

## УДК 351.862.4

**В.Г.ВОРОНКОВА** (доктор філософських наук, професор, зав. кафедри менеджменту організацій, академік Української академії політичних наук, академік Міжнародної академії наук вищої школи (м. Москва); академік Академії наук соціальних технологій і місцевого самоврядування (м. Москва)

Запорізька державна інженерна академія, Запоріжжя

E-mail: valentina-voronkova@yandex.ru тел.моб. 050 637 27 68

## ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТІВ ЯК ЕФЕКТИВНОГО РЕСУРСУ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*Представлено теоретичні і праксеологічні основи формування концепції менеджменту проектів як невикористаного ресурсу в Україні і філософії керівництва проектами; сформовано концепцію сучасного менеджменту проектів і проаналізовано проблеми менеджменту проектів, що базується на концептуальних принципах ринкової економіки; обґрунтовано напрями розвитку проектно-орієнтованого бізнесу, який знаходиться в основі концепції менеджменту проектів; розкрито напрями удосконалення менеджменту проектів як ефективного ресурсу в розвинутих країнах, напрями підвищення ефективності мережеских проектів і діяльність професійних асоціацій з управління проектами в Україні і за кордоном; досліджено характерні особливості менеджменту проектів в умовах публічного управління і управління проектами-ІТ.*

**Ключові** слова: менеджмент проектів, проектно-управлінська діяльність, ефективність менеджменту проектами, проектно-орієнтований бізнес, проектно-орієнтований підхід, мережесві проекти, професійні асоціації, управління проектами -ІТ.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

В сучасних умовах інтернаціоналізації та глобалізації менеджмент проектів (МП, УП) отримав визнання в усьому світі, став модним напрямком у ринковій економіці багатьох країн розвинутого світу. Методологія і засоби менеджменту проектів широко використовується в усіх сферах цілеспрямованої і проектно-управлінської діяльності. За останні 30 років управління проектами сформувалося як нова культура управлінської діяльності і став своєрідним містком у цивілізованому бізнесі і діловій співпраці країн різних континентів, з різною історією розвитку, традиціями, економікою і культурою. Зараз вже важко назвати хоча б один проект світового значення, який здійснювався б поза рамками ідеології і методології менеджменту проектів. Важко назвати хоча б одну відому у світі компанію, яка б не використовувала б у своїй практиці методи і засоби менеджменту проектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, на яку спирається автор

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим

присвячується стаття. Проблемна ситуація.

На сьогодні управління проектами – це визнана у всьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це філософія керівництва проектами. Умови ринку стають більш вибагливими, підвищуються темпи змін, що відбуваються тощо. Управління проектами – це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої цілі. Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників. Виділяють такі показники ефективності проекту: показники комерційної ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників; показники економічної ефективності, які враховують народногосподарські вигоди й витрати проекту, включаючи оцінку екологічних та соціальних наслідків, і допускають грошовий вимір, що відображає фінансові наслідки здійснення проекту для державного та місцевого бюджетів

**Мета статті:** представити реалістичний погляд на вимоги, що пред'являються проектним середовищем, і майстерність, яка необхідна для успішного виконання проекту, як оволодіти всіма найважливішими складовими успіху; які використати інструменти і методи, щоб досягти ефективності менеджменту проектів.

Дана мета реалізується в наступних задачах:

- обґрунтувати сутність і джерела менеджменту проектів як невикористаного ресурсу в Україні;
- з'ясувати концепцію сучасного професійного менеджменту проектів, що базується на концептуальних принципах;
- обґрунтовано напрями розвитку проектно-орієнтованого бізнесу, який представлений як у недостатній мірі використаний ресурс в Україні;
- показати сутність професійного менеджменту як ефективного ресурсу за кордоном і в Україні.

Обговорення проблеми

Приведемо приклад: з 1993 по 1998 рр. у державі Катар на березі Персидської бухти японською компанією Chiyoda при участі приблизно 2 тисяч компаній-співвиконавців з більше чим 50 країн світу був побудований завод з виробництва зжиженого газу і морський термінал з його обслуговування (Qatargas LNG Plant). Бюджет проекту складав порядку 1,7 млрд. доларів. Проект здійснювався з застосуванням професійного управління і сучасних інформаційних технологій, включаючи телекомунікації через супутник Intel Sat і глобальної мережі Інтернет: Electronic Data Management System (EDMS), Global Communication System, Project Material Management System, New Project Management Tools, Project IT.

На інжинірингові та управлінські роботи було затрачено біля 40% бюджету проекту. Завод був спроектований за допомогою: 1) трьохвимірної системи автоматизації проектування; 2) побудований в комп'ютері на

віртуальній будівельній площадці; 3) при цьому була випробувана комп'ютерна технологія і організація будівельно-монтажних робіт. Після цього було проведено комплексне випробування віртуального заводу, внесені відповідні корективи в проект і видані до друку необхідна проектно-кошторисна документація і матеріали по управлінню цим проектом, включаючи контракти, плани, графіки, специфікації, комплексні постачання. І після того, як вся робота на комп'ютерах була закінчена, приступили до робіт на будівельній площадці. В результаті скрупульозного пророблення проекту, організаційно-технологічної підготовки створення підприємства, комплексного планування робіт, безперервного моніторингу прогресу проекту і контролю його основних параметрів, а також своєчасного прийняття рішень по вирішенню проблем, які виникають, і небажаних відхилень від встановлених показників, проект, який здійснювався в тяжких умовах аравійської пустелі при повній відсутності місцевих кадрів (у пік будівельних робіт на площадці було зайнято до 9 тисяч чоловік) вдалося успішно завершити роботу з необхідною якістю. Економія встановленого бюджету склала 11%, проект був реалізований на 8 місяців раніше передбаченого строку. У 1999р. цей проект отримав номінацію Project Management Institute, USA як проект року.

Сутність і джерела ефективності професійного менеджменту проектами як невикористаного ресурсу в Україні

До недавнього часу у вітчизняній практиці з поняттям «проект» пов'язувалося уявлення про комплект проектно-кошторисної документації щодо створення будинків, споруд, технічних установок. У професійному управлінні проектами з поняттям «проекту» пов'язується процес здійснення комплексу цілеспрямованих заходів по створенню нового продукту чи послуг у рамках встановленого бюджету, часу і якості. При цьому процес розділяється на дві складові проектного чи продуктово-орієнтованого процесу, направленої власне на створення продукту чи послуги, що розповсюджується на всі види людської діяльності – від створення книги до освоєння космосу. Проектно-орієнтований підхід, що тисячоліттями використовується в інженерній справі чи техніці, перенесений на організаційні, економічні, соціальні чи інші проекти у нетрадиційних сферах, приводить до колосальних успіхів. Багатоманітні замисли, заходи, плани у цих не інженерних сферах також слід розглядати як проекти і застосовувати до них проектно-орієнтовану технологію: чітко визначати цілі, результати проекту, склад робіт, враховувати зв'язки і вплив на проект оточуючого середовища і багаточисленних учасників проекту і виводити обґрунтовані розрахунки реалізації проектів. Такий підхід дозволяє не тільки зрозуміти, але й повинні визначити, які ми хочемо отримати результати, які кадри та ресурси необхідні, у які терміни ми прагнемо отримати результат і скільки це буде обходитися.

Таким чином, з нечітких, несистемних бажань у сфері різних соціальних, економічних та організаційних перетворень за допомогою

проектно-орієнтованого підходу можна перейти до обґрунтованих, розрахованих і забезпечених реаліями параметрам проекту, який можна реалізувати як ефективний проект в інженерній справі чи техніці. Самоочевидне, що у цьому випадку ефективність такого роду цілеспрямованої діяльності менеджменту проектами зростає у декілька раз. Професійний менеджмент проектами у сучасному уявленні пов'язують з творчою діяльністю з керівництва і координації людських і матеріальних ресурсів на протязі життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і технологій управління для досягнення результату щодо складу і об'єму робіт, їх вартості, задоволення очікувань учасників проекту. Основна ідея технології професійного менеджменту проектами і програмами чітко визначити цілі, склад робіт, розподілити відповідальність і ресурси, запланувати всі види робіт з врахуванням ризиків і можливостей, постійно контролювати ситуацію і своєчасно реагувати на зміни і відхилення для досягнення цілей проекту у рамках встановленого часу, бюджету і якості. В основі цієї технології лежить комп'ютерне уявлення проекту як динамічної моделі комплексу робіт з визначенням розрахункових і прогнозованих характеристик і показників проекту.

За допомогою формальної моделі і спеціальних програмних засобів концепція менеджменту проектів як невикористаного ресурсу в Україні здійснюється за рахунок: 1) безперервного комплексного і прогнозованого планування з врахуванням обставин, що сформувалися на даний момент часу; 2) безперервного моніторингу просування проекту, контролю виконаних робіт, видатків на засоби і ресурси, а також інші показники проекту; 3) регулювання процесу виконання проекту шляхом його перепланування з врахуванням виконаних робіт і ситуації, що склалася в рамках і за межами проекту. Сучасний професійний менеджмент проектів базується на наступних концептуальних принципах: 1) чітке визначення цілей, результатів і робіт проекту з врахуванням можливих ризиків; 2) визначення центрів відповідальності за проект у цілому і окремі його частини; 3) створення системи комплексного і прогнозованого планування робіт параметрів проекту; 4) створення системи контролю і регулювання ходу виконання робіт; 5) створення команди проекту і управління нею з метою об'єднання і координації зусиль всіх виконавців, втягнутих у проект.

Проектний аналіз – це визначення цінності проекту

Технічний аналіз – це уточнення кошторису і бюджету проекту; уточнення фізичних і цінових непередбачуваних факторів, які приводять до непередбачуваним витратам.

Комерційний аналіз – це оцінка проекту з точки зору кінцевих споживачів продукції чи послуг, що пропонуються проектом; у загальному вигляді ці задачі можливо звести до трьох: 1) маркетинг; 2) джерела і умови отримання ресурсів; 3) умови виробництва і збуту.

Екологічний аналіз – це встановлення потенційного зиску, що наноситься оточуючому середовищу як в інвестиційному так і післяінвестиційному періоді, а також визначення заходів, необхідних для

подолання чи пом'якшення цього ефекту.

Організаційний аналіз - це оцінка організаційної, правової, політичної та адміністративної обстановки, у рамках якої проект має здійснюватися і реалізуватися.

Соціальний аналіз – це визначення здатності плану проекту для його користувачів, результат соціального замовлення, який повинен забезпечити можливість стратегії взаємодії між проектом та його користувачами, підтримка населення і сприяння досягнення цілей проекту.

Ефективність концепції УП залежить в основному від проектно-орієнтованого бізнесу, який в недостатній мірі представляє собою невикористаний ресурс в Україні. Це бізнес, результати якого надаються споживачу у вигляді реалізованих проектів і програм, метою яких є створення продуктів і надання різноманітних послуг. Цей бізнес являє собою виробничу систему, на вході якої замовлення, контракти, угоди, договори, кожний з яких реалізується як програма чи проект, а на виході представляє створені продукти чи послуги. До проектно-орієнтованого бізнесу відносяться: вся інноваційна, інвестиційна сфери, одиничне і малосерійне виробництво, консалтинг, інжиніринг. Професійний менеджмент проектами особливо актуальний для таких галузей, в яких суттєву частку складає проектно-орієнтований бізнес. Це енергетика, нафтогазова промисловість, металургійна промисловість, велике машинобудування, аерокосмонавтика, транспортні комунікації, телекомунікації, інвестиційно-будівельна сфера, банківська справа, фінанси і страхування, інформаційні технології, перероблювана промисловість, автомобілебудування, фармацевтика, сфера торгівлі і обслуговування, науково-дослідна та інноваційна діяльність, а також державне управління на всіх рівнях, професійні послуги, управлінське консультування.

Що дає формування концепції професійного менеджменту проектами в Україні? Менеджмент проектів при його широкомасштабному застосуванні забезпечує високу ефективність здійснення проектно-орієнтованої діяльності. Упровадження менеджменту проектів в економіку України буде сприяти масштабному соціально-економічному розвитку України за рахунок підвищення ефективності державного управління на центральному, регіональному і муніципальному рівнях, підвищення якості управління державними і приватними підприємствами, а також підвищення інвестиційного клімату та інтенсивності обігу фінансово-кредитних ресурсів, що неминуче приведе до підвищення частки ВВП та рівня життя населення. Різні категорії учасників проектно-орієнтованої діяльності отримують наступні переваги від професійного розвитку менеджменту проектів в Україні: 1) Інвестори: підвищення прозорості державних і приватних проектів; пониження ризиків та їх контрольованість; розширення кола інвесторів та їх інноваційних можливостей; економія інвестиційних ресурсів за рахунок підвищення ефективності використання засобів проектів; 2) Менеджери і власники: підвищення конкурентоспроможності;

додатковий прибуток; покращення управлінського процесу; 3) Держава: підвищення обґрунтованості, чіткості планування і здійснення проектів і програм; контроль над розтрачанням засобів, ресурсів і строків виконання; пониження ризиків, втрат часу і ресурсів; прозорість; пониження витрат бюджетів всіх рівнів; підвищення ефективності державного управління; підвищення економічної безпеки; підвищення ефективності інноваційної та інвестиційної діяльності; істотне підвищення ВВП; 4) Суспільство: підвищення ефективності економіки в цілому; зростання інвестицій в соціальний сектор зі сторони бюджетів всіх рівнів і керівництва підприємств; покращення якості і рівня життя.

#### Професійний менеджмент як ефективний ресурс за кордоном

Методологія і засоби менеджменту проектів використовується в усіх сферах цілеспрямованої і проектно-орієнтованої діяльності, у тому числі і в державному управлінні різних країн. В останні роки уряди таких країн, як США, Німеччина, Японія, Франція все більше і більше використовують у своїй діяльності методи і засоби менеджменту проектів. Так, наприклад, практично кожний чиновник уряду США використовує на своєму персональному комп'ютері програмні засоби менеджменту у складі набору стандартних пакетів і програм. Ці засоби активно застосовуються не тільки для управління центральними проектами, але і для здійснення управлінських функцій всередині урядового апарату. Менеджмент проектів сьогодні є одним з найважливіших механізмів ринкової економіки і в багатьох країнах він використовується практично в усіх проектах. Так, в Японії, згідно з даними японської асоціації менеджменту проектів і всі інвестиційно-будівельні проекти оцінюються і реалізуються за допомогою технологій менеджменту проектів, в Україні їх не менше 1-2%. Згідно з даними Міжнародної асоціації менеджменту проектами (МІП), використання сучасної методології та інструментарію менеджменту проектів дозволяє заощадити 20-30% часу і біля 15-20% засобів, що витрачаються на здійснення проектів і програм. В Україні, де організаційна система і методи менеджменту є значно слабшими, чим на Заході, ефект від упровадження менеджменту проектів і програм сприятиме підвищенню ефективності використання даного ресурсу, який в перспективі буде більш суттєвим.

#### Підвищення ролі ефективності мережевих проектів

В умовах ринкових економічних відносин зростає роль ефективних мережевих проектів, що використовуються менеджерами, економістами, фінансистами, політиками, вченими, інженерами та іншими спеціалістами у всіх сферах суспільної і виробничої діяльності. Про це свідчить поява великої кількості програмних продуктів щодо сітьового планування та управління (СПУ), найбільш відомі для користувача: Microsoft Project, Project Expert, Time Line, Project Management Software, Primavera Project Planner, Галактика, ПроектМенеджмент та інші. Будь-яка діяльність має певну структуру, яка може бути представлена у вигляді графа, тобто частково упорядкованої більшості окремих операцій – робіт. Використання обчислювальної техніки сприяє розвитку сфери застосування складних

мережевих графіків, що відрізняються великою кількістю робіт чи їх складними взаємозв'язками. У класичному мережевому плануванні часто велика операція, у свою чергу, являється комплексом робіт, що створюють підмережу. При цьому складні проекти розглядаються у вигляді суперпозицій більш простих проектів-операцій. Перехід від аналізу «вузьких міст» до процесу прийняття рішень викликає якісне ускладнення – заміну простої імітаційної схеми виробництва її оптимізаційною моделлю.

#### Професійні асоціації з управління проектами

На сьогоднішній день основним організатором і координатором упровадження управління проектами в Росії являється Російська асоціація управління проектами - СОВНЕТ, що заснована у 1990р. як професійна некомерційна організація, яка об'єднує спеціалістів, фірми, компанії, підприємства, які здійснюють розробку, виконання і управління проектами у різних сферах діяльності: будівництво, промисловість, інформаційні технології, телекомунікації, консалтингові послуги. На сьогоднішній день управління проектами провело ряд заходів, що сприяли формуванню професійного управління проектами в Росії і сприяло їх широкому застосуванню на практиці, створені основи для масштабного упровадження методології та інструментарію управління проектами і програмами. З 1991 р. асоціація СОВНЕТ являється національною російською організацією у складі Міжнародної асоціації управління проектами в IPMA м. Цюріх Швейцарії, яка об'єднує 34 національні асоціації УП і біля 20000 членів практично з усіх європейських країн, а також Туреччини, Єгипту, Китаю, Індії, Південної Африки та Латинської Америки. IPMA зареєстрована у 1965р. у Швейцарії як некомерційна, професійна організація, основною метою якої є сприяння розвитку і широкому застосуванню на практиці методів і засобів управління проектами у різних країнах світу. Основними напрямками діяльності являються: дослідження і розробки, освіта і навчання, стандарти і сертифікація у сфері управління проектами. Членами IPMA являються переважно національні асоціації з управління проектами, основною метою яких є проведення проектно-орієнтованого бізнесу, що символізує новий напрямок розвитку управління проектами у третьому тисячолітті, основна мета якого розвиток професійного управління в усіх сферах економіки і сферах суспільного життя.

Характерні особливості та основи менеджменту проектів в умовах розвитку публічного врядування базуються на:

1. Визначенні концептуальних засад пріоритетів соціально-економічного розвитку на національному, регіональному, муніципальному рівнях. Основи розроблення документів стратегічного характеру (стратегій та програм розвитку, концепцій та цільових програм) муніципальних утворень; програмно-цільового структурування генеральної мети розвитку міста: від цілей до проектів з реалізації стратегічних пріоритетів.

2. Методології аналізу менеджменту проектів у секторі публічного врядування з точки зору проектного та кластерного підходів в публічному

управлінні: визначенні особливостей проектів соціально-економічного розвитку муніципальних товариств та оцінювання суспільної корисності стратегічного результату менеджменту проектів публічного врядування.

3. Отримання грантів як форми зарубіжного інвестування в Україні; пошук потенційних зарубіжних донорів та основні напрями фінансування програм; типи пропозицій проектів та загальні принципи написання пропозицій проектів.

4. Формування концепту управління на основі моделей якості, підвищення якості публічних послуг; створення системної моделі управління якістю в організації на базі положень чинного законодавства України, галузевих норм, а також на базі міжнародних стандартів серії ДСТУ ISO 9000 – 2008. Проекти впровадження СУЯ до діяльності органів публічного управління. Розроблення критеріїв оцінювання якості діяльності органів державного управління та органів місцевого самоврядування на базі інтегрованих показників якості, характеристик та стандартів публічних послуг.

7. Розвиток різних видів програмного забезпечення (ПЗ) діяльності органів державного управління та органів місцевого самоврядування, функціонально-орієнтованих інформаційних систем в управлінні містом; розвиток інформаційних технологій комунікацій з населенням систем типу «електронне місто», «електронне село», «електронне врядування».

Оптимізація інформаційно-технологічних проектів на основі ситуаційного аналізу

Розвиток концептуальних підходів до управління сучасними складними ІТ-проектами в контексті стратегії менеджменту проектів, необхідних для успішного планування та виконання ІТ-проекту. Інноваційні інформаційно-технологічні проекти відіграють у сучасній економіці виключно важливу роль, так як являються свого роду локомотивами чи катализаторами інноваційного розвитку багатьох галузей світового і вітчизняного господарства. Їх важлива роль підтверджується великим об'ємом ресурсів, які втягнуті у їх здійснення. Так, у 2010р. світовий ринок інформаційних і телекомунікаційних технологій, незважаючи на зростаючу економічну кризу, виріс на 3 трлн. доларів США, що складає біля 4,5% від світового ВВП. Разом з тим ефективність ІТ-технологій залишається ще на низькому рівні. Попередні розрахунки дозволяють зробити висновок, що біля 24% всіх світових витрат на ІТ-технології, (а це біля 1,5% трлн. доларів США) у 2010р. було втрачено безрезультатно, навіть не приймаючи до розрахунку порушення бюджетів проектів, які завершилися б хоча б будь-яким задовільним результатом. Аналіз факторів, що зумовлюють такий стан справ, приводить до висновку, що ключову роль в неефективній практиці управління ІТ-проектами відіграють процедури оцінки та аналізу проектів. Неадекватність методів та інструментів оцінки та аналізу ІТ-проектів пов'язана з більш глибокою методологічною проблемою розвитку проектного управління. Методологія проектного управління стала широко використовуватися у сфері інформаційних технологій порівняно недавно,



біля 20-25 років назад, у той час як методологічні основи цієї дисципліни сформувалися 50-60 років назад, переважно у воєнно-промисловому комплексі розвинутих країн. Проникнення проектного управління у сектор інформаційних технологій супроводжувався перенесенням вже існуючих методів і методик у нову предметну галузь. У результаті перенесення у стало виявлятися велика кількість проблем, які були пов'язані з нездатністю методів і методик, раніше вироблених у контексті одних предметних областей (будівництво, військово-промисловий комплекс, суднобудівництво, авіа будівництво), давати очікуваний ефект в інших областях ( у першу чергу у сфері інформаційних технологій). Тому в сучасних умовах виникає проблема підвищення адаптивності вже існуючих методів до специфіки конкретного проекту та його оточення на основі ситуаційного підходу. Відправною точкою дослідження являється те, що ІТ-проекти являються одночасно інвестиційними та інноваційними і дана комплексна природа проектів обов'язково повинна враховуватися при побудові процедур оцінки та аналізу ІТ-проектів.

Аналіз літератури. Для нашого дослідження актуальними є роботи таких дослідників, як М.Разу, В.Воропаєв, В.Шапіро, С.Тітов, Д.Міхєєв; ситуаційний підхід до проектного управління розроблений у працях А.Шенхара, Д.Двіра та інших; и других; питання управління високотехнологічними проектами і програмами досліджені у роботах Р.Арчібальда; теорія і практика управління інноваційними проектами викладена у працях С.Бабаскіна, М.Круглова, В.Первушіна; методи, що застосовуються для оцінки і аналізу ІТ-проектів, повноцінно розкриваються у роботах Р.Брейлі, С.Майерса, М.Лімітовського; практику застосування різних методів оцінки та аналізу ІТ-технологій знаходимо у роботах К.Пірлсона, К.Сондерса, К.Міліса, Р.Меркена та інших; проблемам оцінки ефективності інформаційних технологій та інформаційно-технологічних проектів присвячені роботи Л.Вілкока, С.Лестера, П.Вейла і А.Сінана. Аналіз літератури засвідчив, що існуючі дослідження характеризуються наступними обставинами: 1) при розгляді методів оцінки та аналізу проектів не враховується специфіка не тільки інформаційно-технологічних проектів, але й інноваційних проектів взагалі; 2) у теорії домінує намагання до використання традиційного інструментарію оцінки та аналізу інвестиційних проектів у контексті інноваційної діяльності; 3) дослідження не зачіпають реальної практики управління інноваційними проектами і не намагаються віднайти проблеми у використанні традиційного фінансово-орієнтованого інструментарію оцінки та аналізу ІТ-проектів; 4) методи, що використовуються для аналізу дизайн-проектів, проаналізовані в позитивних тонах, без обмежень і недоліків. Прирощення наукового знання в обґрунтуванні інноваційно-інвестиційної природи ІТ-проектів і недостатньому використанні лише традиційних фінансово-орієнтованих методів оцінки та аналізу даних проектів. На основі ситуаційного підходу до управління проектами слід використовувати принципи підвищення

адаптивності методів оцінки та аналізу ІТ-проектів. Суть даних пропозицій зводиться до виділення чотирьох типів ІТ-проектів: 1) транзакційні проекти; 2) проекти інформаційних систем; 3) стратегічні проекти; 4) інфраструктурні проекти та визначенні чотирьох типів результатів даних проектів. Ситуаційний підхід та аналіз

У рамках нашого дослідження ситуаційний підхід визначається як сукупність теоретичних, методологічних, методичних уявлень, в основі яких лежать два базових взаємопов'язаних принципи: 1) принцип ситуаціонізму, що акцентує увагу на ситуаційних та контекстуальних впливах на поведінку людини; 3) принцип суб'єктивної інтерпретації ситуації, у відповідності з яким ситуація повинна визначатися, виходячи з суб'єктивних уявлень її учасників. Окрім того, дослідження ІТ-проектів має базуватися на ситуаційному підході, тобто потребі застосування специфічних прийомів та методів управління даним процесом з урахуванням специфіки індивідуального та суспільного рівня відображення дійсності. Урахування засад цього підходу дає нам підставу зважати на зміни, що відбуваються у даному процесі у зв'язку з впливом внутрішніх та зовнішніх факторів на кожну з них відповідно з плинністю часу. Тобто досліджуючи ІТ-проекти, потрібно брати до уваги конкретний набір обставин, що спричинив ту чи іншу зміну в перебігу імерсії в управлінні проектами.

Ситуаційний аналіз вніс великий вклад у теорію менеджменту проектів, використовуючи можливості прямого застосування науки до конкретних ситуацій та умов. Центральним моментом ситуаційного підходу являється ситуація, тобто конкретна сукупність обставин, які здійснюють вплив на організацію у даний час. Використовуючи даний підхід, керівники можуть краще зрозуміти, які прийоми можуть у великій мірі сприяти досягненню цілей організації у конкретній ситуації. Як і системний, ситуаційний підхід не являється простою сукупністю передписаних рекомендацій, це спосіб мислення про організаційні проблеми чи рішення. У ньому зберігається концепція управління проектами.

Ситуаційний підхід намагається поєднати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягнути цілей організації найбільш ефективно. Ситуаційний підхід використовує ситуаційні відмінності між організаціями і всередині них. Менеджеру проекту необхідно визначити, які змінні ситуації є значимими і які впливають на ефективність проекту. Менеджер проекту повинен бути знайомий з засобами професійного управління, які довели свою ефективність. Під цим слід розуміти знання самого процесу управління, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю, якісних методів прийняття рішень. Менеджер проекту повинен правильно передбачити ймовірні наслідки (як позитивні, так і негативні) від застосування даної методики чи концепції у конкретній ситуації. Менеджер проекту повинен правильно інтерпретувати ситуацію, визначити, які фактори являються найбільш важливими у даній ситуації і який імовірнісний ефект може потягнути за собою зміни однієї чи декількох

ситуацій. Менеджер проекту повинен правильно відбирати і конкретні прийоми, які б викликали найменший негативний ефект, тим самим забезпечуючи досягнення цілей проекту самим ефективним шляхом. Структура проектного аналізу включає: 1) технічний аналіз; 2) комерційний аналіз; 3) фінансовий аналіз; 4) економічний аналіз; 5) організаційний аналіз; 6) соціальний аналіз; 7) екологічний аналіз; 8) програмні проекти. Проектування виконується послідовно і включає: 1) вибір проектувальників; 2) укладання контрактів; 3) планування проектно-кошторисних робіт і послуг; 4) власне проектування і узгодження проектно-кошторисної документації. Управління проектами – це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети.

Отже, управління проектами – це мистецтво керівництва і координації ресурсів на протязі життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення певних результатів проекту по складу, об'єму роботи, вартості, часу, якості і задоволеності його учасників. Основними принципами сформованої концепції управління проектами являються: 1) поглиблення рівня обґрунтованості інвестиційних рішень, що приймаються, через посередництво багатоваріантних (не менше 3-х) і багатофакторних оцінок (технологічних, економічних, соціальних та інших); 2) висока міра координації і контролю у процесі виконання інвестиційних проектів; 3) систематичний аналіз і постійне відслідковування зовнішніх змін (кон'юнктури ринку з усіх видів ресурсів, різних невизначених обставин і негативних факторів, що виникають на шляху інвестиційного циклу).

Проектна діяльність пронизує сьогодні всі сфери функціонування традиційного промислового підприємства: у маркетингу - це проекти маркетингових досліджень, рекламних акцій, виведення на ринок нових продуктів, завоювання нових ринків збуту; у дослідно-конструкторських підрозділах - це проекти розробки нових продуктів, технологій; у виробництві - проекти освоєння випуску нової продукції, технічного переозброєння, впровадження нових технологій; у збуті - проекти побудови торговельно-збутової мережі. Поряд з традиційними підприємствами динамічно розвиваються проектно-орієнтовані галузі - будівництво, науково-дослідна діяльність, рекламний, консалтинговий бізнес, які можуть мати практичний інтерес в менеджерів проектів в умовах ринку.

#### Висновки

Таким чином, управління проектами як невикористаний ресурс України в умовах ринку – 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 у проекті результатів щодо складу і об'єму робіт, вартості, часу, якості і задоволеності учасників

проекту.

### Список використаної літератури

1. Батенко Л.П., Завгородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 231с.
2. Бушуев, С. Д. Современные подходы к развитию методологий управления проектами. / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. / під ред. В. А. Рача. – 2005.– № 1(13). – С. 5 – 19.
3. Бушуев, С. Д. Модель «PROJECT EXCELLENCE» для міжнародної оцінки проектів / С. Д. Бушуев, К. Л. Жуков // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. / під ред. В. А. Рача. – 2001.– № 1(3). – С. 6 – 11.
4. Бушуев С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева (National Competence Baseline, NSB UA Version 3.0) К. : ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.
5. Бушуев С.Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія / С.Д. Бушуев, В.В. Морозов. – К.: Українська асоціація управління проектами, 1999. – 312 с.
6. Ефремов В.С. Проектное управление: модели и методы принятия решений. В кн. Энциклопедия менеджмента, М.: 1998.
7. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство: Пер. с англ. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2003. – 528с.
8. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдеррогге Н. Г. Управление проектами: Учеб. пособ. / Под общ. ред. И. И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – с.664.
9. Пинто Дж. К. Управление проектами / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2004. – 464с.
10. Рач В. А. Принципы системного подхода в проектном менеджменте / В. А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. / під ред. В. А. Рача – 2000 – №1 – С. 7 – 9.
11. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК®) Третье издание. – 2004 – Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA.
12. Словник-довідник з питань управління проектами / С. Д. Бушуев; Украинская ассоциация управления проектами. –К. :, Ділова Україна, –2001. – 640 с.
13. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Каравела, 2004. – 344с.
14. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA. – М.: Диалектика, 2007. – 480 с.

### REFERENCES (TRANSLATED & TRANSLITERATED)

1. Batenko L.P., Zavgorodniy A.A., V.V. Lischinskaya. Project Management: Training Manual. - Kyiv: Kyiv National Economic University, 2003. – 231p.
2. Bushuev S.D. Modern Approaches to development project management methodologies / S.D. Bushuev, N.S. Bushuev // Project Management and Production Development: a collection of research papers / edited by V.A. Racha. - 2001. - № 1 (3). - P. 6 – 11.
3. Bushuev S.D. Model «Project excellence» for international assessment projects / S.D. Bushuev, K.L. Zhukov // Project Management and Production Development: a collection. papers / Edited by VA Racha. - 2001. - № 1 (3). - P. 6 - 11.
4. Bushuev S.D. Project Management: The Basics of professional knowledge and competency assessment system of project managers / Bushuev S.D. , N.S. Bushueva (National Competence Baseline, NSB UA Version 3.0) K: IRIDIUM 2006. – 208p.
5. Bushuev S.D. Dynamic leadership in project management: monograph / S.D. Bushuev, V. Morozov. - Kyiv: Ukrainian Association of Project Management, 1999. - 312 p.
6. Efremov V.S. Project management: models and methods of decision-making. In the book. Encyclopedia of Management, Moscow, 1998.

7. Clifford F. Gray, Erik W. Larson. Project Management: a practical guide: translation from English - Moscow: Publishing House of the "Business and Service", 2003. – 528p.
8. Mazur I.I., V.D. Shapiro, Olderrogge N.G. Project Management: Textbook. benefits / Edited by I. Mazur. - 2nd edition. - M: Omega-L, 2004. – 664 p.
9. Pinto J.K. Project Management / Trans. from English V.N. Funtova. - St. Petersburg.: Peter, 2004. – 464 p.
10. Rach V.A .Principles of systematic approach to project management // Project Management and Production Development: a collection. scientific papers / edited by VA Racha - 2000 - № 1 - P. 7 - 9.
11. Guide to the Body of Knowledge Project Management (PMBok Guide ®) Third Edition. - 2004 - Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA.
12. Dictionary of Project Management / S.D. Bushuev, Ukrainian Association management projects. - K.: Business Ukraine, - 2001. - 640 p.
13. Tarasyuk G.M. Project Management: a manual for students in higher education. - K.: Caravel, 2004. – 344p.
14. Verzuh E. Project Management: a crash course on program MVA. - Moscow: Dialectics, 2007. - 480 p.

**В.Г.ВОРОНКОВА**

Запорожская государственная инженерная академия, Запорожье

E-mail: valentina-voronkova@yandex.ru тел.моб. 050 637 27 68

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКСЕОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ  
ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЕКТОВ КАК  
ЭФФЕКТИВНОГО РЕСУРСА РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

Представлены теоретические и праксеологические основания формирования концепции менеджмента проектов, сущности и источников менеджмента проектов как неиспользованного ресурса в Украине и философии руководства проектами; сформирована концепция современного менеджмента проектов и обозначены проблемы менеджмента проектов, которые базируются на концептуальных принципах рыночной экономики; обоснованы направления развития проектно-ориентированного бизнеса, который находится в основе концепции менеджмента проектов; раскрыты направления усовершенствования менеджмента проектов как эффективного ресурса в развитых странах, направления повышения роли эффективности сетевых проектов и деятельность профессиональных ассоциаций по управлению проектами в Украине и за рубежом; исследованы характерные особенности менеджмента проектов в условиях развития публичного управления и управления проектами-ИТ.

**Ключевые слова:** менеджмент проектов, проектно-управленческая деятельность, эффективность менеджмента проектами, проектно-ориентированный бизнес, проектно-ориентированный поход, сетевые проекты, профессиональные асициации, управление проектами- ИТ.

**V. VORONKOVA**

Zaporozhye public engineering academy, Zaporozhye

E-mail: valentina-voronkova@yandex.ru тел.моб. 050 637 27 68

**THEORETICAL FRAMEWORK AND PRAXIOLOGICAL TO THE CONCEPT  
OF PROJECT MANAGEMENT AS AN EFFECTIVE RESOURCE MARKET  
ECONOMY**

The presented theoretical and praxeological basis for the formation of the concept of project management as unused resources in Ukraine and philosophy of project management.

The concept of modern project management and project management issues are analyzed, based on the conceptual principles of market economy, reasonably areas of project-based business that is based concepts of project management, reveals directions for improvement of project management as an effective resource in developed countries, trends improve network projects and activities of professional associations in project management in Ukraine and abroad; investigated the characteristics of project management in public administration and project management, IT. In modern terms internationalization and globalization management projects (MP, UP) has been recognized worldwide, was a fashionable trend in the market economy of many countries of the developed world. The methodology and tools of project management is widely used in all areas of focused and project management activities. Over the last 30 years of project management emerged as a new culture of management and became a bridge in a civilized business and business cooperation among different continents, with different development history, traditions, economy and culture. It is now difficult to identify at least one project of global importance that would be carried out outside the ideology and methodology of project management. Under market economic relations, the role of effective network projects used by managers, economists, financiers, politicians, scientists, engineers and other professionals in all areas of social and productive activities. It is hard to name at least one well-known company in the world that would not be used in their practice methods and tools of project management. Project-oriented approach is used for millennia in engineering or technology, shifted to organizational, economic, social or other projects in non-traditional areas, leading to tremendous success. It is noted that project management is an art - management and coordination of resources throughout the project life cycle through the use of modern management methods and techniques to achieve specific results of the project in composition, scope of work, cost, time, quality and satisfaction of its members. The basic principles of the prevailing concepts of project management are: 1) to increase the level of investment justification decisions are taken through multivariate (at least 3) and multivariate estimates (technological, economic, social and other), 2) a high degree of coordination and control the implementation of investment projects, and 3) systematic analysis and continuous tracking of external changes (market with all kinds of resources, various uncertain circumstances and negative factors arising in the way of investment cycle). Structure of project analysis include: 1) technical analysis, 2) commercial analysis, 3) financial analysis, and 4) economic analysis, and 5) organizational analysis, and 6) social analysis, 7) environmental review, 8) software projects. Innovative information technology projects play in the modern economy a crucial role, as are the engines of a kind or a catalyst for innovation development in many areas of the world and national economy. Their important role is confirmed by a large volume of resources involved in their implementation. Planning is performed sequentially, and includes: 1) the choice of designers, 2) the conclusion of contracts, and 3) planning design estimates and services, and 4) proper planning and coordination of construction documents. Project management - the process of managing a team of project resources with special methods and techniques for the successful implementation of this goal. It is concluded that project management as untapped resource of Ukraine in the market - a methodology for organizing, planning, management, coordination of manpower, financial and material resources throughout the project cycle, which is aimed at achieving objectives through effective use of modern techniques, equipment and technology management to achieve certain results on the project and scope of work, cost, time, quality and satisfaction of participants.

**Key words:** project management, project management activities, the effectiveness of project management, project-oriented business, project-oriented approach, network designs, professional associations, project management, IT.

*Стаття надійшла до редколегії 23.05.13*

*Прийнята до друку 28.05.13*

**Рецензент: д.ф.н., проф. Попов С.М.**