

## ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336.543.23

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-22>**Безлюдна К. С.**

магістрант,

Дніпровський національний університет імені Олеса Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8128-2382>**Бобирь О. І.**

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Дніпровський національний університет імені Олеса Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5640-5723>**Bezliudna Karyna, Bobyr Olha**

Oles Honchar Dnipro National University

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ  
ЯК СКЛADOVA ЧАСТИНА ФІНАНСОВОГО ІНЖИНІРИНГУ

У статті розглядається важливість і перспективність процесу управління проєктами як складової частини науки фінансового інжинірингу. Управління проєктами включає створення календарного плану робіт, призначення менеджера проєкту, підбір команди проєкту, виконання і контроль виконання проєкту. Мета статті – фінансове обґрунтування сутності та значення управління проєктами у діяльності українських організацій та надання рекомендації щодо оптимізації розвитку процесу управління проєктами, зокрема стартапами, в умовах цифровізації і розвитку фінансів 4.0. Важливу роль сьогодні відіграють стартап-проєкти, які потребують поглибленого вивчення і розроблення заходів із подолання перешкод на шляху їх запровадження, що і розглядається у статті. Також пропонується перелік перспективних із точки зору авторів статті напрямів (галузей) економіки зі створення стартапів в Україні. Основні особливості проєктного управління – це націленість на результат, регулярна взаємодія зі стейкхолдерами, можливість оцінки реалізації проєкту.

**Ключові слова:** управління проєктами, фінанси 4.0, етапи, діяльність, організація, маркетинг-орієнтація, стартап-проєкт.

## PROJECT MANAGEMENT AS A COMPONENT OF FINANCIAL ENGINEERING

This article discusses the importance and prospects of the project management process as a component of the science of financial engineering. Project management includes creating a work schedule, appointing a project manager, selecting a project team, project implementation and monitoring. The purpose of this article is to financially substantiate the essence and importance of project management in the activities of Ukrainian organizations and provide recommendations for optimizing the development of the project management process, in particular startups in the context of digitalization and financial development 4.0. An important role today is played by startup projects, which require in-depth study and development of measures to overcome obstacles to their implementation, as discussed in the article. The list of perspective directions (branches) of economy on creation of startups in Ukraine from the point of view of authors of article is also offered. The main features of project management – is the focus on results, regular interaction with stakeholders, the ability to assess project implementation. Modern approaches to project management are flexible, focused on getting quick results, and resilience to change, but they do not include a group of project marketing management processes. Although world experience shows that end-user loyalty to the brand and to the company's products increases, if the user feels the value of his opinion, realizes that he is involved in the process of developing new products and services, and also create a product that is interesting specifically for him. It is to solve such problems that it is important to include and use the group of marketing management processes not only at the stage of initiation and planning of the project, but also to use the services of marketing specialists at the stage of project development. Based on this, we can conclude that one of the main conditions for successful project management is professionally competent planning. The article emphasizes the lack of professional staff in the field of development and implementation of projects as an independent part of financial engineering. The problem of developing effective financial products also needs further study, especially in the context of digitalization, globalization processes, blockchain development, crowdfunding projects, and including startup projects.

**Keywords:** project management, finances-4.0, stages, activity, organization, marketing orientation, startup-project.

**JEL classification:** G15, G17, G19

**Постановка проблеми.** У всьому світі управління проєктами як підхід до підвищення ефективності та оптимізації ресурсів і як складова частина фінансового інжинірингу дедалі більше інтегрується в організаційні процеси здійснення господарської та публіч-

ної діяльності. В останні роки сформувалася складна ієрархічна система здійснення проєктного фінансового управління, без удосконалення якої неможливі жодні професійно обґрунтовані фінансові впливання у різні рівні сучасного інвестиційного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління проектами досліджували у своїх працях: В. Власенко [3, с.12], який вважає, що найефективніший підхід до фінансово-інвестиційних реформ – це проектний; Л. Вартяка [7, с. 296], котрий розглядає досягнення досконалості в проектах; М. Беккер [4, с. 38], що досліджує ринки капіталів. Проте в них недостатньо висвітлено точне визначення, контекст та зміст практичної моделі управління проектом, часто не відображено специфіку галузі дослідження чи сфери практичного впровадження [1, с. 9].

**Мета статті** полягає у фінансовому обґрунтуванні сутності та значення управління проектами у діяльності українських організацій у процесі глобалізації ринків і наданні рекомендацій щодо оптимізації розвитку процесу управління проектами, особливо стартапами, в умовах цифровізації і фінансів 4.0.

**Виклад основного матеріалу.** Національні і міжнародні стандарти, а також більшість сучасних науковців сходяться у тому, що під проектом розуміється [2, с. 2]:

– тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги чи результату [6, с. 15];

– комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямований на створення унікального продукту або послуги в умовах тимчасових та ресурсних обмежень;

– цілеспрямована діяльність тимчасового характеру, призначена для створення унікального продукту чи послуги;

– унікальний процес, що складається із сукупності скоординованих і керованих видів діяльності, що має початкову та кінцеву дати виконання, що робиться для досягнення мети, відповідний установленим вимогам, включаючи обмеження за часом, витратами та ресурсами.

Кожна організація, що працює у сучасному глобальному конкурентному середовищі, прагне до постійного підвищення продуктивності. Виняткове значення для виживання організації в умовах регресії ринку, наприклад в умовах макроекономічної нестабільності або зростання конкуренції, набуває здатність керівництва вибирати та використовувати найбільш вигідні інструменти та методи управління проектами, особливо в умовах розвитку блокчейну, краудфінансових стартапів та фінансів 4.0.

Управління проектами в міжнародних стандартах, зокрема РМВОК (Project Management Body of Knowledge) розглядається у трьох функціональних рівнях, так званому «проектному трикутнику»:

– Рівень 1: Технічний аспект – оперативне постачання та орієнтація на ефективний інструментарій, який використовуватиметься в практиці управління та контролю діяльності за проектами.

– Рівень 2: Стратегічний аспект – управління проектами як забезпечення вирівнювання діяльності організації з цілями, баченням топ-менеджменту, підрядної стратегії спонсора, що піддаються впливу зацікавлених сторін.

– Рівень 3: Інституційний аспект – управління проектною діяльністю на основі норм і правил у взаємодії із зовнішнім, глобальним оточенням навколишнього середовища [3, с. 2].

Кожному проекту від початку до кінця потрібен фінансово обґрунтований план, який описує, як усе

вийде, як вони будуть побудовані та який повинен бути отриманий результат на виході. Наприклад, в архітектурі план починається з ідеї, переходить до креслень і потім логічно підводиться до очікуваних результатів, фінансових вигід, коли між двома кроками збираються тисячі маленьких частин. Аналогічно відбувається і у фінансах проектною «головоломки», коли фінансовий менеджер або фінансовий інженер конкретного проекту об'єднує всі ці складові елементи проекту разом, вибудовуючи оптимальний дієвий алгоритм пошуку фінансового рішення.

Л. Кроуфорд визначає три сфери, які істотно впливають на адаптацію практики управління проектами, особливо у краудфінансових стартапах, в організаціях: проектний офіс, управлінський контроль та професійний розвиток. Ці методи безпосередньо пов'язані з інтеграцією проектного управління в організації (офіс управління проектами – РМО), управлінням якістю проектів (управлінський контроль) та управлінням людськими ресурсами (професійний розвиток) [1, с. 342]. Офіс проекту, що є системою підтримки з боку менеджерів проектів, необхідний для сприяння підвищення рівня зрілості організації у сфері управління проектами, оскільки дана структура є координаційним центром для регулювання послідовного застосування процесів та методів. Відсутність активного інтересу з боку управлінських структур зменшує рівень оптимізації процесів та професійних потреб розвитку персоналу [4, с. 33]. К. Беснер і Б. Хоббс під час впровадження проектного управління вказують на потребу у компетентних кадрах та визначенні контрольних точок для команди виконавців із метою побудови ефективного фінансово-організаційного забезпечення використання інструментів і методів фінансового проектування [3, с. 11].

Традиційно виділяються чотири блоки у проектній фінансовій діяльності: ініціація, планування, реалізація та завершення. Поєднавши теоретичні та практичні погляди на фінансове управління проектом, ми отримуємо низку взаємопов'язаних дій щодо укрупнених блоків та галузевих напрямів в умовах розвитку фінансів 4.0 (рис. 1).

Наявність компетентних співробітників у сфері проектною фінансовою діяльності як окремої ланки системи фахівців та управлінської ланки організації впливає на успіх проекту та, як наслідок, на рівень «зрілості». Поєднання всіх сфер дає змогу оцінити рівень «зрілості» організації у сфері управління проектами, орієнтуючись на той чи інший рівень фінансової компетентності, заснованої на ступені узгодженості елементів управлінської діяльності та рівня фінансового професіоналізму команди фінансових інженерів.

Говорячи про стадію ініціації продукту фінансового інжинірингу, зазначимо, що формування показників кінцевого результату має базуватися на теорії «4С»: чіткість (clearness); повнота (completeness); комплексність (complexity); несуперечність (consistency).

Під час формулювання мети та завдань необхідно орієнтуватися на концепцію SMART із метою конкретизації результатів здійснення проекту: конкретних (Specific); вимірних (Measurable); досяжних (Achievable); релевантних (Relevant); пов'язаних із певним періодом часу (Time-certain).

Ініціація	Визначення наступних параметрів: найменування проекту, причини ініціації, цілі та продукти, дата ініціації, замовник, куратор, керівник
Планування	У ході даного етапу проводиться планування наступних компонентів: зміст проекту, розклад, бюджет, персонал, закупівлі, реагування на ризики, обмін інформацією у проекті, управління змінами
Реалізація	Реалізація включає виконання проекту та процедури контролю
Завершення	Завершення проекту, що включають підготовку звітної документації, можливо, презентаційних матеріалів, аналіз проблемних зон і точок, виявлених у процесі реалізації проекту

Рис. 1. Основні етапи проектної діяльності як елементу фінансового інжинірингу та їх зміст в умовах фінансів 4.0

Джерело: складено автором на основі [4, с. 40]

Позначені цілі та результати проекту впливають на вибір маркетинг-орієнтації. Маркетинг-орієнтація окреслюється як синтез певних відносин та певних видів практики, які пов'язані між собою і невіддільні один від одного в процесі реалізації будь-якої діяльності організації, підприємства, установи. Окрім того, маркетинг-орієнтація визначається як синтетичний конструкт кількох компонентів: орієнтація на клієнта; орієнтація на конкурентів; міжфункціональна орієнтація; орієнтація на екологію; орієнтація на постачальника (дилера); орієнтація на продуктивність; орієнтація на стратегічний розвиток; орієнтація на персонал (фінансових проектних інженерів).

На основі вибраних компанією пріоритетів, які визначаються на основі мети та планованих результатів проекту, визначається один із чотирьох маркетингових підходів:

- транзакційний маркетинг – діяльність із залучення клієнтів;
- маркетинг баз даних – практика для утримання клієнтів;
- маркетинг взаємодії – взаємодія щодо створення, розвитку відносин співробітництва для взаємної вигоди;
- мережевий маркетинг – координація/взаємодія із зацікавленими сторонами на основі взаємного зиску [4, с. 41].

Виходячи з вибраного підходу, формується не лише інформаційна політика компанії (організації, установи) щодо просування проекту, а й комунікаційні канали взаємодії між зацікавленими сторонами, що, своєю чергою, впливає на процес планування.

Проекти розвитку в умовах фінансів 4.0 спрямовані на збільшення потенціалу компанії, що має дати їй можливість отримувати більший прибуток і підвищувати вартість компанії в майбутньому. Для ефективного управління інвестиціями необхідно виділяти конкретні проекти розвитку та контролювати їх за допомогою

інвестиційних бюджетів. Проекти розвитку повинні становити не менше 85–90% від загального обсягу інвестицій. Зрозуміло, що не всі інвестиційні витрати необхідно розглядати як проекти розвитку.

Купівля, наприклад, офісних меблів або комп'ютерів – це також інвестиція, але навряд чи варто розглядати цю роботу як проект розвитку, хоча, звичайно, усе залежить від масштабу. Найголовніше, щоб усі необхідні послуги розвитку компанії були виставлені у вигляді девелоперських проектів. На кожен такий проект розвитку має бути підготовлений інвестиційний бюджет з урахуванням можливостей сучасних цифрових технологій.

Необхідно розробити відповідні критерії для більш чіткого визначення проектів розвитку в компанії. Остаточне рішення про призначення конкретної посади як елементу проекту розвитку має прийматися на комітеті зі стратегії компанії. Компанія повинна мати відповідні нормативні акти (наприклад, розпорядження про проекти розвитку або постанову про управління проектами), які визначають увесь хід процедур у сфері управління проектами розвитку – від початку проекту до його завершення (реалізації).

На думку В. Власенко [3, с. 2], оперативне планування та візуалізація ключових кроків є важливими процесами для керівника групи фінансового інжинірингу з погляду організації та найбільш ефективного використання фінансових ресурсів.

Цей багатоступінчастий механізм фінансового планування, як правило, формується з таких етапів:

- 1) розгляд та ознайомлення з процедурами, пов'язаними з підготовкою та реалізацією проекту;
- 2) розуміння ключових документів, які мають бути підготовлені, та розподіл відповідальності;
- 3) загальне уявлення про тимчасові ресурси, необхідні виконання різних завдань, зокрема взаємозалежних операцій;
- 4) визначення ключових точок прийняття рішень, визначення осіб, які беруть участь у прийнятті цих

рішень, розуміння дій та обсягу інформації, які будуть необхідні для розроблення та прийняття рішень;

5) виявлення потенційних ключових віх та періодичності обміну інформацією з постачальниками, замовником та іншими стейкхолдерами.

З урахуванням цих аспектів етапу планування керівник фінансово-інжинірингової групи повинен розробити графік реалізації проекту, визначити ключові віхи та обговорити ці пропозиції як із командою проекту, так і з замовником та спонсором [5, с. 390].

Планування нерозривно пов'язане з процесом прогнозування, оскільки необхідно визначити, коли і в якому напрямі наявні, у тому числі позикові, ресурси найкраще використовувати на різних етапах підготовки та реалізації проекту. Розподіл ресурсів за фазами реалізації проекту може змінюватися залежно від специфіки виробленого продукту/послуги та особливостей ресурсної бази.

Оскільки бюджет проекту обмежений, керівник групи відіграє важливу роль у визначенні пріоритетів розподілу ресурсів під час виконання різних завдань з урахуванням різних етапів підготовки проекту, спираючись на зазначені віхи.

Із метою ефективного використання наявної ресурсної бази проекту керівнику, на думку дослідників, необхідно [3, с. 14]: оптимізувати протягом усього проекту використання ресурсів та робочого часу персоналу, розробивши вимоги, індикатори та методики оцінки з підготовки та реалізації проекту; використовувати нові комунікаційні технології фінансів 4.0, якими зараз виступають новітні блокчейн-системи та традиційний краудфандинг.

Критерії якості проектної діяльності на вході та виході є ключовим чинником, що визначає продуктивність проекту та успіх у процесі реалізації. Саме тому багато фахівців [4, с. 35] рекомендують приділяти особливу увагу двом аспектам:

1) визначенню ризиків проекту, можливостям та перспективам їхнього впливу на хід реалізації, оскільки це дасть змогу заздалегідь розробити опера-

тивні плани реагування на момент їх настання. Дослідження інфраструктурних проектів на міжнародному рівні показують серйозні проблеми з економією коштів та розподілом часу, часто зустрічаються перевитрата коштів та неправильна оцінка окупності. Учені та практики зазначають, що капітальні проекти затверджуються та реалізуються, незважаючи на дуже низькі чи навіть негативні економічні показники прибутковості. Потужні політичні (фінансові, соціальні та ін.) інтереси можуть нівелювати процес конструктивної економічної та соціальної оцінки, що необхідно врахувати щодо зон ризиків;

2) розумінню ролі кожного учасника – фінансового інженера команди проекту та основних стейкхолдерів, їхніх обов'язків та обмежень. Підготовка та реалізація проекту є динамічним процесом, у якому усвідомлення кожним з акторів своєї ролі у проекті допомагає скоротити процес підготовки та передбачати можливі проблеми, які можуть виникнути [6, с. 31].

У практиці проектного фінансового менеджменту є багато прикладів, коли реалізація проектів іноді допускала перевитрати і початок яких відкладався на кілька років, через короткий час ці проекти стали національними символами і вважалися найбільш успішними. Але нерідко трапляються проекти, які реалізуються поза бюджетом, із порушенням термінів, невдоволенням замовника результатом. Деякі проекти зупиняються на півдорозі і провалюються.

Одним з актуальних проектів фінансової інженерії виступають так звані «стартап-проекти», або просто стартапи, які являють собою інноваційні, досі не відомі проекти, але досить привабливі з погляду фінансів і зацікавленості потенційних споживачів. Стартап-проекти у фінансовому інжинірингу і проектуванні є перспективним напрямом в управлінні проектами, тому потребують детального подальшого вивчення, особливо з причини розвитку в усьому світі і в Україні блокчейн-мереж. На рис. 2 представлено низку перспективних галузей економіки для розвитку стартап-проектів в Україні.



Рис. 2. Перспективні галузі зі створення стартапів в Україні

Джерело: складено автором на основі [3, с. 4]

Таблиця 1

## Головні причини провалу та шляхи вирішення проблеми галузей стартап-проектів в Україні

№	Причини недопрацьованих стартапів	Відсоток провалів (визначено експертним методом)	Можливі шляхи вирішення проблеми
1	Недостатня компетентність управлінських кадрів, відсутність професійних фінансових інженерів-розробників фінансових інноваційних продуктів	71%	Чіткий відбір персоналу, самостійна підготовка персоналу через проведення навчань та тренінгів
2	Нестійкий досвід чи відсутність управлінського досвіду	69,9%	Креативність та нестандартний погляд на звичайні речі
3	Недолік досвіду в лінії товарів та послуг	54,2%	Комп'ютерне моделювання
4	Шахрайство, катастрофи та ін.	45,4%	Розроблення альтернативних стратегій
5.	Відсутність досвіду у роботі з кредитами	39,7%	Залучення фахівців-експертів за договорами підряду
6.	Неправильний вибір «досвіду для запозичення»	38,9%	Залучення фахівців-експертів за договорами підряду
7.	Незнання правових аспектів Інтернет-бізнесу	37,4%	Підготовка власних фахівців із числа креативного студентства
8.	Слабка конкурентоспроможність на ринку інноваційних фінансових послуг, перемога товару-конкурента	32,7%	Поглиблене вивчення предмету дослідження і досвіду конкурентів

Джерело: складено автором на основі [3, с. 4]

Але статистикою приблизно 70% стартап-проектів закінчуються на першому році свого існування, а з тих 30%, що залишилися, менше половини не доживають до третього року свого життя. Основні причини цього явища і можливі шляхи вирішення представлено в табл. 1.

Слід зазначити, що в останні роки компанії мають тенденцію стирати відмінності між бізнес-процесами та проектами. Це означає, що бізнес-процеси стають усе більш унікальними, а проекти, навпаки, рухаються до стандартизації.

Тому в деяких компаніях поточна діяльність організовується не у вигляді повторюваних, циклічних бізнес-процесів, а у вигляді обмежених у часі діяльності, тобто проектів.

Наприклад, повсякденна діяльність будівельних компаній організована не як ланцюжок бізнес-процесів, а як серія проектів. У машинобудівних компаніях, будівельних та консалтингових компаніях, а також у компаніях з інших секторів послуг основна діяльність базується на принципі проектування, а не процесу [7, с. 294].

**Висновки.** Підводячи підсумки статті, резюмуємо все вищеописане та акценти у фінансовому управлінні, котрі сприяють успішній реалізації проектів:

1) докладний план: як керівник проекту та його команда підтримуватимуть стандарти якості протягом циклу проекту;

2) налагоджені комунікації: зв'язок між керівником проекту, членами команди та зацікавленими сторонами є ключовим аспектом. Уважається, що керівники проектів повинні володіти відмінними комунікативними навичками та мати комплексну схему взаємодії зацікавлених сторін, яка заохочує формальне та неформальне обговорення очікувань, інновацій, прогресу та результатів;

3) управління учасниками проекту: необхідно визначити, хто відноситься до зацікавлених сторін у проекті, а потім підготувати стратегію, щоб забезпечити передачу необхідної кількості інформації та можливостей для участі.

У фінансовому виконанні проектів часто потрібно одночасно вирішувати безліч завдань. Від будь-якого навіть незначного завдання може зміниться процес виконання проекту, аж до його провалу. Для виявлення цієї здатності необхідно делегувати претенденту кілька завдань, що вимагають докладання зусиль різного роду та паралельного виконання. У процесі виконання кандидатом цих завдань необхідно відстежувати швидкість їх виконання, ретельність виконання, як він делегував колегам та контролював їх виконання.

## Список використаних джерел:

1. Американский национальный стандарт «Руководство к своду знаний по управлению проектами». Пятое издание. PMI, 2013. 586 с.
2. ДСТУ ISO 9000-2001: Системи управління якістю. Основні положення та словник. Київ : Держстандарт України, 2001.
3. Власенко В. Проектний підхід до реформ – найефективніший. *Урядовий кур'єр*. 2016. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/proektnij-pidhid-do-reform-najefe-ktivn-ishij/4>.
4. Bekker M. Project Governance. *The Definition and Leadership Dilemma*. 2015. № 33–43. P. 34.
5. Obradovića V., Cicvarić Kostića S., Mitrovića Z. Rethinking project management – Did we miss marketing management? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2016. № 226. P. 390–397. P. 392.
6. Project Management Association of Japan. 1. Американский национальный стандарт «Руководство к своду знаний по управлению проектами». Пятое издание. PMI, 2013. 586 с.

**References:**

1. Amerikanskij nacional'nyj standart (2013), Rukovodstvo k svodu znanij po upravleniju proektami [Management to the body of knowledge on project management], 5th ed, PMI.
2. Derzhstandart Ukrainy, DSTU ISO 9000-2001 (2001) Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk, [Quality management systems. Basic provisions and vocabulary], Derzhstandart Ukrainy.
3. Vlasenko V. (2016), Proektnyi pidkhid do reform – naiefektyvnishyi [The project approach to reforms is the most effective], Government courier [Online], available at: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/proektnij-pidhid-do-reform-najefe-ktivn-ishij> (Accessed 15 Oct 2021).
4. Bekker M. (2015), [Project Governance, The Definition and Leadership Dilemma], South Africa.
5. Obradovića V., Cicvarić Kostića S., Mitrovića Z. (2016) [Rethinking project management – Did we miss marketing management?], *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, no. 226, pp. 390–397.
6. Project Management Association of Japan (2018), available at: <http://www.pmaj.or.jp/ENG/index.htm> (Accessed 25 Oct).