються. Такі ресурси не відтворювані, накопичувальні, складовані, які витрачаються повністю, не допускаючи повторного використання. Якщо такі ресурси виявляються невикористаними в даний відрізок часу, вони можуть бути використані надалі. Потреба проекту в непоновлюваному ресурсі описується: функцією інтенсивності витрат, що показує швидкість споживання ресурсу залежно від фази роботи; функцією витрат, що показує сумарний накопичений обсяг необхідного ресурсу залежно від фази.

Ці два фактори є найвпливовішими при розпочинанні проектної діяльності на підприємстві. Для того, щоб залучати інвестиції необхідно чітко розуміти фінансовий та ресурсний стан свого підприємства, а потім вже можна брати участь у тендерних конкурсах.

Існує декілька оптимальних способів запровадити успішну проектну діяльність на підприємстві. Нижче наведено приклади найоптимальніших варіантів. Наприклад, партнерство створює соціальний капітал, поліпшує взаєморозуміння, довіру і взаємодію між представниками різних секторів громади. Це – найефективніша форма відносин між різними інституціями співтовариства, що допомагає подолати наслідки негативних змін.

Для налагодження партнерства насамперед необхідно оцінити його можливості. Підприємству необхідно якомога ширше побачити можливих партнерів навколо себе. Під час пошуку партнерів варто проаналізувати їхні потреби у тому напрямі, в якому діє поданий проект. Можливо, партнер з комерційного сектору хоче не тільки бути відповідальним перед суспільством, але й прорекламувати себе і свою торгову марку. Якщо такі наміри партнера не суперечать принципам компанії, то сміливо можна домовлятися про підтримку на відповідних умовах.

Партнерські стосунки можуть бути довгостроковими і короткостроковими. Наприклад, короткострокове партнерство може існувати у формі певного спільного проекту, тижня, місячника тощо, довгострокове – функціонувати як клуб, асоціація та інші формалізовані об'єднання, хоча і не зареєстровані. Варто пам'ятати, що кожен потенційний партнер унікальний. Тому варто підібрати особливий підхід до кожного партнера [5].

Особливим партнером проекту є засоби масової інформації. Саме вони можуть допомогти подолати проблему обмеженої поінформованості про вашу діяльність і таким чином вирішити проблему відсутності активної підтримки її цілей і програм з боку місцевої громади. Партнерство також може реалізуватися у формі спільного фінансування проекту. Пошук коштів для проекту – це частина роботи із забезпечення корисних зв'язків і підтримки іміджу вашого проекту та організації. Власне, отримання фінансів це один з основних напрямів реалізації проекту. Для цього проект має бути не тільки конкурентоздатним, інноваційним, ефективним, переконливим, але й пропонувати щось фінансуючим організаціям [6].

Розгляд продовження і розвитку проекту після завершення терміну його дії, як правило, свідчить про грамотне і сумлінне планування ще під час його розробки. Тим, хто підтримує проект, цікаво знати: буде задум, реалізацію якого вони фінансують, розвиватися і після закінчення проекту чи це разова подія? Перспективи післяпроектної діяльності мають серйозно

розглядатися ще до завершення проекту. Здобутки, соціальні очікування і динаміка, що виникли і розкрилися в результаті реалізації проекту, не мають бути втрачені.

Розвиток проекту може плануватися у напрямі розширення його географії; зміни цільової групи зі збереженням основної ідеї проекту; поширення здобутих результатів на інші вікові категорії; продовження роботи з тією ж групою осіб, але вже за іншими напрямками тощо.

Потрібно підрахувати і узагальнити всі прямі або опосередковані досягнення, отримані під час реалізації проекту. Потрібно оцінити отримані результати, відділяючи ті, що були заплановані, від тих, які не планувалися, але були отримані у результаті реалізації проекту. Важливо визначити, якою мірою отримані результати є наслідками реалізації проекту, а не досягненнями, набутими у інший спосіб. У тому випадку, коли проект не спрямовувався безпосередньо на розвиток вашої організації, результати мають стосуватися виключно цільової аудиторії, змін у суспільстві тощо[3].

Оскільки будь-який правильно розроблений проекто планує отримання конкретних і вимірюваних результатів, остільки їхня оцінка завжди буде достатньо легкою за умови застосування у процесі оцінювання критеріїв SMART. Підсумком процесу оцінювання має стати порівняння отриманих результатів із завданнями, які були поставлені у проекті, враховуючи те, що початкові завдання були конкретними і реальними. Чим більш конкретними були завдання, тим легше їх оцінити. Оцінка – це не просто констатація досягнення або недосягнення конкретних результатів. Це також визначення ступеню цього «досягнення чи недосягнення». Успішність проекту залежить від ступеня контролю за виконанням кожного його заходу, кожного його етапу.

Висновки. Проект – це складна управлінська система, без використання якої на сьогодні не можливо розвиватись підприємству у сучасних критичних економічних умовах. Планування та реалізація проектів вимагає від керівників підприємств спеціальних навиків та умінь, таких як методи аналізування зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства, потреб ринку, методи розробки техніко-економічних обґрунтувань, методи планування та структуризації проекту, знання стандартів управління проектом в кожній з груп процесів управління. У кожному проекті повинна бути чітко визначена мета та цілі проекту. Реалізація проекту – це досягнення основної цілі, починаючи з нижчого рівня «дерева цілей» закінчуючи найвищим рівнем, тобто основною ціллю. Для керівника підприємства важливо зрозуміти те, що проектний підхід застосовують за умови чіткого визначення завдання проекту та планування кінцевого результату, ресурсних обмежень, в т.ч. і часових. Застосування проектного підходу в управлінні підприємствами набуває особливої актуальності в кризових економічних умовах за рахунок підвищення необхідності концентрування уваги на усіх рівнях управління та етапах діяльності підприємств. Адже перевагами застосування проектного підходу є підвищення ефективності використання ресурсів, вищий рівень врахування ризиків, оптимізація джерел фінансування.

Є багато методів впровадження проектного управління на підприємствах. Залежно від галузі, спеціалізації, мети, яку прагне досягнути компанія, має бути вибрано певний метод, який підходить найкраще для конкретного випадку. Методи управління проектами дають змогу: – визначити мету проекту і провести його обґрунтування; – виявити структуру проекту (підцілі, основні етапи роботи, що мають бути виконані); – визначити необхідні обсяги й джерела фінансування; – підібрати виконавців на основі торгів і конкурсів; – підготувати й укласти контракти; – визначити строки виконання проекту, скласти графік його реалізації, розрахувати необхідні ресурси; – розрахувати кошторис і бюджет проекту, планувати й

ураховувати ризики; – забезпечити контроль над процесом виконання проекту. Зазвичай методи управління проектами включають: сіткове планування й керування, календарне планування, логістику, стандартне планування, структурне планування, ресурсне планування, імітаційне моделювання на ЕОМ та інші. Усі методи управління проектами можна розподілити на жорсткі та гнучкі. Жорсткі методи застосовуються в умовах суворого формального управління проектом, зі зниженою довірою й підвищеною відповідальністю замовника і виконавця. Як правило, вони є наслідком впливу політичних ризиків. Гнучкі ж методи управління проектами базуються на поділі управлінської праці, що носить горизонтальний характер: розподіл конкретних керівників на чолі окремих підрозділів. У зазначених методах використовуються різні техніки. Наприклад, так званий «ітеративний водоспад», у якому кожен етап являє собою якийсь підпроект, виконання якого реалізується за фіксованими ітераціями. Але сутність залишається одна – проект розбитий на етапи, які виконуються в суворій послідовності.

Література

1. Власюк О.С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ :Нац. інт пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України, 2012. 48 с.
2. Капінос Г. І., Бабій І.В. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
3. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2013. № 3. С. 64-69.
4. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Каравела, 2006. 320 с.
5. Концевич О.К. Застосування проектного підходу в управлінні підприємством, як важлива складова його успішного функціонування

[Електронний ресурс] / О.К. Концевич, А.Ю. Дернова. 2015. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76279>

6. Інноваційна система управління бізнес-процесами проектно-орієнтованої організації соціального спрямування / О.М. Козакова, В.В. Козаков // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. № 6 (16). С. 136-142. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html>

References

1. Vlasiuk, O. S.(2012), *Teoriia i praktyka ekonomichnoi bezpeky v systemi nauky pro ekonomiku* [Theory and practice of economic security in the system of economic science], Nats. int probl. mizhnar. bezpeky pry Radi nats. Bezpeky i oborony Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
2. Kapinos, H. I. and Babij I.V. (2013), *Operatsijnyj menedzhment* [Operational management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
3. Korzachenko, O.V. (2013), “Optimization of business processes of Ukrainian enterprises: problems and prospects”, *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 64–69.
4. Tarasiuk, H.M. (2006), *Upravlinnia proektamy* [Project management], Karavela, Kyiv, Ukraine.
5. Kontsevych, O.K. and Dernova, A.Yu. (2015), “Application of the project approach in enterprise management as an important component of its successful functioning”, available at: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76279> (Accessed 25 Oct 2022).
6. Kozakova, O.M. and Kozakov, V.V. (2014), “The innovation system of business-process management for project-based organization with social orientation”, *Ekonomika: realii chasu. Naukovyj zhurnal*, vol. (16), pp. 136–142, available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html> (Accessed 25 Oct 2022).

Стаття надійшла до редакції 30.10.2022 р.