

## СУЧАСНЕ ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «ПРОЄКТ» ТА ЙОГО ВІДМІННІСТЬ ВІД БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ

### THE MODERN INTERPRETATION OF THE TERM "PROJECT" AND ITS DIFFERENCE FROM A BUSINESS PROCESS

УДК 658.5

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-33>

**Брінь П.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
та оподаткування  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»  
**Абуд Ахмад Халіль Абуд**  
аспірант  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Brin Pavlo**

National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute"  
**Abood Ahmad Khaleel Abood**  
National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute"

Однією з характерних рис сучасного управління є більше використання його проектно орієнтованої форми. Для більш ефективного застосування проектно орієнтованого управління необхідними є дослідження поняття «проект» як форми організації господарської діяльності та аналіз відмінностей проекту від бізнес-процесу, що є основними цілями статті. У дослідженні авторами проаналізовано основні сучасні науково-методичні роботи вітчизняних та закордонних вчених у галузі проектного управління; на базі результатів аналізу визначено основні характеристики проекту, а саме документарну оформленість, результативність, структурну складність, стратегічність, унікальність, обмеженість у часі, обмеженість ресурсів інноваційність, невизначеність, наявність керівництва та команди проекту, що дало змогу запропонувати оригінальне визначення поняття «проект» та дослідити основні його відмінності від бізнес-процесу.  
**Ключові слова:** проект, управління проектами, характеристики проектів, бізнес-процес, стандарт.

Одной из характерных черт современного управления является большее исполь-

зование его проектно ориентированной формы. Для более эффективного применения проектно ориентированного управления необходимыми являются исследование понятия «проект» как формы организации хозяйственной деятельности и анализ отличия проекта от бизнес-процесса, что является основными целями статьи. В исследовании авторами проанализированы основные современные научно-методические работы отечественных и зарубежных ученых в области проектного управления; на базе результатов анализа определены основные характеристики проекта, а именно документарная оформленность, результативность, структурная сложность, стратегичность, уникальность, ограниченность во времени, ограниченность ресурсов инновационность, неопределенность, наличие руководства и команды проекта, что позволило предложить оригинальное определение понятия «проект» и исследовать основные его отличия от бизнес-процесса.

**Ключевые слова:** проект, управление проектами, характеристики проектов, бизнес-процесс, стандарт.

*Today companies' managers are trying to use all the possible tools to improve the efficiency of business, one of which is project management. The significant benefits of traditional project management, which have been commonly used in industries focused on producing unique results (space, defense, large-scale construction), are becoming popular in areas where this type of management has not been used before. In Ukraine switching to project-oriented management is accelerated by the expansion of American project management theory, the availability of intuitive software, the development of Ukrainian consulting, and the emergence of a large number of enterprises with foreign capital. However, the implementation of project management at domestic enterprises is not as fast as we would like. One of the significant difficulties in using the tools of project management is the misunderstanding by the management of enterprises the essence of "project" and its difference from the business process. Despite the considerable amount of the information in the field of project management, it should be noted that the definition of the term "project" is significantly different in the works of different scientists, and there is a lack of research connected with analyzing on the differences between the project and the business process. The established characteristics allow the authors to propose their own definition of the project. A project is a documented, time-bound set of actions aimed at achieving goals and/or unique results through the use of scarce resources; project implementation is always associated with a high level of uncertainty; project management is carried out by the project manager, who forms a project team that stop existing after the project is completed. The established distinctive characteristics of the project also make it possible to determine its differences from the business process, which is a necessary prerequisite for the use of project management by domestic enterprises. The results of the conducted analysis of the main differences between a project and a business process should simplify the selection of an effective management model.*

**Key words:** project, project management, project characteristics, business process, standard.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на те, що проектний менеджмент як самостійна галузь знань з'явився досить недавно, все більше й більше менеджерів намагаються використовувати його інструменти для підвищення ефективності господарської діяльності. Переваги традиційного проектного управління, які зазвичай використовувалися в будівництві, оборонній галузі та під час створення великих об'єктів, стають популярними в тих галузях, де такий вид менеджменту раніше не використовувався. В Україні перехід підприємств до проектно орієнтованого управління прискорюється завдяки поширенню американської теорії управління проектами, наявності інтуїтивно зрозумілого програмного забезпечення, розвитку українського консалтингу, появи великої кількості

підприємств за участю іноземного капіталу. Водночас впровадження управління проектами на вітчизняних підприємствах відбувається досить повільно. Однією із суттєвих складностей використання інструментів проектного менеджменту є нерозуміння керівництвом підприємства сутності поняття «проект» і відмінності його від бізнес-процесу, чому присвячується стаття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проектний менеджмент став об'єктом досліджень значної кількості вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких можна виділити таких зарубіжних фахівців, як Харольд Керцнер, Філ Баг'юлі, Джозеф Хігні, Джозеф Юран, Блантон Годфрі, Арчібальд Рассел, Кліффорд Грей, Ерік Ларсон, Роберт Батрік, І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге, М.Л. Разу,

А.С. Товб, Г.Л. Ципес, а також таких українських учених, як В.М. Приймак, Л.С. Кобилянський, Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик, В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва, Г.М. Тарасюк.

Розробленням прикладних інструментів проєктного менеджменту займаються декілька міжнародних організацій, найбільш потужними серед яких є Міжнародна асоціація управління проєктами (International project management association, IPMA), яка була заснована у 1965 році й складається з понад 40 асоціацій у галузі управління проєктами з усього світу. Основними завданнями IPMA є поширення інформації щодо розвитку проєктного менеджменту. Так, наприклад, асоціацією було розроблено та поширено компетенції з проєктного менеджменту. У 1969 році було створено Інститут проєктного менеджменту (PMI), яким було запропоновано найпоширеніший сьогодні стандарт, яким є Збірка знань з управління проєктами (Project Management Body of Knowledge, PMBoK). Цей стандарт був визнаний Американським національним інститутом стандартів (ANSI) та Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO). На базі запропонованих стандартів PMI проводиться сертифікація фахівців у галузі проєктного менеджменту (PMP).

**Постановка завдання.** Незважаючи на значний обсяг інформації у галузі проєктного менеджменту, слід зазначити, що визначення поняття «проєкт» сильно різняться у роботах різних учених, також відчувається брак досліджень щодо відмінностей проєкту від бізнес-процесу, чому присвячено дослідження. Завданнями дослідження є проведення аналізу дефініцій поняття «проєкт» зарубіжними та вітчизняними авторами; визначення основних характеристик проєкту; обґрунтування оригінального визначення поняття «проєкт»; виділення основних відмінностей проєкту від бізнес-процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основою управління проєктами є поняття «проєкт». Розглянемо це поняття з трьох точок зору, а саме традиційного розуміння слова «проєкт» (енциклопедичні словники); з точки зору засновників проєктного менеджменту, а саме фахівців США та Західної Європи; з точки зору вітчизняних учених та вчених країн СНД.

Слово «проєкт» походить від латинського слова «projectus», що означає «кинутий вперед». Такий переклад вказує на визначення майбутнього плану дій. Великий тлумачний словник сучасної української мови надає слову «проєкт» такі три значення: «(1) сукупність документів (розрахунків, креслень, макетів тощо), необхідних для зведення споруд, виготовлення машин, приладів тощо; (2) попередній текст якого-небудь документа, що виноситься на обговорення, затвердження; (3) задуманий план дій; задум, намір» [1, с. 1152]. Очевидним є те, що

відповідно до цілей дослідження розгляду підлягають перше та третє значення.

Серед визначень поняття «проєкт» американськими та західноєвропейськими вченими розглянемо такі. PMBoK визначає проєкт як «тимчасове починання, яке вживається для створення унікального продукту, послуги чи результату» [2, с. 4]. Харольд Керцнер визначає проєкт як будь-яку серію активностей та завдань, які мають мету з акцентом на створення ділової цінності, яку слід виконати в межах певних специфікацій; мають певний часовий інтервал початку та закінчення; мають обмежене фінансування; споживають людські та інші ресурси; є багатофункціональними [3, с. 2]. Досить цікавим є те, що Х. Керцнер не робить акцент на унікальності результату проєкту, вказуючи на протилежне, адже результат проєкту може бути унікальним або повторюваним [3, с. 2]. Всупереч цьому Джозеф Хігні повністю підтримує визначення проєкту PMBoK, додаючи до нього, що якщо він (проєкт) повторюється, то це не проєкт. Проєкт повинен мати певні початкові та кінцеві моменти (час), бюджет (вартість), чітко визначений обсяг (або масштаби) роботи, яку потрібно виконати, та конкретні вимоги до ефективності, які повинні бути виконані [4, с. 2]. Дж. Юран та Б. Годфрі надають два визначення проєкту. Отже, проєкт – це проблема, запланована до вирішення [5, с. 5.20]; завдання, яке виконується структуровано [5, с. 17.1]. Філ Баг'юлі визначає проєкт як «послідовність взаємопов'язаних подій, які проводяться протягом визначеного та обмеженого періоду часу і спрямовані на створення унікального, але чітко визначеного результату» [6]. Арчібальд Рассел визначає проєкт як «комплекс дій (зазвичай тривалістю менше трьох років), що складається з взаємопов'язаних завдань, які виконуються різними функціональними підрозділами, з чітко визначеними цілями, розкладом і бюджетом» [7, с. 56]. К. Грей та Е. Ларсон визначають проєкт як комплексний захід, що не повторюється, який обмежений за часом, бюджетом, ресурсами, а також чіткими вказівками щодо виконання, розробленими під потреби замовника [8, с. 16]. Роберт Батрік визначає проєкт як сукупність заходів, узгоджених для досягнення визначеного результату; в проєкт залучаються люди з усієї організації, які надають свої експертні знання [9, с. 20].

Більшість вітчизняних учених у своїх роботах продовжує тези іноземців. Так, Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик визначають проєкт як «сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення» [10, с. 9]. В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва зазначають,

що проєкт – це тимчасова діяльність для створення цінності завдяки унікальній властивості продукту проєкту в рамках виконання місії соціально-економічної системи [11, с. 17]. Л.С. Кобилянський визначає проєкт як комплекс взаємозалежних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей протягом обмеженого часу за обмежених грошових та інших ресурсів [12, с. 8]. Г.М. Тарасюк визначає проєкт як задум (завдання, проблему) та необхідні засоби його реалізації задля досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату [13, с. 10]. В.М. Приймак визначає проєкт як комплекс спеціально організованих обмежених у часі, бюджеті дій, заходів, чи зусиль, скерованих на створення унікального продукту (товари, послуги чи інші результати) визначеної якості [14, с. 11].

Серед російських учених виділимо авторів найбільш популярних видань у галузі управління проєктами. І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге стверджують, що поняття «проєкт» об'єднує різноманітні види діяльності, які характеризуються низкою ознак, найбільш загальними з яких є спрямованість на досягнення конкретних цілей, визначених результатів; координоване виконання численних, взаємопов'язаних дій; обмежена протяжність у часі з певним початком і кінцем [16, с. 12]. Також окремо відзначено, що основна відмінність проєкту від виробничої системи полягає в тому, що проєкт є одноразовою, нециклічною діяльністю. М.Л. Разу відзначає, що проєкт – це системний комплекс планових (фінансових, технологічних, організаційних та інших) документів, що містять комплексну системну модель дій, спрямованих на досягнення оригінальної мети [15, с. 21]. А.С. Товб, Г.Л. Ципес визначають проєкт як унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів для досягнення заздалегідь поставлених цілей за певних вимог до термінів, бюджету та характеристик очікуваних результатів [17, с. 38].

Усі проаналізовані визначення поняття «проєкт» зведемо в табл. 1, виділивши основні характеристики проєкту, які були надані певними вченими; при цьому зауважимо, що під словами «задача», «дія», «активності», «завдання», «захід» далі будемо розуміти поняття «бізнес-процес».

На базі результатів аналізу можна визначити основні риси проєкту (рис. 1).

**Результативність.** Кожен проєкт створюється для досягнення конкретної цілі (цілей), тобто характеризується конкретним результатом. Результативність проєкту визначається оцінкою якості кінцевого результату проєкту.

**Структурна складність.** Для успішної реалізації будь-якого проєкту має бути завершена велика кількість пов'язаних між собою бізнес-процесів. Також кожен процес може бути поділений на окремі етапи (фази), які завершуються відпо-

відними проміжними результатами (віхами, ключовими точками), досягнення яких є необхідною умовою для успішної реалізації проєкту, тобто досягнення кінцевого результату.

**Стратегічність.** Кожен проєкт повинен мати стратегію реалізації, тобто чітко визначені цілі та план дій для їхнього досягнення.

**Документальна оформленість.** Як правило, план дій оформлюється відповідним документом та/або формується на базі спеціального програмного забезпечення (наприклад, MS Project).

**Унікальність (одноразовість).** Унікальність реалізації проєкту свідчить про те, що у кожному проєкті є риси (результати, бізнес-процеси, система організації), комбінація яких ще не була реалізована цим підприємством, сам проєкт є тимчасовим, після досягнення конкретного унікального результату або поставленої цілі (цілей) проєкт припинить своє існування.

**Обмеженість у часі.** Зазвичай сукупність дій, які дадуть змогу забезпечити досягнення необхідного результату, мають обов'язковий часовий інтервал виконання, тобто будь-який проєкт передбачає наявність встановлених заздалегідь дій початку й завершення. Проєкт починається із зародження ідеї його існування та завершується після досягнення його результату (або коли керівництво проєкту розуміє, що реалізувати проєкт за наявних обмежень неможливо).

**Обмеженість ресурсів.** Для отримання бажаного результату необхідно виконати відповідну сукупність бізнес-процесів, кожен з яких повинен бути забезпечений фінансовими, матеріальними, інформаційними та іншими видами ресурсів. Як правило, кожен проєкт має виділений на нього певний бюджет, а його реалізація повинна здійснюватися чітко в рамках цього бюджету. Крім того, навіть за наявності згоди вийти за рамки бюджету, це не завжди є можливим, оскільки ресурсні можливості підприємства є обмеженими.

Вказані характеристики проєкту є підґрунтям для формулювання ще низки ознак, які зазвичай не розглядаються науковцями, але є дуже важливими для розуміння сутності управління проєктами та відчуття різниці проєкту й складного бізнес-процесу. До таких характеристик можна віднести інноваційність, невизначеність та наявність керівництва й команди проєкту.

**Інноваційність.** Кожен проєкт спрямований на створення чогось нового або застосування нових для підприємства технологій чи способів організації праці або управління. Таким чином, у процесі управління проєктом реалізується інновація принаймні на рівні підприємства. Інноваційність проєкту вказує також на його взаємозв'язок зі змінами.

**Невизначеність.** Проєкт завжди має високий ступінь невизначеності, тому що виробляється вперше й один раз.

Таблиця 1

**Аналіз тлумачень поняття «проект»**

| Автор (джерело)                                     | Тлумачення поняття «проект»   | Основні характеристики   |
|---|---|--|
| Великий тлумачний словник сучасної української мови | Сукупність документів (розрахунків, креслень, макетів тощо), необхідних для зведення споруд, виготовлення машин, приладів тощо; задуманий план дій; задум, намір.   | Результативність, структурна складність, стратегічність, документальна оформленість.                             |
| РМВоК   | Тимчасове починання, яке вживається для створення унікального продукту чи послуги.  | Результативність, унікальність, обмеженість у часі.  |
| Харольд Керцнер                                     | Будь-яка серія активностей та завдань, які мають мету з акцентом на створення ділової цінності, яку слід виконати в межах певних специфікацій; мають певний часовий інтервал початку та закінчення; мають обмежене фінансування; споживають людські та інші ресурси; є багатофункціональними. Результат проекту може бути унікальним або повторюваним.  | Результативність, структурна складність, стратегічність, обмеженість у часі, обмеженість ресурсів.               |
| Джозеф Хігні  | Тимчасове починання, яке вживається для створення унікального продукту чи послуги. Якщо дії повторюються, то це не проект. Проект повинен мати певні початкові та кінцеві моменти (час), бюджет (вартість), чітко визначений обсяг (або масштаби) роботи, яку потрібно виконати, та конкретні вимоги до ефективності, які повинні бути виконані.  | Результативність, унікальність, обмеженість у часі, обмеженість ресурсів.  |
| Джозеф Юран та Блантон Годфрі                       | Проект – це проблема, запланована до вирішення. Проект – це завдання, яке виконується структуровано.  | Результативність, структурна складність, стратегічність.   |
| Філ Баг'юлі   | Послідовність взаємопов'язаних подій, які проводяться протягом визначеного та обмеженого періоду часу й спрямовані на створення унікального, але чітко визначеного результату.  | Результативність, структурна складність, унікальність, обмеженість у часі.                                       |
| Арчібалд Рассел                                     | Комплекс дій (зазвичай тривалістю менше трьох років), що складається зі взаємопов'язаних завдань, що виконуються різними функціональними підрозділами, з чітко визначеними цілями, розкладом і бюджетом.  | Структурна складність, стратегічність, обмеженість у часі, обмеженість ресурсів.                                 |
| Кліффорд Грей та Ерік Ларсон                        | Комплексний захід, що не повторюється, який обмежений за часом, бюджетом, ресурсами, а також чіткими вказівками з виконання, розробленими під потреби замовника.  | Структурна складність, унікальність, обмеженість у часі, обмеженість ресурсів.                                   |
| Роберт Батрік                                       | Сукупність заходів, узгоджених для досягнення визначеного результату; в проект залучаються люди з усієї організації, які надають свою експертні знання.   | Структурна складність, результативність, командна робота.  |
| Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик             | Сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одно-разових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку й завершення.   | Результативність, структурна складність, стратегічність, унікальність, обмеженість у часі, обмеженість ресурсів. |
| В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведева         | Тимчасова діяльність для створення цінності завдяки унікальній властивості продукту проекту в рамках досягнення місії соціально-економічної системи.  | Результативність, стратегічність, унікальність, обмеженість у часі.  |
| Л.С. Кобилянський                                   | Комплекс взаємозалежних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей протягом обмеженого часу за обмежених грошових та інших ресурсів.  | Структурна складність, стратегічність, обмеженість у часі, обмеженість ресурсів.                                 |
| Г.М. Тарасюк  | Задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації задля досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.  | Результативність, стратегічність.  |
| В.М. Приймак  | Комплекс спеціально організованих обмежених у часі, бюджеті дій, заходів, чи зусиль, скерованих на створення унікального продукту (товару, послуги чи іншого результату) визначеної якості.   | Результативність, структурна складність, унікальність, обмеженість у часі, обмеженість ресурсів.                 |
| І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге            | Поняття «проект» об'єднує різноманітні види діяльності, які характеризуються низкою ознак, найбільш загальними з яких є спрямованість на досягнення конкретних цілей, визначених результатів; координоване виконання численних, взаємопов'язаних дій; обмежена протяжність у часі з певним початком і кінцем. Основна відмінність проекту від виробничої системи полягає в тому, що проект є одноразовою, нециклічною діяльністю. | Результативність, структурна складність, стратегічність, обмеженість у часі.                                     |
| М.Л. Разу   | Системний комплекс планових (фінансових, технологічних, організаційних тощо) документів, що містять комплексну системну модель дій, спрямованих на досягнення оригінальної мети.  | Результативність, структурна складність, стратегічність, документальна оформленість.                             |
| А.С. Товб, Г.Л. Ципес                               | Унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів для досягнення заздалегідь поставлених цілей за певних вимог до термінів, бюджету та характеристик очікуваних результатів.   | Результативність, структурна складність, унікальність, стратегічність, обмеженість у часі, обмеженість ресурсів. |

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–17]

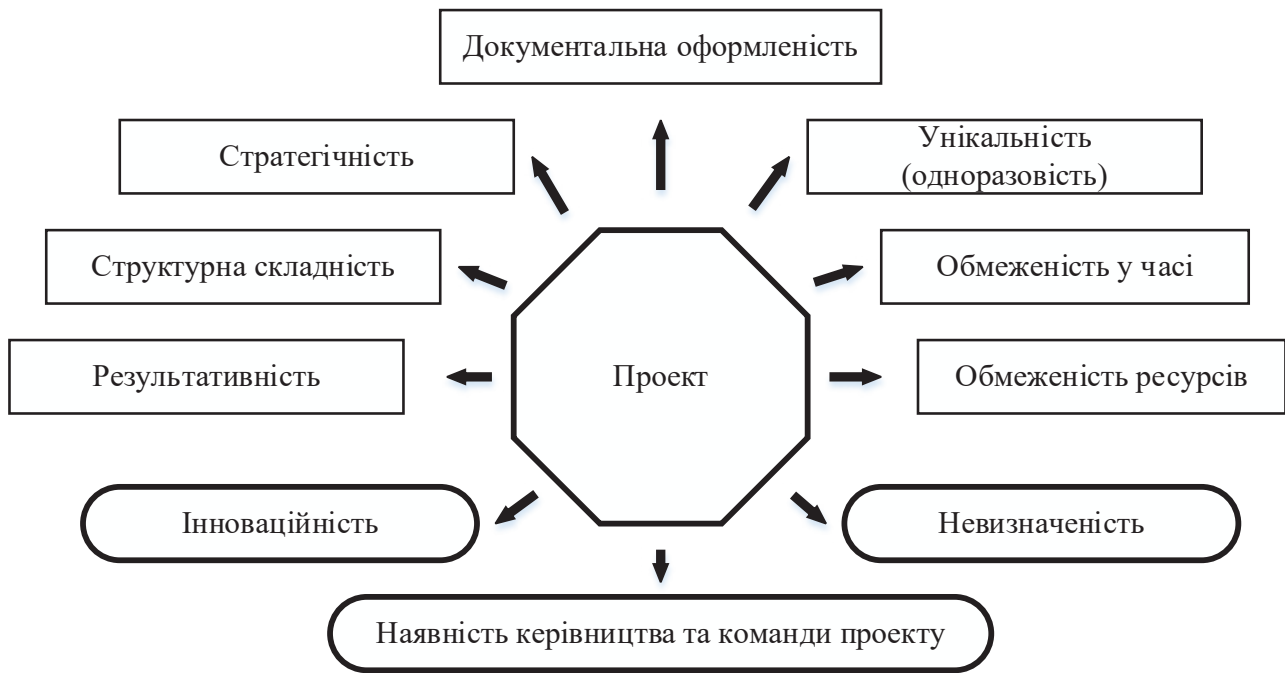


Рис. 1. Характеристики проекту

Джерело: розроблено авторами

*Наявність керівництва та команди проекту.* Для розуміння необхідності цієї характеристики визначимо поняття «управління проектом». Для цього використаємо загально відомий процесний підхід до менеджменту загалом [18]. Управління проектами тоді можна визначити як сукупність дій керівництва проекту щодо планування дій, які необхідні для реалізації проекту; організації виконання запланованих дій; мотивації учасників проекту; контролю проміжних та кінцевих результатів.

Необхідність наявності керівника та управлінської команди у кожному проекті зумовлюється тим, що, відміну від бізнес-процесу, який зазвичай є стандартним та має циклічне повторювання, проект є унікальним, що зумовлює необхідність побудови схеми його виконання саме для нього. При цьому якщо щодо бізнес-процесу після начального етапу його використання більша частка управлінських зусиль витрачається лише на реалізацію функції контролю, то щодо проекту керівництву часто доводиться виконувати всі функції менеджменту до завершення проекту. Крім того, призначення відповідального за виконання проекту суттєво збільшує відповідальність та підвищує якість результату. Обов'язковою наявністю керівництва та управлінської команди проекту зумовлюється більша відносна витратність проектного керівництва порівняно з процесним аналогом.

Усі встановлені характеристики проекту наочно відображені на рис. 1.

Встановлені характеристики дають змогу авторам запропонувати власне визначення поняття «проект».

Проект – це документально оформлений, обмежений у часі комплекс дій, спрямований на досягнення цілей та/або унікального результату шляхом використання обмежених ресурсів; реалізація проекту завжди пов'язана з високим рівнем невизначеності; управління проектом здійснюється керуючим проекту, який формує команду проекту, яка припиняє своє існування після завершення проекту.

Встановлені характеристики проекту (рис. 1) також дають змогу визначити його відмінності від бізнес-процесу, що є необхідною запорукою використання проектного управління керівництвом вітчизняних підприємств.

Для аналізу відмінностей використаємо найбільш поширене сучасне визначення бізнес-процесу. Бізнес-процес – це ланцюг логічно пов'язаних повторюваних дій, що використовує ресурси організації для вдосконалення об'єкта (фізичного чи розумового) задля досягнення визначених та вимірюваних результатів/продуктів для внутрішніх чи зовнішніх клієнтів [19, с. 22].

Як бачимо на рис. 2, бізнес-процес має дуже багато спільних рис з проектом, а саме структурність, необхідність забезпечення ресурсами, результативність, часову обмеженість, наявність цілей. Бізнес-процеси, як і проекти, є дискретними, можуть включати інші підпроцеси, як правило, вони документально оформлені.

Водночас бізнес-процес має також велику кількість відмінних характеристик, серед яких основними є циклічність його повторення, стандартність та висока передбачуваність результату.



Рис. 2. Спільні та відмітні характеристики проекту та бізнес-процесу

Джерело: розроблено авторами

Також слід відзначити, що організація бізнес-процесів регламентується стандартами ISO 9000, на відміну від управління проектом, яке регламентується ISO 21500.

Спільні та відмітні характеристики проекту та бізнес-процесу наочно відображено на рис. 2.

**Висновки з проведеного дослідження.**

У дослідженні авторами проведено аналіз робіт учених задля визначення основних характеристик проекту. В результаті аналізу виявлено такі характеристики проекту, як документарна оформленість, результативність, структурна складність, стратегічність, унікальність, обмеженість у часі, обмеженість ресурсів, інноваційність, невизначеність, наявність керівництва та команди проекту.

На основі аналізу тлумачень поняття «проект» авторами запропоновано оригінальну дефініцію цього поняття. Проект – це документально оформлений, обмежений у часі комплекс дій, спрямований на досягнення цілей та/або унікального результату шляхом використання обмежених ресурсів; реалізація проекту завжди пов'язана з високим рівнем невизначеності; управління проектом здійснюється керуючим проектом, який формує команду проекту, яка припиняє своє існування після завершення проекту.

Результати аналізу основних відмінностей проекту від бізнес-процесу мають спростити керівництву підприємств вибір ефективної форми управління.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укл. і головн. ред. В.Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
2. Guide to the Project Management Body of Knowledge. 6th ed. Project Management Institute, Inc. 2017. 756 p.
3. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons, 2017. 814 p.
4. Heagney J. Fundamentals of project management. Amacom, 2016. 250 p.
5. Juran J.M., Godfrey A.B. Juran's quality handbook. 5th ed. 1999. 1730 p.
6. Baguley P. Improve Your Project Management: Teach Yourself. Hachette UK, 2010. 224 p.
7. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами Москва : Компания АйТи ; ДМК Пресс, 2010. 464 с.
8. Грей К., Ларсон Э. Управление проектами : практическое руководство. Москва : Дело и Сервис, 2003. 528 с.

9. Buttrick R. The project workout. The ultimate guide to directing and managing business-led projects. Routledge, 2019. 553 p.

10. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами : навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

11. Рач В.А., Россошанська О.В., Медведєва О.М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навчальний посібник. Київ : К.І.С., 2010. 276 с.

12. Кобилянський Л.С. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2002. 200 с.

13. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Каравелла, 2004. 344 с.

14. Приймак В.М. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.

15. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник. Москва : КНОРУС, 2010. 760 с.

16. Мазур І.І., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами : учебное пособие. Москва : Омега-Л, 2004. 664 с.

17. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. Москва : ЗАО «Олимп Бизнес», 2003. 240 с.

18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.

19. Business Process Management. Ericsson Quality Institute. Gothenburg, Sweden : Ericsson, 1993.

#### REFERENCES:

1. Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy (2005) [A great explanatory dictionary of modern Ukrainian] VTF "Perun".

2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Sixth Edit. (2017) Project Management Institute, Inc.

3. Kerzner, H. (2017). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons.

4. Heagney, J. (2016). Fundamentals of project management. Amacom.

5. Juran, J.M., & Godfrey, A.B. (1999). Juran's quality handbook 5th ed.

6. Baguley, P. (2010). Improve Your Project Management: Teach Yourself. Hachette UK.

7. Buttrick, R. (2018). The project workout: The ultimate guide to directing and managing business-led projects. Routledge.

8. Archibald, R.D. (2017). Upravleniye vysokotekhnologichnymi programmami i proyektami. [Management of high-tech programs and projects] Litres.

9. Grey, K.F. & Larson, E.U. (2003). Upravleniye proyektami: prakticheskoye rukovodstvo [Project Management: Practical Guide] Delo i servis.

10. Dovhan, L.Ye. (2017). Upravlinnia proektamy: navchalnyi posibnyk. [Project Management: Tutorial] KPI im. Ihoria Sikorskoho.

11. Rach, V.A. (2010). Upravlinnia proektamy: praktychni aspekty realizatsii stratehii rehionalnoho rozvytku : navchalnyi posibnyk. [Project Management : Practical Aspects of Implementing Regional Development Strategies] KIS.

12. Kobylanskyi, L.S. (2002) Upravlinnia proektamy [Project Management] MAUP.

13. Tarasiuk, H.M. (2004). Upravlinnia proektamy : Navchalnyi posibnyk dlia studentiv vyshchikh navchalnykh zakladiv. [Project Management : Tutorial] Karavela.

14. Pryimak, V.M. (2017) Upravlinnia proektamy. [Project Management : Tutorial] Navchalnyi posibnyk. Kyivskiy natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka.

15. Razu, M.L. (2010). Upravleniye proyektom: Osnovy proyektного управления. [Project management: Fundamentals of project management] Knorus.

16. Mazur, I.I., Shapiro, V.D. & Olderogge, N.G. (2004). Upravleniye proyektami : Uchebnoye posobiye. [Project Management : Tutorial]. Omega-L.

17. Tovb, A.S. & Tsipes, G.L. (2003). Upravleniye proyektami: standarty. metody. opyt. [Project management: standards, methods, experience] Olimp-Biznes.

18. Mescon, M., Albert, M. & Khedouri, F. (1997). Osnovy menedzhmenta. [Fundamentals of Management] Delo.

19. Ericsson Quality Institute (1993). Business Process Management. Gothenburg, Sweden : Ericsson.