

3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.06.2021).

4. European Employment Strategy. URL: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langEn> (дата звернення: 30.06.2021).

5. Труніна І.М., Сербіє Р.А., Андрієнко М.С. Особливості управління персоналом у медичній галузі DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-8

УДК 005.8

О.Д. Тімченко, доц. (ДБТУ, Харків)

Г.С. Баламут, канд. екон. наук, доц. (ДБТУ, Харків)

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Методи управління проектами використовуються для планування, організації, управління і контролю за проектом з метою досягнення його цілей у межах визначених термінів і бюджету.

У світовій практиці набувають розповсюдження такі методи як Waterfall (Каскадний метод), Agile, Scrum, Kanban, Critical Path Method (CPM), Program Evaluation and Review Technique (PERT), Six Sigma, Lean, PRINCE2 та інші. Кожен з цих методів має свою унікальну філософію управління, яка визначає, як ефективно планувати, організовувати, реалізовувати та контролювати проекти. Ці філософії відрізняються за акцентами на гнучкість, структурованість, процеси, якість або ефективність, що дозволяє обирати найбільш підходящий метод залежно від специфіки проекту та організаційних потреб. Наприклад, основою управлінської філософії методу Agile є гнучкість, адаптація до змін і постійна взаємодія з клієнтом. Agile використовує короткі ітерації (підпроекти) для поступового розвитку продукту, що дозволяє швидше реагувати на зміни вимог і отримувати зворотний зв'язок від замовника. Чотири основні принципи філософії Agile засвідчують пріоритетність людської співпраці над процесами, функціональності продукту над документацією, співпраці з замовниками над умовами контракту, гнучкості над плановими показниками.

В рамках загальної концепції управління Agile використовуються фреймворки – набори інструментів, правил, практик, ролей і технік, які можуть суттєво відрізнитися між собою, але спиратися на загальні принципи Agile. Так, метод Scrum включає регулярні зустрічі (скрам-мітинги), короткі цикли роботи (спринти) і чіткі ролі (продуктовий власник, скрам-майстер, команда розробки). Метод Kanban фокусується на візуалізації робочих процесів за допомогою Kanban-дошки, на якій відображаються завдання на різних етапах виконання, що дозволяє управляти потоком робочих завдань і оптимізувати продуктивність. Сутність методу PRINCE2 полягає у визначенні чіткої структури управління проектом, розподілі ролей і обов'язків, а також у контролі за всіма аспектами проекту. Основними компонентами методу є

процеси, які покривають всі етапи життєвого циклу проекту (запуск проекту, керування етапами, контроль і моніторинг, закриття проекту) [1].

На принципах філософії Agile засновані методи Crystal – група методологій управління проектами, які застосовуються для проектів різних розмірів і складності. Для менших проектів акцент робиться на простих і неформальних процесах, максимальній комунікації та безперервній інтеграції. Збільшення складності проектів вимагає більшої формалізації процесів при збереженні гнучкості, прозорості та комунікації.

Метод Lean (або Lean Management) фокусується на максимальному скороченні витрат та втрат при розробці та виконанні проекту, що передбачає виключення надлишкових запасів, нерегулярних процесів, затримок, надмірних транспортних маршрутів а також дефектів.

Крім методів, побудованих на філософії Agile, застосовуються й інші, засновані на традиційних принципах лінійної послідовної реалізації проекту. Так, стандартне планування допомагає визначити всі завдання, їх послідовність і відповідальних осіб та забезпечити ефективний контроль за прогресом проекту. Це досягається за рахунок декомпозиції проекту на підпроекти до рівня окремих робіт та отримання структури розбиття робіт (СРР). Отримана ієрархічна структура полегшує планування і контроль за ходом виконання робіт. Скоординованість дій учасників проекту досягається за рахунок побудови структурної схеми організації (ССО) та матриці відповідальності. Структурна схема організації деталізує обов'язки на рівні підрозділів, а матриця відповідальності встановлює чіткі ролі та межі відповідальності для кожного учасника проекту.

Конкретним застосуванням принципів стандартного планування в управлінні проектами можна вважати метод Waterfall (Каскадний метод), який передбачає послідовне проходження через етапи проекту – від планування і проектування до реалізації та завершення. Великий акцент робиться на плануванні на початку проекту, кожен етап перед переходом до наступного має бути завершений, щоб забезпечити чітке визначення вимог і контроль їх виконання, а зміни в процесі виконання можуть бути важкими і дорогими.

До традиційних методів управління проектами відносяться також Program Evaluation and Review Technique (PERT) та Critical Path Method (CPM). Перший використовується для оцінки часу, необхідного для завершення проекту, з урахуванням невизначеності у тривалості завдань. PERT допомагає в управлінні проектами з високим рівнем невизначеності. Другий визначає критичний шлях проекту, тобто найтриваліший шлях через усі завдання, який визначає загальну тривалість проекту, що допомагає зосередитися на завданнях, які мають найбільший вплив на завершення проекту.

В рамках загальних методів управління проектами використовується низка більш специфічних, «інструментальних» методів, таких як сіткове та календарне планування, логістика, стандартне планування, структурне планування, ресурсне планування та імітаційне комп'ютерне моделювання. Вони можуть бути інтегровані в загальні методи управління або використовуватись самостійно. Наприклад Evaluation and Review Technique

(PERT) та Critical Path Method (CPM) є різновидами сіткового планування, яке передбачає візуалізацію процесу виконання проекту, взаємозв'язків окремих робіт через побудову діаграм [2]. Незважаючи на специфіку методів, їх застосування побудовано на одних й тих правилах, які включають:

1) ідентифікацію усіх завдань, необхідних для реалізації проекту;
2) визначення залежностей (які завдання змістовно не залежать одне від одного та можуть виконуватись паралельно, а які пов'язані причинно-наслідковими зв'язками та мають виконуватись у певній послідовності, кожне наступне тільки після завершення виконання попереднього);

3) визначення тривалості завдань з урахуванням ресурсного забезпечення та технологічних процесів;

4) побудова діаграми. При цьому в якості вершин (вузлів) графіка використовуватись можуть роботи, а стрілки, що їх з'єднують, характеризують залежності та послідовність виконання цих робіт. Другий варіант графа – «вершина - подія», де вершини (вузли) характеризують початок та завершення робіт (події, або результат виконання певної роботи), а стрілки означають завдання;

5) визначення критичного шляху від першого до останнього вузла – найтривалішого шляху, що визначає мінімальний час, необхідний для завершення проекту. Будь які затримки на цьому шляху будуть означати затримку реалізації усього проекту.

Окремо зазначимо необхідність дотримуватись стандартних символів при побудові діаграм для забезпечення їх зрозумілості для широкого кола спеціалістів. Важливо також зазначити, що фактичний прогрес проекту може відрізнятись від запланованого, відповідно графік має переглядатись відповідно до цих змін.

Для управління проектами може застосовуватись календарне планування (Calendar Planning), яке передбачає створення графіків завдань та визначення термінів для їх виконання. Цей метод може бути інтегрований з будь-яким іншим методом, наприклад, Scrum або Agile, для забезпечення регулярного планування і моніторингу прогресу. Логістика (Logistics) включає управління постачанням, транспортуванням та складуванням ресурсів. Роль логістики в рамках управління проектами полягає в забезпеченні ефективного використання матеріалів і ресурсів, що може бути враховане в іншому концептуальному методі. Стандартне планування (Standard Planning) може включати класичні підходи, які використовуються для створення чітких планів і контрольних точок, та поєднуватись з Waterfall для забезпечення чіткої структури та послідовності. Таким чином, наведені приклади ілюструють можливості інтеграції традиційних «інструментальних» методів управління в будь-якій філософії управління проектами.

За результатами теоретичного дослідження зазначимо, що поняття нового продукту та продуктової інновації мають самостійне змістовне наповнення, хоча і мають певний зв'язок як процес та результат. Новий товар використовується підприємствами для вирішення маркетингових задач забезпечення конкурентоспроможності.

Управління розробкою нового продукту представляє собою управління проектом з усіма його особливостями, проблемами та етапністю виконання робіт. Це зумовлює необхідність застосування методів управління проектами, як традиційних, так і новітніх, побудованих на філософії гнучкості та комунікації.

Інформаційні джерела

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Боковець В.В., Заяц О.М. Сучасні методи управління проектами та їх особливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 65. С. 55-57.

УДК 658.14

В.Ю. Тітов*, здоб. ОС «магістр» (*ХНУ ім. В. Н. Каразіна, Харків*)

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ

У сучасному світі будь-яке підприємство піддається впливу ряду факторів, як зовнішніх – політична нестабільність, зміни законодавства, рівень процентних ставок, так і внутрішніх – наявність фінансових та виробничих ресурсів, структура організації тощо. В умовах сучасної ринкової кризи та високої невизначеності важливо швидко адаптуватися до змін і приймати обґрунтовані рішення для мінімізації ризиків. Однак ключовим фактором, що впливає як на загальний успіх організації, так і на те, наскільки ефективно працює система антикризового управління підприємства, є персонал. Саме від компетенцій, мотивації та залученості персоналу залежить успіх антикризових заходів та роботи підприємства загалом. На сьогодні персонал є основним ресурсом, що здатний забезпечити перевагу підприємству в конкурентній боротьбі [1].

Незважаючи на достатню кількість наукових праць, присвячених дослідженню теоретичних та практичних аспектів антикризового управління, існує значна проблема актуалізації знань у цій сфері. Сучасні умови господарювання в Україні, зокрема економічна нестабільність, зовнішні ризики та внутрішні трансформації, вносять суттєві корективи у термінологічний та методологічний апарат антикризового управління. Це зумовлює необхідність нових досліджень, спрямованих на адаптацію існуючих моделей та розробку ефективних інструментів для реагування на кризові ситуації в умовах швидко змінного ринкового середовища.

* Науковий керівник – С.А. Пустовгар, канд. екон. наук (*ХНУ ім. В. Н. Каразіна, Харків*)