

*М.Д. ФОЦІЙ, П.М. ФОЦІЙ*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти побудови корпоративної системи управління проєктами для підприємств малого бізнесу. Виявлено, що на сьогодні проєктний підхід зарекомендував себе як успішна методологія для розвитку та вдосконалення бізнесу. В роботі виділено різниці між корпоративною системою управління проєктами та управлінням проєктами. Зазначено, що основною метою впровадження корпоративної системи управління проєктами в організаціях малого бізнесу є забезпечення ефективності підготовки, реалізації та завершення проєктів. Іншими словами, досягнення заявлених цілей та результатів проєктів у рамках обмежень та вимог щодо термінів, бюджетів. Виявлено необхідність розробки корпоративної системи управління проєктами в організації, яка ґрунтується на рівні її проєктної активності. Автори дійшли висновку, що впровадження проєктного управління діяльністю організації необхідне розвитку та ефективного функціонування організації. Процес розробки та впровадження корпоративної системи управління проєктами забирає багато трудових ресурсів, оскільки потребує підвищеної уваги. Загальна схема побудови корпоративної системи управління проєктами для організацій бізнесу, реалізується через такі етапи: підготовка команди, розробка нормативно-методологічної бази, автоматизація, навчання. Основними проблемами суб'єктів малого підприємництва щодо впровадження корпоративної системи управління проєктами є: брак знань у вищого керівництва в галузі проєктно-орієнтованого управління; брак фінансових ресурсів; неефективна організаційна структура управління; неефективне використання програмного забезпечення. Доведено, що корпоративна система управління проєктами вирішує проблеми пов'язані з неефективністю використання фінансових, тимчасових та людських ресурсів, допомагає вирішити проблеми, пов'язані з змістом та обсягами робіт, якістю, закупівлями та постачаннями, ризиками, комунікаціями. Дотримання послідовності дій, правильна розробка методології управління проєктами, впровадження інформаційної системи управління проєктами, навчання персоналу при впровадженні корпоративної системи управління проєктами – всі ці складові є необхідними елементами для формування нової системи, що ефективно функціонує.

**Ключові слова:** управління проєктами; проєктний менеджмент; корпоративна система управління проєктами; інформаційні системи; інформаційна система управління проєктами; алгоритм запровадження корпоративної системи управління проєктами; малий бізнес

*M. FOSHCHII, P. FOSHCHII*

## **FEATURES OF BUILDING A CORPORATE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM FOR SMALL BUSINESS ENTERPRISES**

The article examines the theoretical and practical aspects of building a corporate project management system for small business enterprises. It was revealed that today the project approach has proven itself as a successful methodology for business development and improvement. The work highlights the differences between the corporate project management system and project management. It is noted that the main goal of implementing a corporate project management system in small business organizations is to ensure the effectiveness of the preparation, implementation and completion of projects. In other words, achieving the stated goals and results of the projects within the limits and requirements regarding deadlines and budgets. The need to develop a corporate project management system in the organization, which is based on the level of its project activity, was revealed. The authors came to the conclusion that the implementation of project management of the organization's activities is necessary for the development and effective functioning of the organization. The process of developing and implementing a corporate project management system takes a lot of labor resources, as it requires increased attention. The general scheme of building a corporate project management system for business organizations is implemented through the following stages: team training, development of a regulatory and methodological base, automation, training. The main problems of small business entities regarding the implementation of a corporate project management system are: lack of knowledge of the top management in the field of project-oriented management; lack of financial resources; inefficient organizational management structure; inefficient use of software. It has been proven that the corporate project management system solves problems related to the ineffective use of financial, temporary, and human resources, helps to solve problems related to the content and scope of work, quality, procurement and supplies, risks, and communications. Adherence to the sequence of actions, the correct development of the project management methodology, the implementation of the project management information system, the training of personnel during the implementation of the corporate project management system - all these components are necessary elements for the formation of a new system that functions effectively.

**Keywords:** project management; corporate project management system; information systems; project management information system; algorithm for introducing a corporate project management system; small business

**Вступ.** На сьогоднішній день все частіше компанії починають застосовувати у своїй діяльності методи та принципи проєктного управління. Це пов'язано з тим, що за допомогою проєктного менеджменту підприємці можуть ефективніше досягати поставленої мети шляхом розробки, планування та реалізації проєктів.

**Аналіз стану питання.** У сучасних ринкових умовах господарювання, що характеризуються високою конкуренцією, багато суб'єктів малого бізнесу для розвитку своєї діяльності, збільшення продажів, прибутку, ринкової частки тощо, вдаються до розробки та реалізації проєктів. Для успішності управління проєктами суб'єктами малого бізнесу все частіше відбувається впровадження корпоративної системи управління проєктами та від правильності (ефективності) її впровадження залежить сам результат. Тому розглянемо особливості побудови

корпоративної системи управління проєктами для організацій малого бізнесу в Україні.

**Мета роботи.** Метою даної статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів побудови корпоративної системи управління проєктами для підприємств малого бізнесу.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Дослідження зарубіжних науковців та українських дослідників [1-7], таких, як Керцнер Х, Калініченко О. О., Мосійчук І. В., Пойта І. О., Редько В., Коноваленко А.С. направлені на побудови корпоративної системи управління проєктами на підприємствах. Але питання щодо малого бізнесу потребують наукових допрацювань.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** На сьогодні проєктний підхід зарекомендував себе як

успішна методологія для розвитку та вдосконалення бізнесу. Сучасна компанія здатна утримувати конкурентні позиції тільки за умови постійного розвитку і швидкої адаптації до умов зовнішнього середовища, що змінюються. Активний ритм сучасного бізнесу посилює нестабільність у діяльності компаній та провокує їх проводити часті зміни, підлаштовуючись під зовнішні умови.

Згідно з вимогами ТОП-роботодавців України, компетентний спеціаліст у галузі управління проектами повинен знати основи управління: предметною областю проекту; проектом за часовими параметрами; вартістю; якістю; ризиками; персоналом; комунікаціями; контрактами; змінами.

Розвиток є одним із ключових напрямів діяльності будь-якої компанії, насамперед тому, що розвиток, прагнення до нового та унікальні ідеї створюють конкурентну перевагу над іншими та дозволяють утримувати та зміцнювати лідируючі позиції на ринку. Крім актуальності самої мети, перевага однієї компанії перед іншою визначатиметься і тим, як і наскільки ефективно цієї мети досягли: з якими витратами часу, фінансових, матеріальних та інших ресурсів. Ефективність реалізації проектів визначається насамперед управлінням – управлінням проектами.

Project Management Body Of Knowledge (далі – РМВОК) є зведенням знань з управління проектами. У РМВОК проектне управління визначається як «додаток знань, навичок, інструментів та методів до робіт проекту для задоволення вимог, що висуваються до проекту» [1]. Управління проектом здійснюється через якісне застосування та інтеграцію процесів, які організовані для виконання цього проекту. Управління проектом дає організаціям можливість виконувати проекти результативно та ефективно

Для розуміння різниці між корпоративною системою управління проектами та управлінням проектами (далі – УП) в організаціях малого бізнесу необхідно сформулювати точне визначення корпоративної системи управління проектами.

«Корпоративна система управління проектами (далі КСУП) – це комплекс засобів: методичних, організаційних та інформаційних, що дозволяють підтримувати процеси управління проектами в компанії» [2].

КСУП включає:

- розробку методології проектного управління;
- впровадження проектного офісу та проектного комітету;
- систему мотивації для учасників проекту;
- безперервне навчання та розвиток персоналу;
- постійний аудит, контроль та підтримку проектної діяльності;
- інформаційну систему автоматизації проектної діяльності.

Основною метою впровадження КСУП в організаціях малого бізнесу є забезпечення ефективності підготовки, реалізації та завершення проектів. Іншими словами, досягнення заявлених цілей

та результатів проектів у рамках обмежень та вимог щодо термінів, бюджетів [3].

Досягнення цих цілей необхідно виконати безліч завдань, визначення яких виділяються області знання (чи функції) УП.

Високоєфективна КСУП дозволяє:

- сформувати збалансований портфель проектів, який буде націлений на стратегічні цілі компанії;
- здійснювати контроль за досягненням цілей проекту та своєчасний контроль можливих відхилень;
- підвищити точність планування та ефективність використання доступних ресурсів;
- підвищити якість комунікацій серед учасників проектів;
- створити єдине інформаційне поле для всіх учасників проекту;
- успішно досягати стратегічних цілей компанії;
- контролювати загальний хід проекту за ключовими вимогами: терміни, бюджет і т.д.

Ключове завдання КСУП полягає в тому, щоб забезпечити максимальну узгодженість між реалізованими проектами та визначити їхню пріоритетність у використанні ресурсів організації. Необхідною умовою є узгодження проектів зі стратегічним планом компанії, що дозволяє знизити рівень конфліктів інтересів та ресурсів між учасниками проекту, а також сприяє досягненню бажаних результатів організації з мінімізацією витрат та термінів та з найвищою якістю.

Також виділяють поточні завдання, серед яких: стратегічні, операційні та невідкладні.

Стратегічні завдання спрямовані на розвиток організації у довгостроковій перспективі. Операційні завдання пов'язані з усуненням проблем під час виконання операційних процесів, необхідні підтримки поточної конкурентоспроможності, зниження ризиків тощо. Невідкладні – це завдання, які мають бути виконані у будь-якому разі, оскільки їх невиконання загрожує втратою ресурсів, перевитратою бюджету чи іншими ризиками.

Вирішуючи вищезазначені завдання в сукупності керівництво вибудовує пріоритети та правила розподілу ресурсів організації. Таким чином, невідкладні завдання необхідно вирішувати у повному обсязі, а залишок ресурсів розподіляється між стратегічними завданнями та операційними у відповідних пропорціях. Однак це не є обов'язковою умовою.

Впровадження ефективної КСУП передбачає спільний розвиток трьох основних компонентів:

- нормативно-регламентного та методологічного забезпечення;
- технічного та інформаційного забезпечення;
- формування нової організаційної структури, підготовка кваліфікованого та мотивованого персоналу.

Необхідність розробки корпоративної системи управління проектами в організації ґрунтується на рівні її проектної активності, серед яких:

– проектно-залежні організації, діяльність яких не є проектною, проте розвиток таких організацій здійснюється за допомогою реалізації проектів;

– проектно-орієнтовані організації, основну діяльність яких складають проекти та програми, що групуються в портфель [4].

У компаніях працюючих за принципом конвеєра операційна функція влаштована на кшталт процесного підходу, проектна діяльність у яких переважно полягає у зміні чи реорганізації існуючої системи управління. Так само проектна діяльність може полягати у впровадженні та розробці нової продукції, або впровадженні передового управлінського досвіду.

Такі компанії застосовують проектне управління лише для досягнення своєї основної функції. Їх операційна функція складається з ланцюжка проектів, що змінюють один одного. Прикладом таких компаній є будівельні компанії чи компанії щодо впровадження інформаційних систем [5].

Резюмуючи вищесказане, автори дійшли висновку, що впровадження проектного управління діяльність організації необхідне розвитку та ефективного функціонування організації. Процес розробки та впровадження корпоративної системи управління проектами забирає багато трудових ресурсів, оскільки потребує підвищеної уваги. Якщо в організації вдасться успішно впровадити у свою діяльність корпоративну систему управління проектами, вона значно підвищить ефективність своїх організаційних процесів і проектів.

Об'єднавши дослідницький досвід вітчизняних та закордонних авторів наукової та навчальної літератури в галузі управління проектами, можна виділити загальну схему побудови корпоративної системи управління проектами для підприємств малого бізнесу, що є спільною для всіх суб'єктів малого бізнесу та реалізується на практиці в наступній послідовності: підготовка команди, розробка нормативно-методологічної основи, автоматизація, навчання (таб.).

Для отримання високих результатів впровадження корпоративної системи управління проектами спочатку потрібно підготувати команду впровадження, потім розробити нормативно-методичну базу, автоматизувати її та навчити персонал роботі у системі.

Першим етапом з побудови корпоративної системи управління проектами лише на рівні суб'єктів малого підприємництва є підготовка команди впровадження. Даний етап включає навчання співробітників термінології проекту, ознайомлення з існуючими стандартами управління проектами, формування єдиного бачення цілей компанії. Даний етап дозволяє ознайомити співробітників у тому, яких цілей необхідно досягти в ході реалізації проекту, на які конкретні результати орієнтується компанія, за допомогою яких робіт будуть досягнуті ці результати і, звичайно, чого хоче досягти компанія.

У певних випадках підготовка команди займає нетривалий час та проводиться у формі тренінгів серед працівників. Проте цей етап може тривати до півроку, таке трапляється коли суб'єкти малого підприємництва навчають команду, встановлюють складне інформаційне забезпечення, набувають типових шаблонів проектної методології та проводять апробацію з управління кількома проектами протягом 2–3 місяців, щоб виділити основні особливості проектного підходу та впровадження його в діяльність компанії. Тільки після проведення зазначених етапів може організація може розпочати впровадження. Процедура впровадження починається зі складання схеми бізнес-процесів, надалі на підставі якої буде проводиться розробка компонентів корпоративної системи управління проектами, що залишилися: регламенти, навчальні курси.

Наступним, другим, етапом по побудові корпоративної системи управління проектами для організацій малого бізнесу є розробка методологічної підтримки, а саме розробка регламентів процесів

Таблиця – Характеристика загальної схеми побудови корпоративної системи управління проектами для підприємств малого бізнесу

Найменування етапів	Характеристика
Підготовка команди	Для координації роботи з впровадження корпоративної системи управління проектами суб'єкти малого підприємництва мають сформувати структуру – офіс управління проектами. У рамках реалізації цього етапу відбувається призначення відповідальних за побудову корпоративної системи управління проектами, визначаються функції, відповідальність та повноваження керівника щодо побудови корпоративної системи управління проектами
Нормативно-методологічна база	В основі роботи корпоративної системи управління проектами повинні лежати чіткі правила, які описуються у корпоративній методології управління проектами та портфелем проектів. Ці правила можуть бути простими та складними залежно від складності проектів та підготовки персоналу. Методологія описує склад управлінських документів, що регламентують проект, та містить шаблони цих документів
Автоматизація	Так як кожен проект містить великий обсяг інформації, то для ефективного обміну цією інформацією та зведення її в портфель потрібно автоматизоване рішення. Сучасні автоматизовані системи управління проектами містять низку модулів, набір яких може бути більшим або меншим залежно від складності методології
Навчання	Так як кожен проект містить великий обсяг інформації, то для ефективного обміну цією інформацією та зведення її в портфель потрібно автоматизоване рішення. Сучасні автоматизовані системи управління проектами містять низку модулів, набір яких може бути більшим або меншим залежно від складності методології

управління проєктами, положень системи управління проєктами та інших нормативно-регламентуючих документів. Розробляються базові управлінські документи для пілотних проєктів: паспорт проєктів, план-графіки проєктів.

Третім етапом з побудови корпоративної системи управління проєктами лише на рівні суб'єктів малого підприємництва є використання процесу автоматизації. Справа в тому, що в процесі розробки та реалізації проєктів формується великий обсяг інформації, і для ефективного обміну цією інформацією та формування процесу інформації потрібне автоматизоване рішення. Автоматизовані системи управління проєктами, що застосовуються в даний час, містять ряд модулів, набір яких може бути більшим або меншим в залежності від складності методології.

Четвертим етапом щодо побудови корпоративної системи управління проєктами на рівні суб'єктів малого підприємництва є проведення навчання проєктному управлінню керівників, учасників пілотних проєктів. У результаті реалізації цього етапу необхідно ознайомити всіх учасників системи управління проєктами із загальною методологією проєктного управління. Цю процедуру необхідно провести для того, щоб вирівняти розуміння системи, а також виробити в учасників системи управління проєктами єдину термінологію та підходи до реалізації проєктів. Крім того, не виключено проведення спеціалізованого навчання як для співробітників проєктного офісу, так і для керівників проєктів. Спочатку виконується оцінка знань з управління проєктами, а згодом обираються навчальні курси відповідної спрямованості. За потреби проводиться сертифікація працівників, які пройшли навчання.

**Висновки.** Отже, загальна схема побудови корпоративної системи управління проєктами для організацій бізнесу, реалізується через такі етапи: підготовка команди, розробка нормативно-методологічної бази, автоматизація, навчання. Основними проблемами суб'єктів малого підприємництва щодо впровадження корпоративної системи управління проєктами є: брак знань у вищого керівництва в галузі проєктно-орієнтованого управління; брак фінансових ресурсів; неефективна організаційна структура управління; неефективне використання програмного забезпечення

#### Список літератури

1. Редько В. Особливості методології проєктного менеджменту в туристичному бізнесі. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій*. 2016. Т. 24. Вип. 6. С. 114–122.
2. Коноваленко А. С. Напрями підвищення ефективності управління проєктами. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Запоріжжя : Друкарня ТДАТУ, 2023. № 2(48). С. 140–147.
3. Мацука В. М. Управління командою проєкту. *Міжнародна безпека у світлі сучасних глобальних викликів*. Країни Балтії – Україна: єдність, підтримка, перемога. 2023. С. 372–375.
4. Куценко М. М. Зміна парадигми управління проєктами розвитку території. Управління проєктами у розвитку суспільства : XVIII Міжнародна конф. тези доповідей, Київ, 15 травня 2021 р. Київ : КНУБА, 2021. С. 202 - 206.
5. Kerzner H. *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2022. 624 p.
6. Калініченко О. О., Мосійчук І. В., Пойта І. О. Управління проєктами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. *Проблеми економіки*. 2023. №. 56. С. 24-30.
7. Grinchenko M., Ponomaryov O., Lobach O., Kharchenko A. *Hermeneutic Aspects of Project Management. Innovative Technologies and Scientific Solution for Industries*. 2020. № 2(12). P. 30-39.

#### References (transliterated)

1. Redko V. *Osoblyvosti metodolohii proiektnoho menedzhmentu v turystychnomu biznesi*. [Peculiarities of project management methodology in tourism business]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Serii : Menedzhment innovatsii*. 2016. T. 24. Vyp. 6. pp. 114–122.
2. Konovalenko A. S. *Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia proiektamy*. [Directions for improving the efficiency of project management.]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*. Zaporizhzhia : Drukarnia TDAU, 2023. no 2(48). pp. 140-147.
3. Matsuka V. M. *Upravlinnia komandoiu proiektu. Mizhnarodna bezpeka u svitli suchasnykh hlobalnykh vyklykiv*. [Project team management. International security in the light of modern global challenges]. *Krainy Baltii – Ukraina: yednist, pidtrymka, peremoha*. 2023. S. 372-375.
4. Kutsenko M. M. *Zmina paradyhmy upravlinnia proiektamy rozvytku terytorii*. [Changing the paradigm of managing territorial development projects.]. *Upravlinnia proiektamy u rozvytku suspilstva : XVIII Mizhnarodna konf. tezy dopovidei*, Kyiv, 15 travnia 2021 r. Kyiv : KNUBA, 2021. pp. 202 - 206.
5. Kerzner H. *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2022. 624 p.
6. Kalinichenko O. O., Mosiichuk I. V., Poita I. O. *Upravlinnia proiektamy u hlobalnomu konteksti: kulturni aspekty ta adaptatsiia*. [Project management in the global context: cultural aspects and adaptation.]. *Problemy ekonomiky*. 2023. no. 56. pp. 24-30.
7. Grinchenko M., Ponomaryov O., Lobach O., Kharchenko A. *Hermeneutic Aspects of Project Management. Innovative Technologies and Scientific Solution for Industries*. 2020. no 2(12). pp. 30-39.

Надійшла (received) 17.04.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Фоцій Марія Дмитрівна (Foshchii Mariia)** – старший викладач кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1555-3110>; e mail: [Mariia.Foshchii@khp.edu.ua](mailto:Mariia.Foshchii@khp.edu.ua)

**Фоцій Петро Миколайович (Foshchii Petro)** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9351-5828>; e mail: [Petro.Foshchii@khp.edu.ua](mailto:Petro.Foshchii@khp.edu.ua)