

УДК 339.9: 658.012.32

О. О. Скорик,
к. е. н., доцент кафедри економіки та підприємництва,
Черкаський державний технологічний університет

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЕКТАМИ

A. Skorik,
PhD, Associate Professor of economics and business,
Cherkasy State Technological University

METHODOLOGICAL ASPECTS OF INTERNATIONAL PROJECTS MANAGEMENT

У статті обґрунтовано необхідність впровадження проектного управління у практику міжнародного бізнесу, здійснено порівняльну оцінку методологічних підходів американських та європейських стандартів, досліджено методи та інструменти на кожному етапі життєвого циклу проектів. Визначено особливості реалізації міжнародних проектів. Доведено, що впровадження проектного управління у практику діяльності вітчизняних підприємств, що освоюють міжнародні ринки, може суттєво підвищити їх функціонування.

The article substantiates the need to implement project management in international business practices, conducted a comparative assessment of methodological approaches of American and European standards, tested methods and tools at every stage of the project life cycle. It defined the features of international projects. It is proved that the implementation of project management in the practice of domestic enterprises exploring international markets can significantly improve their functioning.

*Ключові слова: міжнародні проекти, управління проектами, процеси проекта.
Key words: international projects, project management, project processes.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах стратегічні цілі розвитку міжнародного бізнесу в Україні нерозривно пов'язані з ефективною реалізацією інвестиційних проектів. Сьогодні, як ніколи раніше, стає очевидним, що використовувати потенційні можливості української економіки зможуть переважно іноземні компанії, які бажають використовувати ресурси українського ринку. Розвиваючи свій бізнес, такі компанії створюють нові робочі місця, платять податки в бюджет України, стимулюють розвиток

експорту, впроваджують нові технології та інструменти управління. Але, враховуючи політичну ситуацію, при інвестуванні капіталу у відкриття своїх представництв і будівництво власних виробничих ліній на території України вони повинні зводити до мінімуму інвестиційні ризики. Відносно українських компаній, які намагаються виходити на закордонні ринки, можна відзначити часті помилки з причини відсутності обґрунтованого наукового підходу до планованого розширення своєї присутності. Тому особливо актуальним стає досліджен-

Таблиця 1. Характеристика методологій управління проектами

Підхід	Методологія	Основні процедури та процеси
Project Management Institute	Управління проектами за допомогою сукупності стандартних процесів із застосуванням систем штучного інтелекту для прогнозування результативності проекту	- визначення вимог до проекту; - формування чітко формалізованих та досяжних цілей; - баланс конфлікуючих обмежень проекту; - модифікація планів, специфікацій та методів роботи над проектом відповідно до потреб та проблем зацікавлених сторін
Project Management Base of Knowledge (PMBOK)	Управління проектами за чотирма основними групами процесів	- процеси, пов'язані з плануванням проекту; - процеси, пов'язані з реалізацією проекту; - процеси, пов'язані з моніторингом та управлінням проектом; - процеси, що завершують проект
International Competence Baseline (IPMA)	Управління проектами на основі компетенцій фахівця з управління проектами – 42 елемента, що описують знання, досвід, особистісні риси та інші характеристики, які у сукупності визначають загальну оцінку кандидата на сертифікацію	Будується на трьох основних компонентах: - суб'єкти управління; - об'єкти управління; - процеси управління. Кожен з цих компонентів (блоків) має власну ієрархічну структуру

Джерело: розроблено автором за [3; 4; 5].

ня методологічних основ та практичних інструментів управління проектами, які мають статус міжнародних.

Одним з інструментів, що прийшли в Україну разом з іноземними інвестиціями (близько 20 років тому) став проектний менеджмент — концепція управління, яка дозволяє досягати запланованих результатів у задані терміни і координувати між собою численні взаємопов'язані дії для досягнення найкращого результату. Такий підхід дозволяє компаніям бути гнучкими, а головне — оперативними в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища. Однак на сьогоднішній день багато підходів втрачають свою актуальність і вимагають нових рішень, тому незважаючи на популяризацію проектного підходу, на практиці багато проектів часто завершуються зі значними запізненнями відносно кінцевих строків та перевищенням бюджету. Такі факти обумовлені відсутністю системного підходу до організації управління проектами, а також обмеженням застосування методологічних основ проектного менеджменту — звичний багатьом компаніям підхід до управління і планування не враховує особливостей проектів, не бере до

уваги необхідності інновацій, наявності ризиків, труднощі організації систем планування і контролю.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогоднішній день існує безліч підходів, методів та інструментів проектного менеджменту. Велика кількість наукової літератури видана практиками і теоретиками проектного менеджменту. Теоретичні і практичні аспекти управління проектами розглядені у роботах таких вчених, як В. Вайсман, В. Гогунський, П.Л. Віленський, В.Н. Лівшиць, Т. Коллер, Т. Коупленд, Б. Майерс, К. Мерсер, Ш. Пратт, Д. Фішмен, У. Шарп та інших. У той же час при великій різноманітності, найчастіше інформація знецінюється або заплутується, що робить невизначеними завдання, які вирішує проектний менеджмент. Зокрема, незважаючи на високий ступінь опрацьованості цієї тематики у науковій літературі, практично немає публікацій, присвячених інструментам реалізації міжнародних проектів, в яких учасниками виступають різні держави.

Таблиця 2. Процеси та інструменти групи "Формування і вирівнювання"

Назва процесу	Техніки та методи	Інструменти
Ідентифікування	Документування ключових параметрів нових компонентів, порівняння нових компонентів з встановленими критеріями, класифікація компонентів, методи обміну інформацією, інтерфейси, експертне оцінювання	Мозковий штурм, Метод Дельфі
Класифікація	Класифікація компонентів, графічні презентації та аналітика, експертне оцінювання	Секторні, стовпчасті та інші діаграми, графіки, матриці
Оцінювання	Перерахунок значень у бальні оцінки, агрегування показників, методи обміну інформацією, інтерфейси, графічні презентації та аналітика, експертне оцінювання	Шкали перерахунку значень у бальні оцінки, агрегування показників, векторна стратифікація (дихотомія), багатокритеріальна матриця
Відбір	Аналіз обмежень, оцінка наявності персоналу, фінансових ресурсів, активів, аналіз технологічних та ринкових обмежень, графічні презентації та аналітика, експертне оцінювання	Календарно-ресурсні плани для інформації про потреби в персоналі та аналізу наявності фінансових коштів, моделі ранжирування проектів та процесів, бульбашкові діаграми, багатопроменеві діаграми
Ранжування	Класифікація блоків проекту, однокритеріальне та багатокритеріальне ранжування, метод «Бульбашки», графічні презентації та аналітика, експертне оцінювання	Моделі ранжування проектів (однокомпонентні, багатоконпонентні матриці), модель ранжування на основі векторної стратифікації
Балансування	Формування припущень та обмежень, економіко-математичні моделі, прогнозування, автоматизований синтез варіантів, методи оптимізації, комплексний аналіз, аналіз сценаріїв, аналіз зацікавлених сторін, методи обміну інформацією, інтерфейси, графічні презентації та аналітика, експертне оцінювання	Чиста приведена вартість (NPV), дисконтований грошовий потік (DCF), окупність, мережеві графіки, цільовий план, SWOT-аналіз, діаграма Ганта, діаграма контрольних подій, діаграма за методом критичного шляху, діаграми впливу, діаграми ризик/дохідність, діаграми Ішикави
Затвердження	Системи матеріального і морального стимулювання, переговори, вирішення проблем, архівування рішень, методи поширення інформації, інтерфейси, графічні презентації та аналітика	Багатомірні таблиці і матриці, гістограми, секторні, бульбашкові, багатопроменеві діаграми, потокові гістограми і графіки, причинно-наслідкові діаграми, діаграми впливу, діаграми ризик-прибутковості, календарні діаграми

Джерело: розроблено автором за [5].

Таблиця 3. Процеси та інструменти групи "Моніторинг та контроль"

Назва процесу	Техніки та методи	Інструменти
Підтвердження виконання	Формування звітності щодо виконання блоків, перелік пунктів перевірки готовності звіту, інспектування, методи вимірювання, оцінювання виконання, архівування фактичних значень контрольованих показників, методи обміну інформацією, інтерфейси, графічні презентації та аналітика, експертне оцінювання	Багатомірні таблиці і матриці, секторні, багатопроменеві діаграми, потокові гістограми і графіки, календарні діаграми, мозковий штурм, метод Дельфі
Виявлення відхилень	Оцінювання відхилень, архівування відхилень контрольованих показників, методи обміну інформацією, інтерфейси, графічні презентації та аналітика, експертне оцінювання	Нормативне оцінювання, параметричне оцінювання, методика освоєного обсягу, контрольні діаграми, календарні діаграми, потокові діаграми і графіки, багатомірні таблиці і матриці, метод Дельфі, мозковий штурм
Оперативне регулювання	Аналіз відхилень, прогнозування, автоматизований синтез варіантів, методи оптимізації, комплексний аналіз, аналіз сценаріїв, аналіз зацікавлених сторін, системи матеріального і морального стимулювання, архівування рішень, методи обміну інформацією, інтерфейси, графічні презентації та аналітика, експертне рішення	Параметричне прогнозування, методика освоєного обсягу, багатомірні таблиці і матриці, гістограми і секторні діаграми, точкові, бульбашкові та багатопроменеві діаграми, потокові гістограми і графіки, причинно-наслідкові діаграми, діаграми впливу, діаграми ризик/доходність, календарні діаграми, контрольні діаграми, S-образні криві, Діаграми Парето
Формування звітності	Графічні презентації та аналітика, перелік пунктів перевірки готовності звіту, архівування звітів, методи поширення інформації, інтерфейси, експертне оцінювання	Параметричне прогнозування, методика освоєного обсягу, багатомірні таблиці і матриці, гістограми і секторні діаграми, точкові, бульбашкові та багатопроменеві діаграми, потокові гістограми і графіки, причинно-наслідкові діаграми, діаграми впливу, діаграми ризик/доходність, календарні діаграми, контрольні діаграми, S-образні криві, Діаграми Парето, таблиці зі семафорами та прапорцями, інструмент К. Кемпбелла

Джерело: розроблено автором за [5].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування методологічних підходів та інструментів проектного менеджменту при реалізації міжнародних проєктів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У міжнародній практиці існує три найбільш популярних методології управління проєктами, які є основними системами навчання та сертифікації в цій області. Це підхід Інституту Управління Проєктами (Project Management Institute), який частково описаний й в стандарті РМВОК (Project Management Baseof Knowledge) — ця методологія є американським національним стандартом в галузі управління проєктами, та методологія Міжнародної Асоціації Управління Проєктами IPMA (International Competence Baseline), яка базується в Швейцарії. Порівняльна характеристика цих методологій приведена в таблиці 1.

Якщо порівняти зазначені методології, можна відзначити два принципово відмінних підходи — "європейський підхід" (стандарти IPMA) та "американський підхід" (стандарти PMI та РМВОК). Згідно з положеннями методології IPMA, під об'єктами управління розуміють програми, системи, організації та проєкти, яким притаманні певні стадії життєвого циклу. Суб'єкти управління — це всі залучені у проєкт або програму проєктів сторони, які працюють над ним, або зацікавлені в його результатах. Процеси управління включають ініціювання проєкту, його всебічне планування, організацію виконання та відповідний контроль, аналіз та корекцію планів і дій у ході просування проєкту і, нарешті, закриття проєкту або його певного етапу. Крім того, в методології IPMA виділяються функції і рівні управління проєктами. Функції передбачають управління змістом, строками, витратами, якістю, вартістю; уп-

равління персоналом та комунікаціями; управління закупівлями та контрактами; управління змінами. Рівні — стратегічний, тактичний (оперативний), тимчасовий тощо.

Згідно з американським підходом, життєвий цикл проєкту поділяється на процеси, і як наслідок, інструменти діляться на групи. Для більш детальної структуризації застосована модель, наведена в інструкції зі зводу знань РМВОК, згідно з якою, всі інструменти можна розділити на 3 групи, згідно з відповідними етапами.

1. Формування і вирівнювання — група процесів, призначена ідентифікувати, класифікувати і оцінити проєкт. Ця група відноситься до етапу ініціювання та планування проєкту та включає в себе оцінку і прогнозування ризиків (табл. 2).

2. Моніторинг та контроль — група процесів, призначена для аналізу на постійній основі показників виконання проєкту шляхом їх порівняння з плановими показниками (табл. 3).

Мета процесу "Підтвердження виконання" — підтвердити подану звітну інформацію за блоками проєкту, а також за проєктом в цілому, для виключення можливих неоднозначностей у розумінні помилок у вимірах (або для запобігання маніпулювання даними). Діями процесу "Підтвердження виконання" є збір звітів по виконанню блоків проєкту; отримання інформації з інших систем управління (в разі, коли вона може перебувати в інших системах управління організацією); підтвердження фактичних значень параметрів, що контролюються. Необхідна перевірка і підтвердження отриманих даних для виключення неоднозначності трактування фактичних значень.

У ході процесу "Виявлення відхилень" виявляються відхилення контрольованих показників виконання блоків проєкту і проєкту від планів і нормативів; визначаються відхилення контрольованих показників зовнішнього середовища від нормальних або допустимих

Таблиця 4. Процеси та інструменти групи "Супровід і розвиток"

Назва процесу	Техніки та методи	Інструменти
Розгляд питань / проблем	Документування, класифікація, розв'язання питань і проблем, прецедентний підхід, архівування, методи обміну інформацією, методи поширення інформації, інтерфейси, графічні презентації та аналітика, експертне оцінювання	Багатомірні таблиці і матриці, гістограми і секторні діаграми, точкові, бульбашкові, багатопробленеві діаграми, потокові гістограми і графіки, причинно-наслідкові діаграми, діаграми впливу, діаграми ризик-прибутковості, календарні діаграми, контрольні діаграми, S-образні діаграми, діаграми Парето, таблиці зі семафорами та прапирцями
Накопичення і поширення знань	Документування, класифікація, архівування, методи обміну інформацією, інтерфейси, графічні презентації та аналітика, експертне оцінювання.	Потокові гістограми і графіки, причинно-наслідкові діаграми, діаграми впливу, діаграми ризик-прибутковості, календарні діаграми, контрольні діаграми, S-образні діаграми, діаграми Парето, таблиці зі семафорами та прапорцями
Виявлення та аналіз змін	Класифікування, формування припущень та обмежень, аналіз часового ряду, прогнозування, економіко-математичні моделі, архівування, методи обміну інформацією, інтерфейси, графічні презентації та аналітика, експертне оцінювання	Стратегічні карти, потокові гістограми і графіки, причинно-наслідкові діаграми, діаграми впливу, діаграми ризик-прибутковості, календарні діаграми, контрольні діаграми, S-образні діаграми, діаграми Парето, таблиці зі семафорами та прапирцями
Удосконалення системи управління	Документування, класифікація, вирішення питань і проблем, прецедентний підхід, архівування, методи обміну інформацією, методи поширення інформації, інтерфейси, графічні презентації та аналітика, експертне оцінювання	Технологія структурного аналізу і проектування SADT, діаграми поточкових даних DFD, уніфікована мова моделювання UML, архітектура інтегрованих інформаційних систем

Джерело: розроблено автором за [5].

значень; виявляються факти невиконання доручень і вказівок по проекту.

Процес "Оперативне регулювання" здійснюється з метою гарантувати успішність реалізації стратегічних планів за допомогою ефективного і результативного виконання окремих блоків проекту і проекту в цілому. Оперативне регулювання в рамках проекту фокусується на формуванні необхідних впливів, спрямованих на: протидію або попередження негативних відхилень від базових значень; взаємну узгодженість блоків проекту; дотримання встановлених регламентів, створення умов для ефективного використання ресурсів і фінансових коштів.

При реалізації процесу "Формування звітності" обов'язково сформувані достовірні, лаконічні і зрозумілі матеріали для регулярного і оперативного інформування вищого керівництва про те, як відбувається виконання проекту та стратегії в цілому, як використовуються виділені ресурси та інше.

3. Супровід і розвиток — група процесів, призначена для аналізу на постійній основі змін зовнішнього середовища та стратегії своєчасного перенастроювання і адаптації проекту (табл. 4).

Зазвичай зміни зовнішнього середовища контролюються на регулярній основі, а по змінам стратегії підприємства формуються відповідні повідомлення. Розгляд питань і проблем і тиражування кращих розробок проводиться по необхідності. Розвиток, вдосконалення та адаптація системи управління проектів виконується в тому випадку, коли існуючі елементи системи вже не в змозі ефективно і результативно вирішувати покладені на них завдання. Зазначені цілі досягаються за допомогою нижчеперелічених процесів:

Процес "Розгляд питань і проблем" — це своєчасне виявлення, оперативний розгляд та адекватне реагування на виникаючі питання і проблеми, а також формування пропозицій щодо їх запобігання або недопущення в майбутньому.

Процес "Накопичення і поширення знань" дозволяє витягти отримані уроки та виявити кращі практики (Техніки та методи) на підставі інформації за завершеними

блокам і отриманої із зовнішніх джерел, створивши умови для використання нових знань, які можуть сприяти підвищенню ступеня реалізації проекту і стратегії в цілому. В рамках процесу збирається вся документація і інформація по завершених блоках проекту (документи управління і виконання, звітність), зібрані матеріали аналізуються (на предмет юридичної достатності, на предмет отриманих уроків та ін.) для архівування; підготовлені матеріали по завершених блоках відповідним чином архівуються (при цьому вони класифікуються).

Процес "Виявлення і аналіз змін" — це сканування внутрішніх умов і зовнішнього середовища для того, щоб виявити і проаналізувати зміни, які можуть значно вплинути як на сам проект або його блоки, так і на стратегію в цілому. В рамках процесу збирається вся доступна інформація про стратегію і стратегічні плани організації, актуальність планованих до отримання цільових результатів, вимоги до отримуваних результатів, обмеження щодо проекту, інших внутрішніх і зовнішніх умов.

На основі обробки зібраної інформації і її порівняння з раніше отриманими даними: виявляються зміни, які можуть негативно або позитивно впливати на виконання стратегічних планів, на сам проект, на блоки проекту, на організацію в цілому; доповнюються і уточнюються склад та властивості обмежень проекту, здійснюється опис загроз і можливостей, формуються прогнози по проекту та зовнішньому середовищу його реалізації.

Виявлені зміни та інформація про них передаються в процес "Вдосконалення системи управління" для оформлення відповідних рішень. Слід зазначити, що в рамках даної групи процесів відбувається оцінка, в тому числі ризиків та інших компонентів проекту з базовими показниками (отриманими у ході підпроцесу "Оцінювання" процесу "Формування і вирівнювання" (див. табл. 2).

Процес "Вдосконалення системи управління" передбачає розвиток системи управління (власне системи управління проектом і системи управління організації в цілому) для підвищення ефективності та результативності реалізації блоків проекту, а також гарантованої

відповідності складу та змісту портфеля прийнятим стратегічним планам. У рамках процесу визначаються потреби в змінах, формуються пропозиції щодо розвитку системи управління, формуються пропозиції щодо оптимізації операційної діяльності, уточнення і зміни стратегії.

В основі методик та інструментів бізнес-моделювання та оптимізації бізнес-процесів лежать загальні принципи:

- вирішення складних проблем шляхом їх розбиття на безліч менших завдань, більш легких для розуміння і вирішення;

- ієрархічна впорядкованість — організація складових частин проблеми в ієрархічні деревоподібні структури;

- абстрагування — виділення істотних аспектів і відволікання від несуттєвих;

- формалізація — строгий методичний підхід до вирішення проблеми;

- несуперечливість — обґрунтованість і узгодженість елементів;

- структурованість даних — дані повинні бути структуровані і ієрархічно організовані.

Зазначені принципи покладені в основу міжнародних стандартів. Так, у вересні 2012 року ISO опублікував перший офіційний міжнародний стандарт ISO 21500 "Guidance on project management" — керівництво з управління проектами. Це стандарт, який регламентує управління проектами, який може використовуватися в організаціях будь-якого типу, в тому числі приватних, державних або некомерційних організаціях, для будь-якого типу проектів, незалежно від їх розміру, складності або тривалості.

ISO 21500: 2012 був задуманий як стандарт, який регламентує проектне управління на міжнародному рівні. За ідеєю ініціаторів створення ISO 21500: 2012, фахівців Британського інституту стандартів, такий стандарт повинен, з одного боку, базуватися на успішних світових практиках, з іншого — враховувати існуючі стандарти в галузі управління проектами. Розробка міжнародного стандарту велася силами трьох робочих груп, кожна з яких відповідає за певний напрям: розробка термінології; регламентація процесів управління проектами; визначення та опис в додатках ключових концепцій проектного менеджменту.

Робочі групи брали за основу напрацьований досвід національних організацій з управління проектами: Інституту управління проектами PMI (зокрема, PMBOK Guide), Британського інституту стандартів BSI і Міжнародної асоціації управління проектами IPMA. Для розробки стандарту був створений міжнародний комітет ISO TC 236 "Управління проектами", до складу якого увійшли як представники національних органів стандартизації, так і провідні фахівці в галузі управління проектами. У роботі комітету також брали активну участь представники Міжнародної асоціації управління проектами IPMA, як підтримуючої організації. Робота над стандартом тривала більш ніж 4-и роки. Перша сесія проектного комітету з розробки стандарту управління проектами ISO 21500 пройшла в кінці 2007 року в Лондоні, потім були робочі зустрічі в США, Німеччині, Японії, Бразилії

та Франції. У міжнародну робочу групу увійшли експерти з 32-х країн, багато з яких мають власні стандарти в галузі управління проектами. За час розробки стандарту було внесено в цілому більше 3000 пропозицій та і змін. За правилами ISO усі пропозиції були розглянуті, по кожній були прийняті аргументовані рішення, з найбільш важливих питань розробки стандарту був досягнутий консенсус всіх країн-учасниць розробки стандарту. Відповідно, первинна версія стандарту зазнала суттєвих змін. У результаті було отримано досить компактний, але добре структурований стандарт в галузі управління проектами.

У стандарті розглянуті процеси управління проектами в організаційному оточенні з урахуванням таких важливих концепцій, як загальне керівництво проектами (Project Governance), вимоги до компетентності фахівців в галузі управління проектами. Багато концепції проектного менеджменту в стандарті описані коротко, але передбачається, що вони будуть розглянуті в інших стандартах проектного менеджменту, робота над якими була розпочата в 2012-му році.

Особливості управління міжнародними проектами обумовлені наявністю наступних факторів:

- більш непередбачуване зовнішнє середовище, ніж при роботі на внутрішньому ринку;

- посилений вплив глобалізації;

- міжкультурні та міжнаціональні чинники.

Як наслідок перерахованих факторів міжнародні проекти потребують:

- посилення уваги до етапу планування проекту, оцінки його ризиків, у подальшому — до етапу контролю виконання проекту;

- забезпечення гнучкості проекту, швидкості управління його змінами при настанні ризиків.

Міжнародні проекти на стадії реалізації відрізняються особливою ретельністю контролю, оскільки часто головна компанія може знаходитися не на території країни, на якій реалізується проект. Процеси контролю розподіляються практично рівномірно протягом усього проекту. Процеси, за допомогою яких здійснюються контроль і ведення проектів — це процеси груп "Супровід і розвиток" (див. табл. 4), а також "Моніторинг і контроль" (див. табл. 3). Процеси першої групи:

- гарантують, що проект в цілому буде виконуватися відповідно до встановлених на рівні організації критеріїв та показників (наприклад, IRR, ROI, NPV), які можуть контролюватися як по всьому проекту, так і по окремих його блоках;

- гарантують, що управління проектом буде вестися на регулярній основі з використанням встановлених регламентів та за підтримки відповідної інфраструктури (в тому числі, і інформаційно-телекомунікаційної системи);

- встановлюють принципи, критерії та показники оцінювання, вибору, ранжирування і балансування блоків проекту.

Процеси цієї групи найбільш активні в наступних ситуаціях:

- виявлення та оцінювання змін стратегії та зовнішнього середовища проекту;

- розгляд і вирішення виникаючих питань і проблем;

— тиражування напрацювань і кращих методів (інструментів);

— цілеспрямований розвиток системи управління проєктів.

Також на етапі ведення проєкту використовуються інструменти управління проєктами в рамках процесів групи "Моніторинг і контроль", які здійснюють такі функції:

— гарантують, що складові блоки проєкту залишаються узгодженими зі стратегією і зовнішнім середовищем, а також належним чином виконуються;

— гарантують, що очікувані результати будуть досягнуті і принесуть очікувані ефекти;

— гарантують максимізацію ефективності та результативності виконання блоків проєкту при дотриманні встановлених критеріїв і показників їх виконання;

— встановлюють оперативні регулюючі дії на блоках проєкту і на проєкт в цілому.

Процеси найбільш активні: при підтвердженні виконання окремих етапів і блоків в цілому; при формуванні оперативних регулюючих впливів в разі виявлення відхилень від виконання блоків проєкту; при формуванні звітності (регулярної і запитуваної) по виконанню проєкту та реалізації стратегії.

Зазвичай контроль відхилень і формування звітності проводиться на регулярній основі, звіти за проєктом передаються на вищий рівень керівництва. Виявлені відхилення аналізуються і по ним формується відповідні оперативні регулюючі дії. Якщо виявляються значні відхилення у виконанні або істотні зміни зовнішніх умов — формується вказівки на проведення ребалансування проєкту.

Всі три групи розглядених процесів можуть відбуватися в "фоновому" режимі забезпечення, можуть бути спрямовані на вирішення конкретної проблеми, можуть взаємодіяти між собою і впливати на результати процесів у результаті таких взаємодій.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Особливість міжнародних проєктів полягає в наявності ряду факторів, які зумовлюють більш пильну увагу до планування проєктів — у ряді випадків може виникати необхідність формування процесів проєкту у вигляді регламентованої послідовності, проте в більшості випадків орієнтація на роботу за проєктом виходить з принципу досягнення ефекту від синергії, коли ціле виявляється вигідніше, ніж проста сума частин. Особливість міжнародної спрямованості проєкту полягає в тому числі в збільшеній ролі такого ефекту.

Вивчаючи досвід міжнародних компаній, який може бути особливо актуальним в умовах нестабільності національної економіки і міжнародних ринків, українські компанії можуть застосувати методи та інструменти управління проєктами для досягнення кращих результатів та подолання труднощів, викликаних зазначеними факторами. Особливо корисними повинні виявитися методики по роботі з ризиками, управління персоналом та змінами в проєктах.

У зв'язку з викладеним, хотілося б позначити практичну важливість цього напряму в тому числі і для

українських компаній, які прагнуть виходити на іноземні ринки, вказати на необхідність підготовки фахівців в області проєктного управління та популяризацію проєктного менеджменту як базової науки управління. Організація більшої кількості ресурсів та громадських майданчиків, де підприємці та управлінці могли б ділитися досвідом і зберігати у відкритому доступі інформацію про те, як інструменти проєктного менеджменту допомогли їм знизити витрати, збільшити продуктивність або поліпшити конкурентну перевагу могли б вплинути на зацікавленість українського малого і середнього бізнесу в проєктному менеджменті та в інструментах проєктного менеджменту.

Література:

1. Вайсман В. Нова методологія створення та інноваційного розвитку проєктно-керованих організацій / В. Вайсман, В. Гогунський // Економіст. — 2011. — № 8. — С. 11—13.

2. Виленский П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проєктов. Теория и практика / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. — М.: Дело, 2014. — 888 с.

3. Грашина М.Н. О стандартизации оценки профессионального уровня менеджеров проєктов: существующая ситуация и новые предложения / М.Н. Грашина, А.В. Платов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.fostas.ru/library/GRASHN2_t3.RTF

4. Россошанська О.В. Методології P2M і компетентнісного підходу: спільне і відмінне / О.В. Россошанская, В.А. Рач // Управління проєктами: стан та перспективи: VI Міжн. наук.-практ. конф., Миколаїв, 7—10 вересня 2010 р. — Миколаїв: НУК, 2010. — С. 371—375.

5. Project Management Body of Knowledge // PMI org. — 2013 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.pmi.org>

References:

1. Weisman, V. (2011), "New methodology of creation and development of innovative design-driven organizations", *Economist*, vol. 8, pp. 11—13.

2. Vilensky, P. L. (2014), *Otsenka effektivnosti yves-tytsyonnykh proektov. Teoriya y praktika* [Evaluating the effectiveness of investment projects. Theory and practice], Delo, Moscow, Russia.

3. Grashina, M. N. (2015), "About standardization evaluation of the professional level of project managers: current situation and new proposals" [Online], available at: www.fostas.ru/library/GRASHN2_t3.RTF (Accessed 05 Feb 2017).

4. Rossoshanskaya, O. V. (2010), "P2M methodologies and competence approach: common and different", *Upravlinnia proektamy: stan ta perspektyvy: VI mizhn. nauk.-prakt. konf.* [Project Management: Status and Prospects: VI Int. Scientific and practical. Conf.], 7—10 Sept, Mykolayiv, Ukraine, pp. 371—375.

5. PMI (2013), "Project Management Body of Knowledge", [Online], available at: <http://www.pmi.org> (Accessed 05 Feb 2017).

Стаття надійшла до редакції 12.02.2017 р.