

УДК 005.8:658

Козлова Інна Миколаївна

викладач кафедри менеджменту, логістики та економіки
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

Козлова Инна Николаевна

преподаватель кафедры менеджмента, логистики и экономики
Харьковского национального экономического университета
имени Семена Кузнеця

Kozlova Inna

lecturer at the Department of Management, Logistics and Economics
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**THEORETICAL ASPECTS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE
ENTERPRISE ACTIVITIES**

Анотація. В статті розкрита теоретична сутність управління проектами підприємства, розглянуто життєвий цикл проекту через призму фазової, або структурної, моделі. Визначено місце процесу управління проектами у загальній системі управління підприємства. Розглянуто та зроблено висновки щодо доцільності використання різних типів конфігураційних зв'язків між учасниками проекту. Наведено найбільш характерні властивості проектів та їх зміст з урахуванням особливостей та специфіки реалізації.

Ключові слова: проект, властивості проекту, життєвий цикл проекту, управління проектом, учасники проекту.

Аннотация. В статье раскрыта теоретическая сущность управления проектами предприятия, рассмотрен жизненный цикл проекта через призму фазовой или

структурной, модели. Определено место процесса управления проектами в общей системе управления предприятия. Рассмотрены и сделаны выводы о целесообразности использования различных типов конфигурационных связей между участниками проекта. Приведены наиболее характерные свойства проектов и их содержание с учетом особенностей и специфики реализации.

Ключевые слова: проект, свойства проекта, жизненный цикл проекта, управление проектом, участники проекта.

Summary. The article reveals the theoretical essence of the project dedicated to the project life cycle through the prism of a phase or structural model. The place of the project management process in the overall enterprise management system is determined. Conclusions about the feasibility of using various types of configuration links between project participants are made and described. The most characteristic properties of projects and their content are given, taking into account features and implementation specifics.

Key words: project, project properties, project life cycle, project management, project participants.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день функціонування підприємств в умовах кризових змін вимагає упровадження ефективних методів роботи, які дозволятимуть приймати обґрунтовані тактичні і стратегічні рішення, що будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності суб'єкту господарювання. Відповідно до цього впровадження системи управління проектами та формування її економічного механізму здатні виступити як основа зростання ефективності функціонування та розвитку підприємств у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики управління проектами в діяльності будь-якого підприємства знайшло своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних авторів: І. Мазура, В. Шапіро, Н. Ольдерогге, С. Бушуєва, В. Бикова, Д. Новікова, В. Рача, Х. Решке, Х. Шелле та ін. Але все ж таки незважаючи на увагу науковців до данної

проблематики, теоретичні аспекти управління проектами вітчизняних підприємств залишаються актуальними та потребують подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття сутності управління проектами, а також шляхів та способів підвищення ефективності процесу управління проектами підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ході господарської діяльності будь-якого підприємства виникають проблеми об'єктивного або суб'єктивного характеру, що вимагають для свого вирішення проведення певних організаційно-технічних заходів стосовно створення нових або модернізації існуючих технологій, устаткування, продукції, організаційних структур, інструментів управління тощо. Стійкий розвиток сучасної економіки досягається за рахунок безперервного процесу розробки й реалізації різних удосконалень і нововведень. В основі вирішення технічних та організаційних проблем лежить проектування, під яким концептуально розуміється процес цілеспрямованої зміни технічної й соціально-економічної системи, що переводить її з первісного стану в бажаний.

Одним з розділів теорії управління соціально-економічними системами є проектний менеджмент – наукова дисципліна, що сформувалася на протязі останніх десятиліть. Цей науковий напрямок вивчає методи, форми та засоби найбільш ефективного і раціонального управління змінами в широкому розумінні цього слова. Виконання деякого фрагменту таких змін і оформлюється у вигляді проекту.

Проблематика управління проектами в діяльності будь-якого підприємства знайшла своє відображення у дослідженнях багатьох науковців. Для зручності аналізу і синтезу проектів й систем управління проектами вся множина різноманітних проектів може бути класифікована за певними ознаками. В табл. 1 наведена класифікація проектів, узагальнена за результатами аналізу провідних фахівців в галузі проектного менеджменту [4; 12; 13].

Таблиця 1

Класифікація проектів

Ознаки проекту (П)	Види проектів та їх характеристика
Клас	Монопроект - це окремий П різного типу, виду і масштабу
	Мультипроект – комплексний П, що складається з ряду монопроектів і вимагає застосування багатопроектного управління
	Мегапроект – цільова програма розвитку регіону, галузі або іншого структурного утворення, що містить у своєму складі ряд моно- і мультипроектів
Тип	Соціальні П – це П, пов'язані з впливом на великі групи людей, в яких нечітко визначені межі впливу, а цілі та результати характеризуються великою невизначеністю
	Інвестиційні П – це П, головна мета яких - створення або реновація основних фондів, що вимагає вкладення інвестицій
	Інноваційні П – це П, де головною метою є розробка і застосування нових технологій, ноу-хау та інших нововведень, що забезпечують розвиток систем
	П дослідження і розвитку, пов'язані з розробкою нового продукту, з дослідженням в області створення нового продукту або процесу
	Організаційні П – це П, що пов'язані з організаційним удосконалюванням якої-небудь системи; конкретні параметри таких П-ів, як правило, нечітко визначені
	Економічні П – це П, що спрямовані на отримання економічних результатів, які повинні бути досягнуті в фіксовані терміни при встановлених витратах і ресурсах, що надаються в міру виявлення потреби
Вид	Інвестиційний
	Інноваційний
	Науково-дослідний
	Навчально-освітній
	Змішаний
Масштаб	Малі
	Середні
	Великі
	Дуже великі
Тривалість	Короткострокові (до 3 років)
	Середньострокові (від 3 до 5 років)
	Довгострокові (понад 5 років)
Складність	Прості
	Складні
	Дуже складні

Найбільш глибоке розуміння і вивчення будь-якого складного явища або об'єкта досягається, коли вони описуються в термінах мови теорії систем і системного аналізу, тобто в представленні об'єкта або явища, що вивчаються, у вигляді системи. Для розробки раціональних варіантів систем управління необхідно виконати побудову структурної і функціональної моделей проекту [6].

Структурний, або морфологічний, опис системи засновано на використанні таких категорій, як «елемент», «склад», «співвідношення», «структура». Цей опис потрібен при пошуку відповідей на запитання: з яких елементів складається проект, якими властивостями володіють ці елементи, в які однорідні групи вони можуть бути об'єднані.

Функціональна модель проекту відображає зміст і взаємодію процесів, що протікають в системі, та засновується на використанні таких категорій, як «час», «функція», «процес».

Таким чином, необхідно побудувати системну структурно-функціональну модель проекту, яка представляється множиною об'єктів, що містить як процес реалізації проекту, так і пов'язані з ним процеси, а також відношення, що відображають структуру зв'язків між об'єктами. Побудована таким чином модель є статичною моделлю [5].

Для побудови динамічної моделі потрібно розглядати зміни усіх об'єктів і зв'язків процесу реалізації проекту в часі, а також ввести контур управління процесами реалізації проекту на основі зворотного зв'язку і відповідного управління (рефлексивне, адаптивне або їхнє поєднання, самоорганізація).

Структурно-функціональна модель проекту повинна включати: структуру предметної області проекту; змістовні визначення елементів, що входять в структуру предметної області; класифікатори вказаних елементів; керовані змінні, за допомогою яких здійснюється управління проектом.

До складу проекту включаються такі групи елементів [9; 15]:

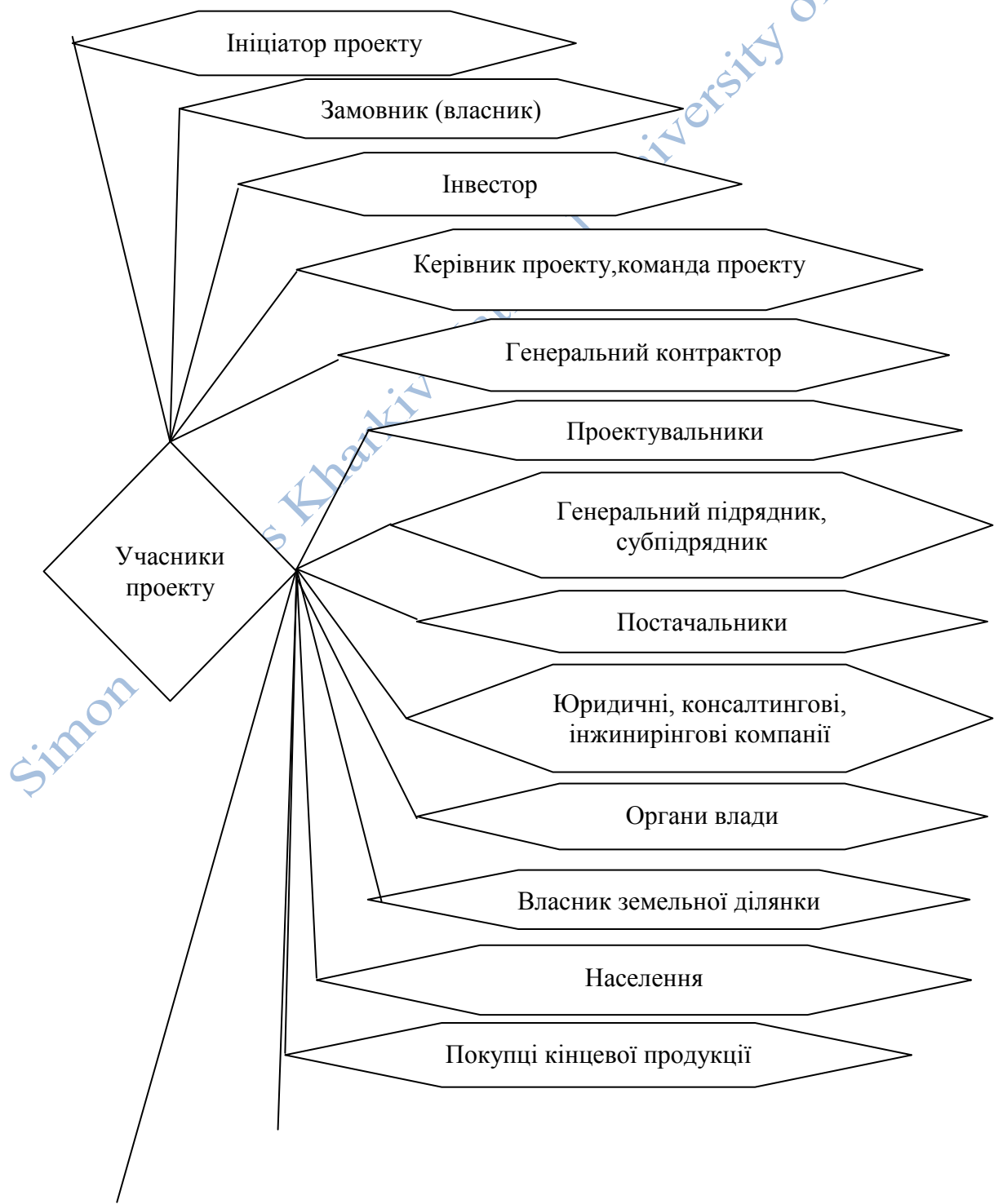
прямі учасники проекту (рис. 1);

предметна область проекту – концепція проекту, цілі, задачі, роботи, результати, ресурси, бюджет проекту;

команда проекту – менеджер проекту, інженер, адміністративний керівник контрактів, контролер, бухгалтер, керівник служби матеріально-технічного забезпечення, керівник робіт з проектування, керівник будівництва, координатор робіт з експлуатації (або промислового виробництва), адміністративний помічник;

інші учасники проекту – конкуренти основних учасників проектів, суспільні групи та населення, окремі громадяни, чії економічні і позаекономічні інтереси зачіпає здійснення проекту, спонсори проекту, консалтингові, інжинирингові та юридичні організації, залучені до процесу виконання проекту;

додаткові елементи проекту – початкові умови, обмеження і вимоги до проекту, область допустимих рішень проекту, вибір й оцінка альтернатив проекту, документація проекту, види забезпечення проекту, методи управління проектом, техніка управління проектом.



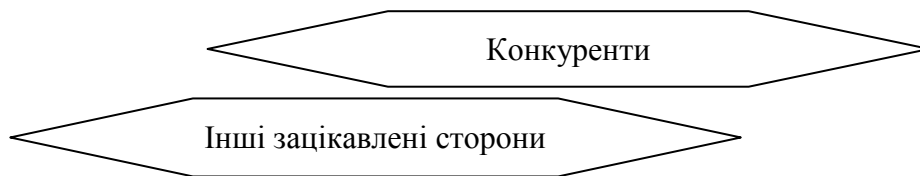


Рис. 1. Прямі учасники проекту (узагальнено на основі [7-9; 15])

Одними з центральних понять, що стосується проекту, є мета проекту і пов'язана з нею задача [2]. Таким чином, мета стає задачею, якщо вказаний термін її досягнення і задані кількісні характеристики бажаного результату. Мета є більш загальною категорією, ніж задача: вона досягається внаслідок розв'язання ряду задач. Звідси виходить, що задачі можна упорядкувати згідно із цілями.

Цілі мають властивість множинності: для кожної з них може бути виконана декомпозиція на задачі або підцілі, що складають її змістовне наповнення. Отже, мета проекту – це доказовий результат і задані умови реалізації загальної задачі проекту. З цього визначення випливає, що необхідно розрізняти «цілі-результати» (результат, що має бути досягнутий) і «цілі-образ дій» (умови реалізації) [14]. Разом ці компоненти складають цілі проекту, які виникають на основі потреб, необхідності, бажань, ідей. Визначення (знаходження) мети проекту за своїм значенням і змістом можна порівняти з постановкою задачі. При формуванні мети, як і при постановці задачі, не можна обмежитися формулюванням тільки абстрактно бажаного результату проекту, а необхідно знайти відповіді на запитання [1]: як в точності повинен виглядати результат проекту (характеристики результату проекту); які умови повинні враховуватися при реалізації проекту (вимоги і обмеження).

Управління проектами передбачає виконання проекту найбільш ефективно з огляду на мету, масштаб, якість, часову та фінансову обмеженість. Однак, слід зазначити відсутність обумовлених заздалегідь кінцевих показників проекту, досягнення яких спрямовано на забезпечення розвитку підприємства, унеможливує визначення ступеня досягнення поставленої мети. При цьому слід відзначити, що проект, як складна система, володіє рядом специфічних

властивостей та ознак, які мають бути враховані у процесі розробки та впровадження на підприємстві. В табл. 2 наведені найбільш характерні властивості проектів та їх зміст з урахуванням особливостей та специфіки реалізації (узагальнено на основі [3; 6; 16]).

Таблиця 2

Характерні властивості проекту

№ з/п	Специфічні властивості проекту (П)	Характеристика
1	Мінливість як основний зміст П	Здійснення П завжди несе в собі зміни матеріальної системи або предметної області, в якій реалізується цей П Реалізація П завжди пов'язана зі зміною деякої системи і є цілеспрямованим її переведенням з існуючого в деякий бажаний стан, що описується в термінах цілей проекту
2	Наявність обмеженої в часі мети П	Цілі П мають часову обмеженість. При успішному завершенні П цільова установка дана керівнику проекту
3	Обмеженість тривалості П в часі	При ідентифікації проектів дослідження і розвитку ця властивість може стати досить корисною. Часто існують довготривалі задачі, для яких щорічно виділяється бюджет і визначаються поточні витрати. Для таких задач, як правило, не визначене завершення, вони не носять характер П
4	Специфічні властивості П	Характеристика їхнього контролю часом, використовуються ті ж методи, що і для П в цілому
5	Обмеженість необхідних ресурсів	Кожний П, крім встановленого бюджету, вимагає використання різних ресурсів: люди, техніка, обладнання, матеріали тощо. Обсяг ресурсів, що виділяються на П, тісно пов'язаний з бюджетом і завжди є обмеженим. Суть цієї ознаки полягає в тому, що в усіх випадках затверджений варіант реалізації П має специфікацію і графік споживання ресурсів
6	Новизна	Це ознака П-ів дослідження і розвитку, а також для таких П-ів, де є лише «відносна новизна» для підприємства. Майже всі організаційні проекти характеризуються високим ступенем «новизни», це ж стосується до економічних і соціальних проектів
7	Розмежування	Кожний П має чітко визначені рамки своєї предметної області й повинен бути відділений від інших П-ів або заходів, що не носять характер П. При цьому повинні бути враховані всі істотні для П зв'язки з його зовнішнім оточенням. Ця характеристика дозволяє розглядати П як цілісну систему з певними характеристиками
8	Наявність правового й організаційного забезпечення	Правове забезпечення може бути пов'язане з різними інтересами багатьох учасників П-ів і необхідністю регулювання їхніх відносин
9	Комплексність	Визначає число чинників оточення П, що враховуються в ньому, і число учасників П, які прямо або посередньо впливають на прогрес і результати П
10	Неповторність	Відноситься не до окремих складових частин П, а до П в цілому. Є процеси, які характерні не тільки для даного П, але й використовуються в багатьох інших П, наприклад, дрібносерійне виробництво
11	Наявність бюджету	Для більшості П-ів складаються окремі бюджети. Існують П,

	для яких затверджуються тільки рамки бюджет (тобто використовується рамковий бюджет, для якого задані тільки граничні значення статей)
--	--

Оскільки поняття проекту передусім пов'язане з цілеспрямованими змінами великих систем, то найбільш загальне визначення управління проектами – це «управління змінами» [7]. Управління проектами не є точною наукою, однак впровадження цього процесу спроможне кардинально збільшити ймовірність завершення проектів у строк, в межах бюджету і з результатами, що відповідають первинному задуму.

Для управління проектами характерна наявність ознак, що традиційно входять у поняття управління [4]:

окремий індивідум не може впоратися з вирішенням великого обсягу задач, це вимагає об'єднання знань та зусиль багатьох фахівців і розподілу праці. Результатом є необхідність в соціально-технічній системі або системі управління, що має певну мету;

для досягнення певної мети потрібні ресурси, які необхідно забезпечити, скомбінувати, скоординувати і використати; дії із забезпечення досягнення цілей – це менеджмент (управління). Необхідно організовано оформити хід процесів роботи системи управління, комунікацій і прийняття рішень як в середині системи, так і за її межами;

організація як соціально-технічна система визначає рамки, в середині яких управління як інститут може вирішувати свої задачі (управління як функція).

Менеджер проекту повинен забезпечити найкращу якість виконання необхідних робіт з мінімальним бюджетом і в стислі строки. Саме тому необхідно знайти розумний компроміс і обрати прийнятний варіант проекту – адекватного вимогам замовника щодо обсягів і якості, поміркованого за строками й економічного за бюджетом. Таким чином, дуже важливими є, по-перше, гармонізація цілей, а по-друге – встановлення пріоритетів (залежно від характеру проекту і вимог замовника), що їх надають цим цілям у ході виконання проекту і виникнення відхилень.

Основні цілі проекту досягаються за допомогою певних процесів управління. У зв'язку з цим виділяють такі підходи, що доповнюють один одного [11]: класичний; за циклом вирішення проблеми; за життєвим циклом проектного менеджменту.

Класичний підхід представляє п'ять основних функцій менеджменту – чотири безпосередніх і одну інтеграційну [15]. Він передбачає реалізацію таких функцій у процесі управління здійсненням проектів:

планування обсягу робіт, необхідних для виконання проекту і досягнення його цілей;

організацію ресурсів для їх виконання в межах встановленого бюджету і строків;

впровадження розробленої програми дій;

контроль за виконанням плану або його коригування у разі необхідності;

управління командою залучених до виконання людей.

Управління проектом як циклом вирішення (розв'язання) проблеми. Дуже часто проект виникає як відповідь на наявні проблеми підприємства. Тоді для його реалізації треба здійснити такі етапи:

1. Розробка альтернативних рішень.

2. Прийняття рішення.

3. Впровадження рішення.

У межах даних етапів Всесвітній банк пропонує такі кроки вирішення [16]:

визначення концепції проекту;

підготовка даних;

оцінка даних і вибір рішення;

переговори і вибір організації виконавця;

впровадження, включаючи конструкторські розробки;

використання;

післяпроектний огляд.

Всі положення поняття «управління проектом» засновуються на тому, що організований хід проекту більше сприяє досягненню його цілей, ніж

неорганізований (організація замість імпровізації). Компонентами організації є: зміст роботи (що робити), час роботи (коли робити), порядок роботи (з ким робити). Проект вважається успішним, коли вдається досягнути поставлених цілей при дотриманні встановлених термінів і бюджету з урахуванням компонентів організації проекту.

З системної точки зору зміст роботи з управління проектами складається з об'єктів (або процесів для створення цих об'єктів) і дій. Для уточнення «предмету» проекту загалом і для окремих елементів структурного плану проекту повинні бути знайдені та включені у визначення проекту основні й часткові цілі [3]. Цілі проекту можуть змінюватися в ході його реалізації. Тому систематичне управління ними є необхідним, для того, щоб планувати зміни, контролювати їх проведення та вплив на терміни, витрати й інші характеристики проекту.

Управління якістю з початку здійснення проекту має забезпечувати досягнення встановленої замовником або такої, що відповідає вимогам ринку якості. Управління контрактами регулює відносини із замовником, виконавцями і постачальниками. У ході управління проектом потрібно детально визначати роботи і процеси, які необхідно виконати для досягнення результату проекту, і встановити їхню послідовність. Виконання проекту в першому наближенні задається за допомогою структурної або фазової моделі, яка ділить весь процес на окремі тимчасові відрізки (фази), які у загальному значенні визначають життєвий цикл проекту. Завершення фаз відповідає значним контрольованим подіям проекту. В кінці кожної фази повинно прийматися рішення щодо призупинення проекту або його продовження, можливо, зі значними модифікаціями [13].

Структура життєвого циклу проекту залежить від виду проекту, його масштабу, конкретних умов здійснення (наприклад, матеріальної бази), досвіду учасників проекту і т.д. У зв'язку з цим, загальноприйнятого підходу, що визначає кількість фаз, етапів і робіт з виконання проекту та їх склад, не існує.

Тому виникає необхідність розглянути декілька підходів до життєвого циклу проектів.

Відповідно до одного з найпоширеніших підходів життєвий цикл розбивають на чотири великі фази [8; 11]: формулювання проекту; планування; здійснення; завершення.

Водночас фахівці техніко-технологічної сфери часто застосовують інший підхід [4]: усвідомлення потреби; формулювання вимог; конструювання системи; реалізація; апробування; обслуговування.

Узагальнюючи наведені вище підходи до управління проектом на основі його життєвого циклу, необхідно зазначити такі основні фази: вибір проекту; планування; реалізація і контроль; завершення.

Розглянемо кожен з цих чотирьох фаз більш детально.

1. Вибір проекту. Проекти виникають як наслідок потреб. Увесь процес управління проектом починається тоді, коли існує потреба, яку потрібно задовольнити. Рішення щодо вибору проекту приймаються виходячи з наявності доступних ресурсів і кількості потреб, що їх треба задовольнити, а також беручи до уваги величину витрат на задоволення цих потреб і порівняльну важливість задоволення одних потреб та ігнорування інших. Рішення щодо вибору проектів є дуже важливими, оскільки в них закладена альтернативна вартість.

2. Планування. Планування здійснюється протягом усієї тривалості проекту. На початку життєвого циклу проекту здебільшого існує неофіційний попередній план – перше уявлення про те, що включатиме в себе проект. Рішення щодо вибору проекту значною мірою залежить від цього попереднього плану. Коли проект підтримано, починається формальне і детальне планування. Визначаються віхи проекту, формулюються завдання та їхня взаємозалежність. Під час розробки формального плану проекту керівник користується такими засобами: робочі структури, графіки Ганта, сіткові графіки, ресурсні гістограми, лінійні схеми відповідальності й розподілу сукупних витрат і т. ін. По ходу здійснення проекту його план може піддаватися постійному

коригуванню з урахуванням виникнення непередбачених обставин і реагування на них. Плани проектів рідко бувають статичною констатацією того, як і що потрібно робити; це, скоріше, – динамічний інструментарій, що дозволяє виконавцям проекту виконувати свою роботу належним чином.

3. Реалізація і контроль. Коли складено формальний план, можна розпочинати виконання проекту. При визначеному змісті здійснення – це серцевина проекту, оскільки, відповідно до сформульованого плану, розпочинається виконання робіт, спрямованих на задоволення потреб кінцевих користувачів. Точна форма реалізації проекту залежить від його конкретного характеру.

Під час здійснення проекту його керівники постійно контролюють хід виконання. Вони зважають на те, що вже зроблено за проектом, оцінюють ступінь реалізації плану і визначають, чи немає великих розбіжностей між запланованим і фактичним виконанням. В управлінні проектами такі розбіжності називаються відхиленнями. Прийнятні рівні відхилень повинні бути визначені з самого початку проекту. В основі процесу контролю лежить збір і розгляд даних про просування проекту. За наявності такої інформації керівники проектів мають приймати рішення про подальші дії і заходи. Контроль супроводжується оцінкою, яка служить важливою функцією зворотного зв'язку. Між контролем і оцінкою є, однак, істотні розбіжності. Контроль полягає у постійному спостереженні за просуванням реалізації проекту, тимчасом як оцінка ґрунтується на періодичному підведенні проміжних підсумків. Контроль зосереджений на деталях того, що відбувається за проектом, у той час як оцінка більш сконцентрована на загальній картині. За контрольні дії несе відповідальність керівник проекту, оцінка ж зазвичай здійснюється особою чи групою осіб, які не працюють безпосередньо по проекту (для забезпечення об'єктивності).

Виходячи з цього, оцінка – це об'єктивне періодичне підведення проміжних підсумків для визначення статусу проекту щодо його сформульованих цілей. Оцінку проводять у ході виконання проекту, а також по

його завершенні. Одним із способів проведення оцінки є сітковий план-графік, що відображає залежність окремих робіт проекту одна від одної [15]. При поточній координації робіт (задачі оперативного управління проектами) визначаються досягнуті результати та інформуються всі прямі учасники проекту.

4. На фазі завершення дії менеджменту носять, швидше, адміністративний, ніж технічний чи економічний характер. Це наступні процедури, необхідні для адміністративного завершення проекту:

дії та операції, необхідні для задоволення критеріїв завершення або виходу для фази або проекту;

дії та операції, необхідні для передачі продуктів, послуг або результатів проекту в наступну фазу або у виробництво і (або) операційну діяльність;

операції, необхідні для збору документів проекту або фази, перевірки успішності або невдачі проекту, акумулювання отриманих знань та архівування інформації по проекту для майбутнього використання організацією.

Головна мета цієї фази – перевірити і передати замовникові результат проекту. Для цього необхідно виконати приймально-здавальні роботи відповідно до процедури приймання, яка повинна бути визначена заздалегідь на самій ранній стадії проекту.

У табл. 3 розглянемо більш докладно фази життєвого циклу проекту, що знайшли своє відображення у працях провідних фахівців [3; 6; 14].

Таблиця 3

Характеристика фаз життєвого циклу проекту

Фази	Етапи
Початкова фаза	1.1. Збір початкових даних і аналіз існуючого стану 1.2. Виявлення потреби в змінах (проекті) 1.3. Визначення проекту 1.4. Визначення і порівняльна оцінка альтернатив 1.5. Представлення пропозицій, їхнє випробування та експертиза 1.6. Затвердження концепції та отримання схвалення для наступної фази

Фаза розробки	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Призначення керівника проекту і формування команди проекту, насамперед ключових членів команди 2.2. Встановлення ділових контактів і вивчення цілей, мотивації і вимог замовника, власників проекту, інших ключових учасників 2.3. Розвиток концепції і розробка основного змісту проекту 2.4. Структурне планування 2.5. Організація і проведення торгів, укладання субконтрактів з основними виконавцями 2.6. Організація виконання базових проектних і дослідно-конструкторських робіт за проектом 2.7. Обґрунтування економічних показників 2.8. Презентація проектної розробки 2.9. Отримання схвалення на продовження робіт
Фаза реалізації проекту	<ul style="list-style-type: none"> 3.1. Організація і проведення торгів, укладання контрактів 3.2. Повне введення в дію розробленої системи управління проектом 3.3. Організація виконання робіт 3.4. Введення в дію засобів і способів комунікації і зв'язку учасників проекту 3.5. Введення в дію системи мотивації і стимулювання команди (учасників) проекту 3.6. Детальне проектування і формування технічних специфікацій 3.7. Оперативне планування робіт 3.8. Встановлення системи інформаційного контролю за ходом робіт 3.9. Організація та управління матеріально-технічним забезпеченням робіт (запаси, поставки) 3.10. Виконання робіт, передбачених проектом, в тому числі проведення будівельно-монтажних і пусканалагоджувальних робіт 3.11. Керівництво, координація робіт, узгодження темпів, моніторинг прогресу проекту, прогноз стану, оперативний контроль і регулювання основних показників проекту 3.12. Розв'язання проблем і задач, що виникають в ході виконання проекту
Завершальна фаза проекту	<ul style="list-style-type: none"> 4.1. Планування процесу завершення проекту 4.2. Експлуатаційні випробування остаточного продукту проекту 4.3. Підготовка кадрів для експлуатації об'єкта, що створюється 4.4. Підготовка документації, здача об'єкта замовнику і введення в експлуатацію 4.5. Оцінка результатів проекту і підведення підсумків 4.6. Підготовка підсумкових документів 4.7. Передача управління 4.8. Реалізація залишків ресурсів 4.9. Розформування проектного колективу

Необхідно також зазначити, що управління проектом – це комплексна система, що враховує велику кількість особливостей та аспектів. Управління проектами пов'язане зі змінами, що здійснюються як на самому підприємстві, так і за його межами, і розглядається як самостійна сфера управління на підприємстві.

Існує декілька підходів щодо концепції управління проектами [9, 16]:
функціональний (за функціями управління);

динамічний (з точки зору розвитку фаз та етапів життєвого циклу проекту);

за типами управління проектом і сферами його застосування.

Функціональний підхід є найбільш універсальним, оскільки дозволяє виділити загальні функції управління проектами. Динамічний підхід дає можливість визначити конкретний зміст цих функцій на кожному з етапів здійснення проекту. Підхід щодо типів управління проектом і сфер його застосування дозволяє виявити особливості управління різними типами і видами проектів. У різноманітних сферах діяльності (наприклад, технічній, організаційній, соціально-економічній) потрібно застосовувати різні підходи, методи і засоби.

Предметну область проекту і зміст визначають його цілі, задачі та роботи, які потрібно виконати для досягнення цілей, а також необхідні ресурси. Як було зазначено раніше, мета, задачі проекту, роботи та їх обсяг у процесі реалізації проекту зазнають змін. У зв'язку з цим виникає потреба в управлінні предметною областю проекту. В літературі також вживаються терміни «управління результатами» й «управління роботами або обсягами» [4]. В управлінні предметною областю проекту виділяють цілий ряд основних функцій. В табл. 4 на основі [6; 10; 13] узагальнено найбільш важливі функції для управління проектами та їх зміст.

Таблиця 4

Функції управління предметною областю проекту

Назва функції	Характеристика
Управління якістю	Спрямована на встановлення вимог або стандартів якості результатів, за якими оцінюється успішність завершення проекту, їх подальший їхній контроль і підтримка в ході проекту
Управління часом	Спрямована на визначення тривалості, термінів початку і завершення проекту, його окремих частин, найважливіших (контрольних) подій і кожної роботи, що виконуються; мінімізацію (оптимізацію) часових характеристик; раціональне використання резервів часу; контроль за розвитком проекту та його часовими характеристиками; прогнозування термінів завершення робіт, етапів і проекту в цілому; прийняття рішень щодо ліквідації небажаних тимчасових відхилень. Функція управління часом реалізується за допомогою процесів часового аналізу проекту і його частин, календарного планування робіт, контролю графіків виконання робіт тощо

Управління персоналом (трудовими ресурсами)	Пов'язана з підбором людей, розподілом обов'язків і відповідальності, організацією ефективної роботи команди, плануванням і контролем роботи учасників проекту. Це обумовлено тим, що протягом життя проекту потрібна різна кількість фахівців з різною кваліфікацією і на різні періоди часу
Управління вартістю	Включає в себе попередню оцінку витрат, пов'язаних з проектом; визначення кошторису витрат, джерел фінансування і бюджету проекту; планування грошових потоків, прогнозування доходів і прибутків; контроль за витрачанням і надходженням коштів. Головною задачею управління вартістю є дотримання бюджетних рамок проекту
Управління комунікаціями (управління інформаційними зв'язками)	Спрямована на своєчасне реагування на інформацію про зміни оточення проекту. Така інформація надходить за допомогою зворотного зв'язку, який іноді називають суспільними зв'язками
Управління контрактами і забезпеченням проекту	Забезпечує закупівлю і поставки необхідних матеріально-технічних ресурсів й обладнання. Забезпечення закупівель і поставок, а також залучення виконавців до проведення робіт здійснюється на основі контрактів
Управління ризиком	Розглядається як вплив на проект і його елементи непередбачених подій, які можуть нанести певний збиток і перешкоджають досягненню цілей проекту. Ризик проекту характеризується трьома чинниками: подіями, що чинять негативний вплив на проект; імовірністю появи таких подій і збитком, нанесеним проекту такими подіями. Управління ризиком пов'язане із застосуванням методів визначення, аналізу, оцінки, упередження виникнення, вживання заходів щодо зниження міри ризику протягом життєвого циклу проекту

Висновки з даного дослідження. Таким чином, процес управління проектами підприємства в сучасних умовах – це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів на протязі проектного циклу, яка направлена на ефективне досягнення цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки і технології управління для досягнення певних результатів щодо складу і об'єму робіт, вартості, часу, якості і задоволеності учасників проекту. Пошук новітніх підходів до підвищення ефективності діяльності підприємства є одним з чи не найактуальніших питань сьогодення. Саме його вирішення можливе за рахунок концептуального впровадження практики управління проектами з метою розробки напрямків зменшення витрат, узгодженості стратегічного планування на різних рівнях, досягнення синергетичної ефективності при реалізації різних видів діяльності підприємства.

Література:

1. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: Монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Харьков: Издательский дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
2. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент / И. Т. Балабанов. – СПб.: Питер, 2001. – 272 с.
3. Беломестнов В.Г. Управление инвестиционными процессами: монография / В.Г. Беломестнов. – УланУдэ: Изд-во ВСГТУ, 2016. – 172 с.
4. Березин В. Современные тенденции применения проектного менеджмента в управлении организациями / В. Березин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.botexpert.com.ua/ProfConsult/ProfConsult_766.html
5. Бушуев С. Д. Современные подходы к развитию методологий управления проектами. / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2005. – № 1(13). – С. 5-19.
6. Геєць В. М. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: Підручник / В.М. Геєць, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк, В.В. Іванова, Н.А. Дубровіна, Н.А. Ставицький. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 396 с.
7. Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 415 с.
8. Козакова О.М. 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
9. Концевич О. К. Застосування проектного підходу в управлінні підприємством, як важлива складова його успішного функціонування [Електронний ресурс]. – О. К. Концевич, А. Ю. Дернова. – 2015. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76279>.

10. Рач В.А. Проектная деятельность в условиях глобализации и экономики знаний / В.А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва : Зб. наук. пр. – Луганськ : СНУ ім. В.Даля, – 2004. – № 2 (10). – С. 55-62.

11. Сахно Є. Ю. Системні аспекти управління інноваційно-інвестиційними проектами стратегічного розвитку підприємства. / Є. Ю. Сахно, М. С. Дорош, А. В. Ребенок. – Чернігів: редакційно-видавничий відділ ЧДІЕУ, 2008. – 292 с.

12. Сухарський В.С. Економічний словник-довідник / В.С. Сухарський. – Т.: Богдан, 2002. – 720 с.

13. Хобта В.М. Активізація і підвищення ефективності інвестиційних процесів на підприємствах: монографія / В.М. Хобта, О.Ю. Попова, А.В. Мешков; НАН України. Ін-т економіки пром-ті. МОН України. ДонНТУ. – Донецьк, 2013. – 343 с.

14. Швиндина А.А. Особенности управления проектно-ориентированной организацией / А.А. Швиндина // Управління проектами та розвиток виробництва : Зб. наук. пр. – Луганськ : СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 3 (39). – С. 10-17.

15. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / [Електронний ресурс]. – 2013. – 496 с. – Режим доступу до сайту <http://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

16. Reinhard Wagner. Deferent stages of organizational development during progetification / Reinhard Wagner // International project management organizational [Electronic resource]. – Access mode : <http://blog.ipma.world/wp-content/cache/supercache/blog.ipma.ch/different-stages-of-organisationaldevelopment-during-projectification/index.html.gz>