

conference „Modern Management Strategic Imperatives”. (ЗМІСТ II Міжнародна науково-практична конференція "Стратегічні імперативи сучасного менеджменту", Holds on in Kyiv 22-23 May, 2014) <http://feu.kneu.edu.ua/ua/conference/sism/> (Accessed 30 January 2017).

14. *Stam E., Spigel B.* Entrepreneurial Ecosystems, Utrecht School of Economics, November 2016 <http://www.uu.nl/organisatie/utrecht-university-school-of-economics-use/onderzoek/publicaties/discussion-papers/2016> (Accessed 30 January 2017).

15. *VOICU-DOROBANȚU R., JINARU A., CARAGEA A.* The Collaborative Poles Network and the Development of an Efficient Entrepreneurial Ecosystem, SEA — Practical Application of Science Volume II, Issue 3 (5) /2014 (Accessed 30 January 2017).

16. *Sepashvili E.* Globalized World Economy, Innovations and National Policies for Economic Growth. Business Systems Laboratory 4th International Symposium, ‘Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice’, ISBN: 9788890824234, Vilnius, Lithuania, (2016), pp. 174–176. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf (Accessed 9 February, 2018).

17. *Sepashvili E.* (2017) ‘Eastern Partnership Integration with the EU and Inclusive Growth of National Economies. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 5, No.3, pp.439-454, ISSN 2392-8042 (online). <http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/225/186> (Accessed 30 November 2017).

18. *Tsetskhladze L.* Innovation – determining factor of business competitiveness, The Journal Innovative Economy and Management, No. 1 (2016), pp. 82–86. (Accessed 30 January 2017).

Батенко Л.П., к.е.н., професор,
Зав. кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
batenkoludmila@gmail.com

ПРИКЛАДНІ ПРОБЛЕМИ МУЛЬТИПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Анотація. В роботі акцентовано увагу на проблемах, що виникають на підприємствах в умовах управління декількома однотиповими проектами, які є складовою портфелю проектів компанії, та розглянуто основні методичні та організаційні аспекти їх вирішення.

***Ключові слова:** проекти, мультипроектне управління, програма, портфель проектів.*

Вступ. Мінливість та динамізм розвитку усіх сфер та напрямів діяльності бізнес-структур зумовлюють необхідність їх швидкої та результативної реакції на запити оточуючого середовища, прискорення різноманітних змін, що здійснюються у проектному форматі. Це призводить до ситуації, коли в компанії водночас реалізується певна кількість проектів, тобто виникає необхідність мультипроектного управління. Разом з тим, не зважаючи на достатню розповсюдженість і зрілість теорії і методології проектного управління, дуже часто вище керівництво більшості українських і навіть іноземних компанії не усвідомлює потребу у систематизації цієї діяльності і не володіє необхідним інструментарієм для вирішення відповідних методичних та організаційних питань.

Постановка задачі. Дослідження має за мету ідентифікувати основні проблеми, що виникають в умовах мультипроектного управління, та визначити головні завдання щодо їх подолання у методичному та організаційному аспектах.

Результати. Становлення та розвиток теорії проектного менеджменту за останні півстоліття призвели до сприйняття і застосування на практиці її напрацювань значною кількістю підприємств. Причому можна виокремити такі послідовні напрями опанування методології та подальшого вдосконалення прикладних аспектів цієї діяльності:

- управління окремими проектами;
- побудова системи управління проектами;
- просування шаблями зрілості систем проектного управління;
- управління програмами і портфелями проектів;
- запровадження глобального проектного менеджменту.

Паралельно з цими кроками, що їх в повному чи обмеженому обсязі здійснюють компанії різних галузей, розмірів, організаційних побудов, масштабів діяльності тощо, з початку ХХІ століття набуває популярності і поширення Agile – технологія проектного управління як альтернатива класичній (або її ще називають каскадною або моделлю водоспаду) моделі управління проектами в першу чергу в ІТ-індустрії. Всі ці тенденції безумовно формують той перелік прикладних аспектів застосування методології проектного управління, що має бути в полі зору сучасного бізнесу.

Разом з тим, наш досвід роботи з вітчизняними та іноземними компаніями показує, що для їх значної кількості, особливо в Україні, процеси запровадження підходів проектного менеджменту

якщо й набули часткового розповсюдження, але не мають належної підтримки та концентрації зусиль у напрямку мультипроектного, а також програмного та портфельного управління.

Перш за все, слід визначити, що є мультипроектне управління і чим воно відрізняється від вже згаданого управління програмами і портфелем проектів. За визначенням, «програма — це група пов'язаних між собою проектів, субпрограм і програмних дій, що керуються узгоджено для отримання вигод, яких не можна досягнути в разі управління кожним з них індивідуально» [1, с.553]. Можна сказати, що управління програмою – це управління великим проектом, що поділений на взаємопов'язані складові, яке передбачає необхідність узгодженості їх результатів, строків виконання, вимог до якості тощо. Портфель проектів – це «проекти, програми, субпортфелі і операції, які управляються як група для досягнення стратегічних цілей бізнесу» [1, с.551]. Тобто портфель проектів компанії вміщує в собі усі програми і проекти, що здійснюються цією бізнес-структурою. Портфельне управління пов'язане з «стратегією організації щодо відбору прийнятних проектів, пріоритетизацією робіт і забезпеченням необхідними ресурсами» [1, с.7].

Ми вважаємо, що відмінністю мультипроектного управління є його спрямованість на групу однотипних проектів (чи проектів, що здійснюються у певній сфері діяльності компанії), які, безумовно, є складовою проектного портфелю, але відрізняються своєю відносною однорідністю до змісту, характеристиками необхідних ресурсів, підходами до управління тощо. Наші дослідження практики управління такими проектами в різних галузях виробництва та сфери послуг дозволили виокремити цілий ряд типових проблем, серед яких в першу чергу слід відмітити наступні:

- в багатьох компаніях суто проектна діяльність взагалі не розглядається як така і, відповідно, проектне управління відсутнє в принципі;
- процедури відбору і пріоритетизації проектів не формалізовані, ці рішення приймаються за принципом впливу чи влади окремих зацікавлених керівників або ж за термінами надходження пропозицій;
- в більшості досліджуваних бізнес-структур немає необхідного методичного забезпечення проектного менеджменту;
- внаслідок непрозорості дій, пов'язаних з відбором і запуском проектів, їх обсяги не узгоджуються з наявними ресурсами, внаслідок чого виникає багато проблем з вчасністю і якістю виконання запланованих робіт, перевантаженням і демотивацією персоналу;

- в компаніях не створені організаційні передумови для управління мультипроектною діяльністю;
- ролі, повноваження і відповідальність ключових учасників мультипроектної діяльності не визначені і не узгоджені;
- результативність проектних дій не враховується при формуванні системи КРІ працівників компанії на всіх її рівнях, хоча вони, безумовно, впливають на досягнення стратегічних і оперативних цілей діяльності організації. Це відображається на недостатній залученості функціональних керівників у вирішення завдань, пов'язаних з реалізацією проектів.

Перелічені проблеми, безумовно, не вичерпують весь їх перелік, проте, на наш погляд, є ключовими і першочерговими щодо їх вирішення. Ми пропонуємо компаніям, які потребують запровадження мультипроектного управління, наступні підходи для реалізації означених завдань.

Перш за все, це системність в проектному управлінні. Вона передбачає визначення об'єктів, суб'єктів і відповідних процесів проектного менеджменту, що здійснюються за необхідного програмного забезпечення. Об'єктами виступають проекти (в тому числі і їх однотипні групи — мультипроекти), програми, портфель чи портфелі проектів. Важливими аспектами цієї роботи є визначення категорій проектів в залежності від їх ознак (масштаби, тривалість, галузева приналежність, ступінь унікальності, пріоритетність, стратегічне значення тощо), що впливатиме на подальші процеси управління ними.

Перелік суб'єктів проектного управління залежить від масштабів як самої організації, так і її проектною діяльності. Окрім менеджера кожного з проектів, якщо зростають їх масштаби, виникає необхідність створювати офіс проекту з виокремленням додаткових ролей адміністратора проекту, аналітика, функціональних лідерів проекту. Відповідно офіс управління програмою окрім менеджерів окремих проектів і їх управлінських команд буде мати менеджера програми і зазвичай його адміністратора. За великої кількості проектів можуть створюватися департаменти управління проектами, які окрім вже зазначених ролей будуть також забезпечувати призначення менеджерів проектів і контроль за їх діяльністю, роботи з розвитку методології, архівування та створення бази знань з проектного управління.

Для формування проектного портфелю і моніторингу прогресу у його реалізації створюється проектний комітет, до складу якого входять топ-менеджери компанії і керівник департаменту управління проектами. Необхідно визначити функції, повнова-

ження і відповідальність всіх означених структур і ролей, проте це залишається поза межами даної роботи.

При розробці методології проектного управління в компанії слід звернути увагу на такі основні моменти. Безумовно, базовим є завдання створення положення (стандарту) по управлінню окремим проектом. При чому для однотипних (мультипроектів) вони можуть мати свої відмінності, а також передбачати спрощені процедури або ж більш деталізовані в залежності від типовості/ступеня унікальності, масштабності тощо. Ці положення також мають містити форми відповідних документів (шаблони), передбачених відповідними процедурами.

Важливим питанням управління програмою (що, нагадаємо, складається із декількох пов'язаних між собою проектів) є розробка порядку визначення і узгодження розподілу ресурсів між окремими проектами.

В управлінні портфелем проектів принципового значення набувають процедури відбору і пріоретизації проектів. Вони мають забезпечити об'єктивність і прозорість цих дій, що дозволяє запобігати конфлікту інтересів, спрямовувати проектну діяльність компанії на саме ті завдання, що мають найбільш сильний вплив на досягнення її стратегічних цілей та забезпечення максимальних вигід у широкому розумінні з урахування інтересів усіх стейкхолдерів [2].

Ще одним важливим для вирішення завданням є відображення у загальній системі стимулювання праці роботу членів команд та інших залучених сторін для забезпечення належних результатів проектної діяльності, гармонізації інтересів всіх стейкхолдерів та їх узгодження з цільовими завданнями компанії.

Висновки. Мультипроектне управління, що є складовою загальної системи управління проектами в компаніях, стикається з цілою низкою типових проблем, притаманних більшості досліджуваних підприємств, та потребує їх розв'язання у напрямках ідентифікації об'єктів управління, створенні необхідних організаційних структур, визначенні ролей, функцій, прав та обов'язків залучених сторін, розробці необхідних методичних документів, що систематизують роботу з управління проектами.

Список використаних джерел

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 5th ed. – Project Management Institute, 2013. – 589 p.
2. Kloppenborg T. Contemporary Project Management, 3rd ed. – Cengage Learning, 2015. – 459 p.

Batenko Liudmyla, PhD, professor,
Head of Business Strategy Department,
Kiev National Economic University named after Vadym Hetman
batenkoludmila@gmail.com

APPLIED PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR SOLVINGS IN MULTIPROJECT MANAGEMENT

***Summary.** The paper focuses on the problems that arise in the companies under the conditions of management of several typical projects that are the part of projects portfolio, and considers the main methodological and organizational aspects of their solution.*

***Key words:** projects, multi project management, program, projects portfolio.*

Ботвіна Наталія Олександрівна
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту
Одеська державна академія технічного регулювання та якості
E-mail: nataliabotvina@ukr.net

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЯК СКЛADOVA ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

***Анотація.** Державна інвестиційна політика — це політика на створення умов, у яких всі суб'єкти інвестиційної діяльності (державні та приватні) мають забезпечувати діяльність підприємств, організацій, структур де виробляється продукція, створюється нова продукція та послуги, а в макроекономічному результаті створюється додана вартість. Основними цілями державної інвестиційної політики повинні бути такі: — структурна перебудова промислового комплексу; — сприяння досягненню сучасного технічного рівня розвитку на основі нових технологій; — розвиток ресурсозберігаючих, наукомістких та екологічно чистих технологій; — збільшення обсягів експортного потенціалу України; — подолання залежності економіки країни від імпорту; — створення виробництв з використанням місцевих природних ресурсів; сприяння розвитку приватного сектору.*

***Ключові слова:** підприємство, інвестиції, економіка, фінанси.*