

ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE IN MANAGING BUSINESS PROJECTS OF ENTERPRISES

У статті розглянуто вітчизняний та іноземний досвід управління бізнес-проектами підприємств. Зокрема, з позиції України розглянуто в ретроспективі становлення цього напрямку наукового дослідження та відповідного практичного інструментарію. У міжнародному масштабі розглянуто діяльність низки всесвітньо відомих організацій, які розвивають теорію та практику управління бізнес-проектами, а також поширюють актуальні знання із цієї тематики серед бізнес-середовища, зокрема: International Project Management Association (IPMA), Project Management Institute (PMI) і його практичні стандарти управління проектами A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), The Australian Institute of Project Management (AIPM) та ін. Розглянуто й загальновідомі окремі практичні стандарти управління бізнес-проектами, зокрема Prince2 (Projects In a Controlled Environment) та Agile. Особливу увагу звернено на досвід ЄС в економічному оцінюванні та управлінні бізнес-проектами підприємств. Так, виокремлено напрями реалізації таких проектів, які користуються в ЄС особливою підтримкою. Наведено низку фондів ЄС, які створено для підтримки різних типів бізнес-проектів (Європейський фонд регіонального розвитку, Європейський соціальний фонд, Фонд згуртування, Європейський сільськогосподарський фонд із підтримки розвитку сільських територій, Європейський морський та рибальський фонд та ін.).

Ключові слова: бізнес-проект, бізнес-проекткування, витрати, економічне оцінювання, оптимізування витрат, підприємство, проектний менеджмент.

В статье рассмотрен отечественный и зарубежный опыт управления бизнес-

проектами предприятий. В частности, с позиции Украины рассмотрено в ретроспективе становление этого направления научного исследования и соответствующего практического инструментария. В международном масштабе рассмотрена деятельность ряда всемирно известных организаций, которые развивают теорию и практику управления бизнес-проектами, а также распространяют актуальные знания по этой тематике среди бизнес-среды, в частности: International Project Management Association (IPMA), Project Management Institute (PMI) и его практические стандарты управления проектами A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), The Australian Institute of Project Management (AIPM) и др. Рассмотрены и общеизвестные отдельные практические стандарты управления бизнес-проектами, в частности Prince2 (Projects In a Controlled Environment) и Agile. Особое внимание обращено на опыт ЕС в экономическом оценивании и управлении бизнес-проектами предприятий. Так, выделены направления реализации таких проектов, пользующихся в ЕС особой поддержкой. Приведен ряд фондов ЕС, которые созданы для поддержки различных типов бизнес-проектов (Европейский фонд регионального развития, Европейский социальный фонд, Фонд сплочения, Европейский сельскохозяйственный фонд по поддержке развития сельских территорий, Европейский морской и рыболовецкий фонд и др.).

Ключевые слова: бизнес-проект, бизнес-проектирование, расходы, экономическое оценивание, оптимизация затрат, предприятие, проектный менеджмент.

УДК 338.4:[658:005.8]

<https://doi.org/10.32843/infrastruct43-56>

Шпак Н.О.

д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва
Національний університет
«Львівська політехніка»

Будинський Р.З.

аспірант кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва
Національний університет
«Львівська політехніка»

Shpak Nestor

Lviv Polytechnic National University

Budynskiy Rostyslav

Lviv Polytechnic National University

The activities of business entities are often associated not only with operating activities (production of commodities, provision of services or performance of works and everything related to this) but also with project activities, which are based on unique one-time initiatives. Due to them, the company often reaches a new level of development and strengthens its market position. The need to implement new or improve existing business projects can be caused by various driving factors. Thus, the priority factor may be consumers and their new needs and expectations, or, for example, the loss of market positions. The primary initiators of these changes often may be the managers of the business entity, who see the changes as strengthening competitive advantages, developing the company as a whole, entering new markets, outperforming competitors, innovative development, etc. Regardless of the reason, business projects should be managed professionally, using all available tools developed within the framework of domestic and foreign experience in this area, which actualizes the need for research in this direction. The article considers domestic and foreign experience in managing business projects of enterprises. In particular, from Ukraine, it is considered in the retrospect of the formation of this scientific research direction and the corresponding practical tools. The article considers on an international scale the work of several world-famous organizations that develop the theory and practice of business project management, as well as distribute current knowledge on this topic among the business environment, in particular: International Project Management Association (IPMA), Project Management Institute (PMI) and its practical standards of project management "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (PMBOK Guide), the Australian Institute of Project Management (AIPM), etc. It also considers well-known practical standards for business project management, in particular, Prince2 (Projects In a Controlled Environment) and Agile. Special attention is paid to the EU experience in economic assessment and management of business projects of enterprises. Thus, the directions for implementation of such projects that have special support in the EU are highlighted. There is presented several EU funds that were created to support various types of business projects (European Regional Development Fund, European Social Fund, Cohesion Fund, European Agricultural Fund for Rural Development, European Marine and Fishing Fund, etc.).

Key words: business project, business design, expenses, economic assessment, cost optimization, enterprise, project management.

Постановка проблеми. Діяльність суб'єктів господарювання доволі часто пов'язана не лише з веденням операційної діяльності (виробництвом

продукції, наданням послуг чи виконанням робіт і з усім, що має до цього відношення), а й із проектною діяльністю, основою якої є унікальні одно-разові ініціативи. Саме завдяки останнім часто підприємство виходить на новий рівень свого розвитку і посилює ринкові позиції.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0620-2458>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0362-7488>

Слід зауважити, що необхідність упровадження нових чи вдосконалення існуючих бізнес-проектів може бути спричинена різними рушійними чинниками. Так, пріоритетними чинниками можуть бути споживачі та їхні нові потреби й очікування чи, наприклад, утрата ринкових позицій. Часто першочерговими ініціаторами відповідних змін можуть бути і керівники суб'єкта господарювання, які вбачають у змінах посилення конкурентних переваг, розвиток компанії загалом, вихід на нові ринки, випередження конкурентів, інноваційний розвиток тощо. У будь-якому разі, незалежно від причини управляти бізнес-проектми слід фахово, застосовуючи увесь доступний інструментарій, який вироблений у межах вітчизняного й іноземного досвіду в зазначеній сфері, що актуалізує необхідність виконання досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері управління бізнес-проектми підприємств зробило чимало вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: І. Азарова, В. Аньшина, Р. Аткинсон, Е. Барбер, С. Бевз, П. Бейл, Н. Беннет, П. Берман, Д. Вайт, А. Василевська, В. Гамалій, П. Гейзлер, Я. Деренська, А. Дзюбіна, М. Дубовик, Ж. Жигалкевич, В. Заренков, С. Іванов, О. Ільїна, В. Карпов, Х. Кежнер, О. Кузьмін, Дж. Кук, І. Мазур, П. Мартін, О. Мельник, Т. Морщеньюк, С. Москвін, Т. Мугденко, А. Пелешишин, М. Плотнікова, А. Полковников, М. Разу, Л. Ричкіна, О. Ромодан, Д. Саричев, І. Скворцов, К. Тейт, В. Ткаченко, Р. Тянь, М. Фрімен, Б. Холод, В. Чухліб та багато інших. Основними науковими доробками авторів у цій сфері є розвиток сутності поняття «бізнес-проект», типологія таких проектів, обґрунтування різних методик їх економічного оцінювання й управління ними, ідентифікування проектною зрілості підприємств, характеристика елементів системи бізнес-проекткування на мікрорівні, побудова моделей документування бізнес-проектів тощо.

Постановка завдання. Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері, низка актуальних завдань з указаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, потребує ретельного вивчення й узагальнення вітчизняний та іноземний досвід управління бізнес-проектми підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Доцільно наголосити, що ще в кінці 1980-х років, коли Україна входила до складу СРСР, у цьому об'єднанні була створена Радянська асоціація управління проектами (СОВНЕТ), яка увійшла до складу Міжнародної асоціації проектного менеджменту (IPMA) [1, с. 262]. Із цього часу в Україні, як і в інших країнах радянського простору, почався новий повноцінний етап розвитку інструментарію управління бізнес-проектми з урахуванням специфіки на той час вітчизняного бізнесу.

Ще у 1991 р. в Україні створено Українську асоціацію управління проектами (УКРНЕТ) [2], яка у 1993 р. стала членом IPMA. Місія УКРНЕТ – «формувати стиль корпоративної культури і компетентності в управлінні проектами підприємств і бізнесів України на основі проектного управління, який забезпечить клієнтам стабільність та високу прибутковість їхнього бізнесу». Із цією метою Українська асоціація управління проектами надає комплексні послуги з управління проектами, здійснює міжнародну сертифікацію проектних менеджерів, тренерів, консультантів, організацій тощо, проводить різні навчальні курси з управління проектами, видає навчальну літературу за цією тематикою тощо. Сертифіковані та підготовлені УКРНЕТ проектні менеджери результативно працюють у проектах і програмах близько 60 країн світу [2].

Щодо сертифікації за міжнародними стандартами, в Українській асоціації управління проектами вона здійснюється за системою IPMA 4-LC (рівні А, В, С і D). Окрім того, є можливість підвищити рівень своєї сертифікації за необхідності, здійснити ресертифікацію, отримати сертифікацію Agile, сертифікуватися організаціям за моделлю IPMA Delta, пройти сертифікацію за системою P2M, а також стати сертифікованим консультантом.

Новий виток розвитку управління бізнес-проектми в Україні відбувся наприкінці 90-х – початку 2000-х років, коли під впливом ускладнення середовища функціонування підприємств та посилення ринкової конкуренції виникла необхідність упроваджувати все нові й нові бізнес-проекти. Це спричинило необхідність розглядати управління такими проектами з іншої, більш ширшої перспективи і звертати увагу не на окремі бізнес-проекти, а на їх комплекс, тобто на програми та портфелі бізнес-проектів у взаємозв'язку зі стратегією розвитку суб'єктів господарювання.

Загалом слід зауважити, що управління бізнес-проектми в Україні як окремий вид управлінської діяльності офіційно не регламентується окремими правовими нормами чи нормативно-правовими актами. Водночас у практичній діяльності підприємств активно застосовуються міжнародні стандарти проектного менеджменту.

Розглядаючи загалом іноземний досвід економічного оцінювання та управління бізнес-проектми підприємств, доцільно наголосити, що цей напрям управління повноцінно сформувався доволі недавно – у 60-х роках минулого століття. Як зауважують І. Лапунська та І. Піш [3, с. 799–800], переломним моментом для розвитку управління бізнес-проектми було опублікування у 1966 р. USAF (Військово-повітряні сили США) серії довідників System Program Management Procedures, що описували досвід реалізації бізнес-проектів. Водночас А. Качоровська [4] вказує, що першим у світі проектом, для якого утворено окрему

проектну організаційну структуру, був проєкт Manhattan, мета якого – створення атомної бомби (40-ві роки XX ст.). Ця ж авторка зазначає, що старт управління проєктами у бізнес-середовищі датується 1963 р., коли видано першу книгу Project Management, автором якої став J.S. Baumgartner.

У міжнародному масштабі існує низка всесвітньо відомих організацій, які розвивають теорію та практику управління бізнес-проєктами, а також поширюють актуальні знання із цієї тематики серед бізнес-середовища. Перш за все у цьому контексті доцільно загадати про International Project Management Association (IPMA) – міжнародну неприбуткову організацію, що об'єднує сьогодні близько 70 асоціацій-членів (заснована у 1965 р.). Центральний офіс організації знаходиться у м. Амстердам (Нідерланди). IPMA «розвиває компетентності з управління проєктами у своїх географічних зонах впливу, співпрацюючи з тисячами практиків та розвиваючи взаємовідносини з корпораціями, державними установами, університетами та коледжами, а також тренінговими організаціями і консалтинговими компаніями» [5]. Діяльність IPMA поширюється на Європу, Азію, Африку, Близький Схід, Австралію, а також на Північну та Південну Америку. На сайті IPMA зазначено, що завдяки їй «практикуючі фахівці з управління проєктами з усіх культур та частин світу можуть спілкуватися, обмінюватися ідеями, а також поширювати вироблену нею практику та її стейкхолдерів через ефективне співробітництво і взаємодію».

Реалізуючи візію – сприяти поширенню рівня компетентності в суспільстві, щоб будувати суспільство, у якому всі бізнес-проєкти будуть успішними, – IPMA: сертифікує проєктних менеджерів за широким спектром специфічних ролей, які вони виконують; виокремлює, вдосконалює і підвищує перспективні, людиноорієнтовані та практично орієнтовані компетентності всіх стейкхолдерів процесу управління бізнес-проєктом, що є ключовою передумовою його ефективності; визнає і нагороджує найбільш успішні проєктні команди, групи дослідників та окремих осіб; здійснює оцінювання та сертифікацію проєктної зрілості суб'єкта господарювання; здійснює підтримку базової та професійної освіти і навчання у сфері управління бізнес-проєктами; розвиває компетентності молодих осіб, які лише розпочинають свій шлях у проєктному менеджменті; формує і поширює різні публікації з управління проєктами у бізнес-середовищі; проводить регіональні та глобальні конгреси, де професіонали проєктного менеджменту можуть зустрічатися, обмінюватися досвідом і навчатися [5].

У 1969 р. було утворено Project Management Institute (PMI), що є неурядовою американською галузевою організацією, яка займається теорією

і практикою управління проєктами. Вона вважається провідною міжнародною організацією для всіх, хто працює у сфері управління проєктами. Як зазначено на офіційному сайті PMI, «шляхом глобальної пропаганди, співробітництва, освіти та досліджень ця організація працює, щоб підготувати більш ніж 3 млн фахівців з усього світу до економіки проєктів, економіки, в якій робота та працівники є організованими навколо проєктів». Сьогодні PMI є абсолютним лідером у сфері управління проєктами у США. Його чимала популярність пояснюється величезною кількістю членів, широким і різнобічним спектром діяльності, а також можливістю здійснення сертифікування у сфері управління проєктами та видачі відповідних сертифікатів.

Як свідчить вітчизняний та іноземний досвід, навіть попри створення компаніями різних сфер економіки своїх власних авторських моделей та систем управління бізнес-проєктами, абсолютна більшість із них ґрунтуються на базових положеннях, методах та процедурах, що розроблені Project Management Institute.

У 2019 р. Project Management Institute відсвяткував своє 50-річчя, і сьогодні його вплив поширюється фактично на кожну країну світу. Як і International Project Management Association, Project Management Institute для подальшого розвитку професії управління проєктами працює із власними всесвітньо відомими стандартами, сертифікацією, професійними спільнотами, ресурсами, інструментами, академічними дослідженнями, публікаціями, курсами підвищення кваліфікації тощо. Крім того, PMI завдяки ресурсу ProjectManagement.com створює глобальні онлайн-спільноти у сфері управління проєктами [6]. Розробки Project Management Institute є такими, які можна застосовувати до різних бізнес-проєктів залежно від сектору економіки, розміру, складності чи бюджету.

Одним із ключових здобутків Project Management Institute є сформовані практичні стандарти управління проєктами A Guide to the Project Management Body of Knowledge (скорочено PMBOK Guide). Перша редакція цього poradnika вийшла у світ ще у 1987 р., і він вже тоді містив апробовані успішні практики управління проєктами, структуровані за окремими тематичними напрямками. У 1996 р. цей poradnik був доповнений і перероблений, а в 2013 р. видано його нову редакцію. Усі процеси, що пов'язані з управлінням проєктами, PMBOK Guide структурує в низку груп процесів (із підпроцесами) та сфер знань.

На Австралійському континенті домінуючою організацією у сфері управління проєктами є The Australian Institute of Project Management (AIPM) [7]. Австралійський бізнес та уряд вважають AIPM ключовим розробником і лідером у сфері

професійного управління бізнес-проєктами. Він також є другим за величиною членом згаданої вище International Project Management Association (IPMA). Візією AIPM є стати світовим авторитетом у сфері практики і компетентності управління проєктами, а також у тому, щоб надавати своїм членам і партнерам послуги найвищої якості й актуальності [7].

Завдяки функціонуванню міжнародних професійних організацій з управління бізнес-проєктами сьогодні вироблено низку систем такого управління. Такі системи вважають певними стандартами проєктування, моделювання та створення бізнес-процесів і бізнес-проєктів. Попри наявність альтернативних таких систем, усі вони ґрунтуються на базових спільних положеннях, відрізняючись насамперед певними особливостями та уточненнями. Окрім згаданого вище PMBOK Guide, в аналізованій сфері слід відзначити поширену в економічно розвинутих країнах світу методику CMM (Capability Maturity Model) (модель зрілості управління проєктами) та CMMI (Capability Maturity Model Integration) (інтегровану модель зрілості управління проєктами). Перша із зазначених моделей була створена за вказівкою Департаменту оборони США з метою розв'язання проблем, що були пов'язані з якістю програмного забезпечення, розробленого для департаменту (80-ті роки ХХ ст.) [8–11]. Через чималі нарікання на суб'єктивно сформовану п'ятиступеневу шкалу зрілості в межах моделі CMM у 90-х роках сформовано інтегровану модель CMMI. У такій моделі виокремлюється низка сфер процесу, кожній з яких підпорядковано специфічні цілі, а останнім – характерні для кожного процесу управлінські практики. Окрім того, виокремлюється блок цілей та практик, які не відносяться до жодного процесу. Отже, щоб реалізувати конкретну сферу, слід перш за все досягнути специфічних та загальних для неї всіх цілей. Натомість досягнення усіх цілей для всіх сфер процесу свідчить про досягнення певного рівня проєктної зрілості.

Окремо слід згадати про поширену на підприємствах економічно розвинутих країн світу методику Prince2 (Projects In a Controlled Environment), що вважається одним із найпопулярніших стандартів в Європі та трактується як дієва альтернатива PMBOK. Ця методика ґрунтується насамперед на досвіді керівників бізнес-проєктів здебільшого англосаксонських країн [12; 13]. Як відомо з досліджень, у Великій Британії Prince2 є фактично основним стандартом реалізації усіх бізнес-проєктів і застосовується не лише у приватному секторі, а й у державному. Популярність цієї методики полягає насамперед у тому, що вона ґрунтується на процесному підході до підготовки, реалізації та закриття бізнес-проєкту, а це дає змогу краще адаптувати діяльність у його межах до конкретних

умов. Кожен етап завдань, які виконуються згідно з методикою Prince2, окреслюється й оцінюється з урахуванням отриманих результатів. Кожен бізнес-проєкт у цій методиці описується за допомогою елементів входу та виходу разом з ідентифікованими цілями, які мають бути досягнуті, а також завданнями на визначених етапах переходу між окремими фазами [14; 15]. Серед інших переваг Prince2 слід виокремити [12–15]: систематизованість та формалізованість експертних знань зі сфери управління бізнес-проєктами; створення сприятливого простору для комунікацій з огляду на відомість цієї методики, що не ускладнює порозуміння між усіма стейкхолдерами бізнес-проєкту та його виконавцями; можливість дієвого контролювання витрачання ресурсів різними суб'єктами; можливість чіткого структурування завдань – від ініціативи бізнес-проєкту до його завершення; можливість регулярного моніторингу виконання робіт у межах бізнес-проєкту та автоматизованість контролювання відхилень від планових значень; чітка повторюваність та стандартизація з використанням типової термінології, підходів і документального забезпечення, що дає змогу застосовувати певні механізми в подібних чи аналогічних ситуаціях, а також розвивати компетентності; можливість використання стандартних форм та шаблонів документації, базування на найкращих практиках управління; широка її доступність тощо.

В іноземній практиці під час економічного оцінювання та управління бізнес-проєктами також активно застосовується методика Agile. В її основі – використання так званих коротких проєктних циклів, що називаються «спринтами», і саме це дає змогу зосередити увагу на процесах неперервного вдосконалення.

Основними перевагами використання Agile під час управління бізнес-проєктами є [16–18]: спрощення організаційної структури управління та процесів; активне використання зворотного зв'язку; фокусування проєктної команди на потреби та цілі клієнтів; виконання робіт короткими циклами; можливість підвищення повноважень працівників; акцентування уваги на гуманістичному підході тощо.

Іноземний досвід управління бізнес-проєктами підприємств доцільно також окремо розглянути на прикладі ЄС. Так, під час економічного оцінювання таких проєктів для отримання фінансування/додаткового фінансування з фондів ЄС, окрім формальних критеріїв (якість, вартість, час), усе ж пріоритет надається так званим істотним критеріям, які часто мають якісний вираз, зафіксовані в конкурсній документації та оцінюються експертним шляхом. Вони є похідними від цілей програм, у межах яких мають виконуватися бізнес-проєкти, пріоритетів чи видів проєктів, що визначені для тієї чи іншої сфери підтримки. Такі

критерії, зокрема, враховують інтереси зацікавлених суб'єктів, соціально-економічні параметри бізнес-проєкту, довготермінові результати використання його результатів тощо. Додаткові істотні критерії діагностування є відображенням стратегічної структурної політики ЄС.

Особливу підтримкою в ЄС користуються бізнес-проєкти, пов'язані з такими напрямками, як:

- дослідження та впровадження інновацій – за необхідності залучення коштів на дофінансування інфраструктури для досліджень чи, наприклад, упровадження вже готових інноваційних рішень;

- інформатизація – для залучення коштів на створення порталу електронних послуг, розвитку електронної торгівлі, поліпшення взаємовідносин із бізнес-партнерами за моделлю B2B, підвищення рівня діджиталізації бізнесу тощо;

- екологічні рішення – для залучення фінансування на підвищення рівня енергоефективності бізнесу (наприклад, енергетична модернізація будівель та споруд компанії, впровадження енергоощадних технологій, перебудова технологічної лінії виробництва, використання відновлюваних джерел енергії тощо);

- інтернаціоналізація бізнесу – для тих компаній, які вже експортують свою продукцію або планують це робити; використання додаткового фінансування дає змогу цим підприємствам посилити свою ринкову присутність на іноземних ринках.

Для підтримки різних типів бізнес-проєктів в ЄС створено низку фондів, основними яких є такі: Європейський фонд регіонального розвитку, Європейський соціальний фонд, Фонд згуртування, Європейський сільськогосподарський фонд із підтримки розвитку сільських територій, Європейський морський та рибальський фонд та ін.

Окремо слід згадати досвід Польщі в реалізації її компаніями бізнес-проєктів, управлінні ними та їх економічному оцінюванні. Перш за все доцільно наголосити, що істотний розвиток бізнес-проєктування у цій країні відбувся в 2004 р., коли Польща стала членом ЄС, а отже, повноцінно долучилася до широкого інструментарію фінансової підтримки розвитку як економіки загалом, так і бізнес-процесів підприємств зокрема. Як свідчить офіційна статистика, вже за перші 10 років членства Польщі в ЄС із різних фондів цього інтеграційного утворення було профінансовано понад 185 тис бізнес-проєктів загальною вартістю близько 325 млрд злотих [19].

У Польщі ще у 2007 р. створено спеціальний Інтернет-сервіс «Мапа дотацій» (www.mapadotacji.gov.pl), який містить інформацію про реалізовані на території цієї країни проєкти, які співфінансуються з фондів ЄС. Станом на 09.04.2020 «Мапа дотацій» відображає інформацію

про 244 174 проєкти (88 545 проєктів реалізовано впродовж 2004–2006 рр., 106 353 проєкти – впродовж 2007–2013 рр., а також 49 276 проєктів – впродовж 2014–2020 рр.).

Завдяки коштам і підтримці ЄС чимало польських компаній мають змогу реалізувати бізнес-проєкти, пов'язані з виходом на нові ринки, розширенням свого виробництва, створенням унікальних продуктів або послуг чи, наприклад, підвищенням власного рівня технологічного забезпечення виробництва.

Загалом доцільно зробити висновок, що, з огляду на кількість та масштаби заходів у межах реалізації бізнес-проєктів із фондів ЄС, це має істотний вплив на бізнес-проєктування кожної країни цього інтеграційного утворення.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, у XXI ст. управління бізнес-проєктами набуває особливого значення у контексті актуальних викликів сьогодення. За цих умов складно досягнути успіху тим підприємствам, які намагаються акцентувати свою увагу виключно на традиційній запрограмованій операційній діяльності, уникаючи проєктних ініціатив. Попри чималу складність проєктного менеджменту, все ж еволюція успішних практик управління проєктами, що доведено на прикладі вітчизняного та іноземного досвіду, дає змогу застосовувати адекватний інструментарій і накопичені у цій сфері знання.

Перспектива подальших розвідок за проблемою повинна полягати у конкретизації напрямів державного регулювання управління бізнес-проєктами підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Заренков В.А. Управление проектами. Москва ; Санкт-Петербург : АСВ, 2010. 230 с.
2. Українська асоціація управління проєктами «Укрнет». URL : http://cert.upma.kiev.ua/?page_id=12 (дата звернення: 12.04.2020).
3. Łapuńka I., Pisz I. Historyczne uwarunkowania i współczesne trendy rozwojowe w zarządzaniu projektami. *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. 2015. № 2. P. 798–809.
4. Kaczorowska A. Zarządzanie projektami – skąd się wzięło i dokąd zmierza? URL : <https://www.karierawfinansach.pl/artukul/wiadomosci/zarzadzanie-projektami-skad-sie-wzielo-i-dokad-zmierza> (дата звернення: 13.04.2020).
5. IPMA International Project Management Association. URL : <https://www.ipma.world/> (дата звернення: 13.04.2020).
6. Project Management Institute. URL : <https://www.pmi.org> (дата звернення: 16.04.2020).
7. Australian Institute of Project Management. URL : <https://www.aipm.com.au> (дата звернення: 17.04.2020).
8. Безуглий Д.Г., Шаров Ю.П. Підхід до оцінювання рівня проєктної зрілості органів місцевого самовря-

дування. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3. № 11–12. С. 89–97.

9. Дзюбіна А.В. Модель зрілості управління проєктами для вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2010. № 6. С. 235–239.

10. Simulating and Reengineering Stress Management System – Analysis of Undesirable Deviations / M. Honchar et al. ; in: Kryvinska N., Greguš M. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2019. Vol 20. Springer, Cham. P. 311–330.

11. Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. Economic evaluation of administration systems in the context of management business processes reengineering. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2019. Vol. 6. № 1. P. 1–12.

12. Bennett N., Axelos and Stationery Office. *Managing successful projects with PRINCE2*. London ; Lanham : Stationery Office. 2017.

13. Hooke R. *Projects in controlled environments (PRINCE2). Two levels: Foundation and practitioner*. *Bmj*. 2007. № 335(7613). P. 46.

14. Cooke J.L. *Prince2 Agile: An implementation pocket guide: Step-by-step advice for every project type*. Cambridgeshire, England : IT Governance Publishing, 2016.

15. Lianying Z., Jing H., Xinxing Z. The project management maturity model and application based on PRINCE2. *Procedia Engineering*. 2012. № 29. P. 3691–3697.

16. Black R., Safari Books Online (Firm). *Agile testing foundations: An ISTQB foundation level agile tester guide (1st ed.)*. BCS Learning & Development Limited. 2017.

17. Moreira M.E., SpringerLink (Online service). *The agile enterprise: Building and running agile organizations (1st ed.)*. Berkeley, CA : Apress. 2017.

18. Assessment of the Formation of Administration Systems in the Enterprise Management / N. Ortynska et al. ; in: Kryvinska N., Greguš M. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2020. Vol 30. Springer, Cham. P. 161–178.

19. Fundusze Europejskie w Polsce. *Biuletyn Informacyjny*. URL : <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/75784/bfe.pdf> (дата звернення: 18.04.2020).

REFERENCES:

1. Zarenkov, V. (2010). *Upravleniye proyektami* [Project Management]. Moskva, Sankt-Peterburg: ASV. (in Russian)

2. *Ukrayinska asotsiatsiya upravlinnya proektamy "Ukrnet"* [Ukrainian Project Management Association "Ukrnet"]. Available at: http://cert.upma.kiev.ua/?page_id=12 (accessed 12 April 2020).

3. Łapuńska, I., Pisz, I. (2015). Historyczne uwarunkowania i współczesne trendy rozwojowe w zarządzaniu projektami. *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, 2, pp.798-809.

4. Kaczorowska, A. (2018). *Zarządzanie projektami – skąd się wzięło i dokąd zmierza?*, [online]. Available at: <https://www.karierawfinansach.pl/artykul/wiadomosci/>

zarzadzanie-projektami-skad-sie-wzielo-i-dokad-zmierza (accessed 13 April 2020).

5. *IPMA International Project Management Association*, [online]. Available at: <https://www.ipma.world/>. (accessed 13 April 2020).

6. *Project Management Institute*, [online]. Available at: <https://www.pmi.org>. (accessed 16 April 2020).

7. *Australian Institute of Project Management (AIPM)*, [online]. Available at: <https://www.aipm.com.au>. (accessed 17 April 2020).

8. Bezuhlyy, D., Sharov, Yu. (2015). *Pidkhid do otsynuyvannya rivnya proektnoyi zrilosti orhaniv mistsevoho samovryaduvannya* [Approach to assessing the level of project maturity of local governments]. *Aspekty publichnoho upravlinnya*, Vol. 3, No 11-12, pp. 89-97.

9. Dzyubina, A. (2010). *Model zrilosti upravlinnya proektamy dlya vitchyznyanykh pidpryemstv* [Model of project management maturity for domestic enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnya", 6, pp. 235-239.

10. Honchar M., Kuzmin O., Zhezhukha V., Ovcharuk V. (2019). *Simulating and Reengineering Stress Management System—Analysis of Undesirable Deviations* / In: Kryvinska N., Greguš M. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol 20. Springer, Cham, pp. 311-330.

11. Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. (2019). Economic evaluation of administration systems in the context of management business processes reengineering. *Economics, Entrepreneurship, Management*, vol. 6, No 1, pp. 1-12.

12. Bennett, N., Axelos and Stationery Office (2017). *Managing successful projects with PRINCE2*. London; Lanham; Stationery Office.

13. Hooke, R. (2007). *Projects in controlled environments (PRINCE2). Two levels: Foundation and practitioner*. *Bmj*, 335 (7613), pp.46.

14. Cooke, J.L. (2016). *Prince2 Agile: An implementation pocket guide: Step-by-step advice for every project type*. Cambridgeshire, England: IT Governance Publishing.

15. Lianying, Z., Jing, H. and Xinxing, Z. (2012). The project management maturity model and application based on PRINCE2. *Procedia Engineering*, 29, pp.3691-3697.

16. Black, R. and Safari Books Online (Firm) (2017). *Agile testing foundations: An ISTQB foundation level agile tester guide (1st ed.)*. BCS Learning & Development Limited.

17. Moreira, M.E. and SpringerLink (Online service) (2017). *The agile enterprise: Building and running agile organizations (1st ed.)*. Berkeley, CA: Apress.

18. Ortynska N., Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. (2020). *Assessment of the Formation of Administration Systems in the Enterprise Management*. In: Kryvinska N., Greguš M. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol 30. Springer, Cham, pp. 161-178.

19. *Fundusze Europejskie w Polsce. Biuletyn Informacyjny*. Available at: <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/75784/bfe.pdf>. (accessed 18 April 2020).