

СТАН РИНКУ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ

Постановка проблеми. Прийняття стратегічних рішень часто спирається більшою мірою на інтуїцію аніж на раціональні моделі із застосуванням математичного апарату. Водночас, помилка при прийнятті стратегічного рішення критично впливає на подальший перебіг подій по проекту. Виконання інвестиційного будівельного проекту може бути здійснено із застосуванням різних організаційно-контрактних стратегій [1]. Від того, яка з моделей виконання проекту буде обрана, залежить його результат. Отже, актуальною науковою проблемою є алгоритмізація процесу прийняття обґрунтованих рішень в сфері обрання найбільш доцільної стратегічної моделі виконання проекту для кожних конкретних обставин.

Концептуальні пропозиції. Вибір найбільш доцільної альтернативної стратегії для здійснення проекту дозволяє організувати проектний цикл у той спосіб, який має найбільший потенціал для завершення проекту максимальним успіхом.

Успіх проекту залежить від раціонального врахування зрілості компанії-замовника, наявного стану ринку і застосованій організаційно-контрактній стратегії, орієнтованій на визначені проектні пріоритети.

Пропонована концептуальна модель включає три послідовні кроки:

– на основі аналізу інформації про внутрішнє середовище організації-замовника, висувається рекомендація щодо доцільності залучення в проект незалежного проектного менеджера;

– на базі оцінки стану ринку, формується рекомендація щодо доцільності застосування інтегрованих підходів здійснення проекту;

– виходячи з характеру проекту і його пріоритетів, формулюється рекомендація про певну стратегію, яка є найбільш доцільною за конкретних наявних і очікуваних обставин.

Розглянемо більш детально другий етап, що дає відповідь на питання: “Чи варто застосовувати підхід IPD (integrated project delivery)?” Пошук рішення тут методологічно ґрунтується на правилі: чим слабшою є інтегрованість ринку, тим меншою є можливість отримати користь від застосування IPD.

Спираючись на Новозеландські і Британські рекомендації [2] зазначимо, що є три групи ознак будівельного ринку щодо ступеня його інтегрованості.

Перша група характеризує ринок як “*слабо інтегрований*”, а, отже, несприятливий для застосування IPD.

До ознак слабкої інтеграції ринку відносяться наступні: ринок складається з багатьох окремих організацій, які працюють на різнорідних клієнтів (замовників); одна із сторін контракту має тенденцію диктувати відносини; контракт зазвичай укладається з підрядником, який запропонував найнижчу ціну; слабка взаємодія між генпідрядником, проектувальником, субпідрядниками і постачальниками, що передує укладенню контракту; відсутність спільного розуміння щодо спроможності ринку забезпечити належне виконання проекту; підрядники/проектувальники/постачальники не розуміють бізнес клієнта і через це не можуть запропонувати належні бізнес-орієнтовані проектні рішення; ролі та зобов’язання в рамках ланцюжка постачання (виконання проекту) є ієрархічними і кожен субпідрядний рівень продиктований результатом відповідного тендеру; розроблення проектної документації є, як правило, відокремленою задачею, що має бути завершена до моменту запрошення підрядників/постачальників на тендер.

Друга група ознак ринку характеризує його як “*достатньо інтегрований*” - формує множину факторів такого стану ринкового середовища, який характеризується переважною зорієнтованістю учасників проектів на спільні цінності.

Ознаки достатньої інтеграції ринку: учасники ринку тісно співпрацюють між собою по всій довжині ланцюга постачання (виконання проекту); замовники стратегічно спрямовують підрядників (постачальників), проте, заохочують взаємодію та співробітництво підрядників; ключові зацікавлені сторони сфокусовані на забезпечення досягнення цілей проектів; підрядники/постачальники розуміють бізнес замовника і пропонують належні бізнес-орієнтовані рішення, які надають можливості для більш ефективної мотивації; команда замовника орієнтована на інтегровану роботу з деякими ключовими підрядниками/постачальниками; проектування є ітераційним процесом за принципом повного життєвого циклу проекту; учасники ринку взаємодіють з метою досягти більших проектних вигід без зростання витрат, тим самим підвищуючи цінність проекту; підрядники і постачальники формують спільні проектні команди або консорціуми для окремих проектів.

Третя група організаційно-функціональних ознак характеризує ринок як “*значно інтегрований*”. Ці ознаки складають множину факторів, які є дуже зручними для застосування моделі IPD.

До ознак групи високої інтеграції ринку відносяться: вся будівельна галузь є взаємопов’язаною і такі зв’язки є усвідомленими і максимально підтриманими; підрядники (постачальники) дають перевагу тим партнерам ланцюга постачання, які, на думку підрядників, у змозі привнести найкращу цінність для успішного виконання певного проекту; організації регулярно практикують підхід, за яким багато учасників на всіх рівнях спільно переходять з одного проекту в інший проект/від одного замовника до іншого замовника; організації розуміють важливість дотримання принципу, що всі учасники ланцюжка постачання діють в найкращих інтересах місії та цілей проекту; структура і організація проектної діяльності узгоджується учасниками спільно на інтеграційній основі; ринок фокусується на тому, щоб унеможливити зайві, дублюючі витрати; реалізуються довготермінові інвестиції в розвиток можливостей ринку; створювані компанії орієнтовані на застосування інтегрованих рішень.

Напрями впровадження. Запропонована концептуальна модель побудована виходячи з кращої практики, сутності і властивостей різних організаційно-контрактних стратегій виконання проектів. Зазначений підхід дозволяє чітко визначити найбільш доцільну стратегію виконання проекту капітального будівництва [3]. Другий аспект моделі стосується аналізу ринку. Якщо зовнішнє середовище є достатньо інтегрованим, то доцільно застосовувати IPD. Пропонована модель є запобіжником упередженості та незбалансованості рішень в сфері обрання організаційно-контрактних стратегій.

Список літератури:

1. Бугров О. В. Інституціональні механізми досягнення цілей будівельних проектів [Текст] / О. В. Бугров, О. О. Бугрова // Управління розвитком складних систем. – 2012. – №12 – С. 30 – 34.
2. Planning Construction Procurement. A guide to developing your procurement strategy [Text]. – New Zealand Government Procurement, Ministry of Business, Innovation and Employment. – 2015. Available at: <https://www.procurement.govt.nz/assets/procurement-property/documents/guide-developing-your-procurement-strategy-construction-procurement.pdf>
3. Bugrov O., Bugrova O. (2018). Formalization of selection of organizational-contracting project delivery strategy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, Vol. 6, Issue 3 (96). P. 28-40, <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.151863>