

УДК 658.33.65

*К. О. Астаф'єва,
к. е. н., старший викладач, ДВНЗ «Криворізький національний університет»
І. Г. Полищук,
к. е. н., доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами,
ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПЕРШОМУ ЕТАПІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Kateryna Astafieva,
PhD (Economics), Associate Professor, Kryvyi Rih National University,
Irena Polischuk,
PhD (Economics), docent, departments of Economics,
Organization and Management of Enterprises. Kryvyi Rih National University*

PROJECT MANAGEMENT STRATEGY AT THE FIRST STAGE OF ENTERPRISE LIFECYCLE

У статті проаналізовано сутність першого етапу життєвого циклу підприємства. Окреслено основні чинники, які характеризують початок процесу створення підприємства, а саме під першим етапом розвитку необхідно розуміти момент перших фінансових вкладень. Запропоновано розглядати початок створення підприємства з позиції розробки та реалізації проекту. Виявлено сутність термінів «проект» та «управління проектом». Визначено, що для більш ефективної системи управління проектом доцільно використовувати стратегічний підхід, а саме для розробки більш ефективної стратегії управління проектами доцільно представити перший етапам життєвого циклу підприємства вигляді моделі життєвого циклу проекту. Дослідивши сутність останнього було окреслено «сходинок» розвитку. Під «сходинами» розвитку необхідно розуміти дії, які доцільно виконати для створення суб'єкту господарювання. Наведено напрямки стратегії управління проектами із урахуванням «сходинок» розвитку.

The article draws upon the first stage of enterprise lifecycle. Key factors to determine the beginning of enterprise establishment are specified. The first stage of enterprise development is considered to be the period of initial financial investments. The article reviews the beginning of enterprise establishment as development and project implementation. The terms “project” and “project management” are clarified. The article argues that the strategic approach has the significant impact on project management and highlights that the first stage of enterprise lifecycle should be considered as a project lifecycle model to develop a more effective project management strategy. The “steps” of enterprise development are viewed as the actions to ensure economic entity development. The article also provides possible lines of project management strategy regarding the “steps” of enterprise development.

Ключеві слова: *стратегія, проект, управління проектами, теорія життєвих циклів, підприємство.*

Key words: *strategy, project, project management, lifecycle theory, enterprise.*

Постановка проблеми

Зважаючи на динамічність розвитку світового економічного середовища, відкритим залишається питання розробки ефективної стратегії управління. При чому доцільно більш уваги приділити стратегії, яка окреслює не тільки успішний розвиток вже існуючого підприємства, а і надасть характеристику інструментам процесу управління щодо створення нового підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемі розробки стратегії управління проектами приділено багато уваги, як у вітчизняній та і зарубіжній літературі. Значний вклад у розвиток питання стратегічного управління внесли вчені Ідрісов О.Б., Картишев С.В., Постніков О.В., Ламбен Ж., Фатхутдинов Р.А., Анісімов О.С., Ансофф І., Горемікін В. А., Грант Р. М. та інші. Питанням висвітлення сутності теорії життєвих циклів проекту присвячені роботи економістів Петровська Т.Е., Русінова О., Швець Л. П., Захаркевич Н. П., Грей К. Ф. та інші. Разом з відкритими залишаються питання стратегії управління проектами із позиції життєвого циклу підприємства, а саме його першого етапу.

Постановка завдання: Надати характеристику першому етапу життєвого циклу підприємства з позиції виокремлення «сходинок» розвитку. Останні, пропонується характеризувати теорією життєвих циклів проекту із його відповідними етапами. На основі наведеного підходу пропонуємо розробки стратегії управління проектами із урахуванням «сходинок» розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження

Підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, який протягом своєї діяльності змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Процес організаційних, економічних, технічних та інших змін характеризується за допомогою теорії життєвих циклів підприємства. Це є доволі ефективний підхід, том що дає можливість врахувати не тільки мету розвитку та загрози які його супроводжують, а також надати характеристику розвитку, опираючись на окремі етапи. Отже виникає можливість запропонувати відповідні стратегії управління окремими етапами життєвого циклу підприємства, орієнтовно на їх мету.

Теорія життєвих циклів підприємства передбачає, що останнє протягом свого «життя» проходить відповідні етапи. Кожному етапу притаманні свої особливості та умови успішної діяльності. Доволі дискусійним залишається питання стосовно змісту першого етапу діяльності, а детальніше, з якого моменту починається його життєвих цикл. З метою відповіді на наведене питання пропонуємо дослідити окремі авторські підходи стосовно початку діяльності суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.

Авторські підходи до визначення початку життєвого циклу підприємства

Автор	Назва першого етапу розвитку	Сутність першого етапу розвитку.
1	2	3
Мільнер Б. З. [7]	«Етап підприємництва»	Початок процесу створення організації, формування бізнес-ідеї та розроблення шляхів утілення її у життя.
Міллер Д. та Фрізен П. [8]	«Народження»	Вік фірми – молодше 10 років; Неформальна структура; На чолі управління – менеджер-власник
Адзіс І. К. [9]	«Зародження»	Етап на якому підприємства проходять реєстрацію, складають бізнес-план, будують виробничі потужності.

Відповідно до табл.1 дослідники вважають, що життєвий цикл підприємства починається із моменту здійснення перших фінансових інвестицій. Ще зарано говорити про існування підприємства. Засновники повинні пройти відповідні періоди, які характеризуються заходами направленими на підготовку до створення повноцінного підприємства.

Отже при розгляді початку життєвого циклу доцільно розглядати не підприємство, а намір його створення та процес утілення його у життя. Тому на перший план виходить проектування майбутнього підприємства та контроль за процесом використання інвестиційних коштів.

За цієї умови мета діяльності, це створення передумов для народження підприємства із використанням сучасних методів управління. З моменту, як починається перетворення з ідеї у реальний проект майбутнього підприємства, починається етап його «Становлення». Під останнім необхідно розуміти процес створення та реалізацію проекту майбутнього підприємства із урахуванням особливостей запланованої господарської діяльності. Отже процес проходження першого етапу розвитку можна розглядати з позиції створення та реалізації проекту.

В економічній та технічній літературі зустрічається велика кількість підходів до визначення сутності «проекту». Кожен з них має свою специфіку, наприклад: проект в інженерії — сукупність моделей, проектна конструкторська документація, яка містить проектні рішення і дає повне уявлення про будову

розроблюваного виробу, процесу або організації; проект в документознавстві — попередній текст якогось документа та інше.

Розглядаючи наведений термін у економічному плані, необхідно окреслити, що процес створення підприємства необхідно відповідним чином обґрунтувати. Для цього використовуються різноманітні інструменти, а саме створюються бізнес-плани, документ техніко-економічного обґрунтування інвестицій та інше. Разом з тим останні не раціонально вважати синонімами терміну «проект», тому що існує низка відмінностей, а саме: зміна стану проекту задля досягнення його мети; обмеженість у часі; обмеженість ресурсів; неповторність та інше [1]. Враховуючи вище наведене, важливо їх розмежовувати.

Економіст Тарасюк Г. М. зазначає, що «проект – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації їх метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату» [1, с. 10]. Під результатом реалізації проекту пропонуємо розуміти створення нового підприємства, із побудованими виробничими потужностями та організаційною структурою виробництва.

З метою теоретичного обґрунтування методів, які використовуються при керуванні процесом створення та реалізації проекту, у практиці користуються терміном «управління проектами». В свою чергу, під останнім необхідно розуміти методологію планування, організації, координації власних та залучених ресурсів протягом проектного циклу. Метою управління є ефективне досягнення цілей проекту шляхом залучення сучасних методик, техніки та технології управління. При чому визначені цілі обґрунтовані результатами проекту за складом та об'ємом робіт, вартістю, часом, якістю і задоволення учасників проекту [2].

Для підвищення ефективності управління проектами необхідно використовувати стратегічний підхід, а саме розробити стратегію управління проектами із урахуванням послідовності виконання окремих видів діяльності. На сьогодні у світовій практиці широко використовуються новітні підходи, які на відміні від старших визначають, що управління проектами знаходиться на вершині стратегії. В свою чергу під стратегією управління проектами необхідно розуміти систему методів та моделей розвитку проектної діяльності, яка заснована на збалансованому введенні технічних, управлінських та бізнес аспектів до проекту.

З метою розробки більш ефективної стратегії управління проектами із позиції наступного розвитку на етапі «Становлення» пропонуємо залучити теорію життєвих циклів проекту. Це надасть можливість окреслити «сходінки», які необхідно пройти для створення нового підприємства. Під «сходінками» пропонуємо розуміти етапи життєвого циклу проекту. Тому пропонуємо більш детально дослідити сутність останнього з позиції можливості використання на першому етапі життєвого циклу підприємства та розробки відповідної стратегії.

Дослідник Дункан Вільям Р. пропонує визначати життєвий цикл проекту, як набір послідовних етапів, найменування та кількість яких повинна визначатися в залежності від потреб контролю керівників та організації які залучені до проекту [3].

В економічній літературі наводиться велика кількість різних моделей життєвого циклу проекту. Однією із найвідоміших є каскадна модель, яка була розроблена після конференції НАТО у 1968 році. Потім дослідник Winston Royce її удосконалив, а саме запропонував механізм взаємозалежності між етапами та можливість повернення на вже пройдений етап. Необхідність останнього обумовлена можливими помилками або недоліками при виконанні завдання. Модель характеризується наступними етапами: Дослідження концепції; Дослідження системи; Потреби; Розробка проекту; Впровадження; Установлення; Експлуатація та підтримка; Супроводження; Вивід із експлуатації. Наведена модель має ряд недоліків, а саме має доволі вузький спектр практичного використання. Вона актуальна лише для традиційних видів інженерної діяльності. Найвагомим її недоліком є те, що вона не враховує ймовірність невідповідності отриманого результату вимогам проекту. Отже неможливо повернутися на вже пройдені етапи [6].

З метою усунення недоліків, каскадну модель було удосконалено та трансформовано у V-образну модель. Остання передбачає виокремлення етапів виконання проекту із можливістю повернення до вже виконаних робіт. Ця необхідність виникає за умови виникнення помилок або відхилення отриманих результатів від зав'язаних у проекті. Наведена модель актуальна при розробці продуктів ІТ галузі, тому її використання за умови висвітленні процесу проходження етапу «Становлення» не завжди актуальна.

Доволі універсальний підхід наведено у роботі економістів Erik W. Larson та Clifford F. Gray. Дослідники вказують, що модель життєвого циклу проекту складається із чотирьох етапів, а саме:

1. Етап визначення, який передбачає окреслення специфікації проекту, установлення мети проекту. Керівники особливу увагу приділяють формуванню команди та поділу основних обов'язків.

2. Етап планування, характеризується зусиллями із боку складання плану згідно якого визначається вид та обсяг ресурсів, які необхідно залучити до виконання проекту, період реалізації проекту та строки виконання окремих завдань та бюджет проектних робіт. Окрема увага приділяється ризикам.

3. Етап виконання, враховує процес реалізації робіт по проекту, як фізичних так і розумових. Здійснюється виготовлення продукції. Показниками ефективності виконання робіт є контроль за освоєнням бюджету та строків. Перед керівництвом та виконавцями проекту встає питання дотримання меж бюджету та термінів виконання робіт. Якщо має місце відхилення, доцільно проаналізувати ситуацію на предмет внесення змін.

4. Заключний етап. При здійсненні останнього етапу треба враховувати три складових: доставка, перерозподіл ресурсів та оцінка проекту. При розгляді складової доставки, необхідно розуміти презентацію

проекту замовнику. До цієї складової також можна віднести навчання клієнтів та передачу відповідної документації. Розглядаючи перерозподіл ресурсів необхідно зосередитися на звільненні обладнання або матеріалів та їх передачу на потреби іншого проекту. Оцінка проекту характеризується аналізом якості та швидкості виконання проекту та можливістю усунути недоліки роботи у майбутньому [4].

Наведена модель є достатньою змістовною, враховує всі основні складові процесу розробки та виконання проекту. Тому пропонуємо використовувати її для окреслення основних «сходинок» етапу «Становлення». Під останніми необхідно розуміти ті дії, які виконуються розробниками та виконавцями проекту для створення повноцінного підприємства. На рис. 1 зображено «сходинок», які необхідно пройти для формування нового підприємства та завершення етапу «Становлення».

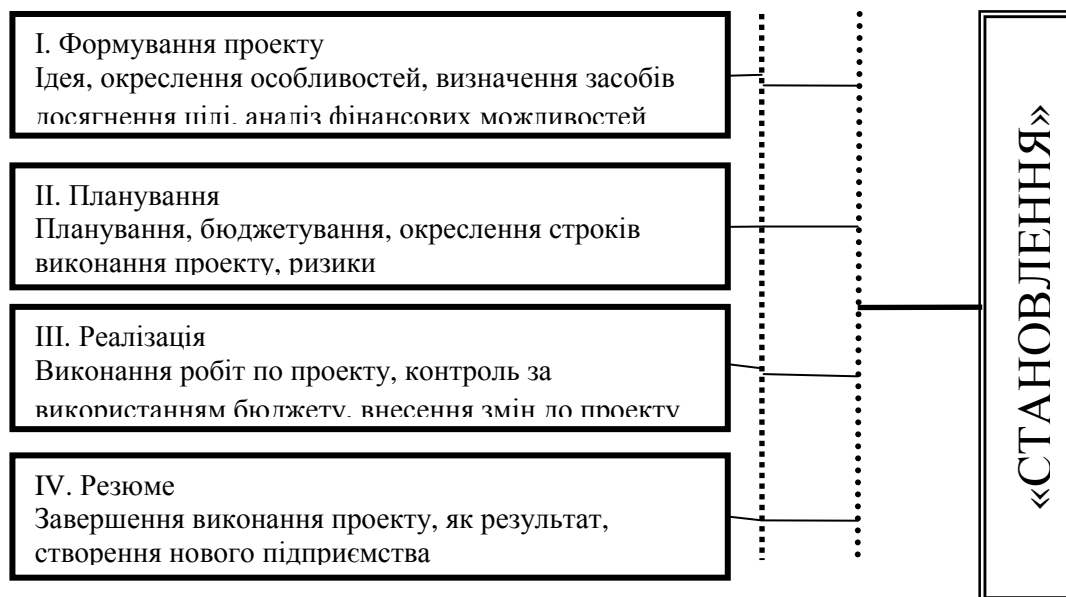


Рис. 1. «Сходинок» першого етапу життєвого циклу підприємства «Становлення»

Згідно із рис. 1 етап «Становлення» включає в себе проходження чотирьох «сходинок», які окреслюють етапи життєвого циклу проекту. Відповідно до цього, пропонуємо розробити стратегію управління життєвим циклом проекту, а саме зазначити її основні напрямки.

Загалом, дослідники виокремлюються два напрямки розробки ефективної стратегії управління проектами. Перший напрямок представляє собою шляхи прийняття стратегічних рішень. А саме зосереджує увагу на наданні менеджерам нижчого ланцюгу проекту, можливості приймати рішення. Останні можуть доповнювати або змінювати вже прийняті раніше інженерно-конструкторські рішення, які закладені до проекту вищим керівництвом. Якщо думки менеджерів, виконавців, проекту не враховується при розробці загальної стратегії, тоді виникає низка помилок:

- зосередження уваги на проблемах та прийнятті рішень, які не мають стратегічного значення, вони є незначними;
- високотехнологічне обладнання використовується недостатньо ефективно;
- орієнтація на досягнення досконалості прийнятих рішень без урахування думки команди виконавців проекту.

Другий напрямок вказує на особисті якості менеджерів проекту всіх рівнів. Стратегія полягає у спроможності керівників проекту виступати його захисниками. З одного боку керівники, повинні бути здатними, відстоювати отримані командою результати та їх відповідність цілям проекту. З іншого боку, керівник повинен у сприятливій формі представити команді зауваження та критичні рекомендації від підсумків зустрічі з вищим керівництвом.

Ці зазначені підходи пропонуємо використовувати протягом всіх «сходинок» етапу «Становлення». Разом з тим, необхідно окреслити окремі підходи на кожній із «сходинок».

Як зазначалось вище, розробка стратегії передбачає використання спеціальних інструментів та засобів. Разом з тим, на етапі «Становлення», підприємства, не існує тому не всі підходи до формування стратегії підходять. У цій роботі пропонуємо зупинитися на декомпонуванні стратегії на основі системі збалансованих показників.

Цей підхід доволі широко використовується у менеджменті, тому пропонуємо його використати для характеристики стратегії управління «сходинокми» на етапі «Становлення».

«Сходінка» I. Складання карти стратегічних завдань, які логічно пов'язані із стратегічними цілями. Під останнім необхідно розуміти майбутнє підприємство, ту сферу в якій воно буде працювати.

«Сходінка» II. Формування карти збалансованих показників, що кількісно вимірюють ефективність бізнес-процесів, окремо зупиняючись на термінах досягнення цілі.

«Сходінка» III. Реалізація проекту, безпосереднє інвестування із урахуванням тих змін, що супроводжують виконання проекту, моніторинг.

«Сходінка» IV. Окреслення критеріїв ефективності діяльності виконавців та керівників проекту всіх рівнів.

Наведені особливості стратегії управління проектами на окремих «сходінках» життєвого циклу надасть можливість підвищити ефективність управління на етапі «Становлення».

Висновок. У роботі наведено процес формування стратегії управління проектами орієнтовно на перший етап життєвого циклу підприємства «Становлення». Визначено, що проходження наведеного етапу можна представити у вигляді теорії життєвих циклів проекту, які представляють з себе окремі «сходінки». Наведений підхід надає можливість запропонувати стратегію управління проектами розмежовуючи окремі його етапи. Протягом наступних досліджень пропонуємо розвивати тему розподілу етапів життєвого циклу підприємства на «сходінки» із відповідними стратегіями управління.

Література.

1. Тарасюк Г. М. Управління проектами [Навчал. посіб.] / Г. М. Тарасюк - К.: Каравела, 2004. – 344с.
2. Мазур И. И. Управление проектами: [учебно-пособие] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге – М.: Омега, 2004. – с.664
3. Дункан Вільям, Р. Керівництва з питань проектного менеджменту [Текст] / Вільям Р. Дункан, С.Д. Бушуева. – К.: Інститут менеджменту і бізнесу, 2000.– 197 с.
4. Erik W. Larson Project Management: The Managerial Process / Clifford F. Gray, McGrawHill, Australia, p.6, pp 312-333
5. Winston, Royce. Managing the Development of Large Software Systems [Електронний ресурс] / Royce Winston. – Режим доступу : <http://www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf>.
6. Разработка ПО: модели жизненного цикла [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://itc.ua/articlesrazrabotka_po_modeli_zhiznennogo_cikla_21072/.
7. Мильнер Б. З. Теория организации. / Б. З. Мильнер – М.: ИНФРА, 1998. – 336 с.
8. Miller and Fhesen, 1978 - 921 p.
9. Адизес И. К. Как преодолеть кризисы менеджмента: диагностика и решение управленческих проблем. / И. К. Адизес [пер. з англ. Брагина Н.] // СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт – Петербурге, 2006. – 294 с.

References.

1. Tarasiuk, H. M. (2004), *Upravlinnia proektamy* [Project Management], Karavela, Kyiv, Ukraine, p. 344.
2. Mazur, I. I. Shapiro, V. D. and Ol'derogge, N. G. (2004), *Upravlenie proektami* [Project Management], Omega, Moscow, Russia, p.664.
3. Duncan Viliam, R. and Bushuieva, S.D. (2000), *Kerivnytstva z pytan proektnoho menedzhmentu* [Project Management Guidelines], Instytut menedzhmentu i biznesu, Kyiv, Ukraine, p. 197.
4. Erik W. Larson Project Management: The Managerial Process / Clifford F. Gray, McGrawHill, Australia, p.6, pp 312-333
5. Winston, Royce. Managing the Development of Large Software Systems [Online] / Royce Winston. – available at: <http://www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf>.
6. Software development: life cycle models, [Online], available at: http://itc.ua/articlesrazrabotka_po_modeli_zhiznennogo_cikla_21072/.
7. Mil'ner, B. Z. (1998) *Teorija organizacii* [], INFRA, Moscow, Russia, p. 336.
8. Miller and Fhesen, 1978 - 921 p.
9. Adizes, I. K. (2006), *Kak preodolet' krizisy menedzhmenta: diagnostika i reshenie upravlencheskih problem* [How to overcome management crises: diagnosis and management solutions], Stokgol'mskaja shkola jekonomiki v Sankt – Peterburge, SPb., Russia, p. 294.

Стаття надійшла до редакції 13.02.2018 р