

УДК 65.012.32:65.015
JEL Classification: M11, O32

DOI: 10.37332/2309-1533.2023.2.19

Вербіцька І.І.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу
Західноукраїнського національного університету,
Бучинська Т.В.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРІОРИТЕТІВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Verbitska I.I.,
*can.d.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at the
department of fundamental and special disciplines,
Chortkiv Education and Research Institute of Entrepreneurship
and Business of West Ukrainian National University,
Buchynska T.V.,
can.d.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor
at the department of international economic relations,
West Ukrainian National University, Ternopil*

PROJECT MANAGEMENT IS A TOOL FOR IMPLEMENTING BUSINESS PRIORITIES OF INTERNATIONAL COMPANIES

Постановка проблеми. У суспільстві, котре базується на інтенсивному розвитку інформаційних технологій та цифровій економіці, істотна роль належить ефективній системі управління, що сприяє досягненню відповідної мети за умов обмежених ресурсів. Розвиток економіки, її трансформація під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища зумовлює прискіпливу увагу до менеджменту, зокрема до проєктного менеджменту. Практичне застосування проєктного менеджменту дає змогу ефективно керувати проєктами на різних етапах їх життєвого циклу, реалізовувати стратегічні цілі корпорацій.

Актуальність застосування проєктного менеджменту в управлінні сучасними корпораціями спричинена такими чинниками: невизначеність функціонування сучасних бізнес-структур; необхідність ведення постійної роботи із змін; суттєвий вплив умов внутрішнього та зовнішнього середовища корпорацій; необхідність інноваційної діяльності для сучасних корпорацій; підвищення технологічної унікальності діяльності та постійне поліпшення сервісу та обслуговування споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною базою досліджень розвитку проєктного менеджменту в корпораціях є праці багатьох науковців, серед яких слід відзначити таких дослідників, як: К. Гомеш, Дж. Лісбоа [1], Г. Керзнер [2], Дж. Сазерленд, Ф. Тейлор, Дж. Теренс, Дж. Тернер, С. Сімістер [3], Д. Фрейм, К. Швабер, Р. Баглей [4], І. Башинська та А. Хрїстова [5], О. Данченко та В. Занора [6], О. Скорик [7] та багато ін.

Однак, теоретичне обґрунтування системи проєктного менеджменту перебуває на етапі концептуального оформлення, оскільки більшість аспектів дослідження науковців вимагає подальшого вивчення, обґрунтування та адаптації до сучасних реалій. Необхідність цих досліджень обумовлюється швидким розвитком нових форм бізнесу, в яких проєктний менеджмент займає домінантне становище.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні особливостей проєктного менеджменту корпоративних структур, його основних завдань, принципів, критеріїв щодо реалізації в бізнесі завдяки сучасним цифровим технологіям.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед різних напрямів прикладного менеджменту особливе місце займає проєктний менеджмент, який досліджує принципи, механізми та

технології управління проектами, програмами, портфелями проектів (програм) на різних етапах їхнього життєвого циклу. Становлення та розвиток проектного менеджменту, заснованого на базі сучасних інформаційних та інноваційних технологій, представляє нову фазу в еволюції системи управління.

Як об'єкт проектного менеджменту виступають проекти, програми, портфелі проектів (програм).

Управління проектами – це система робіт, у ході яких визначаються та досягаються чіткі цілі проекту при найкращому поєднанні обсягу робіт, ресурсів, часу, якості виконуваних робіт та врахуванні ризиків. Ключовим фактором успіху проектного управління є наявність чіткого, наперед визначеного плану, мінімізації ризиків та врахування можливості відхилень від плану, ефективного управління змінами. Продуктами проекту є продукція корпорації та вирішення різних внутрішніх виробничих завдань (підвищення якості продукції, надання послуг, ефективність організації праці, оптимізація фінансових потоків тощо).

Поняття проектного менеджменту передбачає низку методів, спрямованих на досягнення мети проекту при балансуванні між обсягами роботи, ресурсами (гроші, праця, час, матеріали), якістю і ризиками.

Для досягнення ключових показників комерційних проектів та доцільного використання наявних ресурсів, важливим є чітке планування, виконання та контроль за виконанням проекту. Орієнтація на результат є важливим елементом проектного менеджменту. Серед переліку критеріїв оцінки результату найбільш важливим є задоволення вимог споживача. Необхідно фокусувати увагу на потребах та пріоритетах споживачів та виявляти варіанти, через які ці потреби та пріоритети можуть бути задоволені. Основна мета впровадження проектного менеджменту – підвищення ефективності реалізації цілей та завдань корпоративних структур щодо власного економічного розвитку.

Таким чином, проектний менеджмент допомагає вирішити такі завдання:

- забезпечення досягнення ефективних результатів, запланованих топ-менеджментом корпорацій;
- робота на дотримання та скорочення термінів досягнення запланованих результатів проекту;
- підвищення ефективності використання ресурсів в проекті;
- підвищення ефективності внутрішньокорпоративної взаємодії, а також взаємодії з підрядними організаціями.

Проектний менеджмент визнано високоефективним інструментом реалізації масштабних завдань.

Проектний менеджмент – це діяльність професійної спрямованості, особлива методологія, метою якої є вирішення завдань різної складності. Для вирішення подібних завдань необхідні спеціальні знання, методи, засоби та технології. Тобто, проектний менеджмент дозволяє створити «бізнес-структури всередині корпорації», що має тимчасовий характер. Також проектний менеджмент може використовуватися на окремих напрямках діяльності корпорації, які потребують зміни, покращення чи впровадження.

Проектний менеджмент – це процес управління проектами, що передбачає їх планування, організацію та реалізацію для досягнення поставлених цілей у конкретно заданих часових та бюджетних рамках. Він допомагає сфокусуватися на конкретній меті, правильно розподілити ресурси та своєчасно отримати бажаний результат [4, с. 153].

Проектний менеджмент – це професійна діяльність людини, суть якої полягає в тому, щоб використовувати найсучасніші знання, методи, засоби, технології для оптимального розподілу ресурсів та впливу на людей з метою досягнення необхідного результату. Традиційне оперативне управління не здатне оперативно змінюватись та інтегруватися в сучасних умовах глобалізації.

Проектний менеджмент передбачає створення сприятливих умов для бізнес-розвитку корпоративних структур шляхом формування невеликих проектних груп для стимулювання покращання діяльності корпорації. Це все досягається завдяки розумінню цілей, місця на ринку та з урахуванням впливу чинників, що належать до середовища зовнішнього та внутрішнього впливу корпорації. Розробка проектів у межах концепції залежить від стадії розвитку корпорації.

Отже, проект розвитку корпоративних структур передбачає виконання такого проекту, у межах якого реалізуються завдання, ініціативи, заходи, які стосуються діяльності компанії у визначених векторах розвитку.

Проектний підхід до бізнес-розвитку підприємства – це не лише низка рекомендацій щодо розробки проектів, які враховують залежність певних стадій життєвого циклу, в яких знаходиться корпорація, а дорожня карта, план дій, спрямований на розвиток системи менеджменту корпорації. Усе це передбачає певні варіативні складові:

1. Етап створення корпорації: відмова від концепції жорсткого контролю та регламентних процедур; впровадження технологій управління продажами.
2. Етап зростання корпорації: концентрація на поліпшенні ключових сфер діяльності (наприклад, на продажах, виробництві, обслуговуванні тощо).

3. Етап зрілості корпорації: стандартизація якості (наприклад, впровадження різноманітних методів управління якістю, контроль за продажами тощо); диверсифікація діяльності; зосередження на конкурентних перевагах, їхнє посилення; постійний аналіз ринку.

4. Етап спаду корпорації: пошук нових продуктів для заміни перебувають у стадії занепаду (проблема розробки новинок); удосконалення стратегії просування існуючого асортименту; постійний контроль витрат.

Сьогодні у світовій корпоративній практиці має місце для різноманітного застосування проектного менеджменту як надзвичайно важливого інструменту реалізації різноманітних складних військово-промислових проектів, реалізації масштабних інфраструктурних проектів. Однак, зміщення акценту розвитку світової економіки у бік нематеріальних активів і стрімке зростання ролі та значущості цифрових технологій у планетарному масштабі сприяли актуалізації вектору розвитку проектного менеджменту як основного формату управлінського мислення менеджерів новітніх сфері і галузей у XXI столітті.

Глобалізація усіх сфер життя людства зумовила відповідний мейнстрим розвитку корпорацій та відповідну уніфікацію проектного менеджменту. В США функціонує Інститут Управління Проєктами (англ. Project Management Institute, PMI) – міжнародна неприбуткова професійна організація з проектного менеджменту. Інститутом Управління Проєктами було розроблено низку стандартів з проектного менеджменту та суміжних напрямків (ризик-менеджмент, управління програмами, управління портфелями проєктів) [8].

Найпоширеніший стандарт є Звід знань з управління проєктами (англ. Project Management Body of Knowledge, PMBoK), який був визнаний Американським національним інститутом стандартів (ANSI) та Міжнародною організацією з стандартизації (ISO) [6]. Сьогодні PMBOK – настільна книга менеджерів проєктів в усьому світі. Її взяли за основу при розробці міжнародного стандарту ISO 21500 й Американського національного стандарту ANSI/PMI 99-001-2008 [9]. Це найбільш розповсюджене зібрання знань з управління проєктами, що використовується у понад 200 країнах. Крім того, PMBOK є базою для найбільш поширеної сертифікації проєктних менеджерів PMP (англ. Project Management Professional). Сьома версія книги відрізняється від попередніх тим, що в її основу лягли не процеси, а принципи. Це кардинально змінило структуру та підхід до проектного менеджменту загалом [9].

Стандарти, які розробляє та публікує PMI, поділяються на три основні категорії [8; 9]:

– базові стандарти: забезпечують основу для знань з управління проєктами, та представляють чотири сфери професії: проєктний, програмний, портфельний та організаційний підходи до управління проєктами. Вони є основою, на якій побудовані стандарти практики та специфічні для галузі розширення;

– практичні стандарти та фреймворки: описують використання інструменту, техніки або процесу, визначені у керівництві PMBOK або інших основоположних стандартах;

– доповнення стандартів PMI: специфічні для галузі розширення.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна виділити такі проблеми управління проєктами корпорацій в сучасному бізнесі:

– нестача в структурах компаній окреслених або виділених проєктних центрів;

– вузька міжфункціональна, міжорганізаційна, міжгалузева співпраця;

– поверхневе аналітичне опрацювання деяких проєктних рішень;

– проблемність забезпечення безпеки у процесах реалізації проєкту;

– низька ефективність прогнозування та планування процесів реалізації проєкту;

– бар'єри та тривалість процесів затвердження стратегічних та поточних проєктних рішень;

– нераціональний розподіл пріоритетів, повноважень та відповідальності у процесах реалізації проєкту;

– неточність відстеження витрачання ресурсів та часових параметрів проєкту;

– складність вирішення логістичних завдань у процесах реалізації проєкту.

Для раціонального супроводу проєктів існують різноманітні програми для управління проєктами, і кожна з них має свої особливості. Основна мета таких систем – зробити процес управління проєктом простішим, швидшим і зручнішим для всіх членів команди. Саме для цього існують відповідні інструменти управління проєктами і важливу роль в цьому процесі відіграють таск-менеджери. Тому багато таск-менеджерів намагаються надати користувачам широкий функціонал, зручний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Їх роль полягає в тому, що вони дозволяють нам ставити завдання, планувати бюджет, підтримувати постійний зв'язок із колегами та замовниками, забезпечувати управління ризиками, вести облік часу та правильно розподіляти ресурси.

Використання таск-менеджерів покращує процес управління та контролю всіх етапів проєкту. Для аналітичної візуалізації проєктної роботи скористаємося результатами проведеного опитування [10]:

– через погане управління проєктами майже 11,4 % ресурсів (часу, грошей тощо) завжди витрачаються марно;

- 54 % користувачів вважають, що сервіси для управління проектами дозволяють економити кілька робочих годин на день;
- 54 % проєктних менеджерів не мають належного доступу до даних проєкту, що ускладнює робочий процес;
- лише 22 % компаній використовують таск-менеджери у своїй роботі;
- 77 % високоефективних компаній регулярно користуються сервісами для управління проєктами;
- є думка, що ринок систем для управління проектами коштуватиме \$ 9,81 млрд і до 2026 року зросте на 10,6 %.

Отже, корпорації, які не використовують інструменти для управління проектами, мають більш високий ризик щодо його невиконання.

Для якісного управління корпоративними проєктами використовують інструменти управління проєктами. Згідно статистичних даних, лише 35 % керівників задоволені своїми інструментами управління проєктами. У той же час 52 % користувачів дуже розчаровані системами, якими користуються. Проте, 95 % проєктних менеджерів використовують більше одного інструменту для керування робочими процесами. Тому постає питання, чому у світі з більш ніж 100 різними сервісами користувачі все одно незадоволені та використовують одночасно декілька інструментів замість одного? Основна проблема – невідповідний софт для проєктних команд. Це означає, що іноді менеджери проєктів обирають сервіси, які не підходять для їхнього робочого процесу. Таким чином, багато функцій не використовуються, а важкий інтерфейс заважає користувачам взаємодіяти та ефективно виконувати робочі завдання [10].

У 2022 році визначено ТОП інструментів управління проектами [10].

1. Worksection – український онлайн-сервіс управління проектами. Його легко інтегрувати із сервісами google, будь-якою crm-системою, slack та telegram. На сьогоднішній день понад 1000 компаній використовують worksection для керування своїми проєктами. Сервіс worksection підходить для різних типів бізнесу: діджитал-агентств, веб-студій, компаній відео-продакшену та ін.

Основні можливості Worksection:

1. Дашборд – розділ з ключовими показниками та індикаторами для швидкого аналізу виконаної роботи;
2. Гнучкий інтерфейс;
3. Облік часу;
4. Чати та комунікація всередині системи;
5. Діаграма Ганта;
6. Канбан-дошки;
7. Звіти за проєктами;
8. Технічна підтримка;
9. Захист даних.

2. Asana – це популярний таск-менеджер, який має як веб-версію, так і мобільний додаток, і включає безліч функцій для ефективного контролю робочого процесу. Asana можна використовувати для agile-методологій або керувати робочими проєктами як своїми особистими завданнями.

Ключові особливості Asana включають:

1. Конструктор робочого процесу;
2. Діаграму Ганта;
3. Канбан-дошки;
4. Календар;
5. Інтеграцію додатків;
6. Візуалізацію етапів роботи.

3. Trello – це простий у використанні хмарний сервіс для спільної роботи над проєктами, який підійде для невеликих проєктів та команд. Trello дозволяє організувати роботу на канбан-дошках, які є його основними складовими. На сьогоднішній день у світі налічується понад 50 мільйонів користувачів trello.

Основні функції Trello включають:

1. Повідомлення та сповіщення про дедлайни;
2. Просту організацію міток, тегів та коментарів;
3. Контрольний список прогресу;
4. Мобільну оптимізацію;
5. Канбан-дошки;
6. Зручний інтерфейс.

4. Monday.com – це хмарний сервіс управління проектами, що дозволяє командам ефективно контролювати робочий процес. Іноді користувачі називають його чудовою альтернативою microsoft project manager. Monday.com підходить для agile-методологій, для різних команд та проєктів.

Основні функції включають:

1. Автоматизацію робочого процесу;
2. Інтеграцію з електронною поштою;
3. Управління грошовими та часовими витратами;
4. Діаграму Ганта;
5. Управління ресурсами;
6. Роботу з документами.

На основі проведеного дослідження нами встановлено, що спеціалізовані проєктні центри або команди у структурі корпорацій повинні здійснювати діяльність за такими базовими напрямками: пошук, аналіз та оцінка новітніх технологічних рішень у відповідній сфері; впровадження та освоєння передових технологій реалізації проєктів з метою підвищення їх ефективності; розвиток стандартизації та уніфікації операцій та процесів реалізації проєктів з метою забезпечення високого рівня якості; аналітична, експертна та інформаційна підтримка процесів управління, організації та реалізації проєктів; ініціація та організація процесів підготовки, підвищення кваліфікації кадрів, посилення галузевих компетентностей працівників, задіяних у реалізації проєктів; координація операцій з придбання технологій та техніки, співробітництва з їх постачальниками; організація науково-дослідних робіт та дослідно-конструкторських розробок у взаємодії зі спеціалізованими науково-дослідними установами для підвищення результатів роботи.

Результати дослідження показують, що однією з найбільш суттєвих проблем управління проєктами в корпораціях на кожній фазі їх реалізації стає нечіткість розподілу повноважень та відповідальності у процесах вироблення та прийняття операційних та стратегічних рішень. Найчастіше у структурних підрозділах корпорацій немає окреслених або виділених проєктних центрів, наділених повноваженнями у відповідних напрямках діяльності, а у виробленні та прийнятті рішень щодо проєктної діяльності стихійно беруть участь функціональні підрозділи компаній та їх дочірні структури.

Висновки з проведеного дослідження. Проєктне управління впроваджується для того, щоб підвищити конкурентоспроможність корпорації, розробити унікальний інноваційний продукт, підвищити ефективність всіх рівнів взаємин у компанії. Політика концентрації всіх ресурсів (виробничих, кадрових, наукових) на пріоритетному напрямі дозволяє знизити собівартість продукції з допомогою скорочення часу, витраченого її розробку і тестування. Це сприяє залученню додаткових інвестицій та мотивує персонал для досягнення результату, а не механічне виконання будь-якої дії. Усі рішення та проміжні дії, які здійснюються відповідно до проєктних принципів, об'єднуються у велику систему проєктного управління. Для того, щоб забезпечити якісну та продуктивну роботу на основі цих принципів, необхідний професіонал зі специфічним набором знань та умінь.

Однією з тенденцій розвитку сучасної економіки є значне поширення принципів проєктного менеджменту в різних галузях і сферах. Використання технологій проєктного менеджменту сприяє виконанню запланованих цілей, оптимізації ресурсів, виявлення та мінімізації ризиків, створенню ефективної системи контролю. Проєктний менеджмент є невід'ємним елементом системи управління корпорацією, що дозволяє вирішувати питання стратегічного розвитку.

Література

1. Gomes C., Lisboa J. Project management in the context of organizational change. *International Journal of Public Sector Management*. 2008. Volume 21. No. 6. P. 573-585.
2. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. John Wiley & Sons, 2017. P. 230-267.
3. Turner J., Simister S. The grower handbook of project management. Routledge, 2004. P. 110-210.
4. Баглей Р. Р., Бучинська Т. В., Гомотюк В. О. Застосування проєктного менеджменту в умовах цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 152-157.
5. Башинська І. О., Хрїстова А. В. Використання сучасних інформаційних технологій управління проєктами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 16-22.
6. Данченко О. Б., Занора В. О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
7. Скорик О. О. Методологічні аспекти управління міжнародними проєктами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 19-24.
8. Project Management Institute, PMI. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards> (дата звернення: 24.04.2023).
9. Стандарт з управління проєктами та Настанова до зводу знань з управління проєктами (Настанова РМБОК). Сьоме видання. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2021. URL: https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf (дата звернення: 24.04.2023).
10. Худенко Д. ТОП 5 інструментів управління проєктами у 2022 році. <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html> (дата звернення: 24.04.2023).

References

1. Gomes, C. and Lisboa, J. (2008), "Project management in the context of organizational change", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, No. 6, pp. 573-585.
2. Kerzner, H. (2017), *Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*, John Wiley & Sons, USA, pp. 230-267.
3. Turner, J. and Simister, S. (2004), *The grower handbook of project management*, Routledge, UK, pp. 110-210.
4. Bahlei, R.R., Buchynska, T.V. and Homotiuk, V.O. (2022), "The application of project management in the conditions of the digital economy", *Innovatsiina ekonomika*, no. 1, pp. 152-157.
5. Bashynska, I.O. and Khristova, A.V. (2017), "Use of modern project management information technologies", *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, no. 1, pp. 16-22.
6. Danchenko, O.B. and Zanora, V.O. (2019), *Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen* [Project management: management of risks and changes in management decision-making processes], monograph, PP Chabanenko Yu.A., Cherkasy, Ukraine, 278 p.
7. Skoryk, O.O. (2017), "Methodological aspects of international project management", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 4, pp. 19-24.
8. Project Management Institute, PMI, available at: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards> (access date April 24, 2023).
9. Project Management Institute (2021), "Project Management Standard and Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK Guide)", Seventh edition, Newtown Square, Pennsylvania, USA, available at: https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf (access date April 24, 2023).
10. Khudenko, D. (2022), "TOP 5 project management tools in 2022", available at: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html> (access date April 24, 2023).