

УДК 65.012.32:65.015  
JEL Classification: M11, O32

DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.20

Баглей Р.Р.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
Бучинська Т.В.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
Гомотюк В.О.,  
канд. екон. наук,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
Західноукраїнський національний університет,  
м. Тернопіль

## ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Bahlei R.R.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor  
at the department of international economic relations,  
Buchynska T.V.  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor  
at the department of international economic relations,  
Homotiuk V.O.  
cand.sc.(econ.), associate professor  
at the department of international economic relations,  
West Ukrainian National University, Ternopil

## THE APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

**Постановка проблеми.** Розвиток цифрових технологій стимулює зміни ринку, висуває складні цілі та багатофункціональні завдання перед менеджментом компаній, сприяє глобальній реструктуризації галузей, трансформує межі часу та простору, в результаті подібних зрушень зростає потреба підприємств у високоефективних проектних командах. У рамках нової економічної реальності виникли особливі вимоги до рівня гнучкості та адаптивності соціально-економічних систем до викликів зовнішнього середовища, якості менеджменту та технологій управління, що зумовлює зростання інтересу бізнес-лідерів до застосування проектної методології управління, що дозволяє забезпечити ефективний перехід компанії на якісно новий рівень роботи, її результативність за умов невизначеності та волатильності економічних процесів. В результаті відбувається докорінна зміна парадигми сучасного бізнесу: його починають розглядати як сукупність взаємозалежних проєктів. Подібний підхід дозволяє адекватно відобразити й іншу особливість сучасного бізнесу, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає гнучка поведінка у мінливому зовнішньому середовищі, висока адаптивність та оперативне реагування.

Проектний менеджмент – це один із найважливіших інструментів для розробки та реалізації проєктів у будь-якій компанії. Особливістю проектного менеджменту є можливість його використання в управлінні виробництвом в умовах, що швидко змінюються. Цим і пояснюється актуальність дослідження, оскільки сьогодні процес виробництва та управлінські рішення повинні відбуватися миттєво, що і зумовлює корисність системи проектного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною базою досліджень розвитку проектного менеджменту є праці багатьох науковців, серед яких слід відзначити таких дослідників, як: Д. Андерсон, Г. Гант, К. Гомеш, Дж. Лісбоа [1], Т. Давенпорт, У. Демінг, Г. Керзнер [2], Дж. Сазерленд, Ф. Тейлор, Дж. Теренс, Дж. Тернер, С. Сімістер [3], Д. Фрейм, К. Швабер та багато ін.

Однак, теоретичне обґрунтування системи проектного 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 домінуюче становище.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні поняття «проєктний менеджмент», його основних завдань, принципів, критеріїв щодо взаємозв'язку результатів виробництва та проєктної діяльності в бізнесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проєкти широко використовуються практично у всіх сферах людської діяльності, для: розробки та створення нових продуктів та послуг; створення нових виробничих потужностей; внесення змін до організаційних структур для більш ефективного функціонування підприємств.

На думку А. О. Черчатої: «В проєктному менеджменті значну увагу приділено ефективній координації роботи підрозділів та посиленню конструктивної взаємодії між функціональними підрозділами, залученими в проєкті» [4, с. 177]. О. Б. Данченко, В. О. Занора стверджують, що управління проєктами може виступати як інструментарій щодо виконання певних завдань стратегічного чи тактичного управління, реалізація яких є неможливою або ж проблематичною в межах звичайної діяльності промислового підприємства [5, с. 10]. Н. В. Багашова зазначає, що управління проєктами можна вважати новим видом «управлінської культури», яка дозволяє виконати перехід від хаосу і спонтанного розвитку «у точках росту» до розвитку цілеспрямованого і планомірного, від окремих проєктів і програм через проєктно-орієнтовані організації і компанії до проєктно-орієнтованого бізнесу і суспільства в цілому, як до великих систем, що розвиваються [6]. Тобто, це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів, при цьому тимчасовий характер проєкту зумовлює наявність початку та завершення робіт регламентованих технічним паспортом [7]. Одноразова, не повторювана управлінська діяльність чи сукупність дій, у яких за певний час досягаються чітко поставлена мета чи створюється економічний і соціальний продукт [8]. Сукупність ешелонів у часі заходів організації, регулювання та контроль управлінських актів, спрямованих на поєднання ресурсів, технологій та людського капіталу з метою створення та реалізації нових продуктів чи послуг [9].

Отже, проєктний менеджмент – це процес управління проєктами, 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. Використання проєктного менеджменту у практиці компаній є інструментом реалізації новаторських задумів та високоефективною технологією управління у нестабільних та невизначених системах, які швидко розвиваються та змінюються. Це, насамперед, стосується податкових, законодавчих, ресурсних систем. Застосовуючи таку систему управління, можна вирішити складні проблеми виробничого, наукового та соціального характеру.

За допомогою проєктного менеджменту розробляють чіткий план дій для досягнення цілей, керують комунікацією між членами команди та відділами, а також синхронізують їхню діяльність для підвищення ефективності роботи. Project management передбачає розподіл зон відповідальності між співробітниками відповідно до їх навичок та розумне використання ресурсів компанії.

Застосування принципів проєктного менеджменту на практиці дозволяє досягти встановлених цілей, забезпечити певну економію ресурсів за рахунок:

– зниження управлінських витрат (визначення ролей, повноважень та відповідальності; ефективне використання матричної структури; загальні правила комунікацій; єдиний інформаційний простір);

– мінімізації впливу ризиків (аналіз зацікавлених сторін та ризиків проєкту; планування реагування та врахування ризиків у планах);

– зменшення масштабів браку (чітке визначення цілей, результатів та меж проєкту; розробка необхідної кількості планів; побудова ефективної системи контролю).

Завдання, які допомагає вирішувати проєктний менеджмент:

– керувати цілями проєкту;

– контролювати бюджет, щоб уникнути незапланованих видатків;

– визначати терміни реалізації проєкту;

– розподіляти завдання та встановлювати відповідальних осіб;

– передбачати можливі ризики та заздалегідь виявляти загрози;

– вести контроль за процесом реалізації проєкту;

– налагоджувати ефективну комунікацію між членами команди для досягнення поставленої мети;

– визначати цілі, відповідальність та повноваження при поєднанні проєктної та операційної діяльності;

– впроваджувати нові, більш гнучкі організаційні структури;

– започатковувати нові стандарти до існуючої системи менеджменту якості та забезпечення їх сумісності;

– впроваджувати інформаційні системи для управління проєктами;

– створювати середовище та умови для ефективних комунікацій між учасниками проекту;  
 – визначати інструменти моніторингу та показники ефективності проєктної діяльності;  
 – забезпечувати перепідготовку працівників і керівників для оволодіння спеціальними знаннями у галузі проєктного менеджменту.

Дослідження особливостей застосування проєктного менеджменту у діяльності сучасних компаній дозволило узагальнити певні відмінності в умовах та методах здійснення управлінської діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

## Традиційний та проєктний підхід до управління компаніями

Характерні риси традиційного підходу	Характерні риси проєктного підходу
1. Управління спрямоване, насамперед, на стабілізацію існуючого стану компанії. 2. Відповідальність за забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів. 3. Спектр завдань керівника та персоналу чітко обмежений та визначений рамками посадових інструкцій та іншими документами компанії. 4. Перелік завдань закріплений у внутрішніх локальних правових актах. 5. Усі повноваження, обов'язки, відповідальність та вимоги визначені в рамках управлінської структури. 6. Спостерігається висока стійкість організаційних структур. 7. Рівень мінливості умов праці та роботи є низьким.	1. Припущення, що компанія функціонує за умов невизначеності. 2. Відповідальність щодо впровадження змін. 3. Ведення постійної роботи із змінами. 4. Перелік завдань постійно змінюється. 5. Наявність деякої розмитості у повноваженнях матричних структур управління. 6. Високий динамізм у спектрі завдань та суттєвий вплив на компанію умов внутрішнього та зовнішнього середовища. 7. Міжфункціональність у виконанні завдань, що взаємопов'язані проєктним циклом. 8. Інноваційний розвиток компанії, свідоме уникнення традиційних і застарілих схем управління. 9. Основа результативності компанії – досягнення кінцевої мети. 10. Спрямованість на підвищення унікальності діяльності, постійне поліпшення умов ведення бізнесу.

Джерело: узагальнено на основі [1; 3; 5]

З даних табл. 1 видно, що функція менеджера з виробництва полягає у забезпеченні найбільш ефективного та ефективного використання ресурсів. У той же час проєктний підхід працює з сукупністю найважливіших понять для ефективної організації виробничого менеджменту компанії – таких, як: невизначеність середовища, наявність стратегічних цілей, наявність ефективної команди проєкту, розподіл ролей та функцій, управління часом та бюджетом.

Проєктний менеджмент може бути використаний у будь-яких сферах діяльності та на будь-яких стадіях ведення бізнесу. І скрізь він дозволить підприємцю отримати конкурентні переваги (табл. 2).

Таблиця 2

## Переваги компанії від використання проєктного менеджменту

Етап ведення бізнесу	Рекомендовані методи проєктного управління	Можливі переваги від використання методів
Поява ідеї нового бізнесу – ініціація проєкту	Експертиза проєкту. Оцінка фінансової ефективності бізнесу. Розрахунок інтегральних показників прибутковості.	Встановлення конкретних та досяжних цілей. Ретельна оцінка можливості бізнесу або планування заходів у рамках його розвитку. Оцінка можливих засобів фінансування. Пошук партнерів з бізнесу.
Пошук коштів для реалізації ідеї – планування проєкту	Побудова ієрархічної структури робіт проєкту. Календарно-мережеве планування проєкту. Бюджетування проєкту. Планування ресурсів. Інформаційні технології управління проєктами.	Спрощення доступу до кредитних фінансових ресурсів та державного фінансування. Поява можливостей приватного інвестування. Відкриття можливостей взаємодії з партнерами. Встановлення контрольних точок.
Реалізація ідеї – виконання проєкту	Управління ресурсами. Періодичний контроль та облік проєкту. Аналіз освоєних обсягів інвестицій. Інформаційні технології управління проєктами.	Скорочення вартості та термінів досягнення цілей. Зниження ймовірності зриву та перенесення термінів. Підвищення рівня дотримання бюджету. Поліпшення координації працівників та інших ресурсів для реалізації ідеї. Підвищення контрольованості процесу досягнення мети. Ефективна оцінка процесу досягнення мети. Раннє виявлення відхилень від плану.
Стратегічний розвиток бізнесу	Стратегічне планування. Пошук альтернативних варіантів розвитку.	Своєчасне переорієнтування бізнесу. Підвищення гнучкості керування. Випередження конкурентів.

Джерело: узагальнено на основі [2; 3; 5; 6]

У ході дослідження було виявлено необхідність обґрунтування процесу розроблення та впровадження проекту. Це дало змогу запропонувати на основі вивчених літературних джерел авторське бачення процесу здійснення проекту (рис. 1).

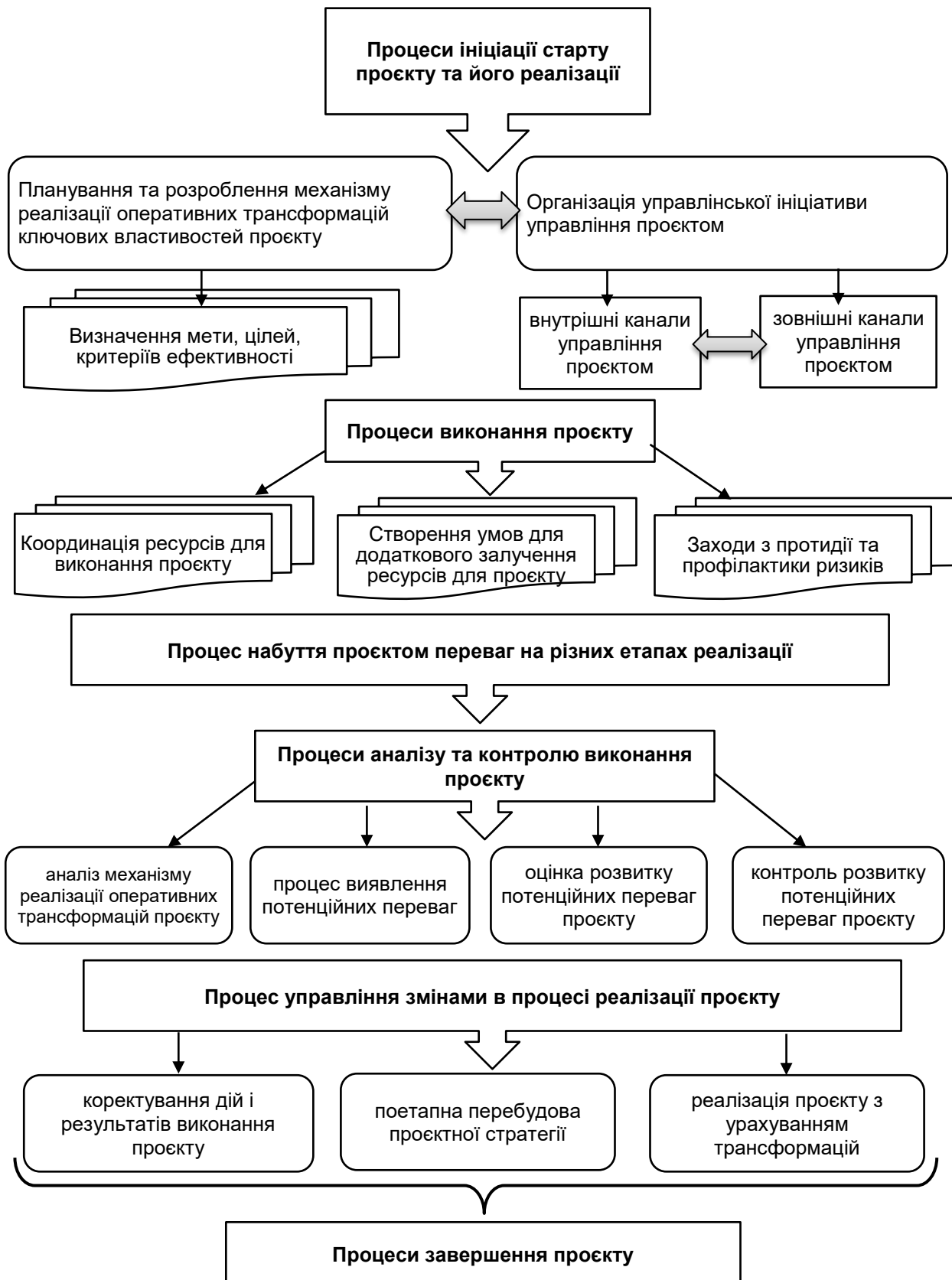


Рис. 1. Процеси здійснення виконання процедур в проектному менеджменті  
 Джерело: удосконалено на основі [1; 2; 3; 5]

На рис. 1 запропоновано основні напрямки комплексного підходу до аналізу та вивчення трансформації сучасного проектного менеджменту. Даними напрямками є аналіз механізму реалізації оперативних трансформацій проекту на кожному етапі реалізації та процес виявлення та розвитку потенційних переваг на різних стадіях розробки та реалізації проекту на ринку.

При управлінні змінами у проекті можуть використовуватись такі стратегії:

- розвиток мислення, орієнтованого на зміни;
- використання методу швидкого створення прототипів;

– опір змінам з використанням управління конфігурацією. В даному випадку, на нашу думку, мається на увазі чітке дотримання специфікації, затвердженої споживачем. У разі виникнення змін відбувається розгляд та затвердження змін проекту відповідно до суворої процедури;

– контроль змін з використанням запиту на зміну, ретельного документування та контрольованої зміни проекту.

Важливим аспектом в проектному менеджменті є пошук додаткових критеріїв успішності проекту. Так, доцільно виділити підхід Т. Cookie-Davisa [10]. Його програма постійного покращення практик проектного управління відкриває нові свідчення ефективних процедур проектного менеджменту через емпіричні дослідження, при цьому автор виділяє одинадцять процедур, які є найважливішими для досягнення успіху проекту [10]:

1. Створення стратегічної структури проекту. Під стратегічною структурою мається на увазі використання дизайну, стратегії проекту та інформаційного менеджменту.

2. Встановлення, визначення та досягнення цілей проекту. Саме ця процедура встановлює критерії успіху/невдачі проекту.

3. Визначення, затвердження, розробка та доставка продукції чи послуги.

4. Визначення, структурування, планування, виконання та контроль робіт, які необхідно виконати.

5. Управління невизначеністю, яка властива унікальності проекту.

6. Управління життєвим циклом проекту.

7. Управління проектами як засобами здійснення стратегії бізнесу.

8. Пошук, визначення кількості та збір організаційних вигод у результаті виконання проекту.

Використання такого поняття, як «вигідна зміна», як ми вважаємо, призводить до необхідності ідентифікації потенційних вигод, їх планування та відстеження, розподілу відповідальності та їх реалізації.

9. Виділення ресурсів організації для проекту.

10. Визначення та вирівнювання інтересів учасників проекту.

11. Створення, лідерство та керівництво тимчасовою командою, яка виконує проект.

Спробуємо узагальнити критерії ефективності всіх типів проектів компанії у табл. 3.

**Таблиця 3**

**Критерії ефективності проекту**

Категорія успіху	Вимірювані критерії ефективності
Внутрішні цілі проекту	- виконання проекту у строк, згідно з бюджетом та іншими обмеженнями.
Вигода для споживача	- досягнення функціональної продуктивності; - відповідність продукту технічним специфікаціям та стандартам; - задоволення потреб споживача; - вирішення проблеми споживача; - реальне використання продукту споживачем; - споживач отримує задоволення від використання продукту.
Безпосередня віддача	- поліпшення прибутковості; - захоплення більшої ринкової частки; - комерційний успіх підприємства.
Можливості у майбутньому	- створення конкурентних переваг для споживача; - створення нового ринку; - створення нової технології; - поява нових можливостей у підприємства.

*Джерело: узагальнено на основі [4; 5; 6]*

Важлива роль з отримання бажаного результату від управління проектом належить командній роботі учасників проекту, які мають знання загального менеджменту з ведення переговорів, публічних виступів, розроблення бізнес-планів, проведення фінансового аналізу та оцінки інвестицій, роботи з електронною поштою та комп'ютерними програмами. Учасники проекту повинні володіти навиками щодо ефективного управління часом, заснованого на самоорганізації людини або групи людей для того, щоб у відведений для роботи час доручені завдання не тільки були виконані, а й досягнуто задоволення від виконаної роботи.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проєктний менеджмент – це процес управління проєктами, 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.

Таким чином, проєктний менеджмент спрямований на те, щоб в умовах конкуренції вийти на запланований результат за певний час з обмеженим ресурсом, для чого необхідно підібрати та організувати роботу висококваліфікованого персоналу, а також впроваджувати нові технології та управлінські рішення. Нові вимоги до проєктних менеджерів пов'язані із впровадженням глобальних стратегій та підходів до проєктного управління вищим керівництвом.

### 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. Черчата А. О. Проєктний менеджмент на підприємстві: застосування в контексті взаємодії з функціональним та процесним підходами. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2019. № 1. С. 172-179.
5. 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.
6. Багашова Н. В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проєктами. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_6\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_34) (дата звернення: 11.02.2022).
7. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). Edition - Project Management Institute. Pennsylvania, 2017. 480 p.
8. Deutsches Institut fur Normung (DIN). URL: <http://www.standards.ru/document/4061453.aspx> (дата звернення: 11.02.2022).
9. PRINCE2 Agile. Project Management. URL: <https://www.axelos.com/certifications/prince2-agile/prince2-agile-foundation-certification> (дата звернення: 11.02.2022).
10. Cooke-Davies T. Towards improved project management practice: Uncovering the evidence for effective practices through empirical research. Thesis (Ph. D.). Leeds Metropolitan University, USA, 2001.

### 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. Cherchata, A.O. (2019), "Project management at the enterprise: application in the context of interaction with functional and process approaches", *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu*, no. 1, pp. 172-179.
5. 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.
6. Bahashova, N.V. (2015), "Global and domestic trends in the development of project management", *Efektivna ekonomika*, no. 6, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_6\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_34) (access date February 11, 2022).
7. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (2017), Edition – Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 480 p.
8. Deutsches Institut fur Normung (DIN), available at: <http://www.standards.ru/document/4061453.aspx> (access date February 11, 2022).
9. PRINCE2 Agile. Project Management, available at: <https://www.axelos.com/certifications/prince2-agile/prince2-agile-foundation-certification> (access date February 11, 2022).
10. Cooke-Davies, T. (2001), "Towards improved project management practice: Uncovering the evidence for effective practices through empirical research", Thesis (Ph. D.), Leeds Metropolitan University, USA.