

## Посилання на статтю

Гладка О.М. Практичні аспекти управління проектами на фазі ініціалізації проекту / О.М. Гладка // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Далія, 2013 - №1(48). - С. 143-147.

УДК 005.8:005.4

О.М. Гладка

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ФАЗІ ІНІЦІАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

Досліджено практичні аспекти підготовки інформації для прийняття рішень щодо доцільності та можливості реалізації проекту за допомогою проектного аналізу. Встановлено існування необхідності зміни концепції проведення проектного аналізу. Дж. 6.

Ключові слова: фаза ініціалізації, проектний аналіз, управління проектами, прийняття рішень, концепція проектного аналізу.

JEL O22

УДК 005.8:005.4

Е.Н. Гладкая

### ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ФАЗЕ ИНИЦИАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Исследованы практические аспекты подготовки информации для принятия решений о целесообразности и осуществимости проекта с помощью проектного анализа. Установлена необходимость изменения концепции проведения анализа проекта. Ист. 6.

UDC 005.8:005.4

E.N. Gladka

### PRACTICAL ASPECTS OF THE PROJECT MANAGEMENT ON INITIALIZATION PHASE

Practical aspects of preparing information for making decisions about the expediency and feasibility of the project by means of the project analysis are investigated. A need to change the concept of project analysis is revealed.

#### ВСТУП

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Інвестиційний проект – план вкладення коштів з метою подальшого отримання прибутку (у випадках некомерційної діяльності можна сказати з метою подальшого отримання ефекту).

На будь-якій стадії життя компаніям доводиться розглядати різні інвестиційні ідеї, пов'язані з довгостроковим вкладенням коштів. Зокрема, це можуть бути ідеї створення нових об'єктів (будівництво підприємств, відкриття фірм), плани розширення або скорочення виробничих потужностей (випуск нового виду

продукції, розширення збутової мережі, вкладення в торговельну марку; перехід на аутсорсинг тощо).

Для прийняття рішення про реалізацію того чи іншого проекту – про довгострокове вкладення коштів – необхідно мати інформацію, що обґрунтовує доцільність і можливість таких вкладень.

Концепція проектного аналізу одна, а проекти дуже різні за змістом, умовами реалізації, обмеженнями. Вона пропонує робити певний крок, а потім уточнювати інформацію, крок – уточнювати, в залежності від тривалості фази ініціалізації та наявності грошей у замовника. І хоча очевидно, що серед проектів є такі, обґрунтування яких може бути здійснено класичним підходом проектного аналізу, то при здійсненні обґрунтування окремих типів проектів важливо визначити, які аспекти аналізу потрібно опрацювати в першу чергу та наскільки глибоко цей аналіз потрібно робити. Слід зазначити, що для прийняття рішень щодо доцільності та можливості реалізації певних проектів виникає потреба в оцінюванні таких показників як вплив майбутнього проекту на імідж організації, на її цінність тощо, які сьогодні не розглядаються в жодному аспекті.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і виділення невирішених раніше частин.***

Питання проведення проектного аналізу розглядалися у роботі автора, де було започатковано розгляд зазначеної проблеми та визначено, що доцільно визначити типи проектів та розробити відповідну класифікацію, на основі якої можна буде визначити найбільш ефективні підходи до здійснення обґрунтування проектів і, таким чином, отримувати необхідну і достатню інформацію для прийняття компетентних управлінських рішень [1].

***Мета статті*** полягає у дослідженні практичних аспектів управління проектами на фазі ініціалізації, а саме підготовки інформації для прийняття рішення щодо доцільності та можливості реалізації проекту шляхом проведення проектного аналізу.

***Методи та методики дослідження.*** Методологічною основою роботи є сукупність наукових знань, методів і технологій, що використовуються в процесі дослідження, в тому числі: аналіз, синтез, порівняння.

#### **ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Кожен проект, незалежно від його складності та обсягів робіт, в процесі розвитку проходить певні стани: від стану, коли «проекту, ще нема», до стану, коли «проекту вже нема» [2, с. 53]. Життєвий цикл проекту – це набір, як правило, послідовних і іноді перекриваються фаз проекту, назви і кількість яких визначаються потребами в управлінні і контролі організації або організацій, залучених до проекту, характером самого проекту та його прикладної області. Життєвий цикл проекту може визначатися або формуватися унікальними аспектами організації, галузі промисловості або використовуваної технології. Оскільки кожен проект має певний початок і кінець, конкретні результати і дії, що мають місце в цьому проміжку, широко варіюються для кожного проекту. Життєвий цикл забезпечує базову структуру для управління проектом, незалежно від включених до нього конкретних робіт. Але існують деякі загальні закономірності, які визначають принципову схему чергування фаз реалізації проекту та їхнього змісту. Проекти розрізняються за розміром і складністю. Незалежно від розмірів і ступеня складності, всі проекти можуть бути представлені у вигляді життєвого циклу з наступною структурою [3, с. 15-16]:

- початок проекту;
- організація та підготовка;
- виконання робіт проекту;
- завершення проекту.

Назва фази «початок проекту», відповідно до різних джерел, має певні синоніми: передінвестиційна, концептуальна, ініціалізація, ініціація, ідентифікація, вибору тощо [2, с. 54-57; 4, с. 61; 5, с. 77]. Головним змістом робіт на цій фазі є підготовка інформації (певних проектних документів), на основі якої особи, що приймають рішення, зможуть прийняти рішення про перехід до наступної фази проекту.

Як відомо, управління проектами – це процес прийняття компетентних рішень командою управління проектом протягом його життєвого циклу. Кожна фаза проекту має певний набір дій для прийняття відповідних стратегічних рішень [4, с. 65].

Особливо важливо вміти підготувати інформацію для прийняття рішення на фазі ініціалізації, яка повинна містити комплексне обґрунтування доцільності подальшої розробки та реалізації проекту в умовах невизначеності та обмежень. Це обумовлено:

- необхідністю вибору між декількома проектами, які спрямовані на досягнення різних стратегічних цілей;
- складністю визначення пріоритетності того чи іншого проекту в рамках одного стратегічного напрямку;
- наявністю великої кількості зацікавлених сторін, різноманітністю кола їх проблем та інтересів;
- складністю вибору підходу до оцінки ефективності проектів.

Системне представлення інформації про об'єктивність і достовірність вад, переваг та ризиків проекту за певними аспектами для прийняття рішення про доцільність інвестування та подальшу детальну розробку проекту називається проектним аналізом [6, с. 64]. Традиційно в рамках концепції проектного аналізу проект розглядають за сімома аспектами: комерційним, технічним, екологічним, соціальним, економічним, фінансовим, інституціональним, а також здійснюють аналіз ризиків по кожному з аспектів.

Зміст діяльності з проведення проектного аналізу визначається з одного боку відповідним кроком, а з іншого рівнем його проведення [6, с. 67-69]. Покроковий процес, як правило, складається з наступних етапів:

- розробка концепції проекту;
- техніко-економічне дослідження та бізнес-планування ;
- підготовка незалежними експертами висновку за результатами оцінки (експертиза проекту через проектний аналіз).

Розглянемо проблеми, які виникають на практиці при підготовці інформації для осіб, що приймають рішення, щодо доцільності та можливості реалізації проекту.

Приклад № 1 наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Інформація про проект (приклад № 1)**

<b>Показник</b>	<b>Характеристика</b>
Назва проекту	Проект виведення гендерного тесту для вагітних «Testpol» на фармацевтичний ринок України
Задум проекту	виведення на ринок України нового продукту інноваційної технології – визначення статі дитини по сечі на ранніх термінах вагітності «Testpol» – з 8 по 21 тиждень за 5 хвилин в домашніх умовах. Метод не інвазивний. Точність методу згідно досліджень у різних країнах 92 – 95 %. Виробник – США, офіційний дистриб'ютор БАДм.
Мета проекту	вивід нового інноваційного продукту (гендерного тесту для вагітних «Testpol») на фармацевтичний ринок України, з

	бюджетом який не перевищує 1 100 000 грн., та строком реалізації не більше 9 місяців.
Тип проекту	маркетинговий
Основні зацікавлені сторони:	
Замовник	фармацевтична компанія
Інвестор	фармацевтична компанія
Ініціатор	аутсорсингова компанія, що спеціалізується на послугах в сфері управління торговими марками на фармацевтичному ринку
Керівник та команда проекту	співробітники аутсорсингової компанії
Принцип здійснення проекту	бізнес через проекти
Споживачі продукту проекту	фармацевтична компанія

Як видно з табл. 1, продуктом проекту є введений на ринок України новий фармацевтичний продукт, і споживачем продукту проекту є фармацевтична компанія, яка замовляє послугу з виведення продукту на ринок в аутсорсингової компанії. Перед аутсорсинговою компанією при отриманні замовлення постає питання – чи доцільно та можливо їй реалізувати цей проект. Для підготовки інформації для прийняття рішення їй потрібно мати уявлення про кошторис продукту та проекту, наявність технічних засобів його реалізації. Тобто на першому етапі для прийняття рішення потрібно розглянути лише два аспекти проектного аналізу – фінансовий та технічний. Інші аспекти, для прийняття рішення на матимуть значної ваги. Якщо замовника влаштовують кошторис та засоби реалізації, то виникає питання – як вплив реалізації проекту на імідж компанії, в якому правовому оточенні його буде реалізовано та який буде соціальний ефект від його реалізації. Тобто на другому етапі для прийняття рішення будуть враховані аспекти проектного аналізу – фінансовий, технічний, комерційний, інституціональний та соціальний. І так далі до тих пір поки особу, що прийматиме рішення не задовольнить отримана інформація. Що стосується глибини аналізу зазначених аспектів, то тут виникає питання – на скільки ретельно слід зазначені аспекти дослідити.

Приклад № 2 наведено в табл. 2.

Таблиця 2

#### Інформація про проект (приклад № 2)

Показник	Характеристика
Назва проекту	Проект створення виробничої дільниці з нанесення порошкових полімерних покриттів на базі ТОВ «Друкмаш-центр»
Задум проекту	створення дільниці сухого порошкового фарбування, виключно для деталей та вузлів продукції підприємства, без приймання замовлень із зовні для забезпечення можливості одержання якісного ППП деталей та вузлів улюбий момент робочого часу на базі ТОВ «Друкмаш-центр»
Мета проекту	створити дільницю сухого порошкового фарбування, на базі ТОВ «Друкмаш-центр». Запланований бюджет не повинен перевищувати 730 тис. грн. та початок функціонування дільниці повинен розпочатись через 7 місяців від 01.01.2013.
Тип проекту	змішаний (технічний, комерційний, соціальний)
Основні зацікавлені сторони:	
Замовник	ТОВ «Друкмаш-центр»

Інвестор	ТОВ «Друкмаш-центр»
Ініціатор	ТОВ «Друкмаш-центр»
Керівник та команда проекту	співробітники ТОВ «Друкмаш-центр»
Принцип здійснення проекту	на діючому підприємстві
Споживачі продукту проекту	ТОВ «Друкмаш-центр» (технологічний процес для виробництва готової продукції – інвалідних візків)

Як видно з табл. 2, продуктом проекту є дільниця сухого порошкового фарбування, на базі ТОВ «Друкмаш-центр», і споживачем продукту проекту є само підприємство. Перед ТОВ «Друкмаш-центр» постає питання – чи доцільно та можливо їй реалізувати цей проект. Для підготовки інформації для прийняття рішення їй потрібно мати уявлення про наявність технічних засобів його реалізації, кошторис продукту та проекту та його ефективність (NPV, PI, IRR, DPP). Тобто на першому етапі для прийняття рішення потрібно розглянути лише два аспекти проектного аналізу – технічний та фінансовий. Інші аспекти, для прийняття рішення важливі, але на першому етапі витратити час на їх аналіз керівництво вважає недоцільним. Якщо замовника влаштовують кошторис та засоби реалізації, то виникає питання – який екологічний вплив матиме проект, як зміниться ставлення основних гравців ринку (споживачів, конкурентів тощо) до продукції підприємства та який буде соціальний ефект від його реалізації. Тобто на другому етапі для прийняття рішення будуть враховані аспекти проектного аналізу – фінансовий, технічний, екологічний, комерційний та соціальний. І так далі до тих пір поки особу, що прийматиме рішення не задовольнить отримана інформація. Що стосується глибини аналізу зазначених аспектів, то тут також виникає питання – на скільки ретельно слід зазначені аспекти дослідити на кожному з етапів.

Тобто виникає потреба у зміні концепції проведення проектного аналізу. Якщо представити фазу ініціалізації як окремий проект, то життєвий цикл проведення проектного аналізу можна представити у вигляді спіральної моделі, кожен виток якої з певною глибиною розкриває (уточнює) зміст сукупності аспектів проектного аналізу, виходячи з потреб в інформації особи, що приймає рішення, та особливостей проекту.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** У статті досліджено практичні аспекти управління проектами на фазі ініціалізації, а саме підготовка інформації для прийняття рішень щодо доцільності та можливості реалізації проектів шляхом проведення проектного аналізу. З'ясовано, що виникає потреба у зміні концепції проведення проектного аналізу. Необхідно розробити підхід, який дозволить визначати сукупність, послідовність та глибину опрацювання аспектів проектного аналізу в залежності від особливостей проекту.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Проблемные аспекты методологии проектного анализа // Управление проектами та програмами в умовах глобалізації світової економіки : матер. X міжнар. конф. (17-18 травня 2013 р., Київ). – К.: КНУБА, 2013. – С. 56-57.
2. Мазур, И.И. Управление проектами: уч. пособ. / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г.; под общ. ред. И.И. Мазура и др. – М.: Омега-Л, 2009. – 1035 с.
3. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004. – 4-е изд. – Project Management Institute USA, 2008. – 463 с.

4. Рач, В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / Рач В.А., Россошанська О.В., Медведева О.М.; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
5. Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами : пер. с англ. / Р. Арчибальд. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
6. Рач, В.А., Проектний аналіз: підручник / В.А. Рач, А.Ю. Борзенко-Мірошніченко. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013. – 223 с.

Рецензент статті  
д.держ.упр., проф. Мамамова Т.В.

Стаття надійшла до редакції  
21.11.2013 р.