

УДК 658.512.4

Юлія МИКИТЮК

УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ У ЖИТЛОВОМУ БУДІВНИЦТВІ

Визначено пріоритетності реалізації інноваційно-інвестиційних проектів при управлінні портфельними проектами, що дають змогу підвищити ефективність управління інноваційно-інвестиційними проектами.

Запропоновано методичний підхід для визначення функціональної структури системи управління портфелем інноваційно-інвестиційних проектів, що передбачає здійснення горизонтальної та вертикальної інтеграції різних елементів системи управління.

Доведено, що використання системи управління портфелем проектів дає змогу: описати стратегію підприємства шляхом визначення вагомості мети і завдання та критеріїв їх досягнення; сформуувати портфель проектів організації з урахуванням стратегічного значення та економічної ефективності кожного з проектів; проводити моделювання портфеля проектів з урахуванням зміни різних факторів (наприклад, бюджетних і ресурсних обмежень портфеля); враховувати проектні взаємозв'язки при формуванні портфеля; забезпечити керівництво організації ефективними інструментами моніторингу реалізації портфеля проектів, що дають наочне уявлення про процеси, що відбуваються, а також надають необхідний і достатній обсяг інформації для прийняття рішень; підвищити оперативність прийняття рішень за проектами і відповідальність учасників інвестиційного процесу.

Розроблено механізм формування інформаційного комплексу корпоративної системи управління портфельними проектами, включаючи набір нормативних документів, а також сукупність коштів і методів управління інноваційними проектами, які забезпечують ефективну реалізацію різних проектів підприємств.

Ключові слова: управління портфелем проектів; управління інноваційно-інвестиційними проектами; будівельна продукція, житлове будівництво; формування інформаційної системи управління.

JEL: D92, O18, L74

Постановка проблеми. В умовах модернізації національної економіки України об'єктивно необхідним є інноваційний розвиток різних галузей та сфер діяльності. Будівництво – одна з найбільш важливих галузей країни, на яку покладене створення

© Юлія Микитюк, 2019.

нових, розширення і реконструкція діючих об'єктів виробничого і невиробничого призначення. Зростаючі останнім часом обсяги реалізації будівельних проектів приводять до збільшення конкуренції на ринку нерухомості, що зумовлює необхідність розроблення проектів інноваційної будівельної продукції, орієнтованих на різних споживачів. У будівельній сфері зростає інтерес до проектного фінансування, виходу на фондовий ринок як інструменту зменшення ризиків і вартості залучених засобів в умовах обмеженості ресурсів.

Інноваційно-інвестиційні проекти в сфері житлового будівництва можна охарактеризувати як проекти, які здатні при відносно невеликих інвестиціях забезпечити створення конкурентоспроможної продукції, реальне збільшення інвестиційного потенціалу та інвестиційних ресурсів будівельної організації. У сучасних умовах також необхідно докласти зусиль, щоб впровадження інноваційних проектів, що спрямовані на підвищення економічної ефективності будівництва, не знизили якість будівельної продукції (надійність конструкції, привабливість архітектурних і конструктивних рішень будівель).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед фахівців та учених, що займалися проблемами реалізації інноваційно-інвестиційних проектів при управлінні портфелем проекту, варто відзначити таких зарубіжних, як: Х. Роберт, Р. Акоф та вітчизняних фахівців: І. Бланк [2], П. Микитюк [3], А. Оверчук [4], В. Паламарчук, П. Рендович [5], О. Пристемський [6], І. Тимош [7]. Проте в їх працях не було повною мірою відображено реалізації інноваційно-інвестиційних проектів при управлінні портфелем проекту.

Мета дослідження. Метою дослідження є розробка методичних основ розвитку системи управління інноваційно-інвестиційними проектами в житловому будівництві.

Виклад матеріалу. Ефективність управління портфелем інноваційно-інвестиційних проектів дуже низька без розгорнутого проектного офісу, який в проектній організації виконує такі функції: розробка і підтримка єдиної методики управління проектами в організації, загальний моніторинг проектів організацій, аналіз ефективності програм проектів або окремих проектів в організації, аналіз проектів на відповідність стратегії організації; контроль якості ведення проекту, надання керівництву організації інформації про поточний стан портфеля проектів, забезпечення зростання кваліфікації менеджерів проекту через систему мотивації, вирішення конфліктів із взаємодії учасників проекту, ефективний розподіл ресурсів між проектами, формування ролей, обов'язків і відповідальностей за проектами, організація та ведення «Бази знань» за завершеними проектами, розвиток і підтримка інформаційної системи управління проектами [1].

Насамперед, розглянемо, чим відрізняються Проектний офіс від Проектного комітету (Комітет за проектами). Проектний комітет – це дорадчий орган, який існує в організації для прийняття рішень за проектами. До складу Проектного комітету можуть входити представники вищого керівництва, функціональні керівники, менеджери проектів. Комітет збирається з певною періодичністю (раз на місяць, на тиждень – в кожній організації цей період встановлюється, виходячи з особливостей бізнесу і моделі системи управління проектами). На засіданні Проектного комітету

проводяться як управлінські наради: готуються питання з порядку денного, в ході наради приймаються рішення, які потім фіксуються в протоколах і є обов'язковими до виконання. Саме Проектний комітет вирішує, які проекти будуть реалізовані в організації, визначає їх пріоритети, затверджує плани і графіки проектів, розподіляє бюджет за проектами, отримує звіти і здійснює контроль за досягнення цілей проектів і відповідності їхнім стратегічним планам організації.

На відміну від Комітету за проектами, Проектний офіс є підрозділом організації і служить для тактичного і оперативного управління проектами. Єдиний Проектний офіс здійснює підтримку централізованого багатопроєктного управління роботами, а також інформування учасників про хід робіт, результати конкретних робіт, що становлять суспільний інтерес. Проектний офіс створюється у складі служби управління проектами, якщо такий вже існує в організації. В іншому випадку проектний офіс створюється як самостійний підрозділ з перспективою його перетворення в службу управління проектами.

Існує кілька типів проектного офісу, які залежать насамперед від тих цілей, для яких офіс створюється.

Проектний офіс (ПО) – це тимчасовий підрозділ, який створюється в організації для одного конкретного проекту. Припустимо, прийнято рішення впровадити нове програмне забезпечення в масштабі всієї організації. Проекти автоматизації за часом можуть займати від декількох місяців до року і більше. Для цієї мети створюється Проектний офіс, який вирішує всі завдання з реалізації даного проекту і буде ліквідований після його завершення.

Офіс Управління Проектами (ОУП) – це підрозділ організації, до функцій якого входить збір і координація управління проектами. Це – найбільш поширена назва в його класичному варіанті, у світі 59% всіх проектних офісів називаються саме так. При впровадженні системи управління проектами в організації, де проекти є основним видом діяльності (наприклад, будівельні, інжинірингові, ІТ-компанії і т. п.), такий проектний офіс найбільш ефективний. Інша назва, що також часто зустрічається в організаціях, – центр управління проектами (ЦУП).

При достатньо зрілому рівні управління проектами в великих корпораціях організують Офіси Управління Проектами та Програмами (ОУПП). У світі близько 12% проектних офісів існують з такою назвою [2].

Вибираючи модель проектного офісу, слід звернути увагу на цілі та завдання його створення. Зрілий проектний офіс неможливо створити просто наказом організації (хоча такий наказ теж необхідний). Знаючи, на якому рівні розвитку перебуває проектний офіс, можна визначити, які кроки необхідно зробити для переходу на наступний рівень.

Визначити чотири стадії розвитку проекту (табл. 1).

Стадії розвитку проекту

Стадія розвитку проекту	Бачення	Процеси	Люди	Характеристики
Дитинство	Розвиток	Проби і помилки	Нові	Не використовуються
Юність	Деяка відповідність бізнесу	Деяке планування робіт	«Мікс» нових і старих співробітників	Мінімально
Рання зрілість	Відповідність бізнес стратегії	Планування роботи	Команда	Послідовна повторювана методологія
Кінцева зрілість	Повна інтеграція зверхнім рівнем	Добре визначені процеси	Високо продуктивна команда	Фокус на поліпшення і зростання

Залежно від рівня зрілості проектного менеджменту розрізняють кілька видів офісу управління проектами.

1. «Сховище інформації». Служить для збору інформації про реалізовані проекти, накопичує досвід і формує базу знань за проектами для подальшого застосування. За суттю такий проектний офіс є подобою архіву за проектами.

2. «Швидка допомога». Назва такого виду не випадкова, адже такий офіс управління проектами служить сервісним центром відповідей на запитання, що виникають у керівників проектів, кураторів, адміністраторів та інших учасників проектної діяльності в організації. Головне завдання – це знайти і дати необхідну інформацію.

3. «Наставник». Призначений для поширення набутого досвіду здійснення проектів, реалізованих організацією на проекти, які належить виконувати, а також для навчання співробітників організації раніше використаним, при реалізації проектів, методів та інструментів у сфері управління проектами.

4. «Керуючий». Такий проектний офіс досить прогресійний і служить справжнім центром управління проектами. У його завдання входить: характеристика, яку належить розглянути, визначення необхідних обсягів матеріально-технічних ресурсів, потрібних для реалізації проекту, розподіл наявних ресурсів, перевірка ходу реалізації проектів, моніторинг за витрачанням інвестицій, виділених на реалізацію проектів, облік ризиків, що виникають в процесі реалізації проекту.

5. «Інтегрований». Його основними завданнями в організації є: визначення головних критеріїв відбору проектів на єдиній основі, використання однакових принципів при включенні проектів в цільову програму, спільне виконання проектів і відповідна їх координація в рамках єдиної програми, використання корпоративної системи в процесі управління проектами в рамках єдиної програми, направлення на курси підвищення кваліфікації своїх співробітників, які безпосередньо беруть участь в реалізації проектів в рамках єдиної програми, формування різних проектних груп.

Корпоративна культура разом із сформульованими цілями є основою методики управління проектами і сприяє її вдосконаленню. У стадії «зрілості» проектні офіси займаються питаннями координації через управління портфелем проектів для

отримання високих економічних показників і компетенцій управління проектами і програмами, таких як: корпоративне управління ризиками, управління поставками, аутсорсинг і управління контрактами [4].

Перш ніж організувати офіс управління проектами в організації, необхідно відповісти на ряд запитань:

1. Наскільки висока з боку вищого керівництва підтримка проектного менеджменту загалом та у створенні офісу управління проектами, зокрема:

- який рівень зрілості проектного менеджменту в організації?
- який тип ОУП потрібен організації на даному етапі?
- наскільки добре налагоджена взаємодія між керівниками різних підрозділів організації?
- що є найбільш проблемним в управлінні проектами організації?
- хто буде споживачем послуг офісу управління проектами?

2. Для створення ОУП потрібно: сформулювати цілі та завдання, вибрати відповідний вид ОУП визначити його місце в організаційній структурі; прописати взаємодію зі споживачами послуг підрозділами організації та зовнішніми замовниками; розробити організаційну структуру (ключові учасники проектного офісу); організувати роботу Проектного комітету, тоді ОУП буде центром управління проектами, здатним вирішувати поставлені завдання і досягати стратегічних цілей організації. Рішення включає в себе два основних взаємопов'язаних елементи:

1. Методи управління портфелем проектів. Залежно від масштабу організації та характеристик портфеля проектів можуть бути розроблені такі складові: регламент формування та моніторингу реалізації портфеля; методика за окремими сферами управління портфелем (методика відбору проектів в портфель, методика ранжування проектів та інші); форми робочих документів з управління портфелем (форма реєстру проектів, звітні форми).

2. Інформаційну систему для управління портфелем проектів. Рішення будується на основі програмного продукту, наприклад Microsoft Project Server 2019 [3].

Одного рішення про створення ОУП недостатньо. Необхідно мати на увазі деякі складові внутрішнього середовища організації:

- роль вищого керівництва організації у впровадженні системи управління проектами. Генеральний директор однієї великої будівельної організації дізнавшись, що повномасштабне впровадження системи управління проектами може тривати 2–3 роки, відкинув саму можливість обговорення цієї теми і зажадав від підлеглих, щоб було зроблено щось оперативніше – для підвищення ефективності управління проектами в сфері капітального будівництва. Через рік до питання про ефективність використання капітальних інвестицій в цій організації повернулися інвестори. Півроку пішло на збір інформації та аналіз ситуації щодо фінансування проектів. Саме фінансування проектів при цьому звелось до мінімуму. Розроблені проекти були припинені. В результаті з'ясувалося, що фактичну ефективність вже реалізованих проектів ніхто не оцінював останніх років п'ять (а вона істотно відрізнялася від планової). Багато з проектів, що розробляються, виявилися за «межею», встановлених інвесторами економічних показників ефективності інвестиційно-інноваційних проектів, і крім цього не враховувались ризики, пов'язані

із зовнішнім оточенням. Таким чином, протягом декількох років власні інвестиційні ресурси витрачалися не за призначенням, або на реалізацію не конкурентоспроможних проектів [6; 7].

- використана організацією бізнес-модель. Впровадження системи управління проектами на рівні програм або портфеля проектів – це нова або істотно оновлена модель бізнесу. І вона передбачає перерозподіл сфер впливу між менеджерами, значні зміни існуючої оргструктури і технологій управління. Це питання може бути вирішене позитивно тільки на рівні інвесторів (власників організації) при наявності узгодженого бачення проблеми.

- методи управління проектами. Управління проектами в рамках програм (портфельів) неможливе без відповідних стандартів, але вони починають тільки розроблятися. Досвід напрацювання аналогічних програм навіть в європейських країнах поки невеликий. Корпоративні методи управління проектами на рівні програм (портфельів) поки не знайшли належного поширення. Що стосується управління окремими проектами, такий досвід є в сфері автоматизації процесів управління проектами в будівництві. В Україні недостатньо уваги приділяється формалізації отриманих знань в цій сфері, до того ж інформація про реалізовані проекти не завжди доступна, більш того, така інформація є в більшості випадків закритою. Найбільш передовими в Україні в цьому плані виявилися холдингові компанії, причому середнього рівня, вони виявилися більш сприйнятливими і одними з перших освоїли портфельне управління з точки зору корпоративного управління проектами.

В умовах конкурентного середовища керівників організацій більшою мірою цікавить:

- у чому суть корпоративного методу управління проектами?

- яким чином і кому слід розробляти корпоративний метод управління проектами в організації?

- який склад і зміст розроблювальних при цьому форм звітності?

Наведемо лише найбільш характерні точки зору українських експертів з даного питання [7; 9; 10]:

1. Корпоративні методи управління проектами – це сукупність взаємопов'язаних процедур, нормативів і стандартів, а також набір інструментів, які використовуються при управлінні проектами. Реалізація розроблених проектів організації за допомогою корпоративних методів дозволяє це робити за єдиними правилами і стандартами. Використання корпоративних методів управління дозволяє виявити не тільки процедури управління на різних фазах життєвого циклу проекту, встановити функціональні вимоги, що пред'являються до проектів.

2. Корпоративні методи управління проектами – це сукупність нормативних і методичних документів, зразків робочих документів, що входять в Корпоративний стандарт організації з управління проектами або забезпечують його застосування.

3. Методи управління проектами – це набір процедур управління проектами, покладених в основу певного програмного пакета з управління проектами.

Перша точка зору властива організаціям і фахівцям, які надають консультаційні або експертні послуги в сфері управління проектами, остання – для компаній-постачальників програмних продуктів для управління проектами.

Розробляються корпоративні методи управління проектами шляхом реалізації проекту із впровадження відповідної системи управління. При розробці такого проекту в обов'язковому порядку залучаються фахівці з управління проектами, які не є працівниками даної організації. Формування корпоративної системи управління відбувається всередині організації, а не насаджується ззовні.

Найбільш часто використовуваним способом вирішення завдань щодо впровадження корпоративних методів управління проектами є створення відповідного центру, який би компетентно координував роботу із розробки такої системи. Можливе створення не центру, а компетентної групи в складі офісу організації. Центр або компетентна група взяли б на себе функції з розробки і розвитку корпоративних методів управління.

У зв'язку з розвитком комп'ютерної техніки та розробки програм великого значення набуває електронна обробка даних. Це особливо важливо у відношенні до управління інноваційно-інвестиційними проектами, оскільки вони самі собою представляють досить складну систему управління. Використання нових технологій позитивно впливає на зниження витрат на управлінський менеджмент і відповідно підвищує ефективність інноваційно-інвестиційних проектів та ефективність діяльності організації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підвищення ефективності управління портфелем інноваційно-інвестиційних проектів вимагає впровадження єдиної корпоративної системи управління портфелем проектів. Така система взаємопов'язаних процесів і нормативів, що їх описують, а також набір різних інструментів управління проектами, які забезпечують реалізацію проектів будівельної організації, що реалізуються одночасно, за встановленими правилами і стандартами. Єдина корпоративна система управління портфелем проектів дозволяє визначити склад процедур управління ними та вимоги до інноваційно-інвестиційних проектів, що застосовуються у різних функціональних сферах діяльності організації.

При створенні системи управління портфелем проектів з'являється додатковий документообіг, який призводить до завантаження керівника проекту і персоналу додатковими інформаційно-аналітичними джерелами. З'являється потреба у розробці ряду методик та інструментів, покликаних допомогти керівникам проекту. В якості такого інструменту пропонується впровадження єдиної інформаційної системи планування і управління інноваційно-інвестиційними проектами, що допоможе істотно підвищити ефективність реалізації проектів, що входять в портфель.

Список використаних джерел

1. Зятковський І. Проблеми самофінансування суб'єкта підприємницької діяльності / І. Зятковський // Світ фінансів. – 2007. – № 11. – С. 135–139.
2. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / І. О. Бланк. – К. : Ельга, 2008. – 722 с.
3. Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк. – Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. – 452 с.

4. Оверчук А. В. Теоретичні аспекти фінансового планування [Електронний ресурс] / А. В. Оверчук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2014. – № 1. – С. 99–106. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Vzhdtu_econ_2014_1_15. – (Сер. : «Економічні науки».)
5. Паламарчук В. П. Організація управління рухом грошових коштів суб'єкта господарювання / В. П. Паламарчук, П. М. Рендович // Актуальні проблеми корпоративних фінансів та фінансових ринків в умовах глобалізації : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспірантів, молод. вчених [м. Тернопіль, 12 квіт. 2016 р.] / відпов. за вип. О. В. Кнейслер ; уклад. : Т. В. Письменна, П. М. Партика. – Тернопіль : ТНЕУ, 2016. – С. 69–71.
6. Пристемський О. С. Самофінансування як основа забезпечення фінансової безпеки підприємства / О. С. Пристемський // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 4 (20). – С. 106–108.
7. Тимош І. Оптимізація грошових потоків у системі підприємницької діяльності / І. Тимош // Економічний аналіз. – 2009. – № 3. – С. 244–246.
8. Серкова Г. М. Саморозвиток підприємства як основа механізму управління економічним розвитком промислових підприємств / Г. М. Серкова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності = *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property* : зб. наук. праць : у 2-х вип. Вип. 1. Т. 1 / ПДТУ. – Маріуполь, 2016. – С. 173–180.
9. Ангелко І. В. Основні джерела формування інвестиційних ресурсів підприємства в умовах його розвитку / І. В. Ангелко // Молодий вчений. – 2015. – № 2. – С. 893–897.
10. Телишевська Л. І. Першочергові умови активізації інноваційної діяльності як основи товарної політики сучасних підприємств / Л. І. Телишевська // Економіка промисловості. – 2011. – № 2–3 (54–55). – С. 188–192.

References

1. Ziatkovskiy I. Problemy samofinansuvannia sub'iekta pidpriemnytskoi diialnosti [Problems of self-financing of business entities].
2. Svit finansiv – World of Finance, 2007, No. 11, p. 135-139 [in Ukrainian].
3. Blank I. O. Finansovy menedzhment [Financial management]. Kyiv: Elha, 2008, 722 p. [in Ukrainian].
4. Mykytiuk P. P. Investytsiino-innovatsiinyi menedzhment [Investment and innovation management]. Ternopil: Ekonomichna dumka TNEU, 2015, 452 p. [in Ukrainian].
5. Overchuk A. V. Teoretychni aspekty finansovoho planuvannia [Theoretical aspects of financial planning]. Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – The Journal of Zhytomyr State technological University. Series: Economics, 2014, No. 1, p. 99-106, from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Vzhdtu_econ_2014_1_15 [in Ukrainian].
6. Palamarchuk V. P., Rendovych P. M. Orhanizatsiia upravlinnia rukhom hroshovykh koshtiv subiekta hospodariuvannia [Organization of cash flow management of an entity]. Aktualni problemy korporatyvnykh finansiv ta finansovykh rynkiv v umovakh hlobalizatsi: zb. tez dop. – Current issues of corporate finance and financial markets

- under conditions of globalization: a collection of abstracts, Ternopil: TNEU, 2016, p. 69-71 [in Ukrainian].
7. Prystemskyi O. S. Samofinansuvannia yak osnova zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstva [Self-financing as a basis for ensuring financial security of the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of Berdiansk University of Management and Business*, 2012, No. 4 (20), p. 106-108 [in Ukrainian].
 8. Tymosh I. Optymizatsiia hroshovykh potokiv u systemi pidpriemnytskoi diialnosti [Optimization of cash flows in entrepreneurial activity]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 2009, No. 3, p. 244-246 [in Ukrainian].
 9. Sierkova H. M. Samorozvytok pidpriemstva yak osnova mekhanizmu upravlinnia ekonomichnym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv [Self-development of the enterprise as the basis for managing the economic development of industrial enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, 2016, Issue 1, Vol. 1, p. 173-180 [in Ukrainian].
 11. Anhelko I. V. Osnovni dzherela formuvannia investytsiinykh resursiv pidpriemstva v umovakh yoho rozvytku [The main sources of formation of investment resources of the enterprise in the conditions of its development]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 2015, No. 2, p. 893-897 [in Ukrainian].
 12. Telyshevska L. I. Pershocherhovi umovy aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti yak osnovy tovarnoi polityky suchasnykh pidpriemstv [Urgent measures for the activation of innovation activity as the basis of product policies of modern enterprises]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, 2011, No. 2-3 (54–55), p. 188-192 [in Ukrainian].

Редакція отримала матеріал 28 січня 2019 р.