

## ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Клименко І.С., кандидат технічних наук  
Тарануха О.М., кандидат економічних наук

## Вступ

Сучасний стан української економіки багато в чому визначається недосконалістю і ще недостатньо високим рівнем організації управління у всіх сферах і на всіх рівнях економічної та виробничо-господарської діяльності. У цій ситуації виключно важливого значення набуває формування ефективних управлінських стратегій функціонування господарюючих суб'єктів, оскільки вони забезпечують успіх в конкурентній боротьбі і стійке положення на ринку.

Розробка та прийняття рішень по реалізації складних і масштабних наукових, технічних, економічних, організаційних, соціальних та інших проблем вимагає, як правило, великих витрат фінансових, матеріальних і часових ресурсів. Теорія наукового управління і господарська практика виробила ряд концепцій управління соціально-економічними системами, складовою частиною яких є управління проектами.

## Постановка проблеми

Нестабільність світової економіки як і раніше негативно позначається на перспективах розвитку економіки країн СНГ, які продовжують випробовувати на собі вплив несприятливих світових тенденцій, особливо в країнах Європи, їх основних економічних партнерів. Будь-яке подальше погіршення зовнішніх умов спричинить за собою різке скорочення попиту на експорт і зниження цін на сировинні товари і ускладнить доступ до фінансових ресурсів.

Згідно зі щорічною доповіддю Організації Об'єднаних Націй "World Economic Situation and Prospects 2013" («Світовий економічний стан і перспективи в 2013 році») економічна динаміка погіршилася в більшості країн СНГ, включаючи найбільшу в економічному відношенні країну, Російську Федерацію, яка продовжує чинити істотний вплив на інші країни (табл.1)

Таблиця 1. – Темпи реального росту ВВП в деяких країнах СНГ у %

Країни	2010 рік	2011 рік	2012 рік
Арменія	2.2	4.7	3.8
Беларусь	7.7	5.3	3.9
Казахстан	7.3	7.5	5.5
Молдова	7.1	6.4	0.6
Росія	4.3	4.3	3.7
Туркменістан	9.2	14.7	9.0
Україна	4.2	5.2	2.0

В сучасних економічних умовах проявилися недоліки як моделі української економіки цілому, так і недоліки організаційно-управлінського апарату багатьох українських підприємств. Враховуючи умови глобалізації, з якими стикається українська економіка, перед українськими компаніями стоять завдання розробки і впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності організаційних моделей, зміни підходів до роботи зі споживачем, більш гнучкого реагування на потреби клієнтів і т.д. Іншими словами, все більшої актуальності набуває діяльність, яка характеризується оригінальністю або навіть унікальністю результатів і завдань, новизною створюваного продукту і мінімізацією використовуваних ресурсів. Дані характеристики відповідають особливостям проектно-орієнтованої діяльності, а ефективне вирішення подібних завдань неможливе без сучасної методології управління проектами.

## Вирішення задачі

Значний внесок у розвиток теорії і методології управління проектами внесли вчені і фахівці М.Ю. Алехін, А.Ф. Андреев, В.И. Воропаєв, Б.Л. Кузнецов, В.Н. Лівшиц, М.Л. Разу, В.Д. Шапіто та інші. Питаннями якості управління проектами займалися Э. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава, Ф. Кросбі. Дослідження, що аналізують конкретні ситуації формалізації розвитку в організаціях різного рівня

та галузей, складають роботи наступних авторів: . М. Дубовіка, Д. Новікова, А. Полковнікова, М. Фузеевої, Г. Чернецова, А Товба, Г. Ципеса и др.

До недавнього часу термін "проект" у вітчизняній науці і практиці зазвичай використовувався тільки в технічній сфері. У західних країнах для позначення цього процесу застосовується спеціальний термін (designing), в той час як поняття "проект" (project) розглядається в більш широкому аспекті і розумінні. Тому сучасні проекти можуть бути не тільки технічними, але й фінансовими, економічними, соціальними, підприємницькими, екологічними, організаційними і т.д.

Наприклад, Рада виконавчих директорів Світового банку (СБ) затвердила стратегію партнерства з Україною на 2012-2016 роки. Згідно цієї стратегії, Світовий банк щорічно буде виділяти Україні \$ 500 млн. Також передбачається, що Міжнародна фінансова корпорація надаватиме країні кредити в сумі до \$ 400 млн. в рік. Ці гроші організація виділить із власних коштів. У той же час СБ відзначає, що сума кредиту може змінюватися в залежності від потреб уряду, а також кредитної спроможності банку.[1]

Без використання методів управління проектами не обходиться практично жоден інвестиційний проект. У науковому світі глибоко опрацьовані питання управління окремим проектом, про що свідчить хоча б той факт, що на сьогоднішній момент в більш ніж 20 країнах світу створені професійні асоціації з управління проектами, кожна з яких володіє власним повним зведенням знань з даної дисципліни

Практики бізнесу та управлінського консультування використовують власні, часом закриті, розробки, що базуються на загальних принципах організаційних змін, також існують різні моделі зрілості організацій в області управління проектами, переважна частина яких не адаптована до українських умов.

В даний час в українському і зарубіжному діловому співтоваристві отримала широке визнання відносно нова концепція організаційних здібностей, що виникла на базі ресурсно-орієнтованого підходу до вивчення організації. Дана концепція найбільшого поширення набула в галузі стратегічного управління, де вона активно використовується для визначення напрямків розвитку організації для досягнення стратегічних цілей. На сьогоднішній момент дана концепція, незважаючи на те, що дозволяє здійснювати глибокі організаційні зміни, практично не використовується в галузі управління проектами. В таблиці 2 представлена класифікація проектів за певними ознаками.

Таблиця 2. – Класифікація проектів

Ознака	Тип
За сферами діяльності	технічний, економічний, організаційний, соціальний, змішаний
Клас проекту	монопроект, мультипроект, мегапроект
За розмірами	- Дрібні, середні, великі, дуже великі; – міждержавні, міжнародні, федеральні, регіональні; – міжгалузеві, галузеві; – корпоративні, відомчі, проекти однієї організації
Складність	прості, складні, дуже складні
По характеру предметної області	Інвестиційні, інноваційні, дослідні, навчально-освітні, соціальні, змішані

Логіко-структурний підхід (ЛСП) в управлінні проектами у порівнянні з іншими підходами широко не використовується. У той же час він дуже ефективний на всіх фазах життєвого циклу проекту, особливо при ідентифікації, розробці та моніторингу проекту і широко використовується в різноманітних проектах, здійснюваних багатьма міжнародними, урядовими, комерційними організаціями. Наприклад, ЛСП є офіційною методологією управління проектами в таких організаціях як Світовий банк, ЮНІСЕФ, ТАСІС та ін. Даний підхід не протиставляється іншим сучасним методам. Він являє собою цілісну методологію, містить основні широко відомі методи і ефективно їх доповнює по ряду найважливіших аспектів управління проектами, зокрема, приділяючи особливу увагу таким питанням як: чітке визначення цілей і змісту проекту на основі всебічного аналізу розв'язуваних проблем, обліку основних умов реалізації, інтересів залучених сторін, а також ризиків і гіпотез, закладених у проекті; прийняття чітко виражених, кількісно і якісно вимірюваних показників успішності реалізації та завершення проекту (програми); чітке однозначне визначення того, за що повинен відповідати керівник, члени групи управління та інші учасники в процесі досягнення поставлених завдань і чо-

му; виділення ключових елементів проекту і визначення їх взаємозв'язку, так щоб це сприяло полегшенню аналізу, реалізації і оцінки;

Можна виділити наступні основні етапи ЛСП [2,3]:

1. Аналіз зацікавлених сторін.
2. Аналіз проблем.
3. Аналіз цілей.
4. Формулювання основних припущень і факторів ризику.
5. Визначення показників прогресу реалізації та ступеня досягнення цілей проекту.
6. Складання логіко-структурної схеми проекту (ЛСС).
7. Подальша розробка проекту.
8. Система управління проектом.
9. Моніторинг, звітність, оцінка проекту.

Одним із засобів контролю за підготовкою і реалізацією проекту є регулярне проведення оцінок проекту, зазвичай, після кінця підготовки, в середині і після завершення. Основною метою при цьому є визначення відповідності стану проекту його цілям. При закінченні підготовки проекту незалежна оцінка допомагає визначити обґрунтованість цілей проекту і відповідність рівня розробки обраним цілям. Проміжні оцінки дають можливість визначити чи зберігається актуальність цілей проекту і чи відповідає стан проекту цим цілям. Після закінчення проекту в ході оцінки визначається ступінь досягнення цілей, основні проблеми реалізації, аналізуються основні причини цих проблем, формулюються рекомендації для майбутніх проектів близького характеру. Оцінки здійснюються спеціальними підрозділами провідних учасників проекту на основі документів моніторингу, додаткових досліджень або спеціальних місій. У ході оцінки використовуються різні критерії. Так в організаціях ЄС використовуються такі критерії як: адекватність, економічність, продуктивність, ефективність, вплив, економічна і фінансова життєздатність. Можуть застосовуватися більш узагальнені критерії. Наприклад, у Світовому банку при огляді портфеля проектів використовуються показники: рейтинг реалізації, рейтинг цілей, загальна ефективність. На основі оцінки цих показників кожного проекту присвоюється одне з значень рейтингу: задовільно, незадовільно, вкрай незадовільно.

#### ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. <http://lifedon.com.ua/2013/01>
2. Performance Monitoring Indicators. A handbook for task managers. Operation Policy Department. World Bank. Washington, D.C. 2006
3. Планирование, Мониторинг, Отчетность. Комплект проектной документации. Представительство ЮНИСЕФ в РФ, 2004

#### РЕФЕРАТ

Клименко І.С., Тарануха О.М. Деякі аспекти управління проектами./ Ірина Станіславівна Клименко, Олена Миколаївна Тарануха// Вісник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вип. 26.

Сучасний стан української економіки багато в чому визначається недосконалістю і ще недостатньо високим рівнем організації управління у всіх сферах і на всіх рівнях економічної та виробничо-господарської діяльності. У цій ситуації виключно важливого значення набуває формування ефективних управлінських стратегій функціонування господарюючих суб'єктів, оскільки вони забезпечують успіх в конкурентній боротьбі і стійке положення на ринку.

Розробка та прийняття рішень по реалізації складних і масштабних наукових, технічних, економічних, організаційних, соціальних та інших проблем вимагає, як правило, великих витрат фінансових, матеріальних і часових ресурсів. Теорія наукового управління і господарська практика виробила ряд концепцій управління соціально-економічними системами, складовою частиною яких є управління проектами.

В статті підтверджена необхідність формування ефективних управлінських стратегій функціонування господарюючих суб'єктів.

Представлені темпи реального росту ВВП в деяких країнах СНГ.

Об'єктом дослідження є проект.

Розглянуто логіко-структурний підхід (ЛСП) в управлінні проектами. Визначено основні етапи логіко-структурного підходу. Приведена необхідність оцінки проекту за певними критеріями.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЕКТ, ЛОГІКО-СТРУКТУРНИЙ ПІДХІД, РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ.

## ABSTRACT

Klimenko I.S., Taranusha O/N/ Some aspects of project management. / Irina Klimenko, Elena Taranusha // Visnyk NTU. – K.: NTU. – 2012. – Vol. 26.

The current state of the Ukrainian economy is largely determined by the imperfection and not enough high level of organization of management in all spheres and at all levels of economic and industrial activity. In this situation extremely important to developing effective management strategies for the operation of business entities, as they ensure the success of the competition and a stable position in the market.

Development and adoption of decisions on the implementation of complex and large-scale scientific, technical, economic, institutional, social and other problems requires, as a rule, high costs of financial, material and time resources. The theory of scientific management and the economic practice has developed a number of concepts of socio-economic systems, which is an integral part of project management. The article confirmed the need for the development of effective management strategies for the operation of economic entities.

Represented real growth rate of GDP in some countries of the CIS.

The object of study is the project.

We consider the Logical Framework Approach (LFA) in project management. The main stages of the logical framework approach. Given the need to evaluate the project according to specific criteria.

**KEYWORDS:** MANAGEMENT STRATEGY, PROJECT MANAGEMENT, INVESTMENT PROJECTS, THE LOGICAL FRAMEWORK APPROACH, THE PROJECT

## РЕФЕРАТ

Клименко И.С., Тарануха Е.Н. Некоторые аспекты управления проектами. / Ирина Станиславовна Клименко, Елена Николаевна Тарануха // Вестник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вып. 26.

Современное состояние украинской экономики во многом определяется несовершенством и еще недостаточно высоким уровнем организации управления во всех сферах и на всех уровнях экономической и производственно-хозяйственной деятельности. В этой ситуации исключительно важное значение приобретает формирование эффективных управленческих стратегий функционирования хозяйствующих субъектов, поскольку они обеспечивают успех в конкурентной борьбе и устойчивое положение на рынке.

Разработка и принятие решений по реализации сложных и масштабных научных, технических, экономических, организационных, социальных и других проблем требует, как правило, больших затрат финансовых, материальных и временных ресурсов. Теория научного управления и хозяйственная практика выработала ряд концепций управления социально-экономическими системами, составной частью которых является управление проектами.

В статье подтверждена необходимость формирования эффективных управленческих стратегий функционирования хозяйствующих субъектов.

Представлены темпы реального роста ВВП в некоторых странах СНГ.

Объектом исследования является проект.

Рассмотрен логико-структурный подход (ЛСП) в управлении проектами. Определены основные этапы логико-структурного подхода. Приведена необходимость оценки проекта по определенным критериям.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ, ЛОГИКО-СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД, РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

УДК 005:656.1

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ОРОЖНЬО-ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Козак Л.С., кандидат економічних наук  
Левіщенко О.С.

Постановка проблеми. Аналіз функціонування сучасних підприємств вказує на наявність суттєвих суперечностей їх функціонування та розвитку, основними з яких є: суперечності між прагнен-