

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 1, 2021 | 28.01.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.153](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.153)

УДК 005.8:339.137.2

*М. С. Самсоненко,  
студентка, Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0001-5595-2832*

*Х. С. Передало,  
к. е. н., доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0003-3972-6178*

## **ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ КОНКУРЕНЦІЄЮ**

*M. Samsonenko  
student, Lviv Polytechnic National University  
Kh. Peredalo  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Foreign Economic and Customs  
Activities, Lviv Polytechnic National University*

### **PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL OF MANAGEMENT ECONOMIC COMPETITION**

*Розглянуто сутність понять «економіка», «конкуренція», «економічна конкуренція» та «проектний менеджмент», виокремлено ключові чинники економічної конкуренції як гроші, час, якість та люди, відображено взаємозв'язок між даними чинниками та сферами управління проектного менеджменту, а саме часом, вартістю, якістю, працівниками та комунікаціями, підкреслено, що сфера управління ризиками хоч напряду не пов'язана з окремим чинником економічною конкуренції, однак вона охоплює усі аспекти управління в сфері економічної конкуренції, наведено коротку характеристику окремих інструментів проектного менеджменту за сферами управління та їх вплив на формування чи зміну ключових чинників економічної конкуренції, що сприятиме ефективному управлінню економічною конкуренцією загалом суб'єктами господарювання з метою підвищення рівня їх конкурентоспроможності на ринку.*

*The essence of the concept of "economy", "competition", "economic competition" and "project management" is considered. In particular, it is emphasized that economic competition is a struggle between individual market participants, both producers and consumers, for territory, goods, services, customers, technologies, etc. In an effort to gain a competitive advantage, businesses are forced to purposefully manage this area, as, apparently, economic competition is a dynamic essence that requires changes and adjustments. The key factors of economic competition such as money, time, quality and people, which primarily contribute to its development and directly affect the relationship between market participants, their condition. Attention is drawn to the fact that as the decisions that are related to the improvement of business processes in the direction of gaining*

*competitive advantage in terms of economic competition management, are projects, precisely through the use of project management allows to expand existing management tools.*

*Based on such methods of analysis as comparison and generalization, the relationship between the key factors of economic competition and the areas of project management, namely: cost management, time, employees, communications, risks. It is noted that risk management, although not directly related to a particular factor of economic competition, but it covers all aspects of management in this area.*

*A brief description of individual project management tools is given by areas of management and their impact on the formation or change of key factors of economic competition, which will contribute to the effective management of economic competition in general by economic entities to increase their competitiveness in the market. In particular, attention is paid to network graphs (arrow, precedence), Gantt graph, Ishikawa and Pareto diagrams, features of Scrum - command, budgeting, development of uncertainty plans and use of the scenario method. However, it is emphasized that the number of project management tools is much larger, and they can all be used effectively in the process of managing economic competition.*

**Ключові слова:** економічна конкуренція; проектний менеджмент; інструмент; сфери управління; чинники; час; якість; гроші; люди.

**Key words:** economic competition; project management; tool; spheres of management; factors; time; quality; money; people.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Як відомо, діяльність суб'єктів господарювання на ринку здійснюється за законами та принципами конкуренції, серед яких ключове місце посідає саме економічна конкуренція, на якій ґрунтується ринкова економіка, та яка передбачає взаємодію між виробниками, діловими партнерами та, навіть, споживачами, у напрямку ведення боротьби один з одним за частку ринку, територію, клієнта, контрагента, технології, товар тощо. Ведучи дану боротьбу, кожен з суб'єктів ринку застосовує різні інструменти для отримання перемоги над конкурентом та досягнення поставлених цілей. При цьому, використовуються такі базові категорії як ціна, якість, асортимент, технології, працівники тощо. Наприклад, зусилля гравців ринку спрямовані на покращення якості продукції чи послуг, розширенні чи звуженні асортименту (номенклатури), використання НТП з метою пришвидшення операційних процесів, формування ціни у відповідності до якості вимог цільового сегменту. Та оскільки, економічна конкуренція є динамічним явищем, яке не стоїть на місці, а весь час вимагає змін, стимулюючи тим самим суб'єктів ринку вносити корективи в управлінські та виробничі процеси з метою отримання конкурентних переваг на ринку, проблемою до сьогодення залишається пошук нових підходів до використання вже існуючих інструментів, або створення нових. І саме проектний менеджмент охоплює найбільший арсенал необхідних засобів та методів, які можуть бути використані суб'єктами господарювання при управлінні економічною конкуренцією.

#### **Аналіз останніх досліджень.**

Управління економічною конкуренцією в першу чергу потребує розуміння сутності складових даного поняття. Так, термін «економіка» походить з давньогрецького слова «ойкономія», що в перекладі означає «управління домогосподарством». На сьогодні він трактується вже з двох позицій, а саме: 1) господарська діяльність, певна сукупність об'єктів, процесів, засобів, які використовуються людьми для задоволення потреб, створюючи необхідні умови, блага та засоби існування з допомогою праці; 2) наука про взаємовідносини людей у процесі здійснення виробництва, а також споживання та обміну товарами і послугами [1].

Невід'ємною складовою будь-якої економіки є конкуренція, яка виступає в ролі механізму економічного зв'язку між споживачами та виробниками, стимулює суб'єкти господарювання до збільшення прибутків за рахунок масштабування діяльності, вдосконалення методів управління виробництвом та підвищення показників продуктивності праці. За допомогою конкуренції забезпечується значний економічний ефект. Вона виступає в ролі стимулу щодо зниження ціни, підвищення якості, розширення асортименту продукції, впровадження досягнень науково-технічного прогресу [2].

Таким чином, економічна конкуренція – це боротьба між суб'єктами господарювання за досягнення переваг над іншими господарюючими суб'єктами, що дає змогу споживачеві здійснювати вибір між продавцями, а суб'єкту господарювання між покупцями. Характерною рисою економічної конкуренції є обмеженість можливостей у окремих суб'єктів господарювання щодо встановлення ціни на товари та їх умови обороту на ринку [3].

Як відомо, ключовими чинниками конкуренції, в тому числі і економічної, є: час, гроші, якість та люди.

Під чинником часу в економічному розумінні вважають явище, яке спричинює зміни економічних показників, внаслідок причини – часу. Дія чинника базується на основі зміни комплексу техніко-економічних та соціально-економічних умов [4].

Гроші – це засіб вираження вартості, а також засіб обігу, який забезпечується в обмін на товари чи послуги. Також вони існують як засіб нагромадження багатства [5].

Якість – це здатність товарів чи послуг якнайкраще задовольняти потреби споживачів; це здатність внутрішніх характеристик продукту, системи чи процесу задовольнити вимоги споживача та інших зацікавлених сторін [6].

Люди – ресурси, які представлені на ринку праці, характеризуються певними вміннями та навичками та можуть бути корисними для організацій та підприємств в розрізі роботи над досягненням встановлених цілей.

Як вже зазначалося вище, управління економічною конкуренцією потребує використання низки методів та засобів, які б надавали більше вичерпної правдивої релевантної інформації щодо різних аспектів діяльності ринку з метою отримання конкурсних переваг. Саме цього в повній мірі може забезпечити рекомендований інструментарій проектного менеджменту. Тим паче, що кожен процес з удосконалення окремих чинників економічної конкуренції можна розглядати як проекти.

Проектний менеджмент на сьогодні набуває досить великої популярності, а його інструменти використовуються в різних сферах як управлінської, так і виробничо-господарської діяльності. Ключовим документом, який є основою при реалізації будь-яких проектів на сьогодні є Звід знань з управління проектами, або РМВОК Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge). У ньому розглянуті основні поняття, методи, інструменти тощо, що на сьогодні використовуються менеджерами при плануванні та реалізації проектів різних обсягів та спрямування.

Згідно з базовим довідником з проектного менеджменту, основними сферами управління в проектному менеджменті є:

1. Управління змістом;
2. Управління вартістю;
3. Управління часом;
4. Управління ризиками;
5. Управління якістю;
6. Управління комунікаціями;
7. Управління персоналом.

Кожна з даних сфер для здійснення управлінської діяльності потребує вхідної інформації, методів її оцінювання та аналізування. Використання при цьому рекомендованих інструментів для кожної сфери дозволяє отримати вихідний результат, який саме і забезпечує досягнення відповідних цілей

**Формулювання цілей статті.** Виокремити ключові критерії економічної конкуренції та відобразити їх взаємозв'язок з окремими сферами управління проектного менеджменту. Навести коротку характеристику окремих інструментів проектного менеджменту в контексті можливості їх використання у процесі управління економічною конкуренцією.

**Вклад основного матеріалу дослідження.**

Виходячи з визначення сутності економічної конкуренції, її ключових критеріїв та сфер проектного менеджменту, представимо взаємозалежність даних категорій з врахуванням окремих методів та засобів (рис. 1).



**Рис. 1. Взаємозалежність основних чинників економічної конкуренції зі сферами проектного управління**

Розглянемо деякі з наведених інструментів проектного менеджменту та їх вплив на чинники економічної конкуренції.

Одними з основних інструментів в управлінні часом проекту є мережеві графіки. Вони застосовуються у великих та складних проектах за допомогою обчислювальної техніки та програмного забезпечення. Суть мережевого планування полягає у створенні логічних діаграм послідовностей виконання операцій за проектом та визначення тривалості і терміну виконання цих операцій з метою їх подальшого контролю. Мережеве планування передбачає побудову мережевого графіка та обчислення його параметрів. Основними видами таких графіків є стрілчасті та графіки передування. Для перших характерним є зображення у вигляді стрілок, які означають безпосередньо роботи, та кіл, які є відображенням самої події та свідчать про її початок та завершення. Для графіків передування характерним є відображення робіт у вигляді прямокутників, а логічних зв'язків між роботами – за допомогою стрілок. Однак, найбільш популярним є графік Ганта, що використовується для наочного ілюстрування плану, графіка робіт за будь-яким проектом. Він представляє собою відрізки, що розташовані на горизонтальній шкалі часу, та відповідають окремій роботі чи підзадачі, які в свою чергу розміщуються по вертикалі. Початок, кінець та довжина відрізка на шкалі часу відповідно демонструють початок, кінець та тривалість роботи. Саме ці інструменти допомогатимуть в організуванні ефективних бізнес-процесів за часовим параметром, який забезпечуватиме їм їх конкурентоздатність в поточному періоді та в майбутньому [7].

Арсенал інструментарію з управління якістю у проектах є досить багатий. Однак, найбільш популярними, інформативними та легкозрозумілими у використанні є діаграми Ісікави та Паретто. Діаграма Ісікави – це графічний спосіб дослідження, а також визначення найбільш істотних причинно-наслідкових зв'язків між факторами та результатами в проблемі чи ситуації, що вивчається та досліджується. Також за її допомогою визначають головні чинники, що можуть спричинити найбільш вагомні внески до досліджуваної проблеми, а також попереджають та усувають їх дії. Окрім того, ще одним інструментом, який часто застосовують в управлінні якістю проектів, є діаграма Паретто. Це така діаграма, яка впорядкована за рангом (частотою) виникнення якоїсь одної причини, що відображає кількість результатів, отриманих по категорії чи типу. Впорядкування за частотою використовують для проведення коригуючих дій. Відповідно, проектна команда має проводити коригуючі заходи за спрямуванням на фіксацію в першу чергу проблем, що зумовлюють найбільшу кількість дефектів [7].

Одним із найбільш сучасних та ефективних інструментів в управлінні персоналом та комунікаціями є підходи до формування Scrum-команди. Scrum – методика, що дозволяє будувати робочі процеси в команді за принципами командного підходу, коротких ітерацій та постійного покращення в процесі роботи. Відповідно до цієї методики передбачається три основні ролі: власник продукту, який є відповідальним за функціональне призначення продукту на виході, скрам-майстер, який є формальним керівником скрам-команди, помічником,

який контролює правильність застосування методологій та відповідає за правильність виконуваної роботи, а також скрам-команда, яка переважно складається з приблизно семи осіб та яка, відповідно, вирішує задачі [8].

Управління вартістю проекту складається з процесів, які є необхідними для забезпечення та гарантування того, що проект буде реалізовано в межах затвердженого бюджету. В контексті управління вартістю можна говорити й про витрати, планування яких здійснюється для визначення того, чи є проект ефективним з економічної точки зору. Ефективність визначається через порівняння витрат на реалізацію проекту та доходів, що отримуються в результаті здійснення господарської діяльності. Одним з процесів управління вартістю є бюджетування проекту, тобто розроблення цільових показників витрат, що будуть понесені в результаті реалізації проекту. В свою чергу, процес бюджетування забезпечить розроблення основного документу – бюджету, що буде містити розрахунки, щодо вартості проекту на відповідний період часу з розподілом витрат за їх видом, беручи за основу обсяги робіт, які планується виконати, а також необхідні ресурси [9].

Реалізація проекту в більшості випадків відбувається в умовах невизначеності, а також ризику. Відповідно існує потреба у виявленні та ідентифікації ризиків, проведенні їх аналізу та оцінки, обранні методів управління, розробленні та впровадженні заходів, покликаних на зниження цих ризиків, а також контролюванні та оцінюванні результатів від впроваджених заходів. Як результат, окремою сферою управління в проектному менеджменті є управління ризиками, яка, можна сказати, охоплює усі інші чинники економічної конкуренції, які є наведені вище. Одним із методів кількісної оцінки ризиків є метод аналізу сценаріїв. Він передбачає об'єднання всіх можливостей для невизначених змінних величин в більшу кількість сценаріїв, відповідно кожен з яких має лише одну єдину комбінацію оцінки окремої змінної величини. Використання методу аналізу сценаріїв дозволяє розгляд екстремальних результатів та ймовірності розподілу чистої теперішньої вартості проекту у трьох аспектах: найкращому (оптимістичному), найгіршому (песимістичному) та очікуваному (базовому, що є основою проведення чутливості) [7].

При управлінні невизначеністю як складової управління економічною безпекою часто використовується технологія зменшення стану невизначеності, що ґрунтується на принципі послідовності за допомогою оцінки ризику шляхом дроблення статті ризику на його складові. В такому випадку, сумарна оцінка відхилень за складовими буде меншою за відхилення статті ризику загалом. Застосування такої техніки знаходять тоді, коли оцінюють заходи, які формують графік проекту. Як результат, невизначеність оцінки тривалості проекту зменшується [10].

**Висновки.** Управління економічною конкуренцією потребує не лише професійних навиків, але й використання відповідного інструментарію, який допоможе опрацювати отриману інформацію, вибираючи лише ту її частину, яка є достовірною та релевантною, сприяючи тим самим підвищенню конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, його сприятливому положенню на ринку серед конкурентів. Саме багатий арсенал інструментарію проектного менеджменту дозволить більш націлено зосередитися на окремих чинниках економічної конкуренції, створюючи додатковий економічний ефект.

Звичайно, існує значно більше інструментів проектного менеджменту, які можна застосовувати при управлінні економічною конкуренцією. Їх використання залежить від сфери діяльності суб'єкта господарювання, розмірів підприємства, поставлених цілей та компетенції працівників. В наступних статтях планується розглянути приклади застосування наведених окремих інструментів проектного менеджменту в контексті управління економічною конкуренцією.

## Література.

1. Мацелюх Н.П., Максименко І.А., Круш П.В., Мартиненко В.В., Телішук М.М. (2016) Економічні теорії в системі наукових економічних знань: 2-ге вид. Видаництво «Центр учбової літератури» - 226 с.
2. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Кулінічев П.К. (2014) Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації. *Економіка підприємства*. №3/3(17), 57-61 с.
3. Верховна Рада України (2001), Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 19 січня 2021р.).
4. Кендюхов О.В., Ягельська К.Ю. (2012) Економічний підхід до вивчення часу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. №3. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_3\\_141\\_148.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_3_141_148.pdf) (дата звернення 19 січня 2021 р.).
5. Васильків О. (2012) Гроші як економічна категорія. *Молодь і ринок*. №7(90). URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&image\\_file\\_name=PDF/Mir\\_2012\\_7\\_33.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/Mir_2012_7_33.pdf) (дата звернення 19 січня 2021 р.)
6. Національний стандарт України (2016) ДСТУ ISO 9000:2015. Основні положення та словник термінів, ДП «УкрНДНЦ», Київ.
7. Кестел Д., Даве В. (2014). Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). 5-е изд. Олимп-Бизнес. – 586с.
8. Scrum чи не Scrum - який підхід обрати? URL: <https://worksection.com/ua/blog/scrum.html> (дата звернення 15 грудня 2020 р.).
9. Бутко М.П. (2016). Проектний менеджмент: регіональний зріз: навч. посібник. Видаництво «Центр учбової літератури» - 415 с.

10. Данченко О.Б. (2014) Огляд сучасних методологій управління ризиками в проєктах. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. №1(49). URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&image\\_file\\_name=PDF/Uprv\\_2014\\_1\\_4.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/Uprv_2014_1_4.pdf) (дата звернення 19 січня 2021 р.)

#### References.

1. Matseliukh N.P., Maksymenko I.A., Krush P.V., Martynenko V.V., Telischuk M.M. (2016), *Ekonomichni teorii v systemi naukovykh ekonomichnykh znan'* [Economic theories in the system of scientific economic knowledge], 2nd, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Maslak O.I., Kviatkovs'ka L.A. and Kulnichev P.K. (2014), "Competition: its essence and features in the context of globalization" *Ekonomyka predpriyatya*, vol.3/3(17), pp. 57-61.
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On protection of economic competition", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (Accessed 19 Jan 2021).
4. Kendiukhov O.V. and Yahel's'ka K.Yu. (2012), "Economic approach to the study of time" *Marketynh i menedzhment innovatsij* [Online], vol.3, available at: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_3\\_141\\_148.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_3_141_148.pdf) (Accessed 19 Jan 2021).
5. Vasy'l'kiv O. (2012), "Money as an economic category" *Molod' i rynok*, [Online], vol.7 (90), available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&image\\_file\\_name=PDF/Mir\\_2012\\_7\\_33.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/Mir_2012_7_33.pdf) (Accessed 19 Jan 2021).
6. National standard of Ukraine (2016), "DSTU ISO 9000:2015. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv" [DSTU ISO 9000: 2015. Basic provisions and glossary of terms], Vydanystvo Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
7. Kestel, D., Dave, V. (2014), *Rukovodstvo k Svodu znaniy po upravleniju proektami (Rukovodstvo PMBOK)* [A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)], 5rd ed, Olimp-Biznes, Moskow, Russia.
8. "Scrum or not Scrum - which approach to choose", [Online], available at: <https://worksection.com/ua/blog/scrum.html> (Accessed 15 Dec 2020).
9. Butko M.P. (2016), *Proektnyj menedzhment: rehional'nyj zriz: navch. Posibnyk* [Project management: regional slice: a textbook], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
10. Danchenko O.B. (2014), "Review of modern risk management methodologies in projects" *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, [Online], vol.1(49), available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&image\\_file\\_name=PDF/Uprv\\_2014\\_1\\_4.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/Uprv_2014_1_4.pdf) (Accessed 19 Jan 2021).

Стаття надійшла до редакції 20.01.2021 р.