

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Лаврентьєва Л. С.  
НТУ „ХПІ”

Трансформаційний характер економіки України обумовлює інноваційний шлях розвитку, що передбачає підвищення інтенсивності формування портфелів проектів на підприємствах більшості галузей національного господарства. Традиційно для ефективного управління проектами розробляють робочу структуру проекту (Work Breakdown Structure), організаційну структуру проекту (Organization Breakdown Structure) та затратну структуру проекту (Cost Breakdown Structure), тобто проводять структурування проектів за певним напрямком.

Згідно [1, 2] структурування проектів виступає як основа створення системи управління проектом та інструмент для управління персоналом проекту. Такий підхід до структурування проектів виправдовує себе тоді, коли підприємство здійснює окремий інноваційний проект. Разом з тим, як показує практика, без урахування всього портфелю проектів проблематично раціонально планувати інноваційну діяльність підприємства. Таким чином виникає необхідність за допомогою структурування управляти життєвими циклом інновацій. В той же час, існуючі підходи до структурування проектів не дозволяють враховувати такий суттєвий фактор, як фаза життєвого циклу інноваційного проекту. Саме тому, на нашу думку, доцільно запровадити ще один напрямок структурування інноваційних проектів – маркетингову структуру проекту (Marketing Breakdown Structure). Розробка маркетингової структури проектів дозволяє узгодити між собою проекти, які утворюють інноваційний портфель підприємства, шляхом визначення черговості втілення цих проектів. За допомогою порівняльного аналізу MBS окремих проектів підприємство має можливість так спланувати свою інноваційну діяльність, щоб у певний момент часу основним був би проект, який знаходиться на етапі зрілості, а додатковими – проекти з етапами росту та спаду.

Маркетингова структура проекту (MBS) – це ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу етапів життєвого циклу інноваційного проекту і подана у графічному вигляді. Як відомо з наукових джерел [3 – 5], існують декілька видів кривої життєвого циклу – крива з повторювальним циклом, гребінчаста крива, життєвий цикл моди, життєвий цикл стилю та життєвий цикл фетишу. Крива з повторювальним циклом характерна для інноваційних проектів, яким притаманна нестабільність поставок ресурсів, як фінансових, так і матері-

альних та людських, тобто спади на кривій відображають нестачу ресурсів, а підйоми – відновлення роботи над проектом. Слід зазначити, що за умов світової фінансової кризи значна кількість інноваційних проектів на підприємствах має саме таку криву життєвого циклу. Гребінчаста крива життєвого циклу відображає такий інноваційний проект, який приховує в собі „скриті можливості”, що були виявлені на початкових етапах реалізації проекту. Такий вид кривої найчастіше зустрічається в інноваційних проектах, які характеризуються значним ступенем наукомісткості та мають пошуковий характер. Життєвий цикл моди притаманний проектам, які є своєрідною відповіддю на існуючі ринкові умови, це найпопулярніші проекти у певний час або в певній сфері діяльності. Для проектів, які є своєрідною формою вираження в певній сфері діяльності підходить крива життєвого циклу стилю. Крива життєвого циклу фетишу характерна для інноваційних проектів, що швидко завойовують визнання, сприймаються з великим ентузіазмом, швидко досягають піку популярності і занепадають, тобто експрес-проектів, орієнтованих на новаторів. Певний вигляд кривої життєвого циклу інноваційного проекту обумовлює відповідну MBS.

Процес розробки MBS складається з таких етапів, як визначення ступеня деталізації проектних робіт, розробка структури кожного рівня, виходячи з типу кривої життєвого циклу інноваційного проекту, підготовка опису елементів MBS, формування системи кодування, проведення зворотних обчислень. Узгодження запропонованої маркетингової структури MBS з традиційними робочою (WBS), організаційною(OBS) та затратною (CBS) дозволяє більш обґрунтовано визначати напрямки інноваційної діяльності на окремих підприємствах та проектно-орієнтованих компаніях завдяки урахуванню при плануванні портфелю проектів не тільки потрібних ресурсів та термінів виконання робіт, але і видів проектів за життєвим циклом та безпосередньо за певними етапами цього циклу. Таким чином, маркетингова структуризація проектів може виступати основою управління життєвим циклом інновацій в умовах трансформаційної економіки.

Література: 1. Батенко Л. П. Управління проектами / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх. – К.: КНЕУ, 2005. – 231 с. 2. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Монографія / За ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. – 615 с. 3. Каллен Р. Комплексное управление проектным циклом / Р. Каллен // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 18-28. 4. Сахно Є. Ю. Дослідження процесу розробки стратегії проекту / Є. Ю. Сахно // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 3. – С. 85-91. 5. Березин В. Закон больших чисел: управление проектами / В. Березин // Справочник экономиста. – 2008. – № 4. – С. 42-44.