

Глух Н.В.

## УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ: МІСЦЕ ТА РОЛЬ ОБЛІКУ І АНАЛІЗУ

*У статті розглянуто теоретичні основи управління проектами, а також основні відмінності його від класичного менеджменту. У період поглиблення ринкових відносин та глобалізаційних процесів розширюється коло проблем, що покликані вирішувати бухгалтерський облік та економічний аналіз. Зважаючи на це, обґрунтовано роль і значення облікової та аналітичної інформації для потреб управління проектами підприємств. Визначено основні завдання обліково - аналітичної системи підприємства, а також необхідність удосконалення інформаційної бази для потреб проектного менеджменту.*

**Ключові слова:** проект, управління проектами, інформаційне забезпечення, облікова та аналітична інформація, обліково-аналітична система.

**Постановка проблеми.** Важливою проблемою управління підприємством є формування та збереження конкурентоспроможності в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Метою облікової та аналітичної інформації є забезпечення управлінського персоналу підприємства повною, своєчасною та достовірною інформацією для прийняття поточних і стратегічних рішень щодо того чи іншого проекту. Управління проектами вимагає систематичної інформації про здійснювані господарські процеси, їх характер і обсяг, про наявність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів та їх використання. Головним джерелом необхідної інформації виступають дані поточного бухгалтерського обліку, які впорядковуються у звітність. Така звітність має велике значення, оскільки використовується не тільки для аналізу ефективності проекту, але й для узагальнення результатів у масштабі підприємства чи галузі загалом.

Отже, обліково-аналітична інформація є основним джерелом інформаційного забезпечення у реалізації проекту та управлінні ним. Проте у період поглиблення ринкових відносин та глобалізаційних процесів розширюється коло проблем, які повинні вирішувати бухгалтерський облік та економічний аналіз. Швидкий розвиток науки і техніки, впровадження інноваційних технологій та поява нових організаційних форм виробництва спричинюють ускладнення управління, тому виникає першочергова потреба удосконалення системи інформаційного забезпечення, яке дасть змогу підвищити якість облікової та аналітичної інформації, її обробки та зберігання, що є неодмінною умовою для ефективного управління проектами підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблеми забезпечення обліковою та аналітичною інформацією процесу управління зробили такі вчені, як М. Р. Лучко, Ф.Ф. Бутинець, Г.Г. Кірейцев, О.Д. Гудзинський, М.Я. Дем'яненко, М.С. Пушкар, П.Т. Саблук та інші. Проте в літературі не описана роль та місце

обліково-аналітичної інформації в управлінні проектами підприємств, що і зумовило дослідження цієї проблематики.

**Методологія дослідження.** Теоретичною основою дослідження є сучасна теорія обліку, аналізу та менеджменту. Також під час дослідження застосовувались такі методи: індуктивний – при зборі, систематизації та обробці інформації; дедуктивний – при теоретичному осмисленні проблеми; аналізу та синтезу – при поєднанні складових економічних явищ в єдиному процесі; історичний і логічний – при вивченні розвитку й взаємозв'язку менеджменту й обліку.

**Формулювання цілей статті.** Визначення ролі обліку і аналізу в процесі управління проектами підприємств, обґрунтування місця обліково-аналітичної інформації в системі управління підприємством загалом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В період комплексних економічних перетворень, які відбуваються в Україні, створюються нові та впроваджуються існуючі моделі і механізми побудови сучасних економічних відносин як у державі, так і на підприємстві. Відповідно, будь-який підприємець розуміє, що для подальшого отримання прибутку, перш за все, потрібно досконало управляти виробничо-господарською діяльністю. Важливе місце при цьому належить управлінню проектами, а саме, необхідності розв'язання низки питань:

- як спланувати та скоординувати реалізацію проекту;
- як залучити кошти із зовнішніх джерел фінансування для реалізації проекту;
- як краще розпорядитись власними коштами;
- як досягти максимальних прибутків за мінімальних витрат;
- як створити команду працівників для реалізації проекту;
- як мотивувати персонал до ефективної діяльності;
- як уникати конфлікту в команді проекту.

Відповідаючи на ці запитання, ми зіштовхуємось з проблемою управління проектами, тобто – з особливим мистецтвом, яке можна виокремити і вивчити. Що ж слід розуміти під поняттям «проект»?

© Глух Наталія Володимирівна, здобувач кафедри обліку в державному секторі економіки та сфері послуг Тернопільського національного економічного університету, e-mail: natalia.dn@ukr.net

Є досить велика кількість означень проекту, аналізуючи які, можна запропонувати наступне: проект – це цілеспрямована діяльність для створення цінності, завдяки унікальній властивості продукту проекту в рамках досягнення місії соціально-економічної системи.

Виходячи з вищезазначеного визначення, управління проектами є процесом прийняття компетентних рішень командою управління проектом стосовно результативної та ефективної координації дій як цілісної системи для отримання продукту проекту з унікальними властивостями за показниками цінності, якості, часу, вартості та задоволеності зацікавлених сторін.

Управління проектами розглядають як симбіоз науки і мистецтва застосування в них професійних здібностей для виробництва продукту проекту [3, с. 50].

За визначенням, яке запропонував Інститут управління проектами США, управління проектами – це мистецтво керівництва й координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених в проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволеністю учасників проекту [6, с. 27].

Управління проектами вважається мистецтвом та наукою перетворення мрії на реальність [5, с. 29]. На думку Дж. Родні Тернера, з останнього визначення випливають ознаки проектів та управління ними. «Щоб мета стала реальністю, ми повинні виконати певну роботу, тобто докласти зусиль. Ці зусилля, зумовлені новою мрією, мають відрізнитись від всього, що робилось до цього.

Будучи відмінними або унікальними, вони потребують від людей трудових взаємовідносин нового типу. Мало того, зусилля повинні мати початок, середину та кінець, якщо ми забажаємо досягти результату в межах певного часу. Цей процес втілення непрямо виражений у вигляді життєвого циклу, в який ми закладаємо нашу мрію та перетворюємо її спочатку у призначення (визначення цілей діяльності), потім – у завдання проекту (предмети, які треба створити в рамках проекту) і далі – у цілі та завдання команд і окремих працівників, необхідні для досягнення цілей вищих рівнів. Нарешті, щоб завершити процес перетворення, ми повинні забезпечити завершення робіт, коли кінцевих результатів проекту досягнуто, тобто мрія здійснена» [5, с. 30].

Управління проектами відрізняється від менеджменту в класичному розумінні цього слова. Основні відмінності між традиційним менеджментом та управлінням проектами показані в табл. 1.

Таблиця 1

**Відмінності між традиційним менеджментом та управлінням проектами**

Критерій	Традиційний менеджмент	Управління проектами	Облікова складова
Спрямованість на кінцеві показники	Орієнтований на хід подій, процес	Орієнтоване на досягнення певної мети	Доход
Спрямованість на задоволення інтересів	Організація, в якій здійснюються процеси управління	Замовник, якому важливий конкретний результат проекту	Контрагенти, доход
Обмеження	Відсутні чіткі обмеження за часом і ресурсами	Є чіткі обмеження за часом і іншими ресурсами, особливо фінансовими (бюджет проекту)	Звітний період
Основний об'єкт планування	Планується розподіл позицій	Детально планується використання ресурсів (час, гроші, персонал)	Бюджетування
Оцінка результатів	Широко використовується регулювання процесів в ході їх реалізації, коригуючі дії	Результати оцінюються по завершенні проекту	Оцінка, доход
Задіяний персонал	Персонал, постійно зайнятий на підприємстві	Проектні команди, що складаються як з персоналу організації, так і з зовнішніх виконавців, існуючі обмежений період часу	Персонал, оплата праці
Характер діяльності	Монотонний	Різноманітні види діяльності, пов'язані з ризиком	Факти фінансово-господарської діяльності в умовах ризику

Зазвичай менеджмент розуміється як процес планування, організації, керівництва та контролю роботи членів організації і використання всіх наявних організаційних ресурсів для досягнення організацією певних цілей. Менеджмент має циклічний, повторюваний характер, що і дозволяє удосконалювати управлінські впливи і домагатися зростання ефективності функціонування організації. Проект же – унікальна організація, яка характеризується динамічним розвитком і обмеженістю за часом і ресурсами. Отже, управління

проектами використовує унікальні методи та інструменти для підвищення ефективності реалізації проектів.

Відрізняючись від традиційного менеджменту за своєю структурою, змістом і принципам, управління проектами, тим не менш, тісно пов'язане з ним. Функції управління проектами охоплюють такі елементи традиційного функціонального менеджменту, як фінансовий менеджмент, управління персоналом, операційний менеджмент, логістика, інноваційний менеджмент, управління якістю, маркетинг та ін.

## Функціональні області менеджменту і їх використання для цілей управління проектами

Функціональна область менеджменту	Використання для цілей управління проектами	Функціональна область управління проектами
Фінансовий менеджмент	Забезпечення відповідності проекту обмеженням по бюджету, формування бюджету проекту. Оцінка ефективності проекту. Інтеграція бюджету проекту в систему бюджетів підприємства (при реалізації проекту в рамках діючого підприємства)	Управління вартістю проекту. Управління проектними відхиленнями
Управління персоналом	Визначення вимог до кваліфікації персоналу, який залучається для реалізації проекту; мотивація членів проектної команди, вирішення конфліктів; формування адекватної необхідності проекту та організації системи оплати праці учасників проектної команди; інтеграція проектної команди в систему мотивації персоналу підприємства	Управління персоналом
Операційний менеджмент	Визначення послідовності виконання робіт за проектом та інтеграція робіт за проектом з поточними операціями підприємства.	Управління проектом за тимчасовими параметрами. Управління проектними відхиленнями
Логістика	Вибір постачальників, схеми транспортування, складування, систем розрахунків з постачальниками і т.п.	Управління контрактами
Інноваційний менеджмент	Визначення критеріїв успішності проекту, реалізація проекту (якщо проект інноваційний), ідентифікація і оцінка комерційних і технічних ризиків	Управління предметною областю проекту. Управління проектними відхиленнями
Управління якістю	Розробка заходів щодо забезпечення якості проекту, інтеграція проекту в систему менеджменту якості підприємства	Управління якістю
Маркетинг	Дослідження ринку, канали поширення інформації про проект	Управління комунікацій

Використання цих функціональних областей менеджменту для цілей управління проектами представлено в табл. 2.

Управління проектом досягається шляхом ітеративного застосування процесів управління проектами. Найбільшу увагу зазвичай приділяється процесам управління проектами в функціональних областях (рис.1).

Але для чого необхідно управляти проектами. Загальна мета управління проектами є універсальною відносно будь-якого проекту. Це прийняття управлінських рішень. Але цілі різних видів управлінських дій з проекту повинні відбивати специфіку кожного проекту. Вона виражається в тому, як втілюються етапи підготовки, розроблення, прийняття, реалізації та аналізу результатів реалізації рішень. Крім того, специфіка прийняття управлінських рішень визначається повнотою, достовірністю та невизначеністю інформації, на базі якої їх приймають.

В управлінні проектами повнота та достовірність інформації визначаються інноваційністю ідеї проекту, унікальністю реалізації проекту, турбулентністю зовнішнього та внутрішнього оточення проекту.

Сутність інформаційного забезпечення управлінської діяльності формується за рахунок сукупності інформаційних ресурсів, які сприяють ефективному проведенню процесу управління, зокрема розробленню та реалізації управлінських рішень. Інформаційне забезпечення – це якісне інформаційне обслуговування управлінського персоналу підприємства шляхом створення динамічної системи збору даних, їх обробки, зберігання та

перетворення на достовірну, своєчасну, точну, актуальну інформацію для ефективного ведення процесу управління та прийняття відповідних управлінських рішень.

Облік та аналіз є важливими функціональними компонентами інформаційної системи підприємства. Оперативність збирання та обробки виробничої, комерційної, фінансової та інших видів інформації, забезпечення зацікавлених користувачів об'єктивною інформацією про фінансовий стан і результати діяльності підприємства – основні функції обліку. Аналіз – функція, яка за допомоги аналітичних і економіко-математичних методів досліджує наявність, структуру, динаміку економічних показників, вивчає ефективність їх використання, розглядає вплив різних факторів на фінансовий стан підприємства.

Бухгалтерський облік є основним джерелом інформації, необхідної для аналізу з метою прийняття управлінських рішень.

Раціональна організація бухгалтерського обліку передбачає таку його побудову, при якій облік забезпечує своєчасне виконання важливих функцій у плануванні, контролі, управлінні при мінімальних витратах засобів і праці. Основними передумовами раціональної організації бухгалтерського обліку є такі:

- визначення структури, технології та організації виробництва;
- встановлення системи облікових взаємовідносин окремих структурних підрозділів підприємства з підприємством;
- визначення обсягу облікових робіт;
- розподіл їх між працівниками бухгалтерії;

➤ визначення працівниками бухгалтерії діючих законоположень та інструктивних матеріалів з питань ведення обліку [2, с.81-82].

Система облікової та аналітичної інформації відіграє важливу роль в функціонуванні системи управління проектами, забезпечуючи взаємодію різних структурних підрозділів та реагуючи на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Під системою розуміють сукупність множин взаємопов'язаних елементів, які утворюють певну цілісність [1]. Обліково-аналітична система – це система, що ґрунтується на даних оперативного, статистичного, фінансового і управлінського обліку, включаючи оперативні дані, і використовує для економічного аналізу статистичну, виробничу, довідкову та інші види інформації.

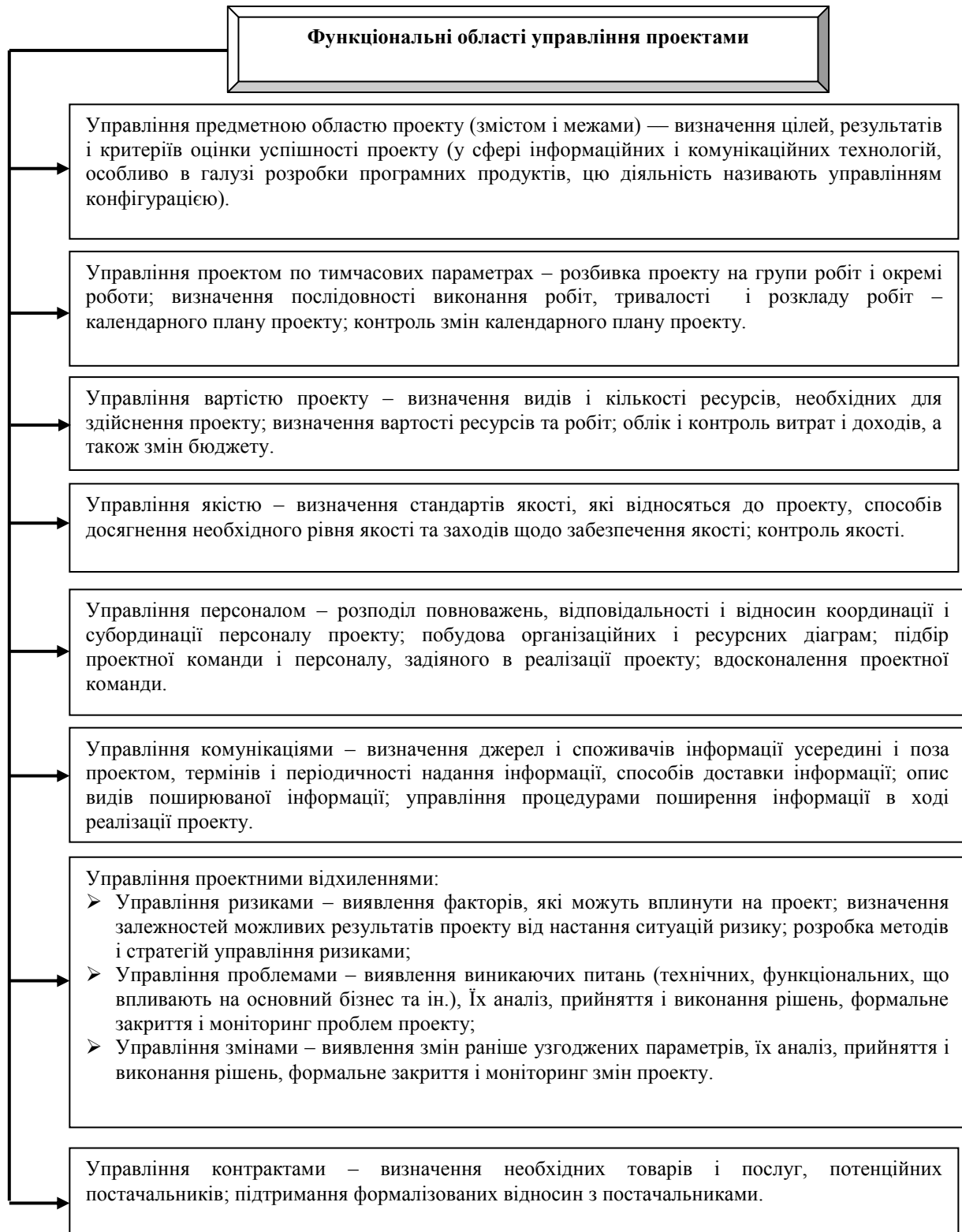


Рис. 1 Функціональні області управління проектами

Основними завданнями обліково-аналітичної системи підприємства є:

- аналіз діяльності підприємства за вказаними напрямками;
- облік господарських операцій за цільовими напрямками на базі бухгалтерського обліку з додаванням нефінансових показників;
- контроль за використанням матеріальних та нематеріальних ресурсів, за правильним відображенням усіх господарських операцій на етапах планування, обліку та за достовірністю аналітичних даних;
- планування діяльності підприємства, зокрема господарських операцій; видів діяльності: операційної, інвестиційної, фінансової, податкової; центрів відповідальності та підприємства загалом;
- формування аналітичних бюджетів як джерел акумулювання планової, облікової та аналітичної інформації [4].

Вдосконалення інформаційної бази відповідно до потреб проектного управління є суттєвим елементом розвитку підприємства. Переважаючи підходи до формування інформаційних потоків обліково-аналітичного спрямування поступаються місцем новому підходу, основним принципом якого є забезпечення корисності для прийняття управлінських рішень. Відповідно в новітній економіці різко зростає цінність інформації. Зовнішнє нестабільне оточення вимагає від підприємств розроблення складніших та детальніших систем управління.

Проаналізувавши діяльність українських підприємств, можемо зробити висновок про те, що

відсутність необхідного обліково-аналітичного забезпечення призводить до того, що організації або формують фінансові результати недостовірно, або ставляться до формування її елементів формально. Своєю чергою, через це організаціям складно орієнтуватися у подальшому розвитку, знижується їх конкурентоспроможність і стійкість, що зрештою може призвести до фінансової неспроможності та банкрутства.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Облікова та аналітична інформація відіграє ключову роль у забезпеченні прийняття ефективних рішень в межах реалізації конкретного проекту, проте в теперішніх умовах вимоги і критерії до інформаційної бази обліково-аналітичної системи значно трансформуються у зв'язку із зростанням корисності економічної інформації, відбиранням оптимального переліку показників первинної звітності та розрахункових показників економічної ефективності функціонування підприємств. Збільшення потреб у кількісних і якісних характеристиках інформаційного забезпечення управління проектами зумовлюють до перегляду кваліфікаційних характеристик працівників обліково-аналітичних та економічних служб, управлінського персоналу підприємств.

Отже, дані обліку та аналізу як складові інформаційного забезпечення управління проектами дають можливість розв'язувати функціональні завдання управління, надаючи керівництву повну та достовірну інформацію про стан справ щодо конкретного проекту та господарські процеси загалом.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Городянська Л. Особливості технічного забезпечення системи бухгалтерського обліку // Бухгалтерський облік і аудит. – 2009. – № 10. – С. 17–20.
2. Даньків Й. Я. Стандартизація обліку і аудиту: навч. посіб. / Й. Я. Даньків, М. Р. Лучко, М. Я. Остап'юк. – 2-ге вид., випр. і доповн. – К.: Знання, 2006. – 310 с.
3. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т.1, версия 1.2; [пер. на рус. язык под ред. С.Д. Бушуева]. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.
4. Садовська І.Б. Обліково-інформаційне забезпечення управлінського аналізу // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. – № 647. – Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2009. – С. 498–503.
5. Тернер Дж. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению Дж. Родни Тернер; [пер. с англ.; под общ. ред. В.И. Воропаева]. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 332 с.
6. Управление проектами: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – [5-е изд., перераб.]. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2009. – 960 с.