

DOI: 10.5281/zenodo.3387285

UDC Classification: 658.152

JEL Classification: O22, G30

## THEORETICAL ASPECTS OF INCREASING THE QUALITY OF PROJECT MANAGEMENT

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Lyudmyla M. Gerasimova, PhD in Economics, Associate Professor  
Odesa National Polytechnic University, Odesa, Ukraine

ORCID: 0000-0003-3822-1442

Email: gerasimovalng7@gmail.com

Received: 09.01.2018

Цивілізація нині знаходиться на етапі розвитку, якому властиві спрямованість на інформацію, знання, інновації. В зв'язку з цим проектне управління придбає особливу актуальність в силу особливих технологій, націленістю на результати у рамках наявних обмежень.

Для України нині єдиним шляхом, що дозволяє забезпечити національну безпеку, конкурентоспроможність продукції являється формування економіки інноваційного типу. І без інноваційних проектів зробити це неможливо.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Відомими ученими, які є «законодавцями» проектної діяльності являються, передусім, Р. Арчібальд, Е. Вудворд, Г. Керцнер, Л. Кроуфорд, Ф. О'Коннел, Э. Ферн. Їх роботи присвячені питанням управління проектами. Великий вклад в дослідження теорії і практики управління проектами внесли учені пострадянського простору. Серед них – В.І. Воропаєв, В. В'язовою, І.І. Мазур, С.А. Мішин, В.В. Морозов, Н.Г. Ольдерогге, В.Д. Шапиро і інші.

Методології управління проектами присвячені роботи С.Д. Бушуєва, Н.С. Бушуєвої, В.В. Ільїна, О.Н. Ільїної, М.Г.Круглова та ін.

#### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Проте у сфері проектного управління залишається невирішеними ще багато питань. І передусім, це – якість управління проектами. Роботи В.В. Ільїна, М.Г. Круглова розглядає якість управління інноваційними проектами. В той же час, якість управління проектами залишається в основному в постановочному виді.

Критерієм успішності інноваційних проектів, як відомо, являються результат (якість), терміни виконання і бюджет. В силу своєї значущості кожен з них знаходиться під пильною увагою дослідників.

Проте в методології дослідження залишаються невирішеними багато питань, пов'язаних з якістю інноваційних проектів, включаючи як розуміння самої якості проекту, так і питань управління

*Герасимова Л.М. Теоретичні аспекти підвищення якості управління проектами. Оглядова стаття.*

У статті розглянуті теоретичні підходи до визначення понять «Якість проекту», «якість управління проектами» з позицій практики управління інноваційними проектами. Поняття «проект» слід розглядати як певний тип економічної системи і відповідно до цього як базову властивість управління проектом. Проект є колегіально розроблений і реалізований унікальний план змін інтенсивного характеру зі встановленими вимогами до якості (результату), термінами і бюджетом. Основними параметрами проекту є а) задоволення вимог (якість); б) витрати реалізації; в) тривалість реалізації. Є два тісно пов'язаних, але окремих аспекти в управлінні проектами: управління якістю проекту і якість управління проектом. Якість управління інноваційним проектом передбачає не лише отримання необхідного результату з точки зору його характеристик, але і досягнення цього результату в певні терміни у рамках певного бюджету.

*Ключові слова:* проект, якість проекту, управління проектом, якість управління проектом, TQM

*Gerasimova L.M. Theoretical aspects of increasing the quality of project management. Review article.*

The article is about theoretical approaches to the definition of the concepts "quality of the project", "quality of project management" from the perspective of the practice of managing innovative projects. The term "project" should be viewed as a specific type of economic system and, in accordance with this, as a basic property of project management. The project is a collegially designed and implemented a unique plan of changes of an intensive nature with established requirements for quality (result), timing and budget. The main parameters of the project are a) satisfaction of requirements (quality); b) implementation costs; c) duration of implementation. There are two closely related, but separate aspects in project management: project quality management and quality of project management. The quality of management of an innovative project involves not only obtaining the necessary result in terms of its characteristics, but also achieving this result within a certain time frame within a certain budget.

*Keywords:* project, project quality, project management, project management quality, TQM

якістю проекту і якості управління інноваційним проектом. В той же час, ці питання мають і важливу практичне значення, для досягнення цілей проектного управління.

*Метою статті є* надання характеристики сутності поняттю «якість інноваційного проекту»; визначити характерні риси поняття «якість управління інноваційним проектом»; вирішити сутність «управління якістю інноваційного проекту» з позицій проектного менеджменту.

#### Виклад основного матеріалу дослідження

Проектне управління стало досить відомим видом управлінської діяльності. «Все більша кількість різних проектів управляється професіоналами. У минулому на цій сцені домінували будівельні і оборонні проекти. Сьогодні ми маємо справу з проектами у сфері інформації і комунікаційних технологій, організаційного розвитку, виробництва продукції, ринкових змін, розвитку виробництва, наукових досліджень, проведення заходів, а також з політичними,

законодавчими, освітніми і соціальними проектами в різних галузях економіки» [1].

У основі сучасної концепції управління проектом лежить поняття «проект» (project, від латинського «кинутий вперед»). Існує цілий ряд визначень, даних цьому поняттю вченими – дослідниками і практиками. Для з'ясування суті проекту приведемо ряд визначень, даних проекту різними авторами.

Як видно з табл. 1, визначення проекту по суті і характеристикам практично скрізь співпадають і, незважаючи на деяку відмінність в словах, відбиває одне і те ж. Так, характеристиками проекту є його разовий характер, результативна якісна зміна, тимчасова обмеженість з визначеними початком і кінцем і вимоги за витратами. Крім того, ознаками проекту є новизна змін, координоване виконання численних взаємозв'язаних дій різними службами і фахівцями і розмежування з іншими намірами і видами діяльності.

Таблиця 1. Визначення поняття «проект» в працях дослідників

Автор	Визначення «проект»
Бегьюлі Ф.	Проект є «послідовністю взаємозв'язаних подій, які відбуваються впродовж встановленого обмеженого періоду часу і спрямовані на досягнення неповторного, але в той же час певного результату» [2].
Воропас В.І.	«Проект – унікальний комплекс взаємозв'язаних робіт (заходів), спрямованих на створення продукту або послуги в умовах заданих вимог і обмежень. Проект – обмежене в часі спеціально організована цілеспрямована зміна окремої системи у рамках запланованих ресурсів і встановлених вимог до якості його результатів. Проект є діяльністю, для виконання якої людські, матеріальні і фінансові ресурси організуються кожного разу новим способом» [1].
Гейзлер П.С.	Проект є форма «практичної реалізації ідей, досліджень і розробок, яка дозволяє впровадити науково-технічні досягнення в практику, це системний процес створення і використання (експлуатації) нового об'єкту, поліпшення, перетворення, реконструкція, розширення або яка-небудь зміна діючого» [3].
Грей К.Ф.	«Проект – це комплексний, такий, що не повторюється, одномоментне захід, обмежений за часом, бюджету, ресурсам, а також з чіткими вказівками по виконанню, розробленими під потреби замовника» [4].
Керцнер Г.	«Проекти – дії, результатом яких стають нові або вдосконалені продукти, послуги, процеси і організаційні структури» [5].
Локир Д.	«Проект – це унікальний процес, що складається з низки погоджених і контрольованих заходів, має конкретні терміни початку і завершення, спрямований на досягнення мети, підпорядкований певним вимогам, у тому числі відносно часових рамок, вартості і ресурсів» [6].
Ресин В.Е.	«Проект – це тимчасове підприємство, створення унікального продукту, що має на меті, послуги або досягнення конкретного результату. Це процес, що складається з набору взаємопов'язаних контрольованих робіт з датами початку і закінчення, здійснюваний для досягнення встановлених цілей з урахуванням обмежень за часом, витратам і ресурсам» [7].
Товб А.С.	«Проект – комплекс взаємозв'язаних заходів, призначених для досягнення поставлених цілей, зі встановленими вимогами до якості результату впродовж заданого часу і при встановленому бюджеті» [8].

*Джерело: складено автором за матеріалами [1-8]*

Область управління проектами пов'язана з міжнародними стандартами. У версії 3,0 Керівництва з питань визначення компетентності, IPMA основними характеристиками (ознаками) проекту називаються:

- наявність конкретної мети;
- зміна;
- обмеженість в часі;
- обмеженість необхідних ресурсів;

- комплексність;
- розмежування;
- спеціальна організаційна структура проекту;
- унікальність [9].

Дійсно, на думку більшості авторів проект завжди включає якісь унікальні елементи. Зміни, а вони є суть проекту, можуть бути плавними і стрибкоподібними. Плавні зміни можуть бути результативними, але їх відображення на якості

результатів, рівні витрат неявно, вони не мають чітких часових меж, а, отже, не мають основних характеристик проекту. Тому лише стрибкоподібні зміни в стані об'єкту пов'язані з проектами. Проект – засіб для стрибкоподібного розвитку, для перетворень інтенсивного характеру [10].

Тому спробуємо уточнити деякі моменти, посилюючи акцент на деяких сторонах, які дозволять краще зрозуміти і відбити питання, пов'язані з управлінням проектами і якістю цього процесу.

На наш погляд, особливий інтерес викликає розгляд проекту в якості специфічного типу економічної системи, яка має просторові і тимчасові обмеження, видом економічного ресурсу, разом з об'єктом, процесом, середовищем [11]. Проекти як системи економічно активні і готові здійснювати значне число дій в одиницю часу і тому служать джерелом (донором) економічної енергії для об'єктних і процесних систем. Таким чином, проектний ресурс економіки несе в собі активний (інноваційне) початок.

Проекти функціонують інтенсивно, тобто прагнуть ефективно використати займаний простір. Дефіцит проектного ресурсу веде до внутріфірмового застою, зниження інвестиційної і інноваційної активності. Надлишок також шкідливий, оскільки, призводить до внутріфірмового перегрівання, неефективності механізмів відбору і закріплення інновацій [12].

Таким чином, проектом можна вважати колегіально розроблений і реалізований унікальний план змін інтенсивного характеру зі встановленими вимогами до якості (результату), термінами і бюджетом. Цей план є сукупність цілей, які мають бути досягнуті, і способів їх досягнення.

План, як відомо, вимагає не лише визначення комплексу цільових дій, але і реалізації. Тому основними параметрами проекту є а) задоволення вимог (якість); б) витрати реалізації; в) тривалість реалізації.

Але нашої думці, першою у ряді необхідних параметрів проекту знаходиться його якість. В зв'язку з цим доречно процитувати відомого фахівця в області управління проектами Х. Вудворда: «Успішними вважаються проекти, що досягають важливих для організації цілей, таких, як доходність і позитивне прийняття їх суспільством, а не тільки ті, що виконані відповідно до директивних термінів і бюджету» [13].

У економічній літературі немає однозначного розуміння категорії «якість». Із цього приводу цілком безперечно, хоча і в жартівливій формі висловився Дж. Харрінгтон: «Якість – річ забавна. Усі про нього говорять, усі з ним живуть, і кожен думає, що знає, що це таке. Але лише небагато прийдуть до єдиної думки про визначення якості» [14].

На думку Т.А. Салимової [15], різноманіття існуючих трактувань категорії «якість» можна звести до декількох груп:

1. якість як абсолютна оцінка;
2. якість як сукупність властивостей;
3. якість як відповідність призначенню;
4. якість як повнота задоволення запитів споживача.

Кожна з цих груп окремо не цілком відбивають категорію «якість» і тільки в єдності йому відповідають.

Дійсно, якість, поза сумнівом, оцінне поняття, яке можна охарактеризувати якісно і кількісно. Крім того, будь-який процес носить цільовий характер і призводить до певного результату, і, якщо результат відповідає призначенню (цілі), то він відбиває якість. Далі, цей результат комусь потрібний, отже, він задовольняє чийсь запити. І, нарешті, задоволення досягається через споживання в силу наявності у об'єкту споживання певних властивостей.

Таким чином, на наш погляд, якнайповнішим визначенням якості проекту, являється розгляд цього поняття, як «цілісної сукупності характеристик об'єкту, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби» [16]. У цьому визначенні є усі складові якості – властивості, призначення, задоволення потреб і оцінка. Остання дана в неявному виді, проте і характеристики, і задоволення встановленим потребам носять, поза сумнівом, оцінний характер.

При цьому дуже важливо відмітити, що «якість є одним з основних керованих параметрів проекту разом з часом, вартістю, ресурсами» [16]. Дійсно, на думку Д. Хелдмана, якість є третьою характеристикою успішно завершеного проекту, яка визначає, чи були виправдані очікування інвесторів [17]. Якщо зроблений не той продукт або продукт поганої якості, то час і бюджет нічого не означають.

Отже, проект вважають якісним, якщо отриманий в результаті продукт або результат проекту: — відповідає специфікації (технічним умовам); — відповідає призначенню; — відповідає вимогам клієнта; — задовольняє очікування клієнта [18].

Це відповідає і міжнародним стандартам і регламентам, де якість розглядається як відповідність вимогам споживачів або як придатність до експлуатації.

Таким чином, слід виділити чотири ключові аспекти якості. Але ці аспекти торкаються вже не загального, а особливого, вони відбивають якість проекту [16]:

1. Якість, обумовлена відповідністю ринковим потребам і очікуванням.

Цей аспект якості досягається завдяки ефективному визначенню і актуалізації потреб і очікувань споживача в цілях задоволення його вимог і точному аналізу можливостей ринку;

## 2. Якість розробки і планування проекту.

Цей аспект досягається завдяки ретельній розробці самого проекту і його продукції;

## 3. Якість виконання робіт за проектом відповідно до планової документації.

Цей аспект забезпечується завдяки підтримці відповідності реалізації проекту його плану і забезпеченню розроблених характеристик продукції проекту і самого проекту і зроблених цінностей для споживачів і інших зацікавлених осіб;

## 4. Якість матеріально-технічного забезпечення проекту.

Четвертий аспект досягається завдяки матеріально – технічному забезпеченню проекту упродовж усього його життєвого циклу.

Якість вважається однією з головних характеристик успішно завершеного проекту. Успішність вважається спільною метою інноваційного процесу. Фахівці з управління проектами практично ототожнюють між успішністю і якістю проекту.

Ф. О'Коннел називає наступні чинники успішного проекту:

- в межах погодженого часу;
- в межах погодженого бюджету;
- надає необхідну функціональність;
- забезпечує необхідну якість [19].

Таким чином, виходить, що «критерії успішності проекту – це сукупність показників, які дають можливість судити про міру успішності виконання проекту, критерії успішності управління проектом – показники ефективності управління проектом» [1]. Успішний проект це і є якісний проект, в якому враховані і досягнуті споживчі цінності, і результат проекту є сукупність необхідних характеристик. Отже, потрібне знання технологій, які дозволяють визначати сьогодині і майбутні споживчі цінності і пріоритети. «Використання цих технологій дозволяє визначити потенційну затребуваність на ринку передбачуваного до виробництва продукту, його функцій, дизайну, характеристик. У основі цих технологій лежать психологічні методи виявлення і збору інформації у просунутих продавців і просунутих покупців, що дозволяють визначити тенденції формування нових потреб на ринку і виявити передбачувані зміни в споживчих перевагах [20].

Оскільки проект – це процес і його результат, то цим процесом необхідно управляти, щоб забезпечити необхідний результат, тобто якість. Під управлінням проектом розуміють використання знань, навичок, методів, засобів і технологій для планування, організації, моніторингу і контролю усіх аспектів виконання проекту з метою досягнення або перевищення очікувань учасників проекту [1]. «Хороше управління проектом означає хороше управління якістю» [6].

Управління проектом, на наш погляд, є сукупність дій, що управляють, для досягнення

цілей проекту. Змістовне управління проектом - це особливий вид управлінської діяльності по формуванню моделі змін інтенсивного характеру і її реалізації.

Відповідно до нашого підходу до розуміння управління проектом, акцент робиться на унікальність. Управління проектом вимагає застосування відповідної методології, технологій, інструментів, процедур, визначення додаткових ролей і створення спеціальних організаційних структур.

Є два тісно пов'язаних, але окремих аспекти в управлінні проектами: управління якістю проекту і якість управління проектом.

Область якості, як і область проектів, є дуже стандартизованою, як в цілому, так і в галузевих аспектах.

Багато дослідників відмічають, що якість управління проектами практично залишається без уваги. Подібна обставина пояснюється тим, що «за визначенням проект – тимчасова освіта, і вкладення в якість управління проектом по світовій практиці виправдовуються, коли бюджет проекту перевищує 10 мільйонів доларів» [21].

Проблема якості з позицій споживача і виробника еволюціонувала від контролю якості продукції, робіт, послуг (результуюче поняття) до загального менеджменту якості (TQM – total quality management) як системи, що забезпечує досягнення результату.

Дійсно, «якість в широкому сенсі включає не лише якість зробленого продукту і процесу його виробництва, але ще і неочевидні, але впливаючі на сприйняття замовника нюанси. Це не лише технологія, прилади, випробування, але і ідеологія проекту. Якість обов'язково включає ідеологію і має довготривалі межі, як у рамках проекту, так і за його межами, в діяльності усієї компанії» [22]. Така позиція – це вихід на ланцюжок: якість продукту (частка) – TQM проекту (локальне) – TQM організації (загальне).

TQM «означає в першу чергу постійне підвищення ефективності на усіх рівнях і сферах стратегічного управління і планування шляхом створення умов для безперервного поліпшення за рахунок командної роботи, зміцнення довіри і послідовного систематичного вивчення стратегічних процесів, застосування кількісних методів стратегічного аналізу і інших аналітичних і експертних методик, а також накопичення знань і досвіду в області удосконалення процесів стратегічного управління і планування» [23].

Нині TQM – найповніший, інноваційний підхід до розвитку якості і його підвищення. Це особлива філософія управління, яка сполучає напрацювання Е. Демінга, Дж. Джурана, Д. Ісікави, А. Фейгенбаума, Ф. Кросбі.

Впровадження TQM в діяльність організації проходить чотири рівні [24]:

- перший рівень – відповідність стандарту (продукція відповідає технічним нормам);



- другий рівень – відповідність застосуванню (потреби споживачів задоволені);
- третій рівень – відповідність вартості (задовольняються не лише запити споживачів, але і забезпечуються низькі ціни на вироблювану продукцію);
- четвертий рівень – відповідність прихованим потребам (задоволення тих потреб споживачів, про яких споживач навіть не здогадувався).

Проект – це і результат, і процес, що забезпечує результат. Те ж саме можна сказати і відносно TQM – ефективний процес, що призводить до певної якості результату. В силу цього, на наш погляд, необхідно розрізняти якість управління проектом і якість проекту. По відношенню до якості управління проектом застосовний і, більше того, потрібний менеджмент якості проекту, тому що, тільки забезпечуючи якісне управління, з дотриманням принципів TQM, можна досягти передбаченої, запланованої якості проекту, що і є результатом, продукцією проекту.

Практично усі дослідники структуру управління якістю проекту формують з трьох блоків: 1) планування якості; 2) забезпечення якості; 3) контроль якості [16].

По суті, планування якості – це «виявлення вимог до якості проекту і продукції проекту, а також визначення шляхів їх задоволення» [16]. Результатом цього процесу є план управління якістю. Він описує, як команда проекту, що управляє, здійснюватиме політику підтримки якості упродовж проекту» [17].

Контроль якості – це «відстежування конкретних результатів діяльності за проектом в цілях визначення їх відповідності стандартам і вимогам за якістю і визначення шляхів усунення причин реальних і потенційних невідповідностей» [16]. Одним з основних методів управління якістю є аудит, що дозволяє виявляти відхилення системи від заданих параметрів. Розрізняють аудит системи; аудит процесу; аудит продукту [16].

Для різних стадій проекту типологія аудиту може бути наступною [24]:

- аудит в початковій стадії проекту. Він проводиться при запуску проекту для перевірки планування і готовності до дій;
- періодичний аудит проекту. Він проводиться, як правило, один раз в три місяці з метою перевірки проекту на відповідність вибраним методам управління;
- аудит усього процесу. Він проводиться з метою встановлення поточного стану проекту і оцінки проектної команди за наявності небезпеки в реалізації проекту і забезпечує великий огляд проекту, ідентифікує поточні і потенційні проблеми і пропонує спеціальні дії з корекції проекту;
- аудит після завершення проекту. Він проводиться з метою визначення того, що йшло добре під час проекту, і на виявлення сфер, що вимагають вдосконалення.

Управління якістю інноваційного проекту розуміється нами, виходячи з усього викладеного, як формування моделі змін інтенсивного характеру, що відповідає за всіма характеристиками вимогам споживача результату проекту.

Якість управління інноваційним проектом передбачає не лише отримання необхідного результату з точки зору його характеристик, але і досягнення цього результату в певні терміни у рамках певного бюджету.

### Висновки

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки.

Поняття «проект» слід розглядати як певний тип економічної системи і відповідно до цього як базову властивість управління проектом. Проект є колегіально розроблений і реалізований унікальний план змін інтенсивного характеру зі встановленими вимогами до якості (результату), термінами і бюджетом.

Основними параметрами проекту є а) задоволення вимог (якість); б) витрати реалізації; в) тривалість реалізації.

Першою у ряді необхідних параметрів проекту знаходиться його якість. Якість є сукупність параметрів цільового результату проекту. Усі проекти націлені на результат, тобто на якість продукту, тому потребують нових ідей і їх реалізації – в інноваціях.

Є два тісно пов'язаних, але окремих аспекту в управлінні проектами: управління якістю проекту і якість управління проектом.

Управління якістю інноваційного проекту означає формування моделі змін інтенсивного характеру, що відповідає за всіма характеристиками вимогам споживача результату проекту.

Якість управління інноваційним проектом передбачає не лише отримання необхідного результату з точки зору його характеристик, але і досягнення цього результату в певні терміни у рамках певного бюджету.

Оскільки проект – це процес і його результат, то цим процесом необхідно управляти, щоб забезпечити необхідний результат – якість. Змістовне управління проектом – це особливий вид управлінської діяльності по формуванню моделі змін інтенсивного характеру і її реалізації. Управління проектом вимагає застосування відповідної методології, технологій, інструментів, процедур, визначення додаткових ролей і створення спеціальних організаційних структур.

Проблема якості з позицій споживача і виробника еволюціонувала від контролю якості продукції, робіт, послуг (результуюче поняття) до загального менеджменту якості (TQM) як системи, що забезпечує досягнення результату.

По відношенню до якості управління проектом застосовний і, більше того, потрібний менеджмент якості проекту, тому що, тільки забезпечуючи якісне управління, з дотриманням принципів TQM, можна досягти передбаченої, запланованої

якості проекту, що і є результатом, продукцією проекту. До ризиків, що мають місце в проектному управлінні, слід віднести і ризик незабезпечення належної якості проектного результату.

### Abstract

Civilization presently is on the stage of development, that peculiar orientation on information, knowledge, innovations. In this connection a project management acquires the special actuality in force of the special technologies, aimed at results within the framework of present limitations.

For Ukraine presently by an only way, that allows to provide national safety, a competitiveness of products is forming of economy of innovative type. And without innovative projects, doing it is impossible.

By the known scientists that are the "legislators" of project activity are, foremost, Archibald, E. Woodward, G. Kerzner, L. Crawford, F. O'Connell, E. Fern. Their works are the managements devoted by a question projects. A large contribution to research of theory and practices of management projects was brought in by the scientists of post-soviet space. Among them – V. Voropaev, S. Mishin, V. Morozov, N. Olderogge, V. Shapiro et al.

However in the field of project management many questions remain unsolved. And foremost, it is quality of management projects. Works S. Bushueva, V. Ilin, O. Ilin, M. Kruglov examines quality of management innovative projects. At the same time, quality of management projects remains mainly in a raising kind.

The basic parameters of project are a) satisfactions of requirements (quality); b) charges of realization; c) duration of realization.

The first in a number of necessary parameters of project is his quality. Quality is aggregate of parameters of having a special purpose result of project. All projects are aimed at a result, id set on quality of product, which is why requiring new ideas and their realization – in innovations.

There are two closely associated, but separate to the aspect in a management projects: quality management of project and quality of project management.

The quality management of innovative project means forming of model of changes of intensive character that answers the requirements of consumer of result of project in all descriptions.

Quality of innovative project management foresees not only the receipt of necessary result from the point of view of his descriptions but also achievement of this result in certain terms within the framework of certain budget.

As a project is a process and his result, then it is necessary to manage this process, to provide a necessary result – quality. A rich in content project management is the special type of administrative activity on forming of model of changes of intensive character and her realization. A project management requires application of corresponding methodology, technologies, instruments and procedures, determination of additional roles and creation of the special organizational structures.

The problem of quality from positions of consumer and producer evolved from control of quality of products, works, services (resulting concept) to the general management of quality (TQM) as system that provides the achievement of result. Presently TQM is the special philosophy of management, which allows providing the completest, innovative going near development of quality and his increase.

### Список літератури:

1. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов /под ред. В.И. Воропаева. (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3,0). – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. – 256 с.
2. Бэджюли, Ф. Управление проектом [пер. с англ.] / Ф. Бэджюли. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 208 с.
3. Гейзлер, П.С. Управление проектами: учеб, пособие / П.С. Гейзлер, О.В. Завьялова. – Мн.: БГЭУ, 2005. – 255 с.
4. Грей, К.Ф. Управление проектами: практическое руководство [пер. с англ.] / К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон. – М.: Дело и Сервис, 203. – 528 с.
5. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости [пер. с англ.] / Г. Керцнер. – М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с.
6. Локир К. Управление проектами: Ступени высшего мастерства [пер. с англ.] /К. Локир, Дж. Гордон. – Минск: Гревцов Паблишер, 2008. – 352 с.
7. Ресин, В.И. Формирование стратегии централизованного обеспечения ресурсами строительных проектов / В.И. Ресин, И.Л. Владимирова, А.Н. Симоненко // Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. – 2011. – №. 6 (42). – С. 102-106.
8. Товб А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003. – 240 с.

9. ICB-IPMA Competence Baseline, Version 3.0. – IPMA, International Project Management Association, 2006.
10. Чижова Е.Н. Совершенствование технологии оценки целевой эффективности проектного управления: монография / Е.Н. Чижова, Е.Ю. Шумилова. – Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2006. – 166 с.
11. Брежнев А.Н. Инструменты качества управления инновационным проектом. Том II // Материалы Международной научной конференции «Application of new technologies in management (ANTiM 2012)» (Сербия, Белград, 19-21 апреля 2012 г.). – Белград, 2015. – С. 27-34.
12. Клейнер Г. Системный ресурс экономики / Г. Клейнер // Вопросы экономики. – 2011. – № 1. – С. 89-100.
13. Вудворд Х. В рамках бюджета и сроков: ну и что? /Х. Вудворд // Управление проектами. – 2005. – № 1(1). – С. 10-13.
14. Харрингтон Дж. Совершенство управления проектами [пер. с англ.] /Дж. Харрингтон, Т. Макнеллис. – М.: РИО «Стандарты и качество», 2007. – 232 с.
15. Салимова Т.А. Управление качеством / Т. А. Салимова. – М.: Омега-Л, 2008. – 414 с.
16. Мазур И.И. Управление проектами: учеб, пособие /И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 374 с.
17. Хелдман К. Профессиональное управление проектом [пер. с англ.] / К. Хелдман. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2005. – 517 с.
18. Тернер Дж.Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению [пер. с англ.]; под общ. ред. Воропаева В.И. / Дж.Р. Тернер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
19. О'Коннэлл, Ф. Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля [пер. с англ.] / Фергус О'Коннэлл. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2003. – 288 с.
20. Бычков, В. Инновации в технологиях управления проектами / В. Бычков // Управление проектами. – 2010. – № 2(19). – С. 42-45.
21. Управление проектами. Практическое руководство. М.: «ЮРК-НИГА», 2003. – 288 с.
22. Фунтов, В.Н. Основы управления проектами в компаниях. 2-е изд., доп. / В.Н. Фунтов. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
23. Семечкин, А.Е. Стратегическое управление: теория и практика / А.Е. Семечкин, Ю.В. Пазюк. – М.: СвР-Аргус, 2007. – 305 с.
24. Пузік Л.М. Проблема якості на сучасному етапі. – Харків ХНАУ, 2017. – С. 110. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/537/4/%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB%201.pdf>.
25. Пурба С. Спасение проекта. Как избежать катастрофы при управлении проектом. Экспресс-курс для начинающих топ-менеджеров / С. Пурба, Дж. Зуккеро. – М.: НТ Пресс, 2007. – 432 с.
26. Філіппова С.В. Науково-методичні засади передплатової оцінки інноваційно-інвестиційних проектів [моногр.] / С.В. Філіппова, В.І. Захарченко, М.О. Акулюшина, В.В. Лаптева / За ред. В.І. Захарченко. – Одеса: ОНПУ, Атлант VOI COIU, 2015. – 104 с.

## References:

1. Voropaev, V.I. (Eds). (2010). Project Management: Fundamentals of professional knowledge, National requirements for the competence of specialists . (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0). М.: CJSC "Project PRACTICE" [in Russian].
2. Baguli, F. (2002). Project Management. М.: FAIR-PRESS [in Russian].
3. Geizler, P.S., & Zavyalova, O.V. (2005). Project management. Minsk: BSEU [in Russian].
4. Gray, K.F. & Larson, E.W. (2003). Project Management: A Practical Guide. М.: Business and Service [in Russian].
5. Kerzner, G. (2003). Strategic planning for project management using the maturity model. М.: IT Co.; М.: DMK Press [in Russian].
6. Lokir, K., Gordon, J. (2008). Project Management: Grades of Excellence. Minsk: Grevtsov Publisher [in Russian].
7. Resin, V.I., Vladimirova, I.L., & Symonenko, A.N. (2011). Formation of a strategy for centralized provision of construction projects with resources. Vestnik Rossiyskoy ekonomicheskoy akademii im. G.V. Plekhanova, 6 (42),102-106 [in Russian].
8. Tovb, A.S., & Tsipes, G.L. (2003). Project Management: Standards, Methods, Experience. М.: ЗАО "Olimp-business" [in Russian].
9. ICB-IPMA Competence Baseline, Version 3.0. IPMA, International Project Management Association [in English].
10. Chizhova, E.N., & Shumilova, E.Yu. (2006). Improving the technology for assessing the target effectiveness of project management: a monograph. Belgorod: Publishing House of BSTU [in Russian].

11. Brezhnev, A. (2015). Quality management tools for an innovative project. Application of new technologies in management (ANTiM 2012): materialy Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii (pp. 27-34). Serbia, Belgrade [in Russian].
12. Kleiner, G. (2011). Systemic resource of economics. *Voprosy ekonomiki*, 1, 89-100 [in Russian].
13. Woodward, X. (2005). Within budget and deadlines: so what? *Upravleniye proyektami*, 1 (1), 10-13 [in Russian].
14. Harrington, J., & McNellis T. (2007). Perfection of Project Management. M.: RIO "Standards and Quality" [in Russian].
15. Salimova, T.A. (2008). Quality management. M.: Omega-L [in Russian].
16. Mazur, I.I., Shapiro V.D., & Olderogge N.G. (2001). Project management: studies, manual. M.: CJSC "Publishing Economy" [in Russian].
17. Heldman, K. (2005). Professional project management. M.: BINOM, Laboratory of knowledge [in Russian].
18. Turner, J.R. (2007). A Guide to Project-Oriented Management. M.: Grebennikov Publishing House [in Russian].
19. O'Connell, F. (2003). How to successfully manage projects. Silver Bullet. M.: KUDITS-IMAGE [in Russian].
20. Bychkov, V. (2010). Innovations in project management technologies *Upravleniye proyektami*, 2 (19), 42-45 [in Russian].
21. Project Management. Practical Guide. (2003). M.: "YURK-NIGA", [in Russian].
22. Pounds, V.N. (2008). Basics of project management in companies. (2nd ed.). SPb.: Peter, [in Russian].
23. Semechkin, A.Ye., & Pazyuk, Yu.V. (2007). Strategic Management: Theory and Practice. M.: SvR-Argus [in Russian].
24. Puzik, L.M. (2017). The quality problem at the present stage. Kharkiv KHNAU. Retrieved from: <http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/537/4/%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB%201.pdf> [in Ukrainian].
25. Purba, S., & Zukkero, Dzh. (2007). How to avoid a disaster when managing a project. Express course for novice top managers. M.: NT Press [in Russian].
26. Filippova, S.V., Zakharchenko, V.I., Akulushina, M.O., & Laptev, V.V. (2015). Scientific-methodological bases of pre-planned evaluation of innovation-investment projects. Odessa: ONPU, Atlanta, WIPO WIPO [in Ukrainian].

**Посилання на статтю:**

Герасимова Л. М. Теоретичні аспекти підвищення якості управління проектами / Л. М. Герасимова // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2019. – № 1 (41). – С. 10-17. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No1/10.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3387285.

**Reference a Journal Article:**

Gerasimova L. M. Theoretical aspects of increasing the quality of project management / L. M. Gerasimova // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2019. – № 1 (41). – P. 10-17. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No1/10.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3387285.

