

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-142>

УДК 338:658

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ

FEATURES OF INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT

Шишковський Сергій Вікторович

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7996-1298>

Аблязізов Ісмаїл Рамізович

магістр,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4235-9359>

Суховаров-Жорновий Ярослав Борисович

магістр,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0451-5401>

Shyshkovskyi Serhii, Abliazizov Ismail, Sukhovarov-Zhornovyi Yaroslav
Lviv Polytechnic National University

В нестійких економічних умовах підприємства змушені пристосовуватись і вносити зміни в свій розвиток, щоб бути конкурентоспроможними на внутрішньому і міжнародному ринках. В статті розглянуто різноманітні підходи до трактування поняття "проект". Виділено основні погляди на розуміння чим є проект. Виокремлено спільні характеристики в розглянутих підходах, а саме тимчасовий характер проектів; створення цінності; діяльність – сукупність робіт проекту; обмеженість ресурсів, що характерно для усіх проектів. Розглянуто типові класифікації проектів за багатьма критеріями. Узагальнено типологію проектів за природою організації, що здійснює проекти; за галузю; за місцем в ланцюжку створення вартості; за масштабом; за спрямуванням; за нормою ризику. Розроблено визначення поняття міжнародного проекту як тимчасової діяльності, яка створює цінність і обмежена в часі, коштах та обсязі робіт, має специфічну структуру і організацію, що виходить за межі однієї країни. Сформовано класифікацію міжнародних проектів в залежності від заходів міжнародної співпраці передбачає такі види проектів, як пошук нових ринків збуту; збільшення конкурентоздатності організації; економії на масштабі; географічної диверсифікації; відкриття доступу до нових ринків. Виділено особливості управління міжнародними проектами такі як унікальність проектів; висока ризиковість, що в першу чергу пов'язано з масштабністю та складністю таких проектів; складність реалізації міжнародного проекту через різноманітні інтереси та культура численних організацій, які задіяні в проекті; обмеженість ресурсів для проекту; динамічність міжнародного проекту через жорстоку конкуренцію на світових ринках; різноманітність у різних національних, організаційно культурних особливостях країн. Крос-культурні особливості одні з основних чинників ризику успішної реалізації проектів. Особливості управління міжнародними проектами є широкий діапазон завдань, крос-культурні особливості, наявність декількох керівників проекту, додаткові витрати у зв'язку з транспортуванням та координацією тощо.

Ключові слова: проект, управління, міжнародний проект, класифікація, сутність, особливості.

In unstable economic conditions, enterprises are forced to adapt and make changes in their development in order to be competitive in the domestic and international markets. The article considers various approaches to the interpretation of the concept of "project". The main views on understanding what a project is are highlighted. The common characteristics of the considered approaches are singled out, namely the temporary nature of the projects; value creation; activity – a set of project works; limited resources, which is typical for all projects. Typical classifications of projects based on many criteria are considered. The typology of projects is summarized by the nature of the organization implementing the projects; by industry; by place in the value chain; by scale; by direction; according to the risk norm. The definition of the concept of an international project as a temporary activity that creates value and is limited in time, funds and scope of work, has a specific structure and organization that goes beyond the borders of one country has been developed. The classification of international projects has been formed, depending on the measures of international cooperation, it provides for such types of projects as the search for new sales markets;



increasing the competitiveness of the organization; economies of scale; geographical diversification; opening access to new markets. Features of international project management are highlighted, such as the uniqueness of projects; high risk, which is primarily related to the scale and complexity of such projects; the complexity of implementing an international project due to the diverse interests and culture of numerous organizations involved in the project; limited resources for the project; dynamism of the international project due to fierce competition on world markets; diversity in various national, organizational and cultural features of countries. Cross-cultural features are one of the main risk factors for successful project implementation. Features of international project management include a wide range of tasks, cross-cultural features, the presence of several project managers, etc.

Keywords: project, management, international project, classification, essence, features.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується перманентними змінами і високим рівнем невизначеності. В таких умовах підприємства вимушені пристосовуватись до нових обставин і вносити зміни в свій розвиток, щоб бути конкурентоспроможними не лише на внутрішньому, але й міжнародному ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні реалізація міжнародних проєктів стала незамінною складовою в нашій країні. Питанням, що стосуються проєктної діяльності, зокрема визначення проєктів, присвячено велику кількість вітчизняних робіт. Основними є праці цих науковців: О. Амоші, А. Загородній, Б. Андрушківа, Ю. Бажала, І. Бланк, В. Беренса, Г. Бірмана, О. Богуславської, П. Гаврилка, Л. Гітман, М. Денисенка, О. Заклекта, С. Ілляшенка, А. Казанцева, Б. Кваснюка, Н. Кирича, А. Колодійчука, Н. Краснокутської, О. Кузьміна, П. Мартін, А. Маршалл, Р. Патори, І. Підкамінного, Я. Пірселла, С. Покропівного, А. Посипайла, К. Рейлі, Я. Риженка, О. Сазонеця, О. Собка, П. Харіва, Г. Хартоняка, Р. Холт, М. Чумаченка, Н. Чухрай, В. Шеремет, та ін. К. Тейт, Ю. Грисюк,

Проте окремі питання залишаються недостатньо опрацьованими і потребують подальшого дослідження. На сьогодні немає єдиного підходу до трактування поняття «проєкт», його основних ознак, життєвого циклу. Це загострює проблему розуміння сутності міжнародних проєктів та зумовлює актуальність статті.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні підходів до змісту понять «проєкт» і «міжнародний проєкт», визначенні основних складових, розроблені класифікації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проаналізувавши наукові джерела щодо проблематики визначення поняття «проєкт» виділено різноманітні підходи до трактування цієї категорії, а саме:

1. В праці [1] проєкт розглядають як систему, що складається з взаємопов'язаних завдань, таких як НДДКР, виробничі, еконо-

мічні, фінансові, технічні та ін. заходи, які супроводжуються необхідною документацією для ефективного пошуку рішення проблеми за певний час. Результатом такого проєкту є інновація [1].

2. В широкому розумінні, проєкт трактується як тимчасова діяльність, що реалізується для створення унікальних умов, які приносять цінність всім зацікавленим сторонам [2].

3. Проєкт – це «унікальна сукупність скоординованих дій (робіт) з певними початком та закінченням» [3].

4. В роботі [4] під проєктом пропонується розуміти «зобов'язання створити цінність, засновану на місії проєкту, яке має бути завершена в певний період, у межах узгодженого часу, ресурсів і умов експлуатації» [4].

5. РМВОК трактує проєкт як тимчасову діяльність, спрямовану на створення унікального продукту [6]. При цьому управління проєктом створює цінність для стейкхолдерів проєкту.

Узагальнюючі наведені підходи до визначення поняття проєкту можна виділити такі спільні характеристики:

- тимчасовий характер – обмеженість у часі (має початок і закінчення);
- створення цінності;
- діяльність – сукупність робіт проєкту;
- обмеженість ресурсів.

Розглянувши теоретичні підходи до трактування сутності поняття проєкту, перейдемо до класифікації проєктів. Так, в праці [2] виділено наступні класифікаційні ознаки:

- за рівнем рішення;
- за типом інновації;
- відношення до наявних систем;
- за масштабом;
- за термінами реалізації;
- за ступенем завершеності;
- за призначенням;

Відповідно до форми реалізації замовлення.

В роботі [3] подану таку класифікацію проєктів:

- за якістю;
- за характером та сферою діяльності;
- за масштабом та розміром проекту;
- за ступенем складності;
- за складом і структурою проекту;
- за формою;
- за тривалістю;
- за взаємовпливом.

Запропонована у роботі [7] багаторівнева система класифікації проектів за відносними характеристиками передбачає поділ проектів за зв'язком на пов'язані та незалежні. Наступна таблиця надасть короткий огляд різних видів проектів в цілому (табл. 1).

Зважаючи на вище наведену інформацію, пропонується трактувати поняття міжнародного проекту як тимчасову діяльність, яка створює цінність і обмежена в часі, коштах та обсязі робіт, має специфічну структуру і організацію, що виходить за межі однієї країни.

Класифікацію міжнародних проектів в залежності від заходів міжнародної співпраці передбачають такі види проектів (рис. 1).

Особливості управління міжнародними проектами є наступні:

1) унікальність:

– широкий діапазон завдань (організації з транскордонною діяльністю, міжнародні

мережі організацій, міжнародні спільні підприємства і т.д.);

– крос-культурні особливості (всі країни світу з їх історичними, політичними, економічними, технологічними, екологічними і правовими відмінностями);

– наявність декількох керівників проекту (по одному в кожній країні);

2) ризик:

– масштабність та складність;

– велика кількість зацікавлених сторін з протилежними інтересами;

– величезна кількість екологічних ризиків;

– висока невизначеність через передбачуваність глобального навколишнього середовища;

3) складність реалізації міжнародного проекту:

– велика кількість зацікавлених сторін;

– різноманітні інтереси та культура численних організацій, які задіяні в проекті;

– величезна кількість інформації, яка повинна бути оброблена, що проявляється в масштабності та різноманітності;

– технічні складнощі через інноваційність та вимогу комплексного охоплення в управлінні міжнародним проектом;

4) обмеженість ресурсів для проекту:

Таблиця 1

Типологія проектів

Критерій	Характеристика
За природою організації, що здійснює проекти	– підприємства; – неприбуткові організації (регіонального чи міжнародного типу); – державні органи управління; – тощо.
За галузь	– процесно-орієнтовані проекти, наприклад в будівництві, обороні, ІТ-сфері, фармацевтичній та нафтохімічній галузях; – операційно-орієнтовані проекти характерні для автомобілебудівної промисловості, банківського сектору, телекомунікацій, електроніці тощо.
За місцем в ланцюжку створення вартості	– проекти спрямовані на основні види діяльності(закупівлі, виробництво, маркетинг і т.д.); – проекти спрямовані на додаткову діяльність (ІТ, управління персоналом і т. д.).
За масштабом	– національні; – міжнародні;
За спрямуванням	– проекти спрямовані «назовні» (продажі на замовлення клієнта або надання послуг); – проекти спрямовані «в середину» (організаційний розвиток, інновації, управління тощо).
За нормою ризику	високо ризикові проекти (фармацевтична галузь); середньо ризикові проекти (будівельна сфера); мало ризикові проекти (впровадження міжнародних стандартів).

Джерело: складено за [1–12]

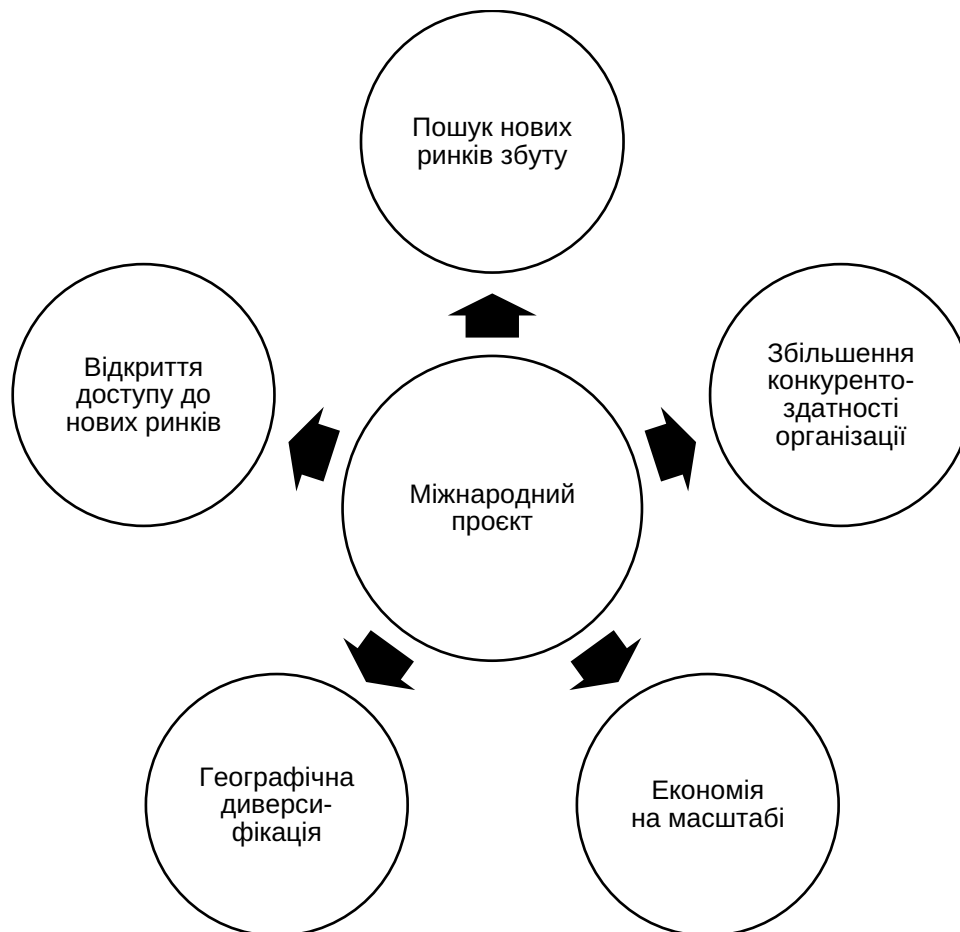


Рис. 1. Класифікація міжнародних проєктів в залежності від заходів міжнародної співпраці

Джерело: складено за [1–12]

- додаткові витрати у зв'язку з транспортуванням та координацією;
- додатковий час для планування через більшу складність;
- обмежені людські ресурси через більшу вимог навичок (наприклад, іноземних мов, навички міжкультурного спілкування).

5) динамічність міжнародного проєкту:

- висока швидкість і тиск часу через швидкі зміни на світових ринках;
- швидкі зміни через жорстоку конкуренцію на світових ринках;
- раптові зміни у зв'язку з непередбаченими ризиками / можливостями;
- постійна координація та узгодження необхідні у зв'язку з високою взаємозалежністю різних зацікавлених сторін.

6) різноманітність:

- різні національні, організаційні культури;
- різні мови;

- різні освітні, правові та економічні системи;
- різні часові пояси;
- тощо.

Висновки. За результатами дослідження в статті було розглянуто підходи до трактування понять “проєкт” і “міжнародний проєкт”. Проаналізувавши наукові джерела було запропоновано під міжнародним проєктом розуміти тимчасову діяльність, яка створює цінність і обмежена в часі, коштах та обсязі робіт, має специфічну структуру і організацію, що виходить за межі однієї країни.

Виділені особливості управління міжнародними проєктами конкретизують відмінність їх від управління національними проєктами. Розроблено класифікацію міжнародних проєктів в залежності від заходів міжнародної співпраці, яка включає 5 типів проєктів. В подальшому доцільно конкретизувати на прикладах такі проєкти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабінська, С. Я. (2015). Сутність та джерела фінансування інноваційних проектів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, (12), 70–72.
2. Павловський, С., Мельник, Н., Косяк, О. (2023). Теоретичні аспекти інноваційного проекту: сутність та етапи розробки. *Київський економічний науковий журнал*, (2), 34–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-5>
3. Буреннікова Н. В., Лошак М. В. (2020). Проектний менеджмент: сутність проектів, їх класифікація, етапи впровадження (Doctoral dissertation, ВНТУ).
4. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф. О. Київ : Новий друк, 2010. 160 с. URL: <http://edu.minfin.gov.ua/P2M/Pages/Codex.aspx>
5. Батенко, Л. П. (2013). Цінність проекту з позицій різних зацікавлених сторін. *Ефективна економіка*, (9).
6. Сьоме видання Настанови до зводу знань з управління проектами (Настанова PMBOK) та Стандарт з управління проектами Project Management Institute, PMI, 2022. 275 с. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (дата звернення: 23.11.2023).
7. Брін П. В. Багаторівнева класифікація проектів за абсолютними та відносними ознаками. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6 (55). С. 46–51.
8. Базилевич В. Д. Історія економічних вчень [Текст] : підручник / за ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання, 2004. 1300 с.
9. Рач В. А., Медведєва О. М., Россошанська О. В. Моделювання компетентнісного управління розвитком суб'єктів господарювання з використанням категорії «проектний потенціал». *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. Луганськ: вид-во СЛУ ім. В. Даля*, 2008. № 1(25). С. 156–163.
10. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій вибору стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3. С. 131–137.
11. Яворський Р. Т., Шишковський С. В., Тимошук М. Р. Базові моделі управління розвитком підприємства. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2023. № 9. С. 282–289.
12. Management of socio-economic system development based on project management in conditions of economy and society digitalization : collective monograph / S. Shyshkovskiy, T. Stepura, M. Tymoshchuk, A. Yakymiv, O. Trevoho. Lviv : Rastr-7, 2023. Vol. 1. 140 с.

REFERENCES:

1. Babinska, S. Ya. (2015). Sutnist ta dzherela finansuvannia innovatsiinykh proektiv [The essence and sources of financing of innovative projects]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, no. 12, pp. 70–72. (in Ukrainian)
2. Pavlovskiy, S., Melnyk, N., Kosiak, O. (2023). Teoretychni aspekty innovatsiinoho proektu: sutnist ta etapy rozrobky. [Theoretical aspects of the innovative project: essence and stages of development]. *Kyiv Economic Scientific Journal*, no. 2, pp. 34–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-5> (in Ukrainian)
3. Buriennikova N. V., Loshak M. V. (2020). Proektnyi menedzhment: sutnist proektiv, yikh klasyfikatsiia, etapy vprovadzhenia [Project management: essence of projects, their classification, stages of implementation]. Doctoral dissertation, VNTU). (in Ukrainian)
4. Kerivnytstvo z upravlinnia innovatsiinymy proektamy i prohramamy orhanizatsii (2010) [Guidelines for the management of innovative projects and programs of organizations]: Monograph. P. 160. Available at: <http://edu.minfin.gov.ua/P2M/Pages/Codex.aspx> (in Ukrainian)
5. Batenko, L. P. (2013). Tsinnist proektu z pozytsii riznykh zatsikavlenykh storin [The value of the project from the perspective of various stakeholders]. *Efficient economy*, no. 9. (in Ukrainian)
6. "Some vydannia Nastanovy do zvodu znan z upravlinnia proiektamy (Nastanova PMBOK) ta Standart z upravlinnia proiektamy" [Seventh Edition of the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and Project Management Standard]. Project Management Institute, PMI, 2022. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (in Ukrainian)
7. Brin P. V. (2019) Bahatorivneva klasyfikatsiia proektiv za absolutnymy ta vidnosnymy oznakamy [Multilevel classification of projects by absolute and relative characteristics]. *Business navigator/Issue*, no. 6 (55), pp. 46–51. (in Ukrainian)
8. Bazylevych V. D. (2004) Istoriia ekonomichnykh vchen [History of economic thought]. 1300 pp. (in Ukrainian)
9. Rach V. A Medvedieva O. M., Rossoshanska O. V. (2008) Modeliuvannia kompetentnisnogo upravlinnia rozvytkom subiektiv hospodariuvannia z vykorystanniam katehorii «proektnyi potentsial» [Modeling of competence

management of the development of business entities using the "project potential" category]. *Project management and production development: Zb. nauk. pr.*, no. 1(25), pp. 156–163. (in Ukrainian)

10. Khomenko O. I. (2015) Vydy stratehii ta instrumentarii vyboru stratehii rozvytku pidpriemstva [Types of strategies and tools for choosing an enterprise development strategy]. *Development management*, no. 3, pp. 131–137. (in Ukrainian)

11. Yavorskyi R. T., Shyshkovskyi S. V., Tymoshchuk M. R. (2023) Bazovi modeli upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Basic models of enterprise development management] *BUSINESS INFORM*, no. 9, pp. 282–289. (in Ukrainian)

12. Shyshkovskyi S., Stepura T., Tymoshchuk M., Yakymiv A., Trevoho O. (2023) Management of socio-economic system development based on project management in conditions of economy and society digitalization: collective monograph. Vol. 1. 140 p.