ІВАНЕНКО
Олена Володимирівна
ev.khneu@gmail.com

к.е.н., старший викладач,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

УДК 330.43

ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ ПРОЕКТАМИ

APPLICATION OF INTERNATIONAL STANDARDS IN INVESTMENT ENTREPRENEURIAL PROJECT MANAGEMENT

Стаття присвячена аналізу особливостей методичного інструментарію управління інвестиційними підприємницькими проектами, передбаченого міжнародними стандартами управління проектами. В статті обґрунтовані напрями імплементації міжнародних кращих практик у вітчизняних підприємницьких проектах.

Статья посвящена анализу особенностей, присущих методическому инструментарию управления инвестиционными предпринимательскими проектами, предусмотренного международными стандартами управления проектами. В статье обоснованы направления имплементации международных лучших практик в отечественные предпринимательские проекты.

The article is devoted to the analysis of peculiarities intrinsic to methodical instruments used in management of investment entrepreneurial projects, and stipulated by the international standards of project management. The article substantiates directions of implementing international best practices in domestic entrepreneurial projects.

Ключові слова: *міжнародні стандарти, інвестиційний проект, підприємництво*

Ключевые слова: *международные стандарты, инвестиционный проект, предпринимательство*

Keywords: *international standards, investment project, entrepreneurship*

ВСТУП

В науково-методичній літературі, так і у практиці на сьогоднішній день як існує велика кількість стандартів та підходів управління підприємницькими проектами [1-6]. Однією з основних передумов для підвищення результативності реалізації інвестиційних підприємницьких проектів має стати активне застосування міжнародного досвіду та кращих практик, які поєднують в собі методологію та відповідний методичний інструментарій розробки та управління такими проектами. Проте, економічна ситуація, яка склалася в Україні, а також динамічність перетворень глобальної економічної системи та все більша спеціалізація окремих суб'єктів, вимагає обов'язкової адаптації наявного методичного інструментарію відповідно до вітчизняних реалій. У зв'язку з цим, автором проведено ґрунтовне дослідження особливостей міжнародних стандартів управління проектами, на основі якого виявлено можливості використання інструментарію міжнародних стандартів в управлінні інвестиційними підприємницькими проектами.

МЕТА РОБОТИ

Метою роботи є обґрунтування напрямів імплементації методичного інструментарію міжнародних стандартів та кращих практик в управління вітчизняними підприємницькими проектами.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною базою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти та Міжнародні стандарти та кращі практики управління проектами. Результати наукового дослідження отримано на основі використання таких загальнонаукових методів як аналіз та синтез, узагальнення та порівняння.

РЕЗУЛЬТАТИ

Поширеність інвестиційної проектної діяльності визначає наявність значної кількості стандартів управління, серед яких потребують особливої уваги такі як: Цикл проектного управління (Project Cycle Management або PCM) [1]; PMBOK (Довідник з управління проектами) [2]; Стандарт міжнародної асоціації управління проектами IPMA ICB [3]; ISO 10006 – Системи менеджменту якості [4]; PRINCE2 - стандарт управління проектами, розроблений Урядом Великобританії [5]; а також TenStep – методологія управління проектами на основі стандарту PMBOK [6].

Порівняння або зведення цих стандартів та методологій до єдиного зразка неможливо через особливості їх створення та потреби, які вони задовольняють в процесі управління проектами. Незважаючи на схожість спрямованості цих методологічних документів на визначення певних принципів та надання

інструментарію управління проектами, вони мають і певні відмінності. Такі відмінності здебільшого пов'язані із метою їх створення та провідними аспектами в управлінні, на які вони спрямовані.

Цикл проектного управління (PCM), розроблений Європейською Комісією, є одним із базових міжнародних стандартів управління проектами [1]. Основоположною методологією цього стандарту є логікорамковий підхід (LFA), який розглядається як базова методологія для розробки, виконання та моніторингу процесів реалізації підприємницьких проектів. Однією з переваг використання цього стандарту є те, що в ньому визначено логіку, етапи, вимоги та документи, які необхідні для управління проектним циклом. Крім того, стандарт включає набор методів та інструментів, які дозволяють врахувати потреби зацікавлених осіб, визначати цілі, аналізувати альтернативні варіанти, формувати показники оцінки результату, передумов, а також ризиків для різних рівнів проекту.

Враховуючи особливість методичного інструментарію циклу проектного управління (PCM), можна рекомендувати його в якості базового для розробки інвестиційних програм та підприємницьких проектів, які мають соціально-економічну спрямованість, в яких вихідні параметри та результати реалізації не можуть бути визначені однозначно певним розрахунковим показником, тобто містять в собі як кількісні, так і якісні характеристики.

Більшість стандартів, в тому числі PCM, включають рекомендації за такими основними напрямками управління підприємницьким проектами як: аналіз зацікавлених осіб; аналіз цілей; аналіз проблемних зон; аналіз альтернативних варіантів реалізації; аналіз ризиків; план-графік реалізації проекту; організація проекту; посилання; процедура забезпечення реалізації проекту; моніторинг та оцінювання [1-6].

Такі основоположні складові як план-графік реалізації проекту, а також організація проекту, представлені зі значною деталізацією у всіх без винятку стандартах та методологіях управління проектами. Вони розглядаються в аспектах тайм-менеджменту, процесів розробки графіку проекту (наприклад відповідно до ICB IPMA може розроблятися декілька альтернативних проектних графіків).

Що стосується організаційного аспекту, то у Стандарті PMBOK цьому приділено найбільше уваги: надаються рекомендації щодо планування людських ресурсів, визначення обов'язків, моделям відбору персоналу. Водночас, стандарт ISO 10006 передбачає приділяти найбільшу увагу процесу розробки організаційної структури проекту. PRINCE2, в свою чергу, пропонує підходити до процесу організації з точки зору визначення структури проектної команди. У методології TenStep як складова плану-графіку проекту, так і організаційна складова, представлені у розділі робочого плану та бюджету, а відповідно мають спрямованість на планове та фактичне виконання фінансових показників.

Існують і деякі відмінності у тому, як саме в окремих методологіях та практиках розглядаються загальноприйняті розділи управління проектами. Так, стандарт PMBOK (Довідник з управління проектами), розроблений Інститутом управління проектами США [2]. Стандарт надає перелік зацікавлених осіб, але не має розробленої методики аналізу зацікавлених осіб. Крім того, в стандарті представлено аналіз цілей в контексті життєвого циклу проекту, визначено порядок планування цілей та сфер діяльності. Аналіз альтернативних варіантів реалізації досить детально представлено у контексті життєвого циклу проекту та визначення стратегічних цілей. З іншого боку, така складова як аналіз ризиків проекту представлена в повній мірі, з наданням рекомендацій та методик проектування.

З іншого боку, ICB IPMA, що є стандартом розробленим Міжнародною асоціацією управління проектами [3], немає розробленої методики аналізу зацікавлених осіб, але надає детальний аналіз цілей та їх взаємозв'язок зі стратегією. Аналіз альтернативних варіантів розглядається з точки зору цілей та стратегії проекту. Водночас, аналізу ризиків приділена значна увага, розглядаються способи його подолання.

ISO 10.006 [4], як і більшість стандартів ICO заснований на процесному підході, через призму якого розглядаються всі базові елементи управління інвестиційним підприємницьким проектом. Разом з тим, в даному стандарті немає детального аналізу зацікавлених осіб, аналіз цілей представлено оглядово в аспекті процесу їх встановлення. Аналіз альтернативних варіантів не знайшов детального розгляду, на відміну від аналізу ризиків, який розглянуто у підрозділі ризикованих процесів.

PRINCE2, стандарт розроблений Урядом Великобританії [5], не надає детального аналізу зацікавлених осіб, аналіз цілей проекту в ньому розглянуто з точки зору визначення продукту (виходу) проекту. Аналізу альтернативних варіантів не приділено значної уваги. Аналізу ризиків проекту приділено окремий параграф, який досить детально розглядає способи його зниження.

TenStep, методологія управління проектами на основі стандарту PMBOK [6]. В ній розроблена методика аналізу зацікавлених осіб, аналіз цілей достатньо детально представлено в контексті життєвого циклу проекту та з точки зору визначення продукту (виходу) проекту. Аналіз альтернативних проектів пов'язаний із процесом обґрунтування проекту та його продукту. Ризики проектів розглянуто в контексті управління ними.

Використання міжнародних кращих практик (стандартів, методологій тощо) для управління вітчизняними інвестиційними підприємницькими проектами обов'язково має супроводжуватися процесом адаптації таких практик. Крім того, для розвитку проектів малого та середнього бізнесу, власних підприємницьких старт-апів доцільно використовувати й окремі елементи міжнародних практик, а саме принципи, систему правил, відповідний методичний інструментарій, який вже розроблений в рамках стандартів та може бути досить швидко адаптований під конкретні потреби підприємця.

Послідовність та зміст основних етапів циклу управління інвестиційними підприємницькими проектами, які розроблені з урахуванням проведеного аналізу можливостей використання інструментарію міжнародних стандартів в управлінні вітчизняними

інвестиційними підприємницькими проектами представлені на рис. 1.

Розробка підприємницьких інвестиційних проектів, які повинні бути результативними в умовах нестабільної вітчизняної економіки, має базуватися на структуризації цілей та систематизації процесів управління. У зв'язку з цим, для попередньої розробки таких проектів автором пропонується використовувати відповідну принципову логіко-структурну матрицю обґрунтування інвестиційного підприємницького проекту, яка представлена у табл. 1.

Імплементація методичного інструментарію та кращих практик, передбачених міжнародними стандартами, у процес управління інвестиційними проектами вітчизняними суб'єктами підприємництва сприятиме вдосконаленню цього процесу у наступних аспектах:

спрощення отримання фінансування, в тому числі міжнародних фінансових інститутів, за рахунок підвищення прозорості та зрозумілості проекту в аспекті його цілей, завдань, виконавців, структури, індикаторів прибутковості, розподілу результатів;

підвищення гарантій для партнерів, в тому числі закордонного інвестора;

управління ризиками в процесі реалізації проекту за рахунок підсилення методичного інструментарію планування за всіма сферами проекту.

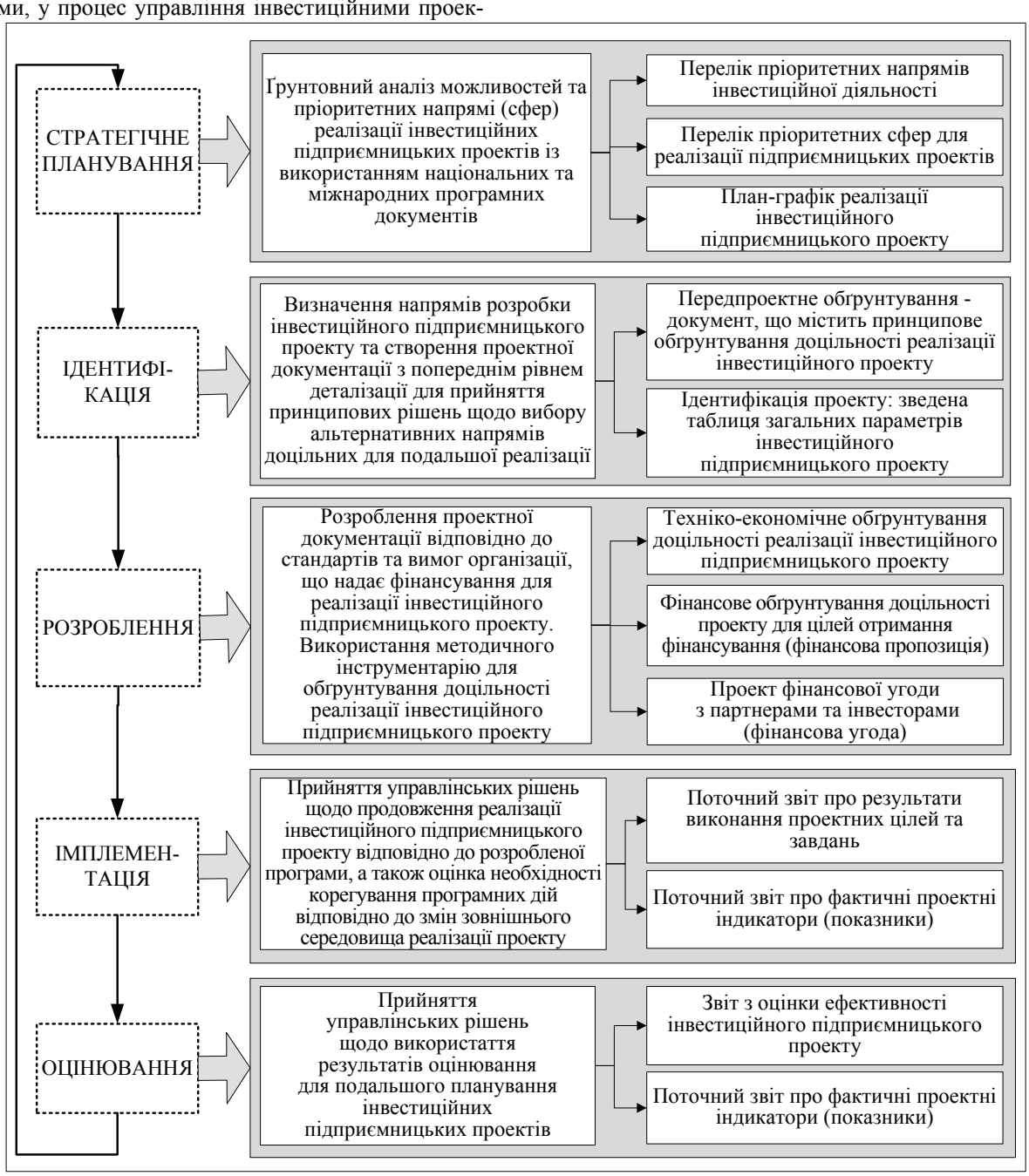

Рис. 1. Зміст основних етапів циклу управління інвестиційними підприємницькими проектами [*розроблено автором на основі [1-6]*]

Таблиця 1

Логіко-структурна матриця обґрунтування інвестиційного підприємницького проекту *[розроблено автором]*

Опис підприємницького проекту	Показники, які контролюються	Визначення джерел інформації	«Вузькі місця», які мають першочерговий пріоритет визначення
Загальне завдання проекту, в аспекті вкладу проекту у реалізацію політики та програмних цілей суб'єкту підприємництва	Визначення способів вимірювання загальних якісних, кількісних та часових показників	Визначення способів збору інформації, каналів, відповідальних осіб, періодичності	Встановлення ключових (визначальних) міжнародних і національних економічних та політичних передумов в контексті досягнення завдань підприємницького проекту
Мета проекту, в аспекті цінності для цільової аудиторії проекту	Визначення способів вимірювання якісних, кількісних та часових показників досягнення мети проекту		Встановлення умов, які мають бути виконані, в результаті досягнення мети підприємницького проекту
Результати проекту, подаються через опис конкретних продуктів чи послуг, які генеруються в процесі реалізації проекту	Визначення способів вимірювання результуючих якісних, кількісних та часових показників		Встановлення умов, які мають бути виконані, в разі досягнення результатів підприємницького проекту
Основні функції та необхідні ресурси, необхідні для виконання відповідних завдань проекту	Визначення способів вимірювання реалізації функцій та необхідних ресурсів з обов'язковим встановленням бюджету, плану- графіку, визначенням організаційної ієрархії проектної команди		Визначення індикаторів результативності процесів виконання функцій та використання ресурсів за підприємницьким проектом

ВИСНОВКИ

Таким чином, міжнародні стандарти та кращі практики управління проектами надають ефективний інструментарій управління проектами, разом з тим, для їх використання з метою управління інвестиційними підприємницькими проектами, вони мають бути адаптовані до вітчизняних умов господарювання. Хоча адаптація наявних кращих практик та стандартів має здійснюватися та приводить до високих результатів, використання суб'єктами підприємництва в своїй інвестиційні проектній діяльності окремих елементів чи їх комбінування також здатне принести значні результати в підвищення ефективності управління вітчизняними підприємницькими проектами. Проведений аналіз міжнародних стандартів та кращих практик управління проектами, дав змогу виділити їх схожі та відмінні риси, показав можливості використання передбаченого ними методичного інструментарію у діяльності вітчизняних суб'єктів підприємництва. На основі результатів аналізу та з урахуванням особливостей сучасного стану малого та середнього бізнесу в Україні автором було запропоновано зміст основних етапів циклу управління інвестиційними підприємницькими проектами, а також розроблено логіко-структурну матрицю обґрунтування інвестиційного підприємницького проекту. Імплементація методичного інструментарію та кращих практик сприятиме вдосконаленню реалізації інвестиційних підприємницьких проектів.

Список використаних джерел

1. Basic Introduction to Project Cycle Management Using the Logical Framework Approach [Electronic resource]. – Available at: http://www.eeas.europa.eu/archives/delegations/ethiopia/documents/eu_ethiopia/ressources/pcm_manual_en.pdf.

2. Руководство к Своду знаний по управлению проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://by.odb-office.eu/files/docs/Svod-znanij-po-upravleniju-proektami.pdf.

3. ICB - IPMA Competence Baseline Version 3.0 [Electronic resource]. – Available at: http://www.ipma.world/assets/ICB3.pdf.

4. ISO 10006 Quality management - Guidelines for quality management in projects [Electronic resource]. – Available at: https://www.iso.org/standard/70376.html.

5. PRINCE2 [Electronic resource]. – Available at: https://www.prince2.com/eur/downloads/PMBOKand PRINCE2from aPMPperspective.html.

6. TenStep Project Management Process Methodology Summary [Electronic resource]. – Available at: https://www.tenstep.com/open/miscdocs/TenStep Summary.pdf.