

3. Розвиток підприємств

УДК 65.015.13

А.П.Батенко,

канд. екон. наук,
доцент кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,
директор Центру продуктивності
Міжнародного інституту бізнесу

ПРОЕКТНІ РАМКИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕРЕСІВ РІЗНИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Анотація. У роботі розглянуто різні підходи щодо визначення часових та змістовних меж проекту, що зумовлено різними трактовками фаз його життєвого циклу. Визначено причину таких розбіжностей, яка пов'язана з існуванням різних груп стейкхолдерів та їх очікуваннями щодо проекту. Запропоновано конкретні дії по запобіганню конфлікту інтересів, забезпеченню і оцінці досягнення поставлених перед проектом цілей.

Аннотация. В работе рассмотрены разные подходы к определению временных и содержательных рамок проекта, что обусловлено разными трактовками фаз его жизненного цикла. Определена причина таких расхождений, связанная с наличием разных групп стейкхолдеров и их ожиданиями в проекте. Предложены конкретные действия по предотвращению конфликта интересов, обеспечению и оценке достижения поставленных перед проектом целей.

Annotation. Different approaches to the project's duration and scope depending on some views of project life cycle were investigated. In the author's opinion the cause of it lies on existence of different group of project's stakeholders and their anticipations. Concrete proposals for conflict of interests elimination and project's goals fulfillment and estimation are developed.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Проектні рамки, фази життєвого циклу проекту, стейкхолдери проекту, результат проекту, продукт проекту, управління проектом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Проектные рамки, фазы жизненного цикла проекта, стейкхолдеры проекта, результат проекта, продукт проекта, управление проектом.

KEY WORDS. Project framework, project lifecycle phases, project stakeholders, project results, project product, project management.

Постановка проблеми. Одним із ключових аспектів, що зумовлює ефективне управління проектом, є визначення його рамок і змісту. Від цього залежать обсяги фінансування, оцінка очі-

куваних результатів, визначення учасників, основних етапів виконання і контрольних точок тощо. Це питання безпосередньо пов'язане з визначенням фаз життєвого циклу проекту, щодо яких не існує єдиного підходу, проте суттєві розбіжності у сприйнятті проектних меж і завдань різними стейкхолдерами призводять до значних непорозумінь та складнощів, що виникають при обґрунтуванні та реалізації проектних рішень.

Аналіз останніх публікацій. Питання життєвого циклу проекту широко обговорюється в літературі з проектного аналізу, фінансового менеджменту та управління проектами [1—8]. Разом з тим, простежується стійка тенденція щодо різних підходів у визначенні проектних меж як з теоретичних позицій, так і в діяльності вітчизняних підприємств.

Постановка завдання. Метою даної роботи є узагальнення існуючих науково-методичних трактувань та практичних підходів щодо визначення фаз життєвого циклу проекту, визначення причин і наслідків означених проблем та обґрунтування авторського бачення їх розв'язання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Широкого розповсюдження в теорії і практиці проектного аналізу набула концепція Світового Банку, за якою у проектах виділяють три основні фази — передінвестиційну, інвестиційну і експлуатаційну. Слід акцентувати увагу на тому, що експлуатаційна фаза передбачає такі етапи, як введення в експлуатацію, заміна устаткування або розширення масштабів діяльності. Це означає, що в рамки проектного циклу входить досить тривалий час використання введених у дію активів.

Аналогічна позиція простежується в літературі з фінансового менеджменту, де при проведенні фінансової оцінки інвестиційних проектів розглядається їх тривалість, включаючи, як правило, біля 5 років після здійснення інвестицій, і розраховується NPV на основі грошових потоків, які отримуються під час поточної експлуатації об'єктів інвестування.

Ця позиція певною мірою суперечить визначенню сутності проекту як унікальної роботи (а на етапі експлуатації відбувається неprojektна операційна діяльність) і відповідних його фаз, до яких входять фази обґрунтування і ініціації проекту, планування, реалізації і завершення, що зазначаються більшістю фахівців з проектного менеджменту. При цьому фаза завершення передбачає тільки передачу введеного в дію об'єкту операційним менеджерам у поточну експлуатацію.

Інших поглядів дотримуються фахівці з управління проектами, підходи яких до виокремлення фаз життєвого циклу проекту

наведені у табл. 1. Незважаючи на різні назви представлених у табл. 1 фаз, усі вони відображають послідовні етапи дій менеджера проекту щодо обґрунтування проектної ідеї та її втілення в життя та передбачають суттєву підготовчу роботу з ініціації і планування проекту перед тим, як команда приступить безпосередньо до виконання завдань по створенню кінцевого продукту проекту. Слід також уточнити, що остання фаза завершення передбачає документальне підтвердження виконання встановленого обсягу робіт та архівацію проектної документації.

Таблиця 1

**ВИЗНАЧЕННЯ ФАЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ
ПРОЕКТУ ФАХІВЦЯМИ З ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Автор, джерело	1 фаза	2 фаза	3 фаза	4 фаза
Верзух [1, с. 50]	Визначення	Планування	Виконання	Завершення
Грей, Ларсон [2, с. 15]	Визначення	Планування	Виконання	Доставка
Попов, Яковенко [3, с. 12]	Планування проекту	Управління етапом (планування етапу, контроль етапу, завершення етапу)		Завершення проекту
Тернер [4, с. 38]	Концепція (Пропозиція і ініціація)	Розробка (Проектування і експертиза)	Реалізація (Виконання і контроль)	Завершення (Закінчення і закриття)
Мазур, Шапіро [5, с. 88]	Концепція	Розробка і планування	Здійснення	Завершення
Фунтов [6, с. 34]	Розробка концепції	Планування	Здійснення	Завершення і оцінка

Відомий американський фахівець з управління проектами Гарольд Керцнер виділяє п'ять основних фаз у життєвому циклі проекту – це концепція, планування, тестування, впровадження і закриття [7, с. 77], які по суті збігаються із зазначеними вище у табл. 1 підходами.

Необхідно зазначити, що така концепція не є притаманною ІТ-проектам, які мають суттєві особливості у визначенні основних фаз і етапів, для них найбільш відомими є такі концепції життєвого циклу, як «Водоспад», «Прототипування», «Спіраль», що зумовлене специфікою самої «технології» створення кінцевого продукту цих проектів — програмного забезпечення, та впливає не тільки на процес його розробки, але й на всі процедури управління таким проектом.

Ще одна тенденція, що простежується у процесах формування основних фаз проектів — це підхід, що базується на визначенні етапів створення продукту проекту, його кінцевого результату, яка у попередній трактовці відповідає змісту третьої фази — реалізації проекту. Поділ на основні стадії створення кінцевого результату проекту цілком залежить від його змісту — чи буде це розробка і виведення на ринок нової продукції, введення в експлуатацію нового обладнання, будівництво нової споруди, участь у виставці тощо, тому в цьому ракурсі єдиного трактування цих етапів не існує і не може існувати.

Якщо звернутись до практики управління проектами на вітчизняних промислових підприємствах, то слід зазначити досить розповсюджену тенденцію — намагання цілісний міжфункціональний проект розбити на автономні фрагменти, що виконуються відповідними функціональними службами, які і несуть відповідальність за їх виконання. При цьому дуже часто замовник і служби, які залучаються до виконання проекту, не мають чіткої уяви про його межі і кінцевий продукт, що ускладнює контроль і оцінку отриманих результатів.

Таким чином, на тлі науково-практичних підходів щодо визначення фаз життєвого циклу проекту можна виокремити кілька принципових підходів, а саме:

- 1) формування проектних рамок від зародження проектної ідеї до завершення експлуатації об'єкту її практичного втілення;
- 2) визначення проекту в межах від обґрунтування доцільності проекту до передачі результатів його реалізації у поточне використання;
- 3) розглядання в якості проектних границь безпосередньо процеси створення кінцевого результату проекту;
- 4) намагання розбити комплексний проект на окремі фрагменти-проекти, що реалізуються автономно функціональними службами чи окремими організаціями.

Чим обґрунтувати такі розбіжності і досить широкі трактування фаз життєвого циклу проекту, які зумовлюють його часові рамки і змістовне наповнення? На наш погляд, це пояснюється широким колом стейкхолдерів проекту, які мають різні інтереси і відіграють кожний свою роль у його реалізації.

Чому ініціатори, замовники, інвестори проекту значно розширюють його часові рамки і включають у проектні межі фазу експлуатації (перший підхід)? Бо саме на цьому етапі починають генеруватись позитивні грошові потоки, що покривають початкові інвестиції і приносять додаткові вигоди інвестору, або ж ні, і без такого аналізу інвестору/замовнику неможливо прийняти рішен-

ня про відкриття проекту. Так само Світовий Банк, як кредитор, зможе вважати проект завершеним, коли поверне собі авансовані кошти, а це відбувається також під час експлуатації створеного об'єкту. Тому для цієї групи стейкхолдерів межі проекту значно ширші і охоплюють значний проміжок часу після завершення безпосередньо інвестиційних робіт.

Для менеджера проекту і його команди, що відповідають за створення «продукту проекту» і освоєння виділених капіталовкладень, проект завершується, коли починається використання нових потужностей. Стадія експлуатації — це вже справа операційних менеджерів, що виконують поточні завдання з виробництва необхідної ринку продукції на введених у дію об'єктах. Разом з тим, другий підхід дозволяє чітко усвідомлювати, що значні втрати часу, ресурсів і фінансових коштів потрібні на здійснення чисто управлінських функцій у рамках проектної діяльності.

Для споживача та замовника, який представляє інтереси першого, на стадії створення продукту проекту важливим є контролювати хід виконання проектних робіт з метою оцінки відповідності кінцевого результату задекларованим на початку потребам і вимогам у встановлені терміни і бюджетні обмеження. Тому план контрольних точок проекту прив'язується саме до ключових етапів створення продукту проекту.

Остання четверта концепція відображає незрілість і неготовність значної кількості українських компаній до сприйняття і використання сучасних методів проектного управління із створенням міжфункціональних команд, призначенням менеджера проекту з відповідними повноваженнями, який би ніс повну відповідальність за кінцеві результати проекту.

Ми вважаємо, що виходячи з визначення проекту та сутності проектної діяльності, що пов'язана з виконанням унікальних завдань у рамках часових і ресурсних обмежень, найкоректнішим у контексті концепції управління проектами є другий підхід, який дозволяє чітко зафіксувати результат, за досягнення якого відповідає саме менеджер проекту. Проте дуже часто на практиці навіть у середині проектної команди немає однозначності щодо розуміння змісту проекту в частині його фінального результату. Технічні служби прагнуть обмежити його рамки пуско-налагоджувальними роботами та випуском пробної партії, а для замовника і споживача проекту важливо отримати певний комерційний результат, тому вони вбачають у якості невід'ємної складової проекту певні маркетингові та збутові акції, спрямовані на досягнення тих цілей, заради котрих було ініційовано проект і заплановано його кінцевий результат.

Яким чином поєднати всі визначені вище підходи у формуванні проектних фаз і забезпечити дотримання інтересів різних стейкхолдерів проекту? Для цього пропонується вводити в практику діяльності вітчизняних підприємств підготовку основного документа стадії ініціації — Статуту проекту (який ще називають «Проектне завдання» чи «Технічне завдання»), де фіксуються основний результат (продукт проекту), основні етапи його створення і відповідні контрольні точки.

Окрім того, важливим завданням є забезпечення післяпроектного моніторингу і аудиту проекту на стадії експлуатації з метою оцінки ефективності і фактичних комерційних, фінансових, екологічних результатів, щоби оцінити ступінь задоволення таких його стейкхолдерів, як інвестори, споживачі, проектне середовище і оточення тощо. Така робота ускладнюється тим, що на цьому етапі менеджера проекту і команди вже не існує, відповідальність за збір і аналіз необхідної інформації розпорошується між різними підрозділами і за відсутності необхідної координації і ресурсного забезпечення вона або зовсім не ведеться, або має досить поверхневий і формальний характер. Таким чином, замовник/інвестор не в змозі об'єктивно оцінити, чи виправдав проект їх очікування, чи були досягнуті заплановані під час обґрунтування показники і які уроки має винести компанія і всі залучені до проекту сторони на майбутнє. Тому пропонується після завершення безпосередньо проектної діяльності залишати за куратором (спонсором) проекту відповідальність за ведення такого аудиту і підбиття підсумків інвестиційного проекту у довгостроковій перспективі.

Висновки. Таким чином, проведені дослідження показали, що різні підходи до визначення часових меж і фаз проектів зумовлені наявністю різних груп стейкхолдерів проекту, що мають різні інтереси і мотиви їх запровадження. Гармонізація і забезпечення цих інтересів досягаються шляхом розробки відповідних проектних документів з чітким зазначенням кінцевого результату і етапів його створення, а також запровадження процедур післяпроектного аудиту, які би дозволяли оцінювати віддалені результати проектів.

Література

1. *Верзух Эрик.* Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA. — М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. — 480 с.
2. *Грей, Клиффорд Ф.* Управление проектами: учебник: пер. с англ. / Клиффорд Ф Грей, Эрик У. Ларсон. — М.: Издательство «Дело и сервис», 2007. — 608 с.

3. Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич; Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Неизвестного С.И. — М.: Компания АйТи; ДМКПресс, 2006. — 729 с.

4. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 208 с.

5. Тернер Дж. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению. — М.: Изд. дом Гребенникова, 2007. — 552 с.

6. Управление проектами. / Справочник для профессионалов / Под ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. — М.: Высшая школа, 2001. — 875 с.

7. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании: 2-е изд. доп. — СПб.: Питер, 2008. — 336 с.

8. Kerzner, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling /by Harold Kerzner. — 7th ed. — New York: John Wiley & Sons, 2001. — 1203 p.

Стаття надійшла до редакції 10.09.2010.

УДК 658:330.1

С.А.Благодетельева-Вовк

канд. екон. наук, доцент ЧДТУ

ЦИВІЛІЗАЦІЙНА СЛУЖБА ЯК ПРОВІДНИК ЦИВІЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотация. Для здійснення цивілізаційних змін на підприємствах запропоновано створити спеціалізовану службу, на яку покладаються завдання дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища, розбудови інститутів активного громадянства і культурного лідерства.

Аннотация. Для осуществления цивилизационных изменений на предприятиях предложено создать специализированную службу, предназначенную для исследований внешней и внутренней среды, построения институтов активного гражданского и культурного лидерства.

Annotation. For the implementation of civilizational change on the enterprise to offer a specialized service, designed to study internal and external environment, building institutions of active citizenship and cultural leadership.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Підприємство, технологія цивілізаційних змін, цивілізаційна служба, цивілізаціоніст.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Предприятие, технология цивилизационных изменений, цивилизационная служба, цивилизационист.

KEY WORDS. Enterprise, technology of civilization change, civilization department, civilizationist.