

**К. т. н., доцент Є.Ю. Сахно, А. В. Ребенюк, А. Г. Ясько**  
**PhD (Technics), associate professor E. Y. Sakhno, A. V. Rebenok,**  
**A. G. Yasko.**

*Чернігівський державний інститут економіки і управління, м. Чернігів*  
*Chernigiv State Institute of Economics and Management, Chernigiv*

**ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПРОЕКТУ**  
**THE RESEARCH OF THE PROCESS OF DEVELOPMENT TO**  
**PROJECT STRATEGY**

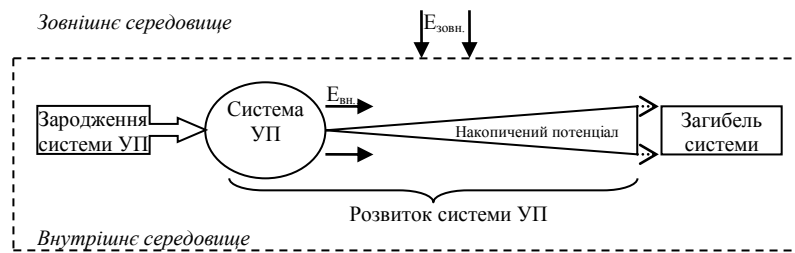
*Стаття присвячена дослідженню структури процесу розробки та реалізації стратегії проекту. Виділяються рівні розробки стратегії – допроектний та проектний, що дозволяє виявити та узгодити двоякість стратегії в системі стратегічного менеджменту проектів підприємства.*

*The article is devoted to research of the process structure of development and realization to project strategy. The levels of development to strategy – before project and project are considered. This allows defining and agreeing duality of strategy in the system of strategic management of the firm projects.*

**Постановка проблеми.** В залежності від обраної моделі, підходу до структури знань, типу та виду проектів у світовій практиці поняття проектного менеджменту трактувалося неоднозначно. Сучасна концепція менеджменту проектів як науки, культури, професійної діяльності формувалася, починаючи з середини минулого століття. Процес еволюціонування розуміння управління проектами як сукупності технічної документації до сучасного бачення відбувався під впливом різних систем поглядів, які поступово формували бачення управління проектами.

Так, в механістичній теорії [1] проектний менеджмент розглядався за принципом системності на підставі однорідності існування всіх елементів системи, які взаємодіяли аддитивно (рис. 1).

З рис. 1 видно, що завдяки накопиченню внутрішньої ( $E_{вн.}$ ) (збільшення ресурсів) та зовнішньої енергії ( $E_{зовн.}$ ) відбувається нарощування власного



**Рис. 1. Механістична картина системи управління проектами**

потенціалу та можливостей за принципом додавання. Втрати енергії тут не враховуються.

Формування проектного менеджменту як науки відбулися під впливом концепції деконструкції, коли було проаналізовано сучасне значення терміну „проект” як ідеї, сукупності дій для досягнення цілей замислу і його значення в традиційному розумінні як комплексу технічної документації. Виявилось розходження між поняттями, що зумовило необхідність виокремлення проектного менеджменту як самостійної науки.

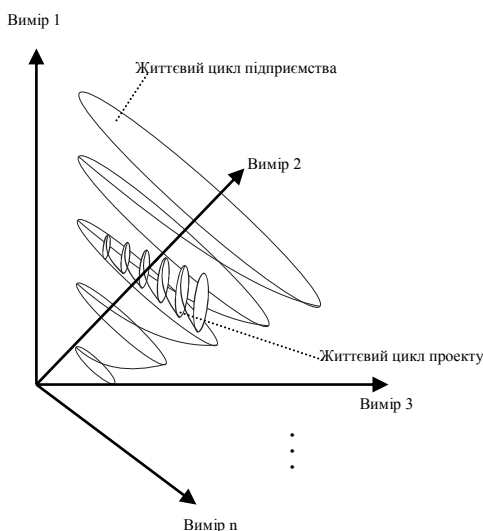
Після виділення управління проектами в самостійну галузь знань розповсюдження набула концепція прогресу, в основі якої перебуває детерміністичне уявлення про рух економічної системи від однієї мети до іншої без втрат.

Широкого розповсюдження набула також концепція розвитку, яка передбачає розгляд системи управління проектами як організму, що має свій зародок та загибель. Таким чином, економічна система заздалегідь має цілеспрямовано рухатися до своєї загибелі.

Отже, механістичне бачення системи управління проектами не передбачає обмін енергією між системою та зовнішнім середовищем, виникнення нових можливостей для системи внаслідок самостійного породження новацій її елементами.

В релятивістській теорії [1] головне місце відводилося учаснику проекту та його пріоритетності по відношенню до критеріїв оцінки реалізації проекту.

Згідно з концепцією констеляції розуміння проектного менеджменту ґрунтується на відмінності реального стану системи від запланованого. Система управління проектами існує у  $n$ -мірній площині (простір, час, кількісні та якісні параметри) і циклічно рухається як орбіта системи більш високого рівня – підприємства, яке також рухається циклічно як орбіта системи ще вищого рівня – регіону і т. д (рис. 2).



**Рис. 2. Релятивістська модель управління проектами**

З рис. 2 видно, що система управління проектами в процесі руху ніколи не набуде попереднього стану як в силу специфіки власного руху, так і одночасного руху систем більш високих рівнів.

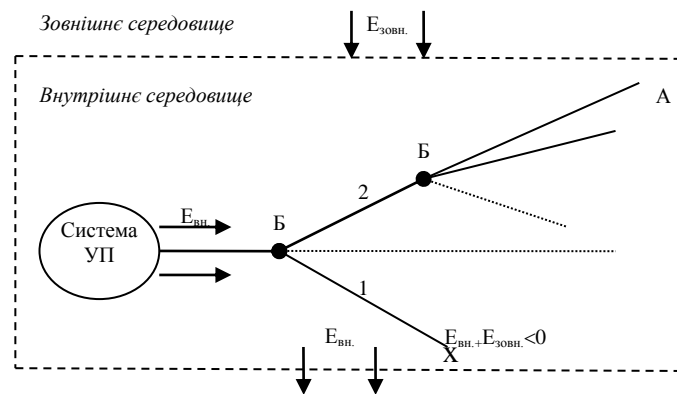
Наведена теорія зумовила визначення унікальності проекту. Однакових проектів не можна реалізувати через специфіку та неповторність проекту, неповторність стану підприємства, макроекономічної системи. Завдяки посиленню значення учасника проекту з'явилася концепція управління проектами як практичної методології.

Наведена теорія, на відміну від механістичної, дозволила розглядати проект у інваріантному просторі, але решти недоліків механістичного бачення управління проектами не виправила.

Сучасне бачення виправляє недоліки попередніх теорій і доводить, що система управління проектами є відкритою, дисипативною, і тому не тільки нагромаджує, але і втрачає енергію. Елементи системи накопичують

інформацію один про одного та самостійно породжують новації. Використовується теорія поступу, яка пояснює виникнення точок біфуркації та можливості зміни траєкторії руху системи не тільки вгору чи вниз (згідно з системним підходом), але і „вбік”. Є два види сучасного бачення системи проектного менеджменту.

Динамічний синергізм системи управління проектами представлено на рис. 3 [8].



**Рис. 3. Динамічний синергізм системи управління проектами**

Як бачимо з рис. 3, у системи управління проектами, під дією потоків енергії зовнішнього і внутрішнього походження в процесі руху до атрактора (цілі), виникають точки біфуркації (Б) (можливості якісної зміни траєкторії руху). Лініями (-----) позначено „відкинуті” альтернативи руху. Система обрала траєкторії (1) та (2) – стратегії проекту. Проте, траєкторія (1) почала втрачати енергію. Коли потік енергії набув від’ємного значення, траєкторія руху припинилася. Функціонувати продовжила лише стратегія (2). Таким чином, недолік динамічного синергізму проектного менеджменту полягає в лінійності: енергія може лише додаватися і відніматися, спонтанної мобілізації енергії не передбачається і не можуть виникати принципово нові стратегії.

Нелінійний синергізм проектного менеджменту [8] (рис. 4) передбачає, що система є нелінійною, тому мала енергія нагромаджує велику енергію, точки біфуркації можуть виникати на будь – яких траєкторіях, навіть якщо деякий час енергія там затухає.

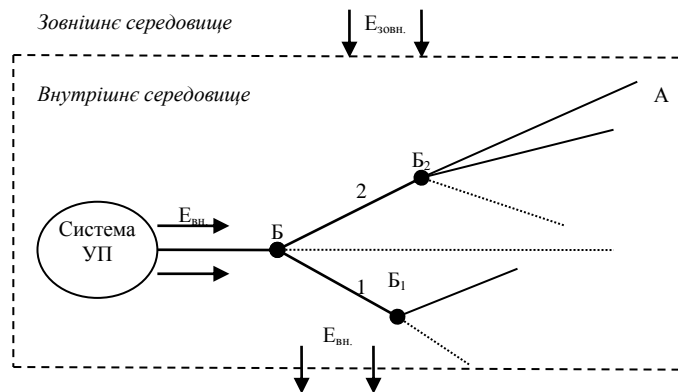


Рис. 4. Нелінійний синергізм проектного менеджменту

Як бачимо з рис. 4 траєкторія (1) спочатку втрачала свою енергію, але в точці біфуркації  $B_1$  завдяки синергетичному ефекту, який виник внаслідок стратегічних відповідностей, акумулювала енергію та різко змінила траєкторію руху – обравши нову стратегію (траєкторія 3).

Наведена концепція надала можливість розглядати управління проектами як сукупність процесів та як самостійну сферу діяльності.

Таким чином, на сьогодні існує багато підходів до розуміння проектного менеджменту. Тому постає проблема вибору правильного підходу до формування стратегії управління проектами з врахуванням позицій як замовника, так і виконавців проекту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічне управління проектами досліджено в роботах: Кліффорда Ф. Грея та Еріка У. Ларсона [6] - проте проект розглядається лише як спосіб реалізації стратегії підприємства, не приділяється увага стратегічному менеджменту проектів; А.С. Товба, Г.Л.Ципеса [10] - стратегія розглядається лише як спосіб координації змін в проекті; методологію стратегічного управління проектами описано в роботах І.І. Мазура, В.Д. Шапіро [7], С.Д. Бушуєва [2], Ю.М. Теслі [9].

**Виділення раніше невиділених частин загальної проблеми.** Як показали дослідження, наукова основа стратегічного підходу до управління проектами схиляється до моністичних теорій. Не береться до уваги інваріантність поглядів учасників проекту на систему управління проектами і, як наслідок, до

стратегічного управління, що призводить до конфліктів та зниження ефективності проекту і задоволення замовника.

**Постановка завдання.** Для ефективного управління проектами постає завдання формування структури процесу розробки та управління стратегією проекту, який враховуватиме як вимоги, ресурсні обмеження проекту, так і позиції учасників. Обрана стратегія проекту має бути максимально сумісною зі стратегією підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** Життєвий цикл стратегії проекту складається з наступних етапів: етап формування цілей, етап аналізу, прогнозу, конструювання, оцінки та реалізації [4].

Формування цілей починається з моменту виникнення ідеї, ініціювання та полягає у визначенні та оцінці задуму. Етап аналізу передбачає аналіз середовища реалізації стратегії, на основі результатів якого формується прогноз стану системи управління проекту. Конструювання дозволяє визначити альтернативи стратегій проекту, які відповідають прогнозним даним дослідження. На етапі оцінки здійснюється якісна та кількісна оцінки стратегій з метою вибору найкращої альтернативи, що дає можливість перейти до реалізації стратегії проекту.

Розробка та управління стратегією проекту відбувається ітеративно на двох рівнях – допроектному та проектному (рис. 5).

На допроектному рівні визначаються та аналізуються ідеї подальшого функціонування підприємства. Після всебічного аналізу (SWOT-аналіз, портфельний та конкурентний аналіз) на основі задуму формуються альтернативні стратегії підприємства, які кількісно та якісно оцінюються з метою вибору пріоритетної альтернативи. Тут вирішується проблема розподілу ресурсів, формальної та неформальної організації реалізації стратегії, забезпечення процесів управління та контролю, мотивації працівників та ін. Для реалізації своєї стратегії підприємство приймає рішення здійснити проект. Таким чином, проект виступає як інструмент реалізації стратегії підприємства. Після прийняття рішення про розробку проекту починається проектний рівень

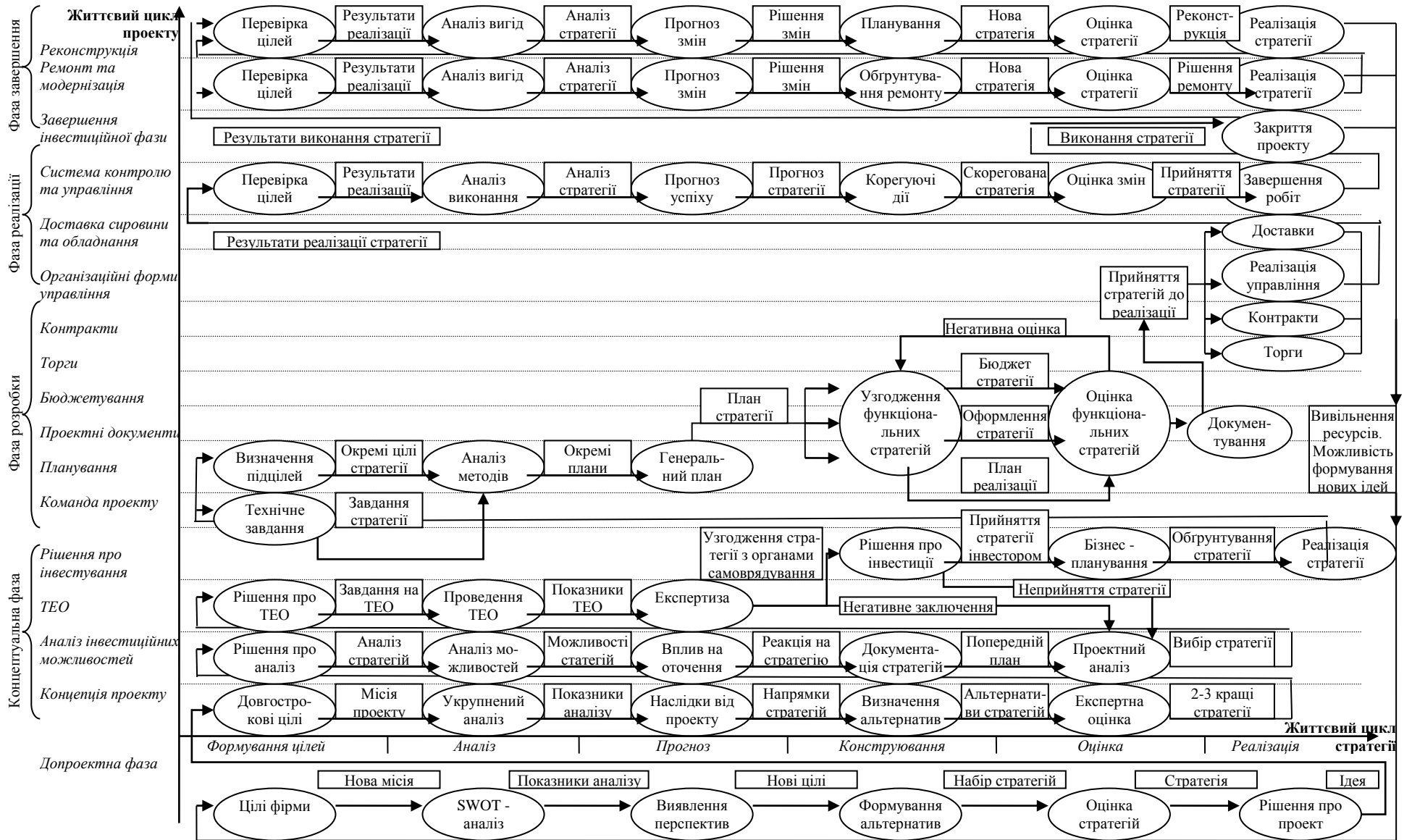


Рис. 5. Схема процесу управління стратегією проекту

розробки та реалізації стратегії. На цьому рівні стратегія розглядається вже як план досягнення цілей проекту.

Як бачимо з рис. 5 життєвий цикл стратегії протікає паралельно з життєвим циклом проекту. Вхідними даними концептуальної фази проекту є ідея, ініціатива, яка, проходячи етапи життєвого циклу стратегії, наприкінці формування концепції проекту виражається у 2-3 кращих альтернативних стратегіях. Зазначений результат є входом наступної ітерації процесу розробки стратегії - стадії прийняття інвестиційних рішень, виходом якої є визначення ділової стратегії проекту.

До цього моменту рішення про вибір ділової стратегії проекту приймаються на рівні підприємства. Після вибору ділової стратегії проекту починається робота команди проекту і подальші рішення приймаються в розрізі проекту.

На основі ділової стратегії відбувається конструювання та документування окремих функціональних стратегій проекту (завершується концептуальна фаза та проходять основні стадії фази розробки). Реалізація ділової та функціональних стратегій відбувається на етапах проведення торгів, заключення контрактів, доставки сировини та обладнання [3, 5].

На стадії управління та контролю проекту відбувається нова ітерація процесу управління стратегією, що дозволяє проаналізувати хід її виконання. На основі показників аналізу та прогнозу, за необхідністю, вносяться зміни до стратегії, які дозволяють здійснити закриття робіт та завершення проекту. На цьому етапі ті ресурси, які використовувалися для реалізації проекту, мобілізуються для здійснення нового задуму фірми (на допроектну стадію). Залишаються лише ресурси, які потрібні для експлуатації проекту. На стадії експлуатації здійснюється аналіз та модифікація стратегії на етапах ремонту та модернізації, реконструкції та ліквідації. Після проведення зазначених етапів ресурси вивільнюються та знову повертаються на допроектний рівень. Ітерації знову повторюються, але на більш високому рівні самоорганізації системи управління підприємством та проектами (рис. 5).



Таким чином відбувається розробка та управління стратегією проекту, в узгодженні зі стратегією підприємства.

Зазначена модель дозволяє зрозуміти та зробити наглядним процес розробки стратегії для всіх учасників проекту. Даний підхід уніфікує та узгоджує різні погляди учасників стосовно управління проектом, що дозволяє уникнути конфліктів та збільшити ефективність його реалізації.

***Висновки:***

- 1) в статті досліджено основні підходи до проектного менеджменту в процесі його становлення як самостійної галузі знання;
- 2) визначено двоякий характер стратегії при управлінні проектами: з одного боку, проект є засобом реалізації стратегії підприємства, з іншого – стратегії проекту є інструментом досягнення його мети;
- 3) розроблено структуру процесів управління стратегією проекту.

***Перспективи подальших досліджень та розвідок.*** Для більш повного розуміння процесу управління та розробки проекту, на основі ітеративного підходу на різних рівнях самоорганізації, доцільно визначити системи критеріїв, обмежень та інструментів управління етапами розробки та реалізації стратегії для різних фаз та етапів життєвого циклу підприємства та проекту.

1. Kerner, Harold., Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, 3d ed., Van Nostrand Reinhold, New York. 2002. -356.
2. Бушуев С.Д., Морозов В.В. Управление закупками в проектах. В 2-х т. Украинская ассоциация управления проектами. –К.: УкрИНТЭИ, 1999. - 188 с.
3. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: Підручник. –К.: КНЕУ, 2000. -322 с.
4. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. –К: Знание, 2002. –148 с.

5. Воркут Т.А. Проектний аналіз. –К.: Український центр духовної культури, 2000. -440 с.
6. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ. –М.: Издательство «Дело и сервис», 2003. -528 с.
7. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. Справочное пособие. – М.: Высшая школа, 2001. -875 с.
8. Основы синергетики / В. Й. Сугаков –К.: Обереги, 2001. – 287 с.
9. Тесля Ю.Н. Применение модели несилового (информационного) воздействия и псевдофизических логик к построению информационных систем управления проектами // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. -2004. -№1 (10). –С. 78-81.
10. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. –М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. -240 с.