

УДК 338.24

Брінь П.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та оподаткування,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Абуд Ахмад Халіль Абуд,
аспірант кафедри менеджменту та оподаткування,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Brin Pavlo,
Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of Management and Taxation Department,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Abood Ahmad Khaleel Abood,
Postgraduate Student of Management and Taxation Department,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

БАГАТОРІВНЕВА КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОЕКТІВ ЗА АБСОЛЮТНИМИ ТА ВІДНОСНИМИ ОЗНАКАМИ

Брінь П.В., Абуд Ахмад Халіль Абуд. Багаторівнева класифікація проектів за абсолютними та відносними ознаками. Проекти, які реалізуються в різних сферах діяльності, в різних галузях народного господарства різними фахівцями, мають значні відмінності, тому для визначення найбільш ефективного підходу щодо управління конкретним проектом попередньо доцільно виявити його відмінні риси. Застосування класифікації проектів як бази для управління проектами дає змогу оптимізувати методи і підходи управління конкретним проектом та підвищити ефективність його реалізації. У статті авторами проведено порівняльний аналіз підходів до класифікації проектів, виявлено основні класифікаційні ознаки. На базі результатів дослідження авторами визначені нові класифікаційні ознаки щодо класифікації пов'язаних між собою проектів. Теоретичне значення запропонованого методичного підходу полягає у спрощенні подальших досліджень у галузі проектного менеджменту.

Ключові слова: управління проектами, класифікація проектів, синергія, альтернативні проекти, портфель проектів.

Брінь П.В., Абуд Ахмад Халіль Абуд. Многоуровневая классификация проектов по абсолютным и относительным признакам. Реализуемые в различных отраслях народного хозяйства проекты существенно отличаются друг от друга, в связи с этим для определения наиболее эффективного подхода к управлению конкретным проектом предварительно целесообразно выявить его отличительные черты. Применение

классификации проектов как базы для управления проектами позволяет оптимизировать методы и подходы управления конкретным проектом и повысить эффективность его реализации. В статье авторами проведен сравнительный анализ подходов к классификации проектов, выявлены основные классификационные признаки. На базе результатов исследования авторами определены новые классификационные признаки для классификации связанных между собой проектов. В теоретическом аспекте предложенный методический подход должен упростить дальнейшие исследования в области проектного менеджмента.

Ключевые слова: управление проектами, классификация проектов, синергия, альтернативные проекты, портфель проектов.

Brin Pavlo, Abood Ahmad Khaleel Abood. Multilevel classification of projects according to absolute and relative characteristics. Currently, one of the most important areas of modern management is project management. The activity is connected with planning and implementing of actions aimed to achieving of certain goals and solving specific business problems. The main features of a project that distinguish it from the business process are: uniqueness, goal orientation, limited execution time and limited resources. Today, project management is the subject of many researches, this is due to the increasing popularity of project management in various areas of economy and business. Due to the fact that the variety of business projects is large enough, improving the classification of projects should make it easier to rank projects when choosing the most effective funding areas and attracting the necessary resources for their successful implementation. Projects implemented in different spheres of activity, in different sectors of the economy have significant differences, so to determine the most effective approach for managing a specific project, it is advisable to identify its distinctive features. Usage of project classification as a basis for project management allows to optimize the methods and approaches of managing a specific project and to increase the effectiveness of its implementation. In this research the authors conduct a comparative analysis of approaches to the classification of projects and identify the main classification features. Basing on the results of the study the authors identify new features for the classification of related projects. In the research the authors prove the classification of alternative projects when an enterprise can choose only one of many projects. When considering alternative projects, it is advisable to classify the reasons that make it impossible to implement the projects simultaneously. Such factors may be the lack of resources required for project implementation; lack of fixed assets; lack of available staff. It should be noted that the lack of necessary resources, fixed assets or personnel may be due to lack of funds from the enterprise (the factor is present on the market, but the enterprise cannot buy it), or the uniqueness of the necessary element. The multilevel classification of projects by relative characteristics proposed in the article allows to increase the efficiency of project portfolio management. In theoretical terms the proposed methodological approach should simplify further research in project management.

Key words: project management, project classification, synergy, alternative projects, project portfolio.

Постановка проблеми. Відмітною характеристикою поточної ситуації є необхідність постійного підвищення конкурентоспроможності продукції, що може бути досягнуто лише шляхом постійного застосування інновацій. Інновації передбачають застосування нових для підприємства технологій, що зумовлює необхідність застосування інструментів проектного менеджменту. Викладене свідчить про високу актуальність досліджень, пов'язаних із розвитком методичних засад проектного менеджменту.

Одним із важливих напрямів розвитку теоретико-методичних засад проектного менеджменту є удосконалення класифікації проектів, чому і присвячене це дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині одним із найважливіших напрямів сучасного менеджменту є управління проектами, тобто планування і реалізація дій, спрямованих на досягнення певних цілей і вирішення конкретних бізнес-завдань. Характерними рисами проекту, які відрізняють його від бізнес-процесу, є: унікальність, спрямованість на досягнення цілей, обмежений час виконання та обмеженість необхідних ресурсів. Сьогодні управління проектами є предметом багатьох наукових досліджень. На нашу думку, це зумовлено ростом популярності проектного управління в різних сферах економіки і бізнесу та поступовим переходом від процесного до проектного управління і навпаки. У зв'язку з цим розмаїття здій-

снюваних бізнес-проектів є досить великим, удосконалення класифікації проектів повинно дати змогу спростити ранжування проектів під час вибору найбільш ефективних напрямів фінансування і залучення необхідних ресурсів для їх успішної реалізації.

Проведений авторами аналіз наукової літератури [1; 6–17] показує, що багато дослідників у галузі управління проектами класифікують проекти за схожими класифікаційними ознаками (табл. 1).

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Провівши аналіз думок учених, які у своїх роботах приділяли увагу класифікації проектів, автори дійшли таких висновків:

1. Деякі класифікаційні ознаки є не якісними, а кількісними; це ознаки номер 8–11 у таблиці 1 (друга її частина). Автори, які пропонують використання цих ознак, по-перше, не обґрунтовують границі інтервалів, а по-друге, не обговорюють подальше можливе використання цих ознак. На нашу думку, під час класифікації проектів слід використовувати саме якісні ознаки, використання кількісних шкал без обґрунтування інтервалів є неприпустимим та досить суб'єктивним. У цьому контексті цілком погоджуємося з пропозиціями Н.В. Титової та С.А. Титова [16] щодо заміни класифікації проектів відповідно до тривалості періоду здійснення на класифікацію проектів за часовим горизонтом цілей (термінальні (кінцеві) проекти; проекти, що розвиваються; відкриті проекти).

Підходи до класифікації проектів

№	Класифікаційна ознака	Види проектів відповідно до класифікаційної ознаки
1	За сфокусованістю на одному або декількох результатах	1. Монопроекти. 2. Мультипроекти. 3. Мегапроекти.
2	За функціональною сферою проекту	1. Соціальні. 2. Економічні. 3. Організаційні. 4. Технічні. 5. Змішані.
3	За характером предметної сфери	1. Науково-дослідні. 2. Навчально-освітні. 3. Інноваційні. 4. Комбіновані.
4	За статусом учасників	1. Вітчизняні. 2. Зарубіжні. 3. Спільні.
5	За ступенем новизни проекту	1. Проекти, які є новими щодо бізнесу компанії. 2. Проекти, які мають спільні риси з тими, які вже виконувалися.
6	За шляхом фінансування проектів	1. Внутрішні джерела підприємства. 2. Пайове фінансування. 3. Боргове фінансування. 4. Бюджетне фінансування. 5. Змішане фінансування.
7	За часовим горизонтом цілей	1. Термінальні (кінцеві) проекти. 2. Проекти, що розвиваються. 3. Відкриті проекти.
8	За тривалістю періоду здійснення	1. Короткострокові. 2. Середньострокові. 3. Довгострокові.
9	За складністю проекту	1. Прості. 2. Складні. 3. Дуже складні.
10	За масштабом проекту	1. Дрібні. 2. Середні. 3. Великі. 4. Дуже великі.
11	За обсягом витрат	1. Проекти з малими витратами. 2. Проекти з середніми витратами. 3. Проекти з великими витратами.
12	За можливістю реалізації	1. Умовно незалежні. 2. Взаємовиключні (альтернативні). 3. Доповнювальні (компланарні).

Джерело: складено авторами на базі [1; 5–17].

2. Класифікація проектів за ознаками 1–11 має абсолютний характер, тобто вони дають змогу оцінити проект незалежно від інших проектів підприємства. Класифікаційна ознака номер 12 має відносний характер, тобто для того, щоб оцінити проект за цією ознакою, підприємство повинно розглядати принаймні два проекти. Як правило, під час класифікації проектів ученими цей факт не акцентується, багаторівнева класифікація проектів щодо відносних ознак не проводиться, що і зумовило вибір мети дослідження.

Метою статті є розроблення теоретико-методичних засад класифікації проектів за відносними класифікаційними ознаками.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як було зазначено вище, класифікація проектів за відносними ознаками можлива лише тоді, коли підприємство розглядає, оцінює або реалізує множини проектів **A**, яка містить щонайменше два елементи, тобто такий класифікаційний підхід можливий лише за умов управління **портфелем** проектів, що передбачає як проведення аналізу всіх проектів, які реалізує підприємство, окремо, так і проведення аналізу всіх проектів у сукупності.

Тоді за можливістю реалізації проекти можна розподілити на:

1. **Умовно незалежні** – підприємство може реалізувати будь-яку кількість проектів, при цьому позитивний ефект від реалізації цих проектів не буде залежати один від одного.

2. **Альтернативні** (конкуруючі, взаємовиключні) – підприємство може вибрати лише один із множини проектів. Наприклад, маючи обмежені фінансові ресурси, підприємство буде вимушене вибрати лише один із можливих проектів. Під час розгляду альтернативних проектів, на думку авторів, доцільною є класифікація причин, які зумовлюють неможливість одночасної реалізації проектів. Таким факторами можуть стати: **брак ресурсів**, які є необхідними для одночасної реалізації проектів; **брак основних засобів** або **брак наявного персоналу**. При цьому зазначимо, що нестача необхідних

ресурсів, основних засобів або персоналу може бути зумовлена **нестачею коштів** у підприємства (фактор є присутнім на ринку, але підприємство не може його придбати) або **унікальністю** необхідного елемента (наприклад, у підприємства є лише одна земельна ділянка у центрі міста, і тому можуть розглядатися лише альтернативні можливості її використання).

3. **Синергетичні проекти** – сумарний позитивний ефект від одночасного здійснення цих проектів буде більшим порівняно із сумою позитивних ефектів від аналогічних проектів, які здійснювалися б різними підприємствами. У цьому разі синергетичний ефект буде дуже близьким до позитивного ефекту від диверсифікації господарської діяльності [2–4], але буде мати певні особливості. Оскільки в проектному та інвестиційному менеджменті прийнято виділяти так звані **комплементарні проекти** (під час прийняття одного з інвестиційних проектів буде спостерігатися збільшення доходів за іншими синергетичними проектами), пропонуємо окремо виділяти джерело збільшення позитивного ефекту від одночасного здійснення синергетичних проектів – **збільшення доходів** (комплементарні проекти) або **зменшення сукупних витрат**. Можливість наявності останнього чинника зумовлена тим, що, придбавши **основні засоби, технологію** (know-how) для одного з проектів, підприємство може використати їх і для інших проектів без додаткової інвестиційної підтримки. Аналогічний ефект буде спостерігатися тоді, коли підприємство запросить для реалізації проекту висококваліфікований персонал на умовах погодинної оплати праці, але не зможе його повністю завантажити у межах одного проекту.

4. **Доповнюючі проекти** – такі проекти можна реалізувати лише одночасно. Якщо підприємство відмовляється від одного проекту, то воно також повинно відмовитися і від інших доповнюючих проектів.

Запропонована класифікація проектів за відносними ознаками наочно наведена на рисунку 1.

Висновки. Запропонована у статті багаторівнева класифікація проектів за відносними характеристиками

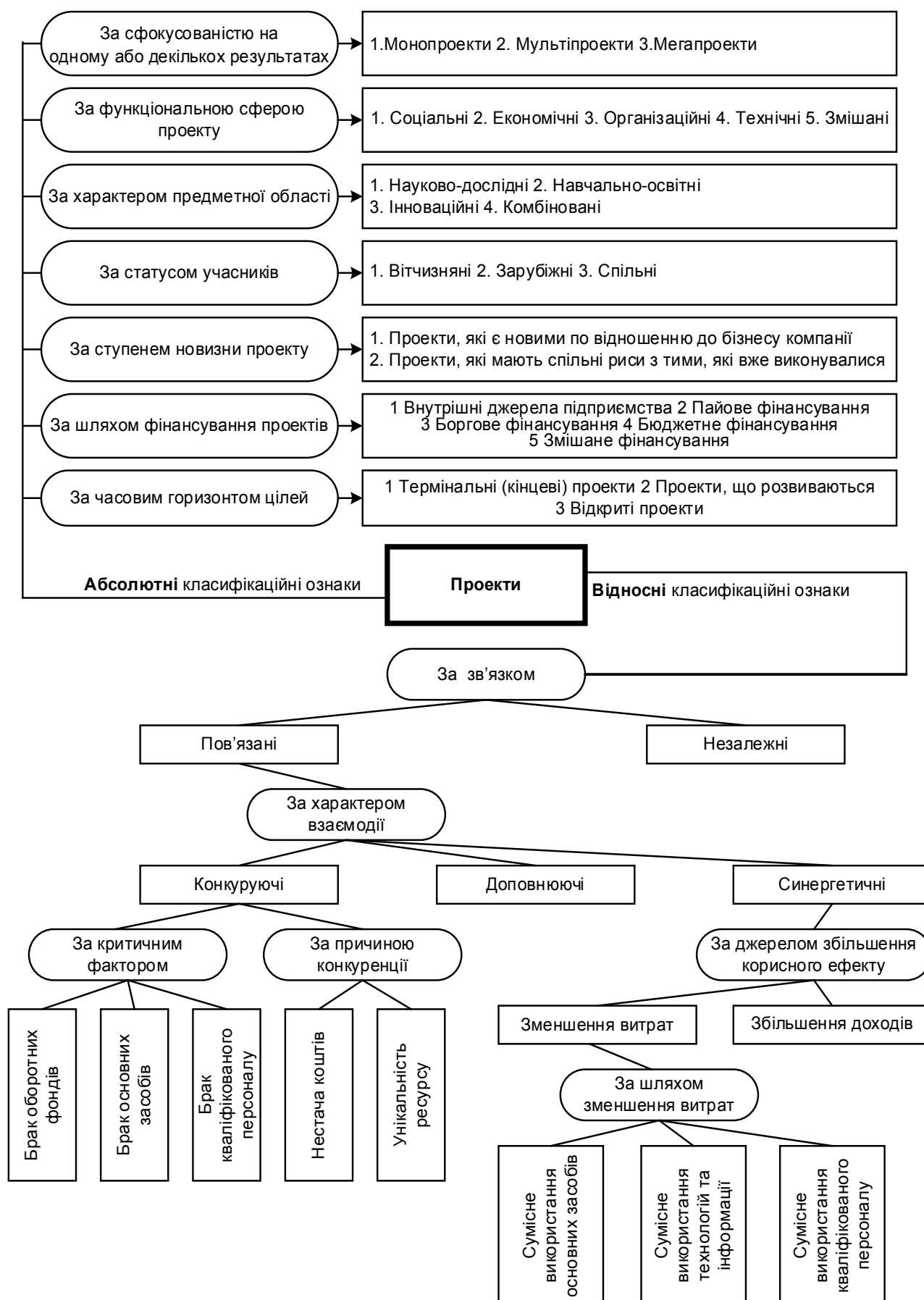


Рис. 1. Класифікація проектів за абсолютними та відносними ознаками

Джерело: запропоновано авторами

дає змогу підвищити ефективність управління портфелем проектів. У теоретичному аспекті запропонований методичний підхід повинен спростити подальші дослідження у галузі проектного менеджменту. Прак-

тичне значення рекомендацій полягає у можливості визначення «вузьких місць» у бізнес-процесах, які забезпечують успішне виконання портфеля проектів підприємства.

Список використаних джерел:

1. Болдырева Н.В. и др. Управление проектами: понятие, специфика и оценка эффективности современных проектов *Вестник Института мировых цивилизаций*. 2019. Т. 10. № 2. С. 34–45.
2. Бринь П.В., Драмарецька І.Г. Основні види диверсифікації господарської діяльності. *Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. Харків: НТУ «ХПІ». 2012. № 31 С. 128–132.
3. Бринь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2013. № 69(1042). С. 172–175.
4. Бринь П.В., Прохоренко О.В., Васильченко М.С. Оцінка конкурентоспроможності стратегічної зони господарювання диверсифікованого підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6(11). С. 103–106.
5. Бринь П.В. Особенности классификации инвестиционных ресурсов. *Вісник Харківського Національного Університету ім. Каразіна. Економічна серія*. Харків: ХНДУ. 2002. № 564. С. 175–178.
6. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров. Київ: ІРІДУМ, 2006. 208 с.
7. Власов А.В. Классификация проектов в нефтегазодобывающей отрасли *Вестник МГИМО Университета*. 2015. № 5(44). С. 198–203.
8. Коменденко С.Н., Писарев Д.В. Синергетический эффект совместной реализации инвестиционных проектов. *Экономический анализ: теория и практика*. 2012. № 23. С. 37–44.
9. Королев А. Взаимодополняемые инвестиционные проекты: оценка синергетического эффекта. *Проблемы теории и практики управления*. 2011. №. 10. С. 90–96.
10. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Титов С.А. Управление проектами. Справочник для профессионалов. Москва: Высшая школа. 2001. 875 с.
11. Мамонтов С.А. Классификация проектов в контексте системного менеджмента. *Сибирская финансовая школа*. 2016. № 4. С. 125–132.
12. Онищенко В.О., Редкін О.В., Комеліна О.В. Управління проектами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку. Ч. 1. Загальна характеристика проектного та мультипроектного менеджменту: підручник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 284 с.
13. Пересада А.А., Майорова Т.В., Ляхова О.О. Проектне фінансування: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 736 с.
14. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Москва: Эксмо, 2011. 528 с.
15. Семина Л.А. К вопросу классификации инновационно-инвестиционных проектов *Известия Алтайского государственного университета*. 2011. № 2-2. С. 328–330.
16. Титова Н.В., Титов С.А. К вопросу о разнообразии видов проектов. *Вестник университета*. 2015. № 9. С. 255–261.
17. Ямщикова И.В., Ильичев И.В., Бутина Н.И. Влияние классификации инвестиционных проектов на анализ коммерческой выполнимости проекта *Вестник Иркутского государственного технического университета*. 2013. № 11(82). С. 422–426.

References:

1. Boldyreva. N.V., Soboleva. V.A., Mamedova. M.Sh. & Dennert. V.D. (2019). Upravleniye proyektami: ponyatiye. spetsifika i otsenka effektivnosti sovremennykh proyektov [Project management: concept, specificity and evaluation of the effectiveness of modern projects]. *Bulletin of the Institute of World Civilizations*, no. 10(2), pp. 34–45. (in Russian)
2. Brin P.V., Dramaretska I.H. (2012) Osnovni vydy dyversyfikatsii hospodarskoi diialnosti. [The main types of diversification of economic activity] *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 31, pp. 128–132. (in Ukrainian)
3. Brin P.V., Perekhodova L.O. (2013) Dyversyfikatsiia hospodarskoi diialnosti pidpriemstva [Diversification of business activity of an enterprise] *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 69(1042), pp. 172–175. (in Ukrainian)
4. Brin P.V., Prokhorenko O.V., Vasylchenko M.S. (2018) Otsinka konkurentospromozhnosti stratehichnoi zony hospodariuvannia dyversyfikovanoho pidpriemstva [Determination of competitiveness of strategic business unit of a diversified company] *Azov Economic Bulletin* no. 6(11), pp.103–106. (in Ukrainian)
5. Brin. P.V. (2002). Osobennosti klassifikatsii investitsionnykh resursov [Features of the classification of investment resources]. *Bulletin of Kharkiv National University. Karazin. Economic Series*. no. 564, pp. 175–178. (in Russian)
6. Bushuyev S.D. & Bushuyeva. N.S. (2006). *Upravleniye proyektami: Osnovy professionalnykh znaniy i sistema otsenki kompetentnosti proyektnykh menedzherov* [Project Management: Basics of Professional Knowledge and Competence Assessment System for Project Managers]. Kyiv: IRIDIUM, 208 p. (in Russian)
7. Vlasov. A.V. (2015). Klassifikatsiya proyektov v neftegazodobyvayushchey otrasli [Classification of projects in the oil and gas industry]. *MGIMO Bulletin*, no. 5(44). pp. 198–203. (in Russian)
8. Komendenko. S.N. & Pisarev. D.V. (2012). Sinergeticheskiy effekt sovmestnoy realizatsii investitsionnykh proyektov [Synergistic effect of joint implementation of investment projects]. *Economic analysis: theory and practice*, no. 23 pp. 37–44. (in Russian)
9. Korolev. A. (2011). Vzaimodopolnyayemye investitsionnyye projekty: otsenka sinergeticheskogo effekta [Complementary investment projects: assessing synergies]. *Problems of management theory and practice*. no.10, pp. 90–96. (in Russian)
10. Mazur. I.I., Shapiro. V.D. & Titov. S.A. (2001). *Upravleniye proyektami. Spravochnik dlya professionalov* [Project management. Directory for professionals]. Moscow 875. p. (in Russian)
11. Mamontov. S.A. (2016). Klassifikatsiya proyektov v kontekste sistemnogo menedzhmenta [Classification of projects in the context of system management]. *Siberian Financial School*, no. 4, pp. 125–132. (in Russian)

12. Onyshchenko, V.O., Redkin, O.V., Komelina, O.V., & Tolkachov, D.M. (2017). *Upravlinnia proektamy. Teoriia i praktyka profesiinoho upravlinnia biznes-proektamy ta prohramamy rozvytku* [Project management. The theory and practice of professional management of business projects and development programs]. Poltava. 286 p. (in Ukrainian)
13. Peresada, A.A., Maiorova, T.V., & Liakhova, O.O. (2005). *Proektne finansuvannia: pidruchnyk* [Project financing: a textbook]. Kyiv: KNEU, 736 p. (in Ukrainian)
14. Polkovnikov A.V., Dubovik M.F. *Upravlennie proektami* [Project Management]. Moscow, Eksmo Publ., 2011. 528 p. (in Russian)
15. Semina. L.A. (2011). K voprosu klassifikatsii innovatsionno-investitsionnykh proyektov [On the classification of innovation and investment projects]. *News of Altai State University*, no. 2-2. pp. 328–330. (in Russian)
16. Titova. N.V. & Titov. S.A. (2015). K voprosu o raznoobrazii vidov proyektov [To the question of the diversity of types of projects]. *University Bulletin*, no. 9. pp. 255–261. (in Russian)
17. Yamshchikova. I.V., Ilichev. I.V. & Butina. N.I. (2013). Vliyaniye klassifikatsii investitsionnykh proyektov na analiz kommercheskoy vpolnimosti proyekta [The impact of the classification of investment projects on the analysis of the commercial feasibility of a project]. *Bulletin of Irkutsk State Technical University*, no. 11(82). pp. 422–426. (in Russian)