

**Коровіна К.О.**  
**Пічугіна М.А.**

канд. економ. наук,  
ORCID ID: 0000-0003-3072-9137

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## **РАННЄ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ПРОЕКТОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **EARLY WARNING AS AN INSTRUMENT FOR MANAGING AN INTERNATIONAL ENTERPRISE PROJECT**

*В статті подано огляд концепції раннього попередження та розглянуто можливі перешкоди щодо ідентифікації та реагування на знаки раннього попередження в міжнародних проектах через специфічні характеристики цих типів проектів. Виокремлено особливості управління проектами на міжнародному рівні. Проаналізовано основні фактори ведення міжнародного бізнесу, що впливають на ефективність управління проектами. Підкреслено важливість усвідомлення керівниками проектів можливих майбутніх проблем та їхніх дій для запобігання небажаних наслідків під час ведення міжнародних проектів. Розглянуто особливості ідентифікації та реагування на знаки раннього попередження в міжнародних проектах. Виявлено специфіку фільтрів оброблення інформації (фільтр спостереження, фільтр ментальності, політичний фільтр), які визначають процес моніторингу міжнародних проектів. Як одну з критеріальних ознак ефективної системи управління міжнародним проектом визначено врахування можливих фільтрів і відповідне формування механізмів забезпечення релевантності інформації.*

**Ключові слова:** раннє попередження, міжнародні проекти, фільтр спостереження, фільтр ментальності, політичний фільтр.

*The article provides an overview of the concept of early warning and the possible barriers to identifying and reacting to early warning signs in international projects through the specific characteristics of these project types. The article outlines the peculiarities of project management at the international level. The main factors of conducting international business, which influence the effectiveness of project management, are analysed. The importance of understanding project leaders of possible future problems and their actions to prevent undesirable consequences in conducting international projects is emphasized. The features of identification and response to signs of early warning in international projects are considered. The information processing filters (filter of observation, filter of mentality, political filter) are identified which determine the process of monitoring international projects. As one of the criteria of an effective management system of an international project is possible filters and the corresponding formation of mechanisms for ensuring the relevance of information.*

**Keywords:** international projects, early warning, observation filter, filter of mentality, political filter.

**Вступ.** Глобалізоване підприємницьке середовище створює зростаючу потребу у керівниках проектів, які можуть працювати в різних культурних та соціально-економічних умовах і здатні передбачати труднощі, що виникають під час роботи в міжнародному контексті. Виявлення знаків раннього попередження проблеми дозволяє вжити запобіжних заходів і уникнути небажаних наслідків. Цей важливий аспект може бути більш складним, коли йдеться про управління міжнародним проектом.

У цьому дослідженні розглядається процес ідентифікації раннього попередження як частини системи управління міжнародним проектом та аналіз можливих перешкод, які існують в рамках цієї процедури. Участь в міжнародних проектах має значний вплив на розвиток потенціалу та міжнародної конкурентоспроможності організацій у всьому світі, але ці проекти мають високу ймовірність невдач. Така висока ймовірність впливає з того, що менеджер проекту та команда проекту діють у неоднорідному міжнародному просторі. Території, на яких впроваджуються міжнародні проекти, можуть бути економічно відсталі, з мовними бар'єрами, культурними відмінностями тощо. Це створює набагато більше проблем для керівників проектів, які потребують вирішення, і ставить проект у досить вразливу ситуацію.

Хоча етап планування міжнародних проектів не сильно відрізняється від планування національних проектів, контроль над проектами, організація проектів та зв'язок з проектами становлять додаткові труднощі для управління міжнародними проектами. Завдяки вразливості та складності цих типів проектів, для керівників стає все важливіше мати можливість адаптуватися до контексту проекту та покращити його здатність реагувати на непередбачувані події. Керівництву в будь-якому разі, слід зробити вибір щодо того, як реалізувати проект, щоб стикатися з меншою кількістю загроз та невдач.

У цій статті подано огляд концепції раннього попередження та розглянуто можливі перешкоди щодо ідентифікації та реагування на знаки раннього попередження в міжнародних проектах через специфічні характеристики цих типів проектів.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності міжнародних проектів підприємств, причому тема дослідження становить інтерес як в практичному, так і теоретичному аспектах.

Науковим дослідженням раннього попередження в управлінні проектами присвячено праці таких вчених, як Ансофф Х.І., Нікандер І.О.,

Л'юїс Дж.Р., Грішам В.Т., Разу М.Л., Герд Дітхелм, Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., Кліффорд Ф. Г. та ін.

**Постановка завдання.** Метою статті є виявити чинники, що впливають на ефективність проекту, встановити важливість усвідомлення керівниками проектів непередбачуваності можливих майбутніх проблем та їхніх дій для запобігання небажаних наслідків та розглянути особливості ідентифікації та реагування на знаки раннього попередження в міжнародних проектах.

**Методологія.** Методологічною основою статті виступали загальнонаукові методи. А саме: системний підхід, методи узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції.

**Результати дослідження.** Загальна ідея раннього попередження – це широка концепція, яка стосується практично будь-якої галузі, де важливо якнайшвидше отримувати ознаки майбутніх змін, як правило, негативного характеру.

Концепція раннього попередження в контексті управління була вперше обговорена Ігорем Ансоффом в 1975 р., а потім була підтримана Нікандером в 2002 р. Слабкий сигнал Ансофф визначив як "... нечіткі ранні вказівки про наближення впливових подій ... все, що відомо, полягає в тому, що деякі загрози та можливості, безсумнівно, виникнуть, але їх форма, природа та джерела ще не відомі" [2, с. 21-23].

За словами Нікандера, "раннє попередження – це спостереження, сигнал, повідомлення чи якийсь інший елемент, який є або може розглядатися як вказівка, доказ або ознака існування якогось майбутнього чи початкова позитивна подія або негативна проблема. Це сигнал, знак або вказівки на майбутні події" [6, с.385-399]. Ця модель бачить проектні події як послідовний у часі потік подій. На певний момент можна отримати інформацію про цей потік (наприклад, ранні попередження про можливі майбутні проблеми проекту). Ця інформація обробляється, і відповіді потрібні для того, щоб вплинути на потік проекту. Вирішальним чинником вибору відповіді, на думку Ансоффа, є час, який можна отримати для відповіді, перш ніж потенційна проблема суттєво вплине на проект.

За словами Л'юїса, передумови успіху проекту – це те, що має бути передусім перед початком проекту [5]. У випадку виявлення раннього попередження на початковій стадії проекту у керівників проекту буде достатньо часу для вчинення відповідних дій на наступних етапах. Наприклад, якщо на ранньому етапі виявляться певні попереджувальні сигнали, пов'язані з вартістю та обмеженим часом, оцінка бюджету на етапі ініціювання може бути здійснена більш точно. Визначення знаків раннього попередження, пов'язаних з технічними проблемами, може допомогти відповідальним особам

прийняти кращі рішення щодо управління ризиками та здійснення ключових змін на стадії виконання. Звичайно, проблема полягає в можливості виявлення знаків раннього попередження та рівня їх надійності. Ніканер у своїх роботах вказує на висновки Ансоффа про можливі фільтри, які можуть або скоротити, або полегшити обробку інформації [7]. Ансофф виділяє три головних фільтри: фільтр спостереження, фільтр ментальності та фільтр політичних впливів.

Перший фільтр вимагає, щоб компанія/проект/організація обирала, яка інформація потрібна, і яким типом техніки слід користуватися для її отримання. Фільтр ментальності має характер соціологічного та психологічного характеру. Відповідальна особа на цьому етапі оцінює отриману інформацію та приймає рішення про те, що приймати і що потрібно усунути через те, що він є непотрібним, нереалістичним або невідповідним. Останній фільтр використовується особою, що приймає рішення, і визначає, який тип інформації може впливати на процес прийняття рішень.

Підходи для визначення знаків раннього попередження також важливі для розгляду та можуть сильно відрізнятись в різних проектах та ситуаціях.

Міжнародні проекти відрізняються від національних проектів за такими ознаками як: культурна та соціальна відмінність між учасниками різних країн, варіації мовних та діалектних, юридичних, нормативних та звітних вимог, відмінності в часових поясах тощо. Хоча існує чимало переваг для виконання міжнародних проектів, але ймовірність невдач у міжнародних проектах вище, ніж у стандартних односторонніх проектах. Через складність, різноманітність та високий ризик невдачі існують певні кроки, які слід вжити для виконання міжнародного проекту:

- вибір стратегії;
- визначення мети та масштабів проекту;
- розробка бачення та переваг, що випливають з проекту;
- визначення ролей та обов'язків;
- проведення аналізу потенційних проблем;
- визначення ресурсу менеджменту;
- встановлення способу вирішення комунікацій.

Раннє попередження відноситься до 5-й кроку, коли на початку визначаються потенційні проблеми, які можуть вплинути на проект. Цей акт призведе до обговорення того, як і які проблеми буде виявлено, відстежувано та вирішено. Іншими словами, це процедура раннього попередження, введена Нікандром, де спочатку виявляються сигнали про можливі майбутні

проблеми, а отримана інформація після проходження фільтрів, призводить до відповідних дій для запобігання проблем.

Але проблеми будь-якого типу і масштабу не розвиваються протягом ночі. Ансофф стверджує, що навіть несподіваним розривам передують попереджувальні сигнали. Завдання полягає в тому, щоб виявляти ці ознаки своєчасно, щоб запобігти небажаному результату. Хоча існує багато методів раннього попередження, які існують і застосовуються у багатьох випадках, все ще виникають невдачі.

За словами Андерсона, "ми не дуже добре розшифруємо знаки раннього попередження" [1, с. 11-17]. Знаки вказують на проблеми, пов'язані з трьома основними напрямками: розумінням ризику проекту та невизначеності, складністю проекту та виявленям знань людей та розумінням їхнього способу реагування та взаємодії. Причина частково пов'язана з технічними проблемами, але в основному виникає в свідомості окремих осіб. Врахування культурної сторони управління передбачає розуміння того, як людська свідомість може бути запрограмована по-різному через різний життєвий досвід.

На думку Грішама, проектні команди повинні адаптуватися до міжнародного контексту та місцевої практики, мови, часових поясів, ресурсів, законів, політики тощо, коли починатимуть проекти, що проводяться в різних країнах та культурах [4]. Три основні фільтри можуть впливати на ефективність процедури раннього попередження для міжнародних проектів.

1) *Фільтр спостереження.* Менеджмент проекту повинен фактично визначати конкретні критерії успіху для вимірювання та моніторингу в межах міжнародного проекту. Специфічний підхід для отримання даних слід обрати, виходячи з можливих ресурсів. Ці дані можуть фактично бути базою для визначення раннього попередження про можливі проблеми в майбутньому. Міжнародні проекти передбачають залучення неоднорідних зацікавлених сторін із суперечливим інтересом та великою кількістю взаємодій. Також це, в основному, багатопрофільні проекти, пов'язані з величезною кількістю інформації, яка потребує обробки, що спричиняє складність за обсягом та різноманітністю. Іншим фактором, який впливає, є різноманітні організаційні культури в рамках проекту, результатом чого є різні точки зору щодо проекту. Дуже ймовірно, що критерій успіху, який є важливим та критичним для однієї організації, не обов'язково має вирішальне значення і для інших. Ці характеристики можуть стати складною ситуацією, коли організації через їх різні погляди на цілі проекту та їх різноманітні інтереси можуть не приймати конкретне рішення щодо того, який тип даних шукати, і підходи до їх отримання.

2) *Фільтр ментальності.* Міжнародні проекти включають представників різних культур, це стосується як виконавців, так і управлінців. Інформація, яку одержувач отримує в результаті методів оцінювання проектів або через відчуття, можуть мати абсолютно інший рівень важливості для різних культур. Якщо учасники проекту мають різне розуміння мети, різне сприйняття отриманої інформації, то імовірно, що деяка інформація, яка насправді містить попередження щодо потенційних проблем, може бути пропущена.

3) *Політичний фільтр.* Цей фільтр використовується спеціально для осіб, які приймають рішення. Він визначає, яка інформація може впливати на прийняття рішень. Різноманітність культурного середовища у залученні партнерів у міжнародних проектах та складність, спричинені неоднорідними зацікавленими сторонами з суперечливими інтересами та великою кількістю взаємодій, можуть створити бар'єри для ефективних дій щодо можливого попередження про ознаки проблем.

Тобто однією з критеріальних ознак ефективної системи управління міжнародним проектом є врахування при її побудові можливих фільтрів і відповідне формування механізмів забезпечення релевантності інформації.

Отже, міжнародні проекти передбачають залучення неоднорідних зацікавлених сторін із суперечливим інтересами, бо існують різноманітні організаційні культури в рамках проекту, результатом чого є різні точки зору щодо проекту. Інформація, яка отримується в результаті методів оцінювання проектів, може мати абсолютно інший рівень важливості для різних приймачів. Якщо різні сторони мають різне розуміння мети, різне сприйняття отриманої інформації, і тому імовірно, що деяка інформація, яка насправді містить попередження щодо потенційних проблем, може бути пропущена через неврахування несхожості поглядів партнерів.

**Висновки.** Наукова новизна полягає в виявленні фільтрів як факторів, що значно впливають на ефективність системи управління міжнародним проектом підприємств, та рекомендаціях, спрямованих на підвищення усвідомлення керівниками проектів можливого непередбачення майбутніх проблем через інформаційні бар'єри.

Активне реагування на можливі ознаки раннього попередження в рамках проекту, може бути ефективним засобом запобігання невдач. Це стає ще більш важливим у міжнародних проектах з набагато вищим рівнем складності. Звичайно, існуючі фільтри є елементами, які роблять цей процес більш складним саме для міжнародних проектів, бо мають великі обсяги складності та невизначеності. Складність, динамічність та ризики, пов'язані з міжнародними проектами створюють ситуацію, коли традиційні методи

управління проектами можуть бути не в змозі повністю зафіксувати непередбачувані події та забезпечити розуміння відповідних відповідей, і, отже, їх застосування може призвести до небажаних наслідків.

Спостереження та інтерпретація раннього попередження про майбутні можливі проблеми може сприяти проактивному управлінню та, як наслідок, запобіганню несприятливим наслідкам.

Звернути увагу на сигнали раннього попередження та відповісти на них у потрібний час є обов'язком осіб, які приймають рішення. Також важливо виявити існуючі бар'єри у процесі, за допомогою якого інформація про потенційні проблеми отримується учасником проекту, поки відповідна реакція на неї не буде реалізована.

Можливим напрямом майбутніх досліджень є визначення підходів до формування оргструктури, яка відповідає за прийняття рішень за отриманими сигналами раннього попередження.

#### **Література:**

1. Anderson C., Galinsky A.D. Power, Optimism and Risk-taking, *European Journal of Social Psychology*, Vol. 36, 2005. p.11–536.
2. Ansoff H. I. Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, Vol. XVII, No. 2, 1975. p. 21–23.
3. Ansoff H. I., McDonnell E. J. *Implanting strategic management* (2nd ed.) Prentice-Hall International Inc: England, 1990. 544 p.
4. Grisham W.T. *International Project Management: Leadership in Complex Environments*. John Wiley & Sons Publishing, Hoboken, 2010. – 416 p.
5. Lewis J.P. *The Project Manager's Desk Reference*, Probus Publishing: Chicago, IL, 1993.
6. Nikander I. O., Eloranta, E. Project management by early warnings. *International Journal of Project Management*, Vol. 19, 2001. p. 385–399.
7. Nikander I. O. Early warnings: A phenomenon in project management (Dissertation for doctor of science in technology). *Helsinki University of technology*, Espoo, Finland, 2002.
8. Ohatka F., Fukazawa Y. Managing risk symptom: A method to identify major risks of serious problem projects in SI environment using cyclic causal model. *Project Management Journal*, Vol. 41, No. 1, 2009, p. 51–60.