

УДК 35.078.7

## ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАСІБ ДОСЯГНЕННЯ МЕТИ ПІДПРИЄМСТВА

*Андрєєва Т.Є., к.е.н, професор,  
Петровська Т.Е., доцент,  
Титар Т. С., студент (ХДТУБА)*

*Розглянута актуальна проблема використання проектного менеджменту на підприємствах з метою досягнення поставлених цілей. Виділено основних учасників організації та впровадження проектів, визначено методологію їх реалізації. Запропоновані основні принципи управління проектами.*

*Ключові слова: проект, менеджер, проектний менеджмент (управління проектами), життєвий цикл, стадії проектування, координація проекту, принципи управління.*

**Актуальність.** В результаті комплексних економічних перетворень, що відбуваються в Україні, створюються нові, впроваджуються існуючі моделі та механізми побудови сучасних економічних відносин як в державі, так і на підприємстві. Відповідно будь-який керівник розуміє, що для подальшої прибуткової діяльності необхідно досконало управляти виробничо-господарською діяльністю, важливе місце при цьому належить проектному управлінню.

**Мета статті.** Враховуючи актуальність проблеми підвищення ефективності управління підприємством, формування дієвого механізму реалізації його стратегії, треба зосередити увагу на передумовах ефективного впровадження проектів розвитку. В межах цієї статті поставимо та спробуємо вирішити завдання виявлення особливих характеристик проектів, окреслити концептуальні засади управління ними, зокрема їх ініціації, аналізу та формалізації з метою визначення передумов їх ефективного впровадження.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Наприкінці минулого століття відбулося

усвідомлення необхідності застосування методології проектного менеджменту для успішної реалізації стратегії компаній. Багато науковців, фахівців і консультантів працюють над розробкою аспектів впровадження в організаціях стратегічних змін. Розвиток концепції управління проектами відбувався у напрямках удосконалення методологічних засад проектно-орієнтованого управління на підприємствах, управління розвитком та удосконалення управління стратегічним процесом і змінами в організації.

У цьому напрямку одну з перших спроб наукового узагальнення зробили: Петер Левене, наукові вчені національної асоціації ІН-ТЕРНЕТ Німеччини, Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В., Вілфрід Трілленберг, Клиффорд Ф. Грей, Ерік У. Ларсон та багато інших сучасних науковців.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «проектний менеджмент» розуміється по-різному. Розглянемо визначення «проекту» та «проектного управління» та спробуємо запропонувати свої варіанти (Табл. 1, Табл. 2, Табл. 3).

Таблиця 1

Аналіз підходів до поняття «проект»

Автор визначення	Визначення поняття «проект»
1	2
Британський стандарт BS 6079-1:2000	Проект – це унікальна сукупність скоординованих дій (робіт) з певними початком та закінченням, що здійснюється певною особою або організацією для досягнення певної мети у заздалегідь визначені термін, витрати та параметри виконання [3]
Австралійський інститут з управління проектами	Проект – це унікальна сукупність взаємопов'язаних дій (робіт) з визначеними датами початку та закінчення, необхідними для успішного досягнення загальної мети [4]
Американський інститут з управління проектами	Проект – це тимчасове підприємство, створене для створення унікального продукту або послуги [5]

*Продовження табл. 1*

1	2
Товб А., Цинес Г.	Проект – це особлива форма здійснення цілеспрямованих змін, яка передбачає що ці зміни повинні бути реалізовані в рамках певних обмежень за строками, вартістю та характеристиками очікуваних результатів [6]
Мартін П., Тейт К.	Проект – це тимчасовий процес, що має початок та кінець, і результат якого є унікальним [2]
Мазур І., Шапіро В., Ольдерогге Н.	Проект – це цілеспрямоване, заздалегідь розроблене та заплановане створення або модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів з їх виконання [1]
Кодекс знань про управління проектами	Проект - це певне завдання з визначеними вихідними даними та необхідними результатами (цілями), що обумовлюють спосіб її рішення [7]

*Таблиця 2*

*Аналіз визначень «Управління проекту»*

Автор 1	Визначення 2	Джерело 3
Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська	Управління проектом — це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети.	Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.
Трілленберг Вілфрід.	Управління проектом- це сукупність управлінських завдань, організаційних дій, методів і засобів спрямованих на досягнення поставленої мети проектної діяльності.	Трілленберг Вілфрід. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – 95 с.
Кобиляцький Л.С.	Управління проектом-це діяльність спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів(ресурсів) і якості кінцевих результатів.	Кобиляцький Л.С. Управління проектами: Навч. посіб.- К.: МАУП,- 2002, 200с.
Фахівці інституту управління проектами (США)	Управління проектом-це мистецтво керувати й координувати людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту, застосовувати системи сучасних методів і техніки управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягами робіт, вартістю, часом, якістю та задоволення учасників.	
Щукін Б.М.	Управління проектом- це процес організації використання фінансових, трудових і матеріальних ресурсів проекту з метою досягнення поставлених цілей у найкращий спосіб.	Щукін Б.М. Аналіз інвестиційних проектів: Конспект лекцій. - К.: МАУП, 2002. - 128 с.: іл. - Бібліогр.: с. 125.

1	2	3
Тарасюк Г. М.,	Управління проектами — це визнана у всьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це філософія керівництва проектами. Управління проектами — це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставленої мети.	Тарасюк Г. М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. — К.: Каравела, 2006. — 320 с
Товб А., Цинес Г.	Управління проектами – це професійна творча діяльність з керівництва людськими та матеріальними ресурсами шляхом застосування сучасних методів, засобів та мистецтва управління для успішного досягнення раніше визначених цілей при певних вимогах до строків, бюджету та характеристики очікуваних результатів проектів, що здійснюються в ринкових умовах в соціальних системах	Товб А.С., Цинес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с
Мартін П., Тейт К.	Управління проектом – це набір інструментів, технологій та знань, застосування яких до проекту дозволяє досягти найкращих результатів	Мартин П., Тейт К. Управление проектами / Пер. с англ. : Питер, 2006. – 224 с.[2]
Мазур І., Шапіро В., Ольдерогге Н.	Управління проектами – це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його мети шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення визначених в проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенню учасників проекту.	Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – с. 664.[1]
Кодекс знань про управління проектами	Управління проектом – це процес застосування знань, навичок, методів, засобів та технологій до проектної діяльності з метою досягнення або перебільшення очікувань учасників проекту	Кодекс знань про управління проектами
Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І.	Управління проектом — це застосування знань, навичок, інструментів і методів до операцій проекту для задоволення потреб, які висуваються до проекту.	Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І., Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432с

Отже, на нашу думку, проект - це сукупність дій, визначений термін, в межах ліміту необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних, своєїми характеристиками та особливостями тощо). результату, що здійснюється в заздалегідь

Морфологічна декомпозиція визначення сутності управління проектами

Ознака порівняння	Структурний склад
Складові	матеріальні та нематеріальні ресурси підприємства
Умови реалізації	застосування знань, методів, навичок, засобів та технологій.
Кінцевий результат	задоволення потреб, досягнення або перебільшення очікувань учасників проекту, досягнення найкращих результатів, досягнення поставлених цілей у найкращий спосіб

Отже, управління проектами - це застосування знань, методів, навичок, засобів та технологій до проекту в умовах наявних матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства з метою досягнення найкращих результатів його діяльності.

Хоча характеристики проектів у різних галузях господарювання товариства збігаються, критерії організації проектних дій і цілі проектів відрізняються. У галузі виробництва й обслуговування приватного підприємництва більшість проектів повинно забезпечувати конкурентоспроможність через скорочення часу постачань, зниження ціни, скорочення персоналу і підвищення якості продуктів. У галузі державних і суспільних підприємств необхідні систематичні зміни технічних і управлінських процесів з метою ефективнішого обслуговування клієнтів і прискорення адміністративних рішень, а також з метою забезпечення суспільного добробуту.

Основними функціями проектного менеджменту, які визначені Американським Інститутом управління проектами, які спрямовані на управління цілями є: управління обсягом робіт, управління якістю, управління витратами, управління часом.

Додатковими функціями, які спрямовані на управління певними об'єктами є: управління

персоналом або людськими ресурсами, управління комунікаціями або інформаційними зв'язками, управління контрактами та забезпеченням проекту, управління ризиком, управління проектною інтеграцією.

Проект має ряд лише йому властивих ознак, наявність яких допоможе здійснити ефективну його реалізацію. Основні ознаки проекту:

- зміна стану проекту задля досягнення його мети;
- обмеженість у часі;
- обмеженість ресурсів;
- неповторність.

Необхідність управління проектами, а саме необхідність координації використання людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту за допомогою сучасних методів і техніки управління для досягнення відповідного рівня прибутків учасників проекту, високої якості продукції, пов'язана з масовим зростанням масштабів і складності проектів, вимог до термінів їх здійснення, якості виконуваних робіт. Отже, менеджерів проекту потрібно забезпечити найкращу якість виконання необхідних робіт з мінімальним бюджетом і в стислі строки, шляхом об'єднання учасників проекту (рис. 1).



Рисунок 1- Учасники проекту

Як правило проект виникає як відповідь підприємства. Тоді для його реалізації треба на поставлені питання чи наявні проблеми здійснити такі кроки (рис. 2):[10]



Рисунок 2- Етапи реалізації проекту, як циклу вирішення проблеми

Різні керівники проектів розглядають мірою на це впливають характер та особливості питання життєвого циклу по-різному, значною того чи іншого проекту, його зміст, [1].

Таблиця 4

Класифікації проектного менеджменту

Класифікаційні ознаки	Стадії проектного менеджменту
За Всесвітнім банком	1. Визначення концепції проекту; 2. підготовка даних; 3. оцінка даних і вибір рішення; 4. переговори і вибір організації виконавця; 5. впровадження, включаючи конструкторські розробки; 6. використання; 7. післяпроектний огляд.
З точки зору інформатики	1. усвідомлення потреби; 2. формулювання вимог; 3. конструювання системи; 4. реалізація; 5. опробування; 6. обслуговування.
З точки зору життєвого циклу проекту	1. формулювання проекту; 2. планування; 3. здійснення; 4. завершення.
Згідно з поглядами Катасонова В.Ю., Морозова Д.С. і Петрова М.В. (найпоширеніший поділ на фази)	1. передінвестиційна; 2. інвестиційна; 3. експлуатаційна; 4. фаза закриття проекту.

Нині важко назвати хоча б один великий проект, що здійснився поза межами методології управління проектами. Для цього потрібно вміти управляти проектом. Важливим у процесі управління проектами є дотримання основних принципів.

Основними принципами управління проектами є:

- ціленаправленість, що виражається в цільовій орієнтації проекту на забезпечення кінцевих цілей діяльності підприємства;

- системність, що передбачає розгляд проекту нововведень із системних позицій. Це означає, з однієї сторони, те, що процес управління проектами є одним цілим із своїми закономірностями формування й розвитку, а, з іншої, можливість розділення проекту на підсистеми і дослідження їх взаємозв'язку, оскільки кожна з них впливає як на всі інші підсистеми, так і на весь проект в цілому. Таким чином виникає можливість відкрити і спроектувати раціональний зв'язок підсистем, їх співвідношення і субординацію, дати кількісні й якісні оцінки ходу реалізації проекту та його окремих частин. На практиці потрібна чітка структуризація проекту й розробка комплексу взаємозв'язаних організаційно-економічних, законодавчих, політичних, техніко-технологічних та інших заходів, що забезпечують його реалізацію;

- комплексність передбачає розгляд явищ в їх зв'язку і залежності. Комплексний підхід в проект-менеджменті передбачає: спільне використання різних форм та методів управління при розробці і реалізації нововведень; розгляд всіх спільних цілей управління по рівнях і ланках організаційної й виробничої структури підприємства; зв'язок окремих елементів проекту між собою і з головною (кінцевою) ціллю проекту; розгляд окремих проблем проекту з точки зору часових інтервалів;

- забезпеченість, яка полягає в тому, що всі заходи, що передбачені проектом, повинні бути укомплектовані різними видами ресурсів, що необхідні для його реалізації;

- пріоритетність означає, що при розробці і реалізації проекту перевага надається першочерговим завданням, виходячи з загальної концепції стратегічного розвитку;

- економічна безпека заходів, що плануються. Вона повинна розраховуватися на основі оцінки ймовірності виникнення збитків або будь-яких втрат в результаті нездійснених запланованих проектом подій.

**Висновки.** Управління проектами - це застосування знань, методів, навичок, засобів та технологій до проекту в умовах наявних матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства з метою досягнення найкращих

результатів його діяльності. Реалізація проектів передбачає наявність відповідного методологічного, методико-прикладного та організаційно-культурного забезпечення.

Розглядаючи проекти як механізм досягнення цілей організації та ґрунтуючись на ключових принципах проектного управління, має сенс визначити проект, як системний комплекс заходів, спрямованих на досягнення оригінальних цілей розвитку через реалізацію якісних, незворотних змін стану організації, що відбуваються протягом певного періоду з визначеним бюджетом та обмеженими ресурсами.

Якщо ж казати в загалі, то Управління проектами як предмет вивчення тільки набуває розвитку. Є багато причин, які призупиняють її розвиток та впровадження в усі сфери нашого сьогодення: нестабільна політична ситуація а країні, нестабільна економічна система, низький рівень інвестицій, занепад виробництва. Але все ж таки Україна має великий потенціал і всі необхідні ресурси для його реалізації.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие [Текст] / Под общ.ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – с. 664.
2. Мартин П., Тейт К. Управление проектами [Текст] / Пер. с англ. – С-Пб.: Питер, 2006. – 224 с.
3. British Standard BS 6079-1:2000. Project management – Part 1: Guide to Project management – 182 p.
4. Australian Institute for Project management, National Competence Standard for Project management –Guidelines 1996 – 162 p.
5. A Guide to the Project management Body Knowledge. Project Management Institute Standards Committee. 2000 Edition., 2000 – 224 p.
6. Товб А.С., Цинес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. [Текст] / М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
7. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee / Ed. Duncan W.R., 1996.
8. Державне управління: Словн.-довід. [Текст] / За заг.ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
9. Державне управління: основи теорії, історія і практика: Навчальний посібник [Текст] / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджі / За заг. ред. Надолішнього П. І., Бакуменка В. Д. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.
10. Трілленберг Вілфрід. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів. [Текст] / Тернопіль: Економічна думка, 2001. – 95 с.

**Аннотация.** Рассмотрена актуальная проблема использования проектного менеджмента на предприятии с целью достижения поставленных задач. Выделены основные участники организации и внедрения проектов, определена методология их реализации. Предложены основные принципы управления проектами.

**Ключевые слова:** проект, менеджер, проектный менеджмент (управление проектами), жизненный цикл, стадии проектирования, координация проекта, принципы управления.

**Summary.** Actual problems of project management in enterprises in order to achieve their goals. The basic members of the organization and implementation of project and the methodology for their implementation. The basic principles of project management are included.

**Keywords:** project manager, project management, lifecycle, stage design, project coordination, management principles.

*Рецензент к.е.н., професор ХДТУБА Успенко В.І.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Назаренко І.Л.*

УДК 658:338

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КАДРОВОЮ СЛУЖБОЮ

*Колмакова О.М., к.е.н., доцент,  
Смачило В.В., к.е.н., доцент,  
Губіна С.В., студентка (ХДТУБА)*

*Представлено авторське бачення методики оцінки ефективності управління персоналом кадровою службою будівельного підприємства.*

**Ключові слова:** система збалансованих показників, персонал, ефективність управління.

**Постановка проблеми.** Персонал підприємства, його кадровий потенціал є чи не найважливішим ресурсом, який потребує ефективного управління та забезпечує значні резерви підвищення ефективності їх використання. Під управлінням персоналу підприємства розуміється цілеспрямована діяльність керівництва підприємства і відповідних підрозділів, що включає розробку кадрової політики й управлінських рішень щодо керування людьми на підприємстві. Ця діяльність включає: залучення робітників; підготовку робітників; мотивацію; оцінку; розвиток колективу; переміщення робітників [15]. Під час управління персоналом виникає проблема оцінки ефективності роботи як кадрової служби щодо управління персоналом, так і оцінка ефективності діяльності працівників підприємства в цілому. Вирішення даної проблематики має досить різнобарвний спектр методичних підходів та рекомендацій. В якості комплексної методики, яка б забезпечувала своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз роботи служби персоналу й вимірювала б ефективність діяльності працівників на підприємстві досить

часто застосовується збалансована система показників (Balanced ScoreCard - BSC).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Систему збалансованих показників (BSC) розробили Роберт Нортон і Дейвід Каплан [3] (Гарвардська Школа Бізнесу, США) для оцінки критеріїв майбутнього і поточного потенціалу різних компаній, пов'язаного з перспективами розвитку і росту, який базується на сукупності як фінансових так і нефінансових показників. У подальшому розробкою цієї теми займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Кльоба В.Л. [4], Колісник М.К. та Рубаха Г.В. [1], Недосекін А. [5], Пан Л.В. [8], Дмитрієва О.О. [10]. Завдяки їхнім розробкам, система збалансованих показників застосовується на багатьох зарубіжних підприємствах, зокрема на Hewlett-Packard Company, The Dow Chemical Company, ABB Switzerland, Chell Services Int., а також на таких вітчизняних корпораціях, як "ІНКОМ", "ЕкоЛан" та багато інших [2].

Застосування даної системи для оцінки ефективності персоналу та роботи кадрової служби розглядалося в публікаціях Семенкової А.В. та