

**Занора В.О.,**

кандидат економічних наук, доцент, докторант,  
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,  
*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

**Zanora Volodymyr,**

Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Docent, Doctoral Candidate,  
Associate Professor of Management and Economic Security Department,  
*Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*

## **ПРОЕКТНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ, ОРГАНІЗАЦІЙ, УСТАНОВ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ**

**Занора В.О. Проектне управління потенціалом та розвитком промислових підприємств, організацій, установ: особливості та проблемні аспекти.** Акцентовано увагу на важливості визначення проблемних аспектів управління проектами, що є загальними для проектів різних видів, з метою проактивного управління їхнім впливом на результати. Проведено узагальнення результатів наукових досліджень щодо формування переліку проблемних аспектів управління проектами. Визначено основні чинники впливу на успішність проекту. Наведено взаємозв'язок визначених чинників зі сферами знань управління проектами, що дало змогу визначити ті з них, які потребують підвищеної уваги. Сформовано причинно-наслідкові діаграми, що показують вплив чинників на успішність окремих сфер знань управління проектом, а саме: управління кадрами; управління ризиками; управління зацікавленими сторонами. Результати аналізу наукових праць дали змогу зробити висновок щодо необхідності забезпечення ґрунтовного проектного аналізу, а саме таких його видів, як технічний, комерційний, організаційний та соціальний.

**Ключові слова:** управління, потенціал, розвиток, проект, управління проектом, управління розвитком, підприємство.

**Занора В.А. Проектное управление потенциалом и развитием промышленных предприятий, организаций, учреждений: особенности и проблемные аспекты.** Акцентируется внимание на важности определения проблемных аспектов управления проектами, которые являются общими для проектов различных видов, с целью проактивного управления их влиянием на результаты. Проведено обобщение результатов научных исследований по формированию перечня проблемных аспектов управления проектами. Определены основные факторы влияния на успешность проекта. Приведена взаимосвязь определенных факторов со сферами знаний управления проектами, что позволило определить те из них, которые требуют повышенного внимания. Сформированы причинно-следственные диаграммы, которые показывают влияние факторов на успешность отдельных сфер знаний управления проектом, а именно: управление кадрами; управление рисками; управление заинтересованными сторонами. Результаты анализа научных работ позволили сделать вывод о необходимости обеспечения основательного проектного анализа, а именно таких его видов, как технический, коммерческий, организационный и социальный.

**Ключевые слова:** управление, потенциал, развитие, проект, управление проектом, управление развитием, предприятие.

**Zanora Volodymyr. Project management of potential and development of industrial enterprises, organizations, institutions: features and problem aspects.** The purpose of the article is to identify and investigate the features and problems of projects related to capacity management and enterprise development that determine their success. The interest of business owners, enterprises management of different ownership forms in effective economic activity causes the actualization of the application of management through projects. Project management is not a common practice among domestic enterprises. This is emphasizes the importance of identifying problems in project management due to the lack of sufficient statistical data and project manager experience. Emphasis is placed on the importance of identifying the project management problematic aspects that are common to projects of various types in order to proactively manage their impact on results. Conditions for successful implementation of the project include compliance with time constraints, budget and stipulated quality level. The implementation of the project is influenced by numerous factors, which necessitates their identification and research in order to achieve the project's intended result. The factors that influence the project success have been identified. Project management also contains a number of knowledge areas. Therefore, it is advisable to consider numerous factors that are relevant to a particular project management knowledge area in order to identify those that need attention during project

implementation. These factors related to specific project management knowledge areas are key to ensuring effective project implementation. Given that each project is unique, the factors impact on its output may differ. Periodic review of the main factors influencing the outcome of the project allows to make the necessary changes in the project management methodology, ensuring its compliance with current requirements. Project managers knowledge, as well as project management experience, is an important aspect of addressing the issues that arise from the impact of various factors on his success. Control and audit are necessary components in project management that allow them to gain experience in project implementation and prevent problems in future projects.

**Key words:** management, potential, development, project, project management, development management, enterprise.

**Постановка проблеми.** Світові тенденції ведення бізнесу, зокрема Індустрія 4.0 (англ. Industry 4.0), є катализаторами управлінських змін в організаціях, що спрямовані на пошук оптимальної моделі управління. Зацікавленість власників бізнесу, керівництва підприємств різних форм власності в ефективній господарській діяльності зумовлює актуалізацію застосування управління нею через проекти. У контексті зазначеного важливим є з'ясування чинників, що впливають на успішність реалізації проекту, а саме тих із них, що є причинами провалу. Проектне управління (англ. Project Management) не є поширеною практикою серед вітчизняних підприємств, що підкреслює важливість опрацювання визначеної проблематики через відсутність достатнього обсягу статистичних даних, досвіду керівників щодо реалізації проектів. На тлі зазначеного, з огляду на зростання загального рівня конкуренції, особливої уваги заслуговують проекти, що пов'язані з управлінням потенціалом та розвитком підприємств. Отже доцільним є визначення низки проблемних аспектів управління проектами, завчасне врахування яких під час підготовки та реалізації проекту дасть змогу підвищити ймовірність його результативного завершення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику причин успіхів та невдач проектів досліджували С.Д. Бушуєв [1], У.Л. Гилка [2], О.Б. Данченко [3; 4], В.І. Дубровін [5], В.В. Калюжний [6], О. Абдельнасєр (Abdelnaser Omran) [7] та інші науковці і фахівці у сфері управління проектами. С.Д. Бушуєв [1] сфокусував увагу на загальних аспектах, що визначають успішність чи провал проекту. У.Л. Гилка [2] навів характеристики інноваційних проектів, що були сформовані у три групи: вихідні; очікувані проблеми виконання проекту; ймовірність успішної ринкової реалізації проекту. О.Б. Данченко [3] визначила низку вузьких місць проектів шляхом опитування керівників проектів (англ. Project Manager). У праці [4] А.І. Боркун та О.Б. Данченко визначено чинники впливу на проекти виготовлення деталей на машинобудівних підприємствах, що мали переважно технічний та організаційний характер. В.І. Дубровін та В.М. Льовкін [5] пропонують прогнозувати ризик неуспішності проекту на стадії передпроектного планування. В.В. Калюжний [6] шляхом дослідження статистичних даних звернув увагу на проблемні аспекти проектного аналізу.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є визначення та дослідження особливостей та проблем проектів, пов'язаних з управлінням потенціалом та розвитком підприємств, що визначають їхню успішність.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з [6], де проведено аналіз статистичної інфор-

мації, наведеної у відкритих зарубіжних наукових працях, частка проектів, що зазнають провалу, становить орієнтовно від 40% до 46%. Відповідно частка успішних проектів – від 60% до 54%. Зауважимо відсутність подібних статистичних даних, що характеризують вітчизняну сферу управління проектами. Як зазначено у [2], «вітчизняні дослідники оперують або вузько вибірковими даними, або ситуативними прикладами, які не дозволяють узагальнити результати аналізу». Відсутність статистичних даних, можливості отримання необхідних даних визначає малу кількість наукових праць щодо визначення та оцінювання проблемних аспектів в управлінні проектами у вітчизняному бізнес-середовищі.

Серед причин, що приводять до успіху або невдач проекту, С.Д. Бушуєв виокремлює [1]: схему фінансування та розподілу ризиків проекту; терміни виконання проекту (несвоєчасне виконання/завершення проекту); якість продукту (неналежна якість продукту проекту); зацікавлені сторони (англ. Stakeholders) (незадоволення зацікавлених сторін проекту); бюджет проекту (перевищення бюджету проекту) тощо. Зауважимо, що вищенаведені причини успіху чи невдачі проекту є узагальненими, складними, тобто є результатом впливу низки інших, простих чинників, а тому потребують уточнення та деталізації.

Найбільш важливими чинниками успішності проекту за Б. Твісс [8], про що йдеться у [2], є: наявність джерела творчих ідей; схильність організації до нововведень; досконала система відбору та оцінювання проектів; ефективне управління проектами та контроль; орієнтація на ринок.

Аналіз, що був виконаний службою економічних досліджень Національної каси державних ринків Франції, виявив такі причини невдач проектів, як [2]: поверхневий аналіз ринку (недооцінка затримок у поширенні товару на ринку; переоцінка розмірів потенційного ринку); виробничі проблеми (складнощі переходу від дослідного зразка до серійних партій, недосягнення заданих параметрів); недостатність фінансових ресурсів; проблеми комерціалізації.

Окремі чинники, як, наприклад, професійне управління проектами, можуть мати різне вираження, що характеризуватиметься певним рівнем позитивності впливу чи негативності. У цьому разі чинник є складним, тобто є сукупністю певних простих чинників, що визначають вид його впливу на успішність чи невдачу проекту.

Досліджуючи чинники провалів проектів, автор [6] доходить висновку щодо необхідності приділення підвищеної уваги початковій фазі проекту, «оскільки ця фаза визначає його успішність». Важливим аспектом успішної реалізації проекту є, на думку В.В. Калюж-

Чинники впливу на успішність проекту

№	Чинники впливу	Рейтинг	Сфера знань	Сумарний бал
3	висока частота виникнення проблем у проекті	62	Управління ризиками	269
6	висока концентрація одночасних проблем у проекті	58		
7	неефективне управління ризиками	55		
8	кризові ситуації в проекті, що виникають спонтанно	51		
10	зміни в оточенні проекту	43		
1	постійний стрес	67	Управління ресурсами (управління командою)	179
5	конфлікти в команді проекту	59		
14	відсутність злагодженості в команді	27		
15	недостатня забезпеченість ресурсами (трудовими ресурсами)	26		
2	конфлікти між цілями проекту та інтересами підрозділів	63	Управління зацікавленими сторонами	158
4	конфлікти між зацікавленими сторонами проекту	61		
13	недостатня підтримка зі сторони вищого керівництва	34		
9	відсутність управління змінами	49	Управління інтеграцією проекту	110
12	зміни в стратегії проекту	40		
17	нереалістичні очікування від проекту	21		
11	зміна змісту проекту	41	Управління змістом проекту	41
16	відсутність плану управління комунікаціями	23	Управління комунікаціями	38
18	слабкі інформаційні зв'язки в проекті	15		
19	недостатня забезпеченість фінансами	26		
			Управління вартістю	26

Джерело: сформовано на основі [3; 10]

ного [6], проектний аналіз. Зіставивши види проектного аналізу, а саме технічний, фінансовий, комерційний, екологічний, організаційний, соціальний та економічний, із причинами провалів проектів, було визначено, що серед основних причин мають місце недостатній технічний, комерційний та організаційний види аналізу.

Відаючи належне ґрунтовному аналізу причин провалів проектів та їхньому зіставленню з видами проектного аналізу, проведеному автором [6], вважаємо за необхідне звернути увагу на відсутність проблем проектів, пов'язаних із соціальним видом аналізу. Зазначене може свідчити про те, що:

- 1) проблем, що були пов'язані із соціальним аналізом проекту, не було;
- 2) соціальний аналіз не був проведений чи був проведений частково;
- 3) керівництво не пов'язувало наявні проблеми в проекті із соціальним аналізом.

Погоджуючись із висновками В.В. Калюжного щодо необхідності ґрунтовного опрацювання проблематики проведення проектного аналізу, а також розвинення й удосконалення його методології, звертаємо увагу на те, що соціальний аналіз є тим видом, який теж потребує уваги науковців та фахівців у контексті визначення та запобігання причинам провалу проекту. Методологія управління проектами має враховувати соціальні зміни, що відбуваються в суспільстві. Вітчизняні науковці, зокрема В.А. Рач, О.М. Медведева та О.В. Россошанська [9], наголошують на відсутності підходів в управлінні проектами розвитку, які враховують зміни, що відбуваються, наприклад, у сфері освіти, соціально-політичній практиці та інших. Науковці зазначають, що ці сфери впливають

на зміни підходів в управлінні проектами, принципово нову роль, місце і сутність діяльності фахівців у галузі управління проектами.

Автори [2] наводять 15 характеристик проекту, оцінюючи їх із метою формування профілю проекту. За результатами аналізу та оцінювання вони пропонують визначати перспективи успішної комерційної реалізації результатів проекту. На нашу думку, доречніше оцінювати характеристики проекту в межах проектного аналізу, формуючи їх у групи за його видами.

Чинники впливу на успішність проекту за О.Б. Данченко [3, с. 19] наведені нижче та згруповані автором, поставивши їм у відповідність певну сферу знань управління проектом [10] (табл. 1).

За результатами проведеного аналізу проранжуємо сфери знань управління проектами за частотою згадування та сумарною кількістю балів: 1) управління ризиками (англ. Project Risk Management); 2) управління кадрами (англ. Project Resource Management (Team Management)); 3) управління зацікавленими сторонами (англ. Project Stakeholder Management); 4) управління інтеграцією проекту (англ. Project Integration Management); 5) управління комунікаціями (англ. Project Communications Management); 6) управління змістом (англ. Project Scope Management) і управління вартістю (англ. Project Cost Management). Зауважимо, що не згадуються такі сфери знань, як управління термінами (англ. Project Schedule Management) та управління якістю (англ. Project Quality Management). Це пов'язано із тим, що вищенаведені чинники впливають як на управління якістю, так і на управління термінами, однак відносяться вони до інших сфер знань управління проектом. Доцільним також буде визначення відповідності

проблемних аспектів проектів групам процесів та етапам їхнього життєвого циклу, як пропонує В.В. Калюжний [6].

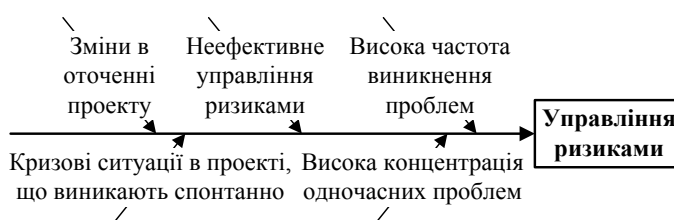
Сформуємо причинно-наслідкові діаграми, що показують вплив чинників на успішність окремих сфер знань управління проектом, а саме: управління ресурсами (управління командою); управління ризиками; управління зацікавленими сторонами.

Доречним є аналіз фахівців, які брали участь в опитуванні, що наведено у [3]. Зазначимо, що опитування проводилося серед представників організацій вітчизняного бізнесу. Серед опитаних респондентів 15% займали керівні посади, 35% – представники середнього рівня управління, 50% – співробітники-функціонали. Серед них 25% керували проектами, а 75% були членами команди проекту. 37% мали міжнародний сертифікат в управлінні проектами [3]. Даних щодо наявності у респондентів вищої освіти в управлінні проектами не наводиться. Отже, можемо зробити висновок, що серед фахівців, які керували проектами або були членами команди проекту, 37% мали достатній рівень знань для отримання міжнародного сертифікату. Наявність знань в управлінні проектами свідчить про наявність вищої освіти у сфері управління проектами, проходження професійного навчання або самоосвіту.

Основна причина невдач зводиться до відсутності системності у процесі управління проектами, а саме: відсутності цільових настанов, невизначеності точної кількості ресурсів та витрат, невизначеності термінів, неврахування впливу чинників зовнішнього середовища (що є неприпустимою помилкою в умовах ринкових відносин). Як наслідок, неможливість складення точних планів та встановлення всіх необхідних завдань і показників, слабкий контроль або повна його відсутність. Головною метою власників підприємств є отримання прибутку [11]. Однак відсутність розуміння ключових аспектів управління власниками підприємств та керівниками на різних рівнях створює перепони щодо отримання прибутку не лише сьогодні, а й в подальшому.

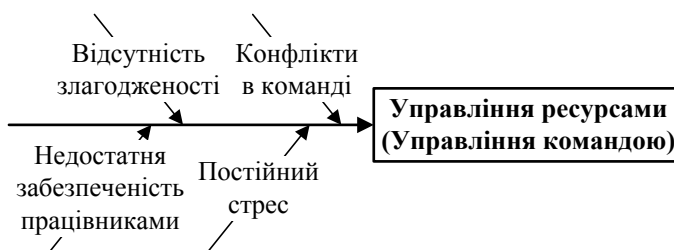
У роботі [1] зазначено, що задля виявлення успіхів та невдач проводять контроль та аудит. Результати контролю та аудиту спрямовані не тільки на минуле, а й на майбутнє. Вони дають змогу вчитися на власних помилках, навчатися бачити слабкі місця проекту, виявляти їх і обдумувати заходи для того, щоб ці слабкі місця не стали основою для провалу проектів, які будуть у майбутньому. Причини успіхів та невдач проектів різноманітні і можуть проявлятися в будь-якій сфері управління проектами [1].

Отже, можемо говорити про поточний контроль за реалізацією проекту, однак про ретроспективний, поточний та перспективний аудит. Ретроспективний аудит передбачає визначення тих помилок, що були допущені в процесі реалізації проекту, з метою отримання досвіду управління проектами та запобігання їм у поточних і майбутніх проектах. Поточний аудит може мати місце у разі, коли є підозра, що контроль за процесами управління проектами є недостатньо ефективним, тож мають місце приховані проблеми,



**Рис. 1. Причинно-наслідкова діаграма аналізу проблемних аспектів управління ризиками**

Джерело: сформовано на основі [3; 10]



**Рис. 2. Причинно-наслідкова діаграма аналізу проблемних аспектів управління кадрами**

Джерело: сформовано на основі [3; 10]



**Рис. 3. Причинно-наслідкова діаграма аналізу проблемних аспектів управління зацікавленими сторонами**

Джерело: сформовано на основі [3; 10]

що можуть стати критичними для проекту. Перспективний аудит передбачає визначення слабких місць за наявними та/чи прогнозованими даними щодо майбутнього проекту.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** За результатами дослідження визначено основні чинники, що впливають на успішність чи провал проекту. Аналіз чинників, які впливають на результативність проекту, дав змогу з'ясувати сфери знань управління проектами, які потребують підвищеної уваги. Серед них – управління ризиками, кадрами та зацікавленими сторонами. Наведено причинно-наслідкові діаграми аналізу проблемних аспектів управління ризиками, кадрами та зацікавленими сторонами.

Водночас доведена необхідність проведення якіснішого проектного аналізу, а саме таких його видів, як технічний, комерційний, організаційний та соціальний.

У подальшому, визначивши слабкі місця, що можуть мати місце в проектному управлінні, доцільно сфокусувати увагу на формуванні рекомендацій, які допоможуть в ідеалі нейтралізувати проблемні аспекти управління проектами або як мінімум знизити їхній негативний вплив на результативність проекту.



**Список використаних джерел:**

1. Бушуєв С.Д., Ярошенко Р.Ф. Методологія управління проектами на моделях класу «рушійні сили – опір». *Управління розвитком складних систем*. 2010. № 2. С. 11–14.
2. Гилка У.Л., Яковенко О.І. Оцінка факторів, що визначають успіхи і невдачі інноваційних проектів. *Науковий вісник «Полісся»*. 2018. № 2(14), ч. 1. С. 216–221.
3. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.
4. Данченко О.Б., Боркун А.І., Занора В.О. Аналіз браку виготовлення деталей на підприємстві. *Управління розвитком складних систем*. 2011. Вип. 5. С. 132–136.
5. Дубровін В.І., Льовкін В.М. Метод прогнозування ризику неуспішності проекту на стадії перед проектного планування. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. Вип. 1(35). С. 106–111.
6. Калюжний В.В. Причини провалів інноваційних проектів: визначення та діагностування проблеми. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2007. № 1(21). С. 130–138.
7. Abdelnaser O., Akram Subhe H.S. Problems facing project managers in the Palestinians construction projects. *Annals of the Faculty of Engineering Hamedara – International Journal of Engineering*. 2016. Vol. 14. Issue 4. P. 39–46.
8. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. Москва : Экономика, 1989. 271 с.
9. Рач В.А., Медведєва О.М., Россошанська О.В. Моделирование компетентнісного управління розвитком суб'єктів господарювання з використанням категорії «проектний потенціал». *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2008. № 1(25). С. 156–163.
10. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) : Sixth edition. Newtown Square : Project Management Institute, 2017. 756 p.
11. Багашова Н.В. Управління проектами в бізнесі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 6. С. 263–266.

**References:**

1. Bushujev S.D., Jaroshenko R.F. (2010). Metodologhija upravlinnja projektamy na modeljakh klasu «rushijni syly – opir» [Project management methodology for «motive forces – supports» models]. *Upravlinnja rozvytkom skladnykh system*, № 2, pp. 11–14.
2. Ghylka U.L., Jakovenko O.I. (2018). Ocinka faktoriv, shho vyznachajutj uspihky i nevdachi innovacijnykh projektiv [Evaluation of factors that determine the successes and failures of innovative projects]. *Naukovyj visnyk «Polissja»*, № 2(14), p. 1, pp. 216–221.
3. Danchenko, O.B., Zanora, V.O. (2019). *Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen* [Project Management: Risk and Change Management in Decision Making Processes]. Cherkasy: Chabanenko. (in Ukrainian)
4. Danchenko O.B., Borkun A.I., Zanora V.O. (2011). Analiz braku vygotovlennja detalej na pidpryjemstvi [Defect analysis of details manufacturing at the enterprise]. *Upravlinnja rozvytkom skladnykh system*, vol. 5, pp. 132–136.
5. Dubrovin V.I., Liovkin V.M. (2011). Metod proghnozuvannja ryzyku neuspishnosti proektu na stadiji pered proektnogho planuvannja [Method of project failure risk prognostication in the preproject planning process]. *Praci Odesjkogho politekhnichnogho universytetu*, vol. 1(35), pp. 106–111.
6. Kaljuzhnyj V.V. (2007). Prychyny provaliv innovacijnykh projektiv: vyznachennja ta diagnostuvannja problemy [Innovative projects failure reasons: identification and diagnosis of the problem]. *Upravlinnja projektamy ta rozvytok vyrobnyctva*, № 1(21), pp. 130–138.
7. Abdelnaser O., Akram Subhe H.S. (2016). Problems facing project managers in the Palestinians construction projects. *Annals of the Faculty of Engineering Hamedara – International Journal of Engineering*, vol. 14, issue 4, pp. 39–46.
8. Tyvss, B. (1989). *Upravlenye nauchno-tekhnicheskymy novovvedenyamy* [Management of scientific and technical innovations]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
9. Rach V.A., Medvedieva O.M., Rossoshanska O.V. (2008). Modeliuvannia kompetentnisnogo upravlinnia rozvytkom subiektyv hospodariuvannia z vykorystanniam katehorii «proektnyi potentsial» [Modeling the competency management of the entities development using the category «project potential»]. *Upravlinnia projektamy ta rozvytok vyrobnyctva*, № 1(25), pp. 156–163.
10. Project Management Institute (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) : Sixth edition. Newtown Square : PMI.
11. Bahashova N.V. (2015). Upravlinnia projektamy v biznesi [Project management in business]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 6, pp. 263–266.