

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

© 2020 ШПАК Н. О., БУДИНСЬКИЙ Р. З.

УДК 338.4:[658:005.8]

JEL: O22

Шпак Н. О., Будинський Р. З. Економічне обґрунтування управління бізнес-проектами підприємств

Розглянуто економічне обґрунтування управління бізнес-проектами підприємств. Зокрема, зроблено висновок про необхідність виокремлення основних груп витрат, пов'язаних із таким управлінням, а саме: витрати на розроблення бізнес-плану проекту (чи аналогічного документа); витрати на пошук виконавців бізнес-проекту; витрати на підготовку документації, пов'язаної з управлінням бізнес-проектом; витрати на реалізацію бізнес-проекту; витрати на підтримку підприємства за результатами реалізації бізнес-проекту; витрати, пов'язані з навчанням персоналу за результатами реалізації бізнес-проекту. Розглянуто й інші ознаки такого групування, зокрема, за елементами витрат (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати) чи за статтями калькуляції (сировина та матеріали, напівфабрикати, комплектувальні, паливо й енергія на технологічні цілі, основна та додаткова заробітна плата тощо). Також здійснено структурування витрат на управління бізнес-проектом за особливостями їхнього здійснення. Виокремлено витрати, безпосередньо пов'язані з управлінням бізнес-проектом; витрати, пов'язані з виконанням додаткових угод щодо бізнес-проекту; витрати, безпосередньо не пов'язані з управлінням бізнес-проектом, однак понесені підприємством для забезпечення ефективності бізнес-проекткування. При здійсненні економічного обґрунтування управління бізнес-проектами наголошено на важливості групування відповідних витрат управління за можливістю їхнього віднесення на окремий бізнес-проект (витрати, що безпосередньо відносяться на окремий бізнес-проект (прямі витрати), та витрати, що безпосередньо не відносяться на окремий бізнес-проект (непрямі витрати)). Таким чином, маючи інформацію про різні види структурування витрат на управління бізнес-проектами, суб'єкти господарювання можуть усебічно їх діагностувати, формувати кошториси та бюджети, розширювати перелік місць виникнення витрат, прораховувати вартість альтернативних варіантів бізнес-проектів тощо.

Ключові слова: бізнес-проект, бізнес-проекткування, витрати, економічне оцінювання, оптимізування витрат, підприємство, проектний менеджмент.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-498-504>

Рис.: 2. **Формул:** 1. **Бібл.:** 11.

Шпак Нестор Омелянович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: nestor.o.shpak@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0620-2458>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/R-5929-2017>

Будинський Ростислав Зеновійович – аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: rostyslav.z.budynskiy@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0362-7488>

УДК 338.4:[658:005.8]

JEL: O22

Шпак Н. Е., Будинский Р. З. Экономическое обоснование управления бизнес-проектами предприятий

Рассмотрено экономическое обоснование управления бизнес-проектами предприятий. В частности, сделан вывод о необходимости выделения основных групп расходов, связанных с таким управлением, а именно: расходы на разработку бизнес-плана проекта (или аналогичного документа); расходы на поиск исполнителей бизнес-проекта; расходы на подготовку документации, связанной с управлением бизнес-проектом; расходы на реализацию бизнес-проекта; расходы на поддержку предприятия по результатам реализации бизнес-проекта; расходы, связанные с обучением персонала по результатам реализации бизнес-проекта. Рассмотрены и другие признаки такой группировки, в частности, по элементам расходов (материальные расходы, расходы на оплату труда, отчисления на социальные мероприятия, амортизация и прочие операционные расходы) или по статьям калькуляции (сырье и материалы, полуфабрикаты, комплектующие, топливо и энергия на технологические цели, основная и дополнительная заработная плата и т. п.). Также осуществлено структурирование расходов на управление бизнес-проектом по особенностям их осуществления. Выделены расходы, непосредственно связанные с управлением бизнес-проектом; расходы, связанные с выполнением дополнительных соглашений по бизнес-проекту; расходы, непосредственно не связанные с управлением бизнес-проектом, однако понесенные предприятием для обеспечения эффективности бизнес-проектирования. При осуществлении экономического обоснования управления бизнес-проектами отмечается важность группировки соответствующих расходов на управление по возможности их отнесения на отдельный бизнес-проект (расходы, которые непосредственно относятся на отдельный бизнес-проект (прямые расходы), и расходы, которые непосредственно не относятся на отдельный бизнес-проект (косвенные расходы)). Таким образом, имея информацию о различных видах структурирования расходов на управление бизнес-проектами, субъекты хозяйствования могут их диагностировать, формировать сметы и бюджеты, расширять перечень мест возникновения затрат, просчитывать стоимость альтернативных вариантов бизнес-проектов и т. п.

Ключевые слова: бизнес-проект, бизнес-проектирование, расходы, экономическое оценивание, оптимизация расходов, предприятие, проектный менеджмент.

Рис.: 2. **Формул:** 1. **Библ.:** 11.

Шпак Нестор Емельянович – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: nestor.o.shpak@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0620-2458>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/R-5929-2017>

Будинский Ростислав Зиновьевич – аспірант кафедри менеджмента і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (ул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: rostyslav.z.budynskiy@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0362-7488>

УДК 338.4:[658:005.8]

JEL: O22

Shpak N. O., Budynskiy R. Z. The Economic Substantiation for Managing the Business Projects of Enterprises

The economic substantiation for managing the business projects of enterprises is considered. In particular, it is concluded about allocation of the main cost groups associated with such management, specially: costs of developing a business plan for a project (or a similar document); cost of finding the executors of a business project; costs of preparing documentation related to the management of a business project; costs of implementing a business project; costs of supporting the enterprise based on the results of the corresponding business project; costs of training staff as a result of a business project. Other signs of such a grouping are considered, in particular, by the elements of costs (material costs, labor costs, deductions for social events, depreciation and other operating costs) or by the items of costing (raw materials, semi-finished products, components, fuel and energy for technological purposes, basic and additional wages, etc.). The costs of managing a business project according to the specifics of their implementation has also been structured. The authors also allocated the costs directly related to the management of the business project; costs related to implementing additional business project agreements; costs not directly related to the management of a business project, but incurred by the enterprise to ensure the efficiency of business projecting. In implementing the economic substantiation for managing business projects, the importance of grouping the relevant management costs where it is possible to attribute them to a separate business project is specified (the costs that are directly related to a separate business project (direct costs) and the costs that do not directly relate to a separate business project (indirect costs)). Thus, having information on different types of structuring of the business project management costs, economic entities can diagnose them, form estimates and budgets, expand the lists of places of origin of costs, calculate the costs of alternative business projects, etc.

Keywords: business project, business projecting, costs, economic assessment, costs optimization, enterprise, project management.

Fig.: 2. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 11.

Shpak Nestor O. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and International Business, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: nestor.o.shpak@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0620-2458>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/R-5929-2017>

Budynskiy Rostyslav Z. – Postgraduate Student of the Department of Management and International Business, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: rostyslav.z.budynskiy@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0362-7488>

В умовах обмеженості фінансових ресурсів і зростання їхньої вартості суб'єкти господарювання все частіше більш раціонально намагаються підходити до розв'язання проблеми економічного обґрунтування управління бізнес-проектами. При цьому зрозуміло, що ключовий акцент має бути спрямованим, перш за все, на ідентифікування відповідних витрат, які пов'язані з кожним етапом реалізації такого проекту. Очевидним є і те, що економічне обґрунтування проектних рішень у бізнес-проектуванні може передбачати різний рівень деталізації залежно від наявних обмежень, встановлених цілей і вимог стейкхолдерів.

Економічне обґрунтування управління бізнес-процесами повинно враховувати найкращий вітчизняний та іноземний досвід у цій сфері. Важливо наголосити і на тому, що процеси такого управління часто пов'язані із так званими додатковими витратами, які безпосередньо не стосуються реалізації бізнес-проекту (наприклад, йдеться про витрати, які компа-

нія вимушена понести для внесення змін у свої окремі бізнес-процеси через реалізацію бізнес-проекту чи використання його результатів). Загалом слід наголосити на тому, що і надалі щораз більше керівників бізнес-проектів матимуть справу із так званими непрямыми витратами бізнес-проекткування, на що слід звертати ретельну увагу. Це свідчить про необхідність усестороннього діагностування усіх складових управління бізнес-проектами, групування відповідних процесів, їхнє структурування, ідентифікування відповідних витрат тощо.

Різні економічні аспекти управління бізнес-проектами підприємств розглядають у своїх працях як вітчизняні, так й іноземні науковці, а саме: І. Азарова, К. Алексеева, В. Аньшина, Р. Аткинсон, Н. Беннет, П. Берман, Д. Вайт, А. Василевська, В. Гамалій, П. Гейзлер, Я. Деренська, А. Дзюбіна, М. Дубовик, Ж. Жигалкевич, В. Заренков, С. Іванов, О. Ільїна, О. Кірдіна, І. Комарова, А. Коньшунова, О. Кузьмін, Дж. Кук, І. Мазур, П. Мартін, О. Мельник, Т. Морщеньюк, С. Мо-

сквін, Т. Мугденко, А. Пелешин, М. Плотнікова, А. Полковников, В. Попова, О. Присяжнюк, М. Разу, Л. Ричкіна, О. Ромодан, Д. Саричев, І. Скворцов, К. Тейт, В. Ткаченко, Р. Тянь, М. Фрімен, Б. Холод, В. Чухліб, В. Шемаєв та багато інших. Основними науковими доробками авторів у цій сфері є розвиток сутності поняття «бізнес-проект», типологія таких проектів, обґрунтування різних методик їхнього економічного оцінювання й управління ними, ідентифікування проектною зрілості підприємств, характеристика економічних елементів системи бізнес-проектів на мікрорівні, побудова моделей бюджетування бізнес-проектів тощо.

Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері, низка актуальних завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, потребують розвитку науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів, які мають вирізнятися серед наявних збільшенням напрямків структури витрат бізнес-проектів. Це створюватиме передумови для планування необхідних фінансових ресурсів для реалізації бізнес-проектів, формування відповідних бюджетів, розширення переліку місць виникнення витрат бізнес-проектів, а також сприятиме уникненню необґрунтованих витрат.

Метою статті є розвиток науково-методичних положень з економічного обґрунтування бізнес-проектів.

Як слушно зауважують А. Полковников та М. Дубовик [1], основні завдання, пов'язані з управлінням вартістю бізнес-проектів, включають: визначення загальних правил і принципів управління вартістю бізнес-проектів; розроблення системи управління вартістю бізнес-проектів; залучення відповідних функціональних фахівців до виконання окремих робіт з оцінювання вартості бізнес-проектів; оцінювання кількості ресурсів, необхідних для виконання робіт у межах бізнес-проектів; розроблення бюджету бізнес-проектів; забезпечення фінансування бізнес-проектів відповідно до фінансового плану; облік фактичних витрат під час реалізації бізнес-проектів; контроль вартісних параметрів бізнес-проектів, виявлення відхилень і своєчасне застосування коригувальних заходів; архівування фактичної інформації про вартісні параметри бізнес-проектів.

Зрозумілим є те, що економічне обґрунтування управління бізнес-проектами повинно здійснюватися на кожному етапі їхнього життєвого циклу. Із цією метою розроблено й апробовано відому у проектному менеджменті модель *life-cycle costing* (LCC), згідно з якою [2–4]:

- ✦ на етапі концепції бізнес-проектів здійснюється узагальнене оцінювання його вартості;
- ✦ на етапі обґрунтування бізнес-проектів здійснюється ретельне оцінювання його вартості;

- ✦ на етапі планування бізнес-проектів здійснюється його бюджетування;
- ✦ на етапі реалізації бізнес-проектів здійснюється контроль його вартості;
- ✦ на етапі завершення бізнес-проектів здійснюється завершальне його оцінювання.

Одне із ключових завдань під час економічного обґрунтування управління бізнес-процесами полягає в необхідності ідентифікування об'єктів витрат. Такі об'єкти, зокрема, можуть включати витрати на придбання необхідного обладнання, витрати на утримання залученого персоналу, витрати на залучення сторонніх організацій, витрати на придбання апаратного та/чи програмного забезпечення тощо. Слід враховувати те, що кожний проект за своїм змістом є унікальним, у т. ч. з позиції об'єктів витрат. Окрім того, кожна зі складових таких витрат по-різному обліковується на підприємствах у межах бухгалтерського й управлінського обліку (частина витрат – ретельно, інша частина може обліковуватись ситуативно). Зокрема, можуть виникати витрати, пов'язані з простоями в бізнес-проектів (наприклад, витрати на позапланове тестування створеного в межах бізнес-проектів інтернет-магазину, які, по-перше, складно спрогнозувати, а по-друге – часом складно облікувати).

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що витрати, пов'язані із кожною ланкою управління бізнес-проектом, можуть бути класифіковані за різними ознаками класифікації (наприклад, прями та накладні, планові та фактичні тощо). В аналізованому контексті слушно зауважують А. Полковников та М. Дубовик [1], що загалом слід розрізняти чотири типи оцінок витрат у бізнес-проектів, а саме:

- ✦ «грубий» порядок величини – вартісні очікування бізнес-проектів, що перебуває ще у фазі ідеї чи в «зародковому» стані;
- ✦ порядок величини – передбачена вартість бізнес-проектів, розрахована в бізнес-плані чи в іншому аналогічному документі;
- ✦ бюджетна оцінка – оцінка вартості бізнес-проектів, отримана на основі інформації, що надана постачальниками та виконавцями робіт;
- ✦ точна оцінка – оцінка вартості бізнес-проектів, що включається в бюджет під час визначення його точної планової вартості перед фазою реалізації.

Економічне обґрунтування управління бізнес-проектами ускладнюється ще й тим, що масштаби таких проектів можуть бути різними для різних суб'єктів господарювання, хоча ключова ідея бізнес-проектів – спільною. Очевидно, що чим складнішим буде бізнес-проект, тим складнішими будуть його елементи, зв'язки між ними, процеси бізнес-проектів тощо. У підсумку це позначиться на

витратах управління бізнес-проєктами, їхньому плануванню та контролюванню.

Враховуючи вищенаведене, на засадах вивчення теорії і практики доцільно зробити висновок про необхідність виокремлення основних груп витрат, пов'язаних із управлінням бізнес-проєктом (рис. 1).

Як свідчить вивчення теорії і практики, абсолютна більшість бізнес-проєктів реалізуються на основі попередньо сформованого бізнес-плану чи іншого аналогічного документа. Особливо важливим це завдання є тоді, коли реалізуються масштабні інвестиційні проєкти. Такий бізнес-план,

зокрема, включає мету бізнес-проєкту, його завдання, прогностичні обсяги витрат, перелік заходів, які планується реалізувати, очікувані економічні вигоди тощо. За певних обставин, наприклад, ініціатор бізнес-проєкту перед його реалізацією може здійснити маркетингове дослідження (власними силами чи шляхом залучення сторонніх організацій); а також нести витрати, які також слід буде надалі відобразити у вартості бізнес-проєктування. Поширеними є і випадки, коли для виконання окремих робіт чи розрахунків з метою формування бізнес-плану здійснюються додаткові зовнішні експертизи чи проводиться зовнішнє моделювання.

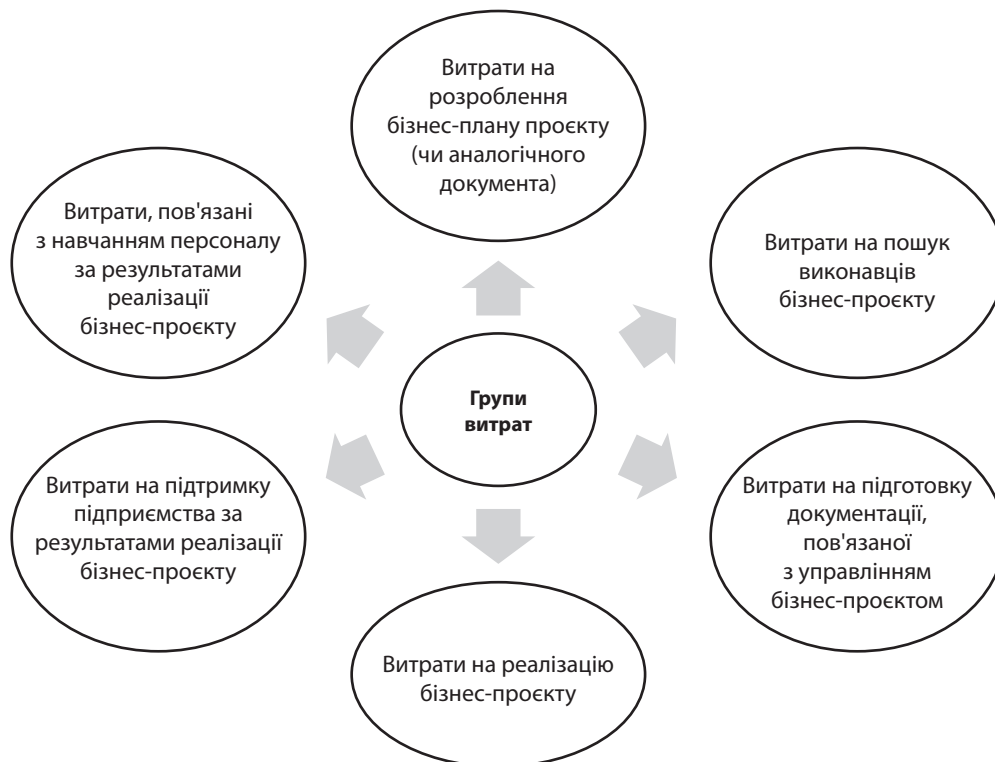


Рис. 1. Основні групи витрат, пов'язані з управлінням бізнес-проєктом

Джерело: виокремлено авторами.

Альтернативою розроблення бізнес-плану проєкту на вітчизняних та іноземних підприємствах є здійснення його техніко-економічного обґрунтування з використанням різних методів, методик та інструментів, що, як відомо, часто є скороченою версією бізнес-плану.

Витрати на пошук виконавців бізнес-проєкту також можуть мати різну масштабність і вимір і є такими, на які слід звертати увагу. Наприклад, можливими є витрати на проведення ділових зустрічей, організування конференц-зв'язку, прийом делегацій, у т. ч. іноземних, на відрядження з цією метою, на розроблення і тиражування інформаційно-презентаційних матеріалів тощо.

Витрати на підготовку документації, пов'язаної з управлінням бізнес-проєктом, також можуть бути понесеними суб'єктом господарської діяльності.

Очевидно, що перелік такої документації різняться залежно від виду бізнес-проєкту і визначається часто в профільних нормативно-правових актах. Наприклад, якщо змістом бізнес-проєкту є будівництво об'єкта нерухомості (наприклад, логістичного центру компанії, її складу чи офісного приміщення), слід, зокрема, зважати на норми наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Порядку розроблення проєктної документації на будівництво об'єктів» і на ДБН А.2.2.-3-2014 «Склад та зміст проєктної документації на будівництво», відповідно до яких йдеться про таку основну документацію: робочі креслення, паспорт опорядкувальних робіт, специфікації обладнання, виробів і матеріалів, робоча документація на будівельні вироби, опитувальні аркуші та габаритні креслення на відпо-

відні види обладнання і виробів, ескізні креслення загальних видів нетипових виробів тощо.

Розроблення документації, пов'язаної з управлінням бізнес-проектом, також може передбачати залучення зовнішніх експертів, з огляду на що будуть виникати нові статті витрат (наприклад, витрати на зовнішню екологічну експертизу бізнес-проекту).

Витрати на реалізацію бізнес-проекту, зазвичай, є наймасштабнішими в межах усього бізнес-проекткування. Це, зокрема, можуть бути витрати на матеріали та комплектувальні, на придбання технологічного обладнання, на транспорт, на витратні матеріали, на лізинг, на створення нових чи розширення існуючих виробничих потужностей, на відраядження членів проектної команди, оплату їхньої праці, навчання і стажування. Сюди слід також відносити витрати на логістику, представницькі витрати, витрати на проведення різних симпозіумів, конференцій та семінарів щодо бізнес-проекту тощо. Окремо доцільно виокремити статті витрат, що можуть бути пов'язані з інформаційно-комунікаційними бізнес-проектами суб'єкта господарювання, зокрема: витрати на придбання апаратного та програмного забезпечення; витрати на мережеве обладнання; витрати на розроблення і створення додатків, у т. ч. мобільних; витрати на забезпечення віддаленого доступу; витрати на придбання та підтримку серверів; витрати на функціонування глобальної та локальної мережі підприємства; витрати на резервне архівування інформації; витрати на адаптацію технологічних параметрів інформаційних систем під нові вимоги; апгрейт клієнтських місць і серверного обладнання тощо.

Слід враховувати і те, що в межах бізнес-проекту його замовник може ставити свої додаткові вимоги до якості робіт, послуг чи товарів, а це також впливає на склад і зміст відповідних витрат [5–8].

Враховуючи різний рівень складності бізнес-проектів, що виконуються, загальні витрати на управління такими проектами можуть включати і витрати на підтримку підприємства за результатами реалізації бізнес-проекту. З практичної точки зору відомо, що для чималої кількості цих проектів така підтримка є особливо важливою під час першого періоду застосування його результатів (наприклад, обслуговування впровадженої нової технологічної лінії, модернізованого устаткування, додаткові консультації після впровадженої системи КРІ у системі мотивування тощо). Додаткові витрати підприємство змушене буде понести і тоді, коли слід через певний період часу актуалізувати результат бізнес-проекту з урахуванням змін середовища функціонування.

Вивчення теорії та практики дає змогу зробити висновок про те, що витрати на підтримку підприємства за результатами реалізації бізнес-проекту можуть міститись не лише в так званих основних угодах, але і в додаткових (йдеться про окремі угоди).

Витрати, пов'язані з навчанням персоналу за результатами реалізації бізнес-проекту, також можуть бути пов'язані з тими чи іншими проектами. Вони, зокрема, мають місце тоді, коли бізнес-проект передбачає набуття нових компетентностей у майбутньому, отже, їх можна набути лише частково під час реалізації проекту, а повністю – згодом, після використання результатів проекту (наприклад, практично працюючи на певному устаткуванні чи виробивши певну партію нової продукції).

Враховуючи вищенаведене, загальні витрати на управління бізнес-проектом становитимуть:

$$C_{zag} = C_{bp} + C_{pv} + C_{dok} + C_{rbp} + C_{pp} + C_{np},$$

де C_{zag} – загальні витрати на управління бізнес-проектом, тис. грн;

C_{bp} – витрати на розроблення бізнес-плану проекту (чи аналогічного документа), тис. грн;

C_{pv} – витрати на пошук виконавців бізнес-проекту, тис. грн;

C_{dok} – витрати на підготовку документації, пов'язаної з управлінням бізнес-проектом, тис. грн;

C_{rbp} – витрати на реалізацію бізнес-проекту, тис. грн;

C_{pp} – витрати на підтримку підприємства за результатами реалізації бізнес-проекту, тис. грн;

C_{np} – витрати, пов'язані з навчанням персоналу за результатами реалізації бізнес-проекту, тис. грн.

Виокремлені вище основні групи витрат, пов'язані з управлінням бізнес-проектом, структуровано за змістовою ознакою. Можливими є й інші ознаки такого групування, зокрема, за елементами витрат (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати) чи за статтями калькуляції (сировина й матеріали, купівельні напівфабрикати, комплектувальні, паливо й енергія на технологічні цілі, основна та додаткова заробітна плата тощо).

Вивчення теорії і практики дає змогу обґрунтувати доцільність групування вказаних вище витрат на управління бізнес-проектом не лише за змістом, про що йшлося вище, а й за особливостями їхнього здійснення (рис. 2).

Доцільність структурування витрат на управління бізнес-проектом за особливостями їхнього здійснення пояснюється тим, що під час економічного обґрунтування бізнес-проекткування окремо слід враховувати витрати, пов'язані із виконанням додаткових угод щодо бізнес-проекту. Як свідчить вивчення теорії і практики, такі угоди, поперше, не завжди укладаються; по-друге, часто вони мають відкладений умовний характер; по-третє, нерідко містять умови про скасування їхньої чинності, якщо наступають певні, погоджені сторонами умови [9–11].

Групи витрат	Витрати, безпосередньо пов'язані з управлінням бізнес-проєктом
	Витрати, пов'язані із виконанням додаткових угод щодо бізнес-проєкту
	Витрати, безпосередньо не пов'язані з управлінням бізнес-проєктом, однак понесені підприємством для забезпечення ефективності бізнес-проєктування

Рис. 2. Структурування витрат на управління бізнес-проєктом за особливостями їхнього здійснення

Джерело: виокремлено авторами.

До переліку витрат, пов'язаних із виконанням додаткових угод щодо бізнес-проєкту, можна віднести витрати на обслуговування впровадженої нової технологічної лінії, на консультаційні післяпроєктні послуги, на навчання працівників тощо. Витрати на маркетингові дослідження, на розроблення рекламно-презентаційних матеріалів тощо є прикладами витрат, що безпосередньо не пов'язані з управлінням бізнес-проєктом, однак понесені підприємством для забезпечення ефективності бізнес-проєктування.

Здійснюючи економічне обґрунтування управління бізнес-проєктами, доцільно наголосити і на важливості групування відповідних витрат управління за можливістю їхнього віднесення на окремий бізнес-проєкт. Тоді слід виокремлювати:

- ✦ витрати, що безпосередньо відносяться на окремий бізнес-проєкт (прямі витрати);
- ✦ витрати, що безпосередньо не відносяться на окремий бізнес-проєкт (непрямі витрати).

Абсолютна більшість витрат бізнес-проєктування є такими, що мають прямий характер, тобто їх можна безпосередньо віднести на окремий бізнес-проєкт (наприклад, витрати на матеріали і комплектувальні, на придбання технологічного обладнання, на транспорт, на витратні матеріали, на лізинг, на створення нових чи розширення існуючих виробничих потужностей, на відрядження членів проєктної команди, оплату їхньої праці тощо). Водночас можуть виникати і такі витрати, які мають непрямий характер (їх безпосередньо не можна віднести на окремий бізнес-проєкт), наприклад, витрати на придбання платних аналітичних звітів, на основі яких ухвалюватиметься рішення про реалізацію низки бізнес-проєктів на підприємстві, витрати на дослідження ринків тощо.

Зрозумілим є те, що за умови реалізації виключно одного бізнес-проєкту всі витрати бізнес-проєктування слід розглядати як прямі. Водночас необхідність розподілу непрямих витрат виникає тоді, коли на підприємстві реалізуються два чи більше бізнес-проєкти.

Доречно погодитись з думкою А. Полковникова та М. Дубовика [1], що економічне обґрунтування бізнес-проєктів підприємств багато в чому визна-

чається: політикою підприємства щодо оплати виконання окремих робіт (йдеться про передоплату, оплату за фактом виконання робіт чи надання послуг тощо); політикою оплати рахунків (у день отримання, протягом визначеного терміну тощо); принципами обліку витрат у межах бізнес-проєктів; принципами списання витрат на персонал, сировину, матеріали, комплектувальні тощо; принципами оплати робіт за умови залучення сторонніх організацій-виконавців; взаємозв'язком графіку виконання робіт і списання витрат на робочу силу.

Таким чином, маючи інформацію про різні види структурування витрат на управління бізнес-проєктами, суб'єкти господарювання можуть усебічно діагностувати такі проєкти, формувати кошториси і бюджети, розширювати перелік місць виникнення витрат, прораховувати вартість альтернативних варіантів бізнес-проєктів тощо.

ВИСНОВКИ

Таким чином, удосконалено науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проєктів, у межах яких збільшено напрямки структурування витрат бізнес-проєктування, що створює передумови для економістів ефективніше планувати необхідні фінансові ресурси, формувати бюджети та розширювати перелік місць виникнення витрат. До основних груп витрат, пов'язаних з управлінням бізнес-проєктом, віднесено такі: витрати на розроблення бізнес-плану проєкту (чи аналогічного документа), витрати на пошук виконавців бізнес-проєкту, витрати на підготовку документації, пов'язаної з управлінням бізнес-проєктом, витрати на реалізацію бізнес-проєкту, витрати на підтримку підприємства за результатами реалізації бізнес-проєкту, витрати, пов'язані з навчанням персоналу за результатами реалізації бізнес-проєкту (структурування за змістовою ознакою); витрати, безпосередньо пов'язані з управлінням бізнес-проєктом; витрати, пов'язані із виконанням додаткових угод щодо бізнес-проєкту; витрати, безпосередньо не пов'язані з управлінням бізнес-проєктом, однак понесені підприємством для забезпечення ефективності бізнес-проєктування (структурування за особливостями здійснення витрат); витрати, що безпосередньо відносяться на

окремий бізнес-проект (прямі витрати), та витрати, що безпосередньо не відносяться на окремий бізнес-проект (непрямі витрати) (структурування за можливістю віднесення витрат на окремий бізнес-проект).

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку повинні полягати у розгляді обліково-управлінських аспектів витрат у межах бізнес-проекування. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Полковников А. В., Дубовик М. Ф. Управление стоимостью проекта: действия менеджера и команды. 2013. URL: <https://www.cfn.ru/management/finance/capital/valman.shtml>
2. Carlsson R. M. Economic assessment of municipal waste management systems – case studies using a combination of life cycle assessment (LCA) and life cycle costing (LCC). *Journal of Cleaner Production*. 2005. Vol. 13 (3). P. 253–263.
3. Farr J., Faber I. Engineering economics of life cycle cost analysis. Boca Raton, FL : CRC Press/Taylor & Francis Group, 2018.
4. Honchar M., Kuzmin O., Zhezhukha V., Ovcharuk V. Simulating and Reengineering Stress Management System—Analysis of Undesirable Deviations. *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2019. Vol. 20. P. 311–330.
5. Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. Economic evaluation of administration systems in the context of management business processes reengineering. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2019. Vol. 6. No. 1. P. 1–12.
6. Шемаєв В. В., Ромодан О. О. Оцінка фінансової ефективності інвестиційних проектів, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями. *Фінанси України*. 2014. № 5. С. 96–105.
7. Смолич Д. В. Інноваційні методи управління проектами. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 50–53.
8. Саричев Д. О. Оцінювання зрілості процесів управління проектами: теорія і практика. *Економіка та управління підприємствами*. 2014. № 3. С. 131–144.
9. Ortynska N., Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. Assessment of the Formation of Administration Systems in the Enterprise Management. *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2020. Vol. 30. P. 161–178.
10. Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V., Mehta D., Gregus J. Diagnosing the Administration Systems as a Prerequisite for Enterprises Business Processes Reengineering // *Advances in Intelligent Networking and Collaborative Systems. INCoS 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2020. Vol. 1035. P. 513–524.
11. Шевкунов Н. О. Качественная трансформация метода внутренней нормы доходности инновационно-

инвестиционного проекта. *Вестник евразийской науки*. 2016. № 8. URL: <https://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-4-economics-management>

REFERENCES

- Carlsson, R. M. "Economic assessment of municipal waste management systems - case studies using a combination of life cycle assessment (LCA) and life cycle costing (LCC)". *Journal of Cleaner Production*, vol. 13 (3) (2005): 253-263.
- Farr, J., and Faber, I. *Engineering economics of life cycle cost analysis*. Boca Raton, FL: CRC Press/Taylor & Francis Group, 2018.
- Honchar, M. et al. "Simulating and Reengineering Stress Management System-Analysis of Undesirable Deviations. Data-Centric Business and Applications". *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol. 20 (2019): 311-330.
- Kuzmin, O. et al. "Diagnosing the Administration Systems as a Prerequisite for Enterprises Business Processes Reengineering". *Advances in Intelligent Networking and Collaborative Systems. INCoS 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol. 1035 (2020): 513-524.
- Kuzmin, O., Ovcharuk, V., and Zhezhukha, V. "Economic evaluation of administration systems in the context of management business processes reengineering". *Economics, Entrepreneurship, Management*, vol. 6, no. 1 (2019): 1-12.
- Ortynska, N. et al. "Assessment of the Formation of Administration Systems in the Enterprise Management. Data-Centric Business and Applications". *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol. 30 (2020): 161-178.
- Polkovnikov, A. V., and Dubovik, M. F. "Upravleniye stoimostyu proekta: deystviya menedzhera i komandy" [Project Cost Management: Actions of the Manager and Team]. 2013. <https://www.cfn.ru/management/finance/capital/valman.shtml>
- Sarychev, D. O. "Otsiniuvannia zrilosti protsesiv upravlinnia proektamy: teoriia i praktyka" [Assessing the Maturity of Project Management Processes: Theory and Practice]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. 3 (2014): 131-144.
- Shemaiev, V. V., and Romodan, O. O. "Otsinka finansovoi efektyvnosti investytsiinykh proektiv, shcho pidtrymuitsia mizhnarodnyimi finansovymy orhanizatsiaymy" [Evaluation of Financial Efficiency of Investment Projects Supported by International Financial Organizations]. *Finansy Ukrainy*, no. 5 (2014): 96-105.
- Shevkunov, N. O. "Kachestvonnaya transformatsiya metoda vnutrenney normy dokhodnosti innovatsionno-investitsionnogo proekta" [Qualitative Transformation of the Method of Internal Rate of Return of an Innovation and Investment Project]. <https://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-4-economics-management>
- Smolych, D. V. "Innovatsiini metody upravlinnia proektamy" [Innovative Methods of Project Management]. *Ekonomichnyi forum*, no. 4 (2019): 50-53.