

УДК 352. 071

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРОЕКТНИХ ЗАСАД РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ МОДЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

ДИХНИЧ Л.П.,
кандидат історичних наук, доцент,
завідувач кафедри шоу-бізнесу та
індустрії моди,
Київський національний університет
культури і мистецтв

У статті досліджено питання проектування в межах сучасної індустрії моди. Надано оцінку діяльності функціонального виконавця в системі проектного управління. Показано тенденції моди в індустрії краси.

Ключові слова: проект, індустрія краси, управління, структура.

В статье исследованы вопросы проектирования в рамках современной индустрии моды. Дана оценка деятельности функционального исполнителя в системе проектного управления. Показано тенденций моды в индустрии красоты.

Ключевые слова: проект, индустрия красоты, управлени, структура.

The article investigates issues design in the modern fashion industry. The estimation of the functional activities of the contractor in the project management system. Shows fashion trends in the beauty industry.

Key words: draft, beauty industry, management, structure.

Постановка проблеми. Загальновідомо, що функціонування індустрії краси та моди і діяльність її суб'єктів, а саме Модних будинків, виставок, агенцій, салонів, спрямовано на розробку, виробництво, розповсюдження та споживання продуктів моди, а й відповідно активно впливає на кругообіг модних змін у суспільстві. У даному контексті слід зазначити, що в залежності від специфіки діяльності того чи іншого суб'єкта моди, вони формують або поширюють модні тенденції, але в будь-якому випадку формують риси чергових модних стандартів. Специфіка сучасної індустрії моди виявляється у змінах тенденцій в середньому два рази на рік, що зумовлено економічними розрахунками досягнення або збереження конкурентоспроможності на сучасному fashion-ринку. Зміна сезону як періоду існування певної поточної модної тенденції і за який повинен бути проданий модний продукт, визначається частотою появи нових модних змін і реакцією на них суб'єктів, які здійснюють різну діяльність в індустрії модного одягу, тобто частотою появи нових модних тенденцій і на їх основі нових модних продуктів», за визначенням маркетологів, безпосередньо пов'язаний з життєвим циклом продукту моди і характеризується. На основі аналізу проектних характеристик розробки певного продукту моди, а також з урахуванням потреб споживачів і можливостей підприємств індустрії моди, існує розподіл сезонів в модній індустрії: весна/літо і осінь/зима, а також проміжні, цільові, подієві тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У рамках економічного підходу мода аналізується як фактор розвитку виробництва, регулятор поведінки споживачів і ефективний спосіб розширення збуту товарів; розглядаються можливості ефективного виконання модою своєї економічної функції сучасному суспільстві (Л. Архипова, С. Анічкіна, Н. Фролова).

Вплив моди як соціокультурного феномена на регулятивне розповсюдження модних інновацій у суспільстві (Г. Блуммер, Г. Зіммель, Ч. Кінг, Т. Веблен, Д. Філд та ін.) є основою визначення механізму функціонування індустрії краси та моди. Так, американський теоретик моди Дж. Спролс у статті «Фешн-теорія: концептуальні рамки», опублікованої в «Advances in Consumer Research», модним об'єктом називає «будь-який специфічно стилістичний продукт, деяку випадкову технологічну або функціональну інновацію або споживацьку послугу. Як нематеріальний «соціальний» продукт об'єктом може бути будь-яка поведінкова практика, ідеологія або філософія». У модного об'єкту, як вважає Дж. Спролс, є такі унікальні характеристики: недовговічність; домінування психологічних якостей над функціональною утилітою; віддзеркалення ситуативного смаку соціальної системи; ексклюзивність; психосоціальна мотивація; розкіш; соціальна диференціація.

З урахуванням основних особливостей і обмежень проектної діяльності як виду діяльності можна дати таке визначення поняття «проект»:

це комплекс взаємозалежних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей протягом обмеженого часу при обмежених грошових та інших ресурсах;

це діяльність, захід, що передбачає виконання комплексу певних дій для досягнення певних цілей (одержання певних результатів); близькі за змістом терміни – «господарська діяльність», «робота (комплекс робіт)»;

це система організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, необхідних для виконання певних дій або таких, що описують ці дії. Згідно з методологією управління проектами у широкому розумінні проект – це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення; це обмежена за часом цілеспрямована зміна окремої системи з установленими вимогами до якості результатів, можливими рамками витрати засобів і ресурсів і специфічною організацією.

Отже, проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, протягом обмеженого часу при обмежених фінансових, трудових і матеріальних ресурсах; сукупність певних дій, документів, текстів для створення реального об'єкта, предмета, створення різного роду теоретичного продукту.

Метою статті є дослідження напрямків формування організаційно-проектних засад реалізації концепції модельного бізнесу в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. З огляду на наведене пропонуємо таке визначення поняття «управління проектом»: це діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів [1].

За допомогою методів управління проектами визначають цілі проекту, обґрунтовують його й оцінюють життєздатність; виявляють структуру проекту (підцілі, завдання, роботи, які необхідно виконати); визначають необхідні обсяги та джерела фінансування; підбирають виконавців, зокрема за допомогою торгів і конкурсів; готують і укладають контракти; визначають терміни реалізації проекту; складають графік виконання робіт; розраховують необхідні ресурси, кошторис і бюджет проекту; планують і враховують ризики; забезпечують контроль за реалізацією проекту [5].

Для того щоб урахувати обмеження в часі, застосовують методи побудови й аналізу сіткових та календарних графіків робіт. Обмеженнями щодо коштів управляють за допомогою методів формування фінансового плану (бюджету) проекту та контролю за ним. Для виконання та ресурсного забезпечення робіт застосовують спеціальні методи управління людськими й матеріальними ресурсами, наприклад матрицю відповідальності, діаграми завантаження [5].

Керівники проектів відповідають за терміни, кошторис і якість результату робіт. Відповідно до узвичаєного принципу управління проектами вважається, що ефективне управління термінами робіт – ключ до успіху за всіма трьома показниками. Обмеження проекту в часі найкритичніші. Якщо терміни виконання проекту зриваються, імовірними наслідками є перевитрата коштів і недостатній рівень якості робіт. Тому в більшості методів управління проектами основний акцент робиться на календарному плануванні робіт і контролі за дотриманням календарного графіка. З трьох основних обмежень проекту найважче контролювати обмеження за якісними результатами проекту, оскільки завдання часто важко формулювати й контролювати. Для розв'язання зазначених проблем застосовують методи управління якістю робіт [7].

У процесі управління проектами використовують різноманітні системи управління проектами, але найпоширеніші так звана основна та розширеного управління.

За основною системою менеджером проекту є представник замовника, будь-яка фірма-учасник. Менеджер проекту не несе фінансової відповідальності за прийняті рішення. Він відповідає за координацію і управління розробкою та реалізацією проекту, у контрактні відносини з іншими учасниками проекту (крім замовника) не вступає. Перевага основної системи полягає в об'єктивності менеджера, недолік – у тому, що за проект відповідає замовник.

Відповідно системи розширеного управління менеджер проекту несе відповідальність за проект у межах фіксованої (кошторисної) ціни. Він забезпечує управління й координацію процесів проекту за угодами між ним і учасниками в межах фіксованої ціни. Менеджером проекту може бути підрядна чи консалтингова фірма (в окремих випадках – інжинірингова). Менеджер управляє проектом, координує процеси постачання й роботи з інжинірингу. Відповідає за проект підрядчик. Різновидом системи розширеного управління є система «під ключ», коли менеджером проекту є проектно-будівельна фірма, з якою замовник укладає контракт «під ключ» з оголошеною вартістю проекту [9].

У методології управління проектами сформовані три фундаментальних рівні управління: концептуальний, стратегічний і тактичний. Для кожного з них має бути розроблений відповідний план.

- На концептуальному рівні управління визначають цілі та завдання

проекту; розглядають альтернативні варіанти дій для досягнення намічених результатів з оцінкою негативних і позитивних аспектів кожного варіанта; визначають концептуальні напрямки реалізації проекту, зокрема опис предметної області, укрупненої структури робіт і логіки їх виконання; попередньо оцінюють тривалість і вартість проекту, а також потреби в ресурсах [11].

- На стратегічному рівні управління визначають цільові етапи й основні напрямки роботи, що характеризуються термінами матеріалізації об'єктів і виробничих потужностей, обсягами випуску продукції; етапи проекту, що характеризуються термінами завершення комплексів робіт, постачання продукції (устаткування), підготовки фронту робіт; планують кооперацію організацій-виконавців; виявляють потреби в матеріальних, технічних і фінансових ресурсах з розподілом за роками та кварталами. Основне призначення стратегічного плану – показати, наскільки проміжні етапи реалізації відповідають кінцевим цілям проекту. Стратегічний план встановлює стабільне зовнішнє та внутрішнє середовище і фіксовані цілі для проектної команди, забезпечує загальне бачення проекту. На цьому рівні фокусують увагу на проміжних етапах плану, що дає змогу розподілити роботу між підрозділами проектної команди з метою забезпечення подальшого виконання проекту [11].

- На тактичному рівні управління розробляють поточні та оперативні плани. Поточні плани уточнюють терміни виконання комплексів робіт за роками та кварталами і потреби в ресурсах, визначають чіткі межі між етапами робіт, за виконання яких відповідають різні організації-виконавці. Оперативні плани деталізують завдання на місяць, тиждень або добу за комплексами робіт [11].

Плани деталізуються за функціями управління та ступенем охоплення робіт. Функціональний план розробляють на кожний комплекс робіт (підготовчі роботи, проектування, постачання матеріалів і устаткування, будівництво, пусковий період і освоєння виробничих потужностей) або на комплекс робіт, які виконує одна організація. За ступенем охоплення робіт плани поділяють на зведені (комплексні) – на всі роботи проекту і детальні – за організаціями-учасниками та видами робіт. Залежно від масштабу, вартості й виду проекту основними етапами процесу планування є такі: окреслення цілей, завдань проекту; визначення основних техніко-економічних показників проекту, його тривалості та потрібних ресурсів; специфікація виконуваних робіт, етапів і напрямків проекту; структуризація проекту; прийняття організаційно-технологічних рішень; побудова сіткових моделей; оцінка можливості реалізації проекту; оптимізація використання ресурсів за термінами, критеріями якості тощо; визначення потреби в ресурсах; складання документів за етапами планів; затвердження планів і бюджету; доведення планових завдань до виконавців; підготовка і затвердження звітної документації для контролю планів.

Центральне місце у плануванні проекту посідають завдання календарного планування – складання й коригування розкладу виконання робіт, згідно з яким роботи, які виконуватимуть різні організації, взаємоузгоджуються в часі з урахуванням можливостей їх забезпечення матеріально-технічними та трудовими ресурсами. Таке узгодження має гарантувати дотримання заданих обмежень (щодо термінів робіт, лімітів ресурсів, фіксування цін тощо) і оптимальний розподіл ресурсів. Тип календарного плану вибирають залежно від

цілей планування, особливостей проекту та організації управління [2].

У найпростішому випадку параметрами календарного плану є дати початку й завершення кожної роботи, тривалість робіт і необхідні ресурси. Календарні плани аналізують щодо резерву часу (можливого відхилення тривалості виконання кожної роботи, що не впливає на термін завершення проекту). У більшості складних календарних планів передбачають різні варіанти моментів початку й завершення робіт, їх тривалості та резервів часу (ранні, пізні, базові, планові та фактичні дати, загальний і конкретний резерви часу). Зазначені параметри можна обчислити за допомогою сіткових моделей [2].

Критична тривалість роботи – це мінімальний проміжок часу, за який може бути виконаний увесь комплекс робіт, пов'язаних з проектом. Шлях у сітковій моделі називають критичним, якщо його тривалість дорівнює критичній тривалості роботи. Робота, яку виконують на критичному шляху, так само називається критичною. Як правило, ця робота займає невелику частку всіх робіт, але вона визначає тривалість реалізації проекту загалом. Виокремлюють також роботу з дуже малим резервом часу – її називають субкритичною. Цій роботі слід приділяти таку саму увагу, як і критичній [1].

Пошук прогресивних організаційних форм управління спрямований на створення систем, розрахованих на дотримання сучасних жорстких вимог замовника до технічного рівня та якості об'єктів за підвищення ступеня індивідуалізації запитів і мінімізації вартості й строків реалізації проектів. Відбувається модернізація існуючих організаційних форм, хоча досі не винайдено ідеальної структури, яку можна було б застосовувати для реалізації проекту. Розглянемо організаційні форми та структури, які застосовують в управлінні проектами, їх переваги й недоліки; питання вибору організаційної структури, адекватної конкретним вимогам проекту; розподіл функцій між учасниками проекту виходячи з конкретних умов; функціональні обов'язки учасників проекту [7].

Успішність реалізації проекту багато в чому залежить від його організаційної структури. Поняття організаційної структури охоплює організаційні структури управління проектом та організаційні форми. Під організаційною структурою управління проектом розуміють сукупність взаємозалежних органів управління, що перебувають на різних рівнях системи, а під організаційною формою – організацію взаємодії та взаємовідносин учасників інвестиційного процесу. Організаційні форми управління проектом можна класифікувати лише умовно залежно від того, хто є керівником проекту, а також розподілу функцій між учасниками проекту (будівництво, фінансування, ліцензійні заходи, монтаж, налагодження, запуск та експлуатація устаткування тощо). У будь-якому з варіантів застосування системи управління проектами припускається створення спеціальної групи, що стає самостійним учасником проекту (або структурно входить до складу одного з цих учасників) і здійснює управління інвестиційним процесом у межах реалізації проекту. Така група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається [7].

Взаємовідносини учасників проекту всередині цієї групи розкриває її організаційна структура. Завдяки такій формі управління досягається підвищена відповідальність кожного учасника, оперативно виявляються «вузькі місця» і

вирішуються питання, пов'язані з їх усуненням.

Відомі два основних принципи формування груп для управління проектом [5].

- Головні учасники проекту – замовник і підрядчик (можуть бути й інші учасники) – створюють власні групи, які очолюють керівники проекту з боку цих учасників. Ці керівники підпорядковуються одному керівникові. Залежно від організаційної форми реалізації проекту керівник від замовника чи підрядчика може бути керівником проекту. У будь-якому разі керівник проекту має власний апарат співробітників, які загалом координують діяльність усіх учасників проекту.

- Для управління проектом створюють єдину групу на чолі з керівником проекту. До неї входять повноважні представники всіх учасників проекту з метою виконання функцій відповідно до прийнятого розподілу зон відповідальності.

Існує кілька типів структур, які широко застосовують в управлінні проектами: функціональна, матрична та проектна [8].

- Функціональна структура управління. За такої структури управління здійснює лінійний керівник через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожний з яких керує певними підрозділами в межах доручених функцій.

- Матрична структура управління створюється на базі функціональної. У цьому разі взаємовідносини базуються на прямих вертикальних зв'язках «керівник – підлеглий». З метою розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів. Ці групи формують зі спеціалістів відповідних функціональних відділів, що перебувають на різних рівнях ієрархії управління. Керівники проектів взаємодіють з функціональними відділами по горизонталі; ці зв'язки накладаються на традиційні вертикальні зв'язки «керівник – підлеглий», утворюючи матрицю взаємодії. Матрична структура управління уможливує гнучке маневрування людськими ресурсами завдяки перерозподілу їх між проектами. Для того щоб ця структура була ефективною, необхідно мати ефективну систему контролю за виконанням робіт, пов'язаних з проектом, якістю їх виконання, витратами та термінами. Необхідно постійно стежити за тим, щоб фактичні показники відповідали плановим. Керівник проекту повинен мати докладну інформацію про стан виконання проекту загалом, а керівники відділів – про роботи, які виконують їхні відділи. На базі цих даних складають звіти, які керівники проектів обговорюють з підпорядкованими їм групами. Такі обговорення можуть відбуватися щотижня, а за критичних ситуацій – щодня. Матричну структуру управління доцільно застосовувати при реалізації малих і середніх проектів. Для великих проектів така структура малоефективна, оскільки при цьому різко підвищується складність мережі комунікацій, а це призводить до істотного уповільнення процесів прийняття управлінських рішень [8].

- Проектна структура управління – сукупне управління трудовими, фінансовими, матеріальними й енергетичними ресурсами, необхідними для забезпечення реалізації проекту в обумовлений строк, у межах запланованої кошторисної вартості та з відповідною якістю, ефективна для розв'язання проблемних завдань, пов'язаних з переорієнтуванням цілей організації чи зміною

шляхів їх досягнення. У проектній організаційній формі управління реалізуються вимоги системного підходу до управління, відповідно до якого роботи, що забезпечують розв'язання певної проблеми чи досягнення кінцевої мети, розглядаються з позицій не сталої ієрархії підпорядкування, а саме досягнення певної мети чи розв'язання певної проблеми. Для управління розробкою конкретних проектів і програм створюються комплексні органи з відповідними повноваженнями. Вони покликані забезпечити пріоритет загальних, глобальних цілей організації над приватними, локальними цілями функціонального характеру; підвищити відповідальність за кінцевий результат робіт; децентралізувати розв'язання оперативних завдань, забезпечивши гнучке й оперативне реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов; забезпечити мобільний механізм для одночасного виконання кількох проектів [8].

Однією з важливих проблем, що постають в організаційних структурах, побудованих за принципом проектного управління, є розподіл функцій між так званими проектними та організаційними рівнями управління. Іншими словами, потрібно вирішувати, яку частину управління центр може передати на нижчий, проектний рівень, а виконання яких функцій залишити на верхньому рівні. Конфліктні ситуації між центром і проектною групою виникають здебільшого через наявність питань, за вирішення яких відповідають обидва рівні управління, а також через невизначеності, що потребують прийняття рішень як на організаційному, так і на проектному рівні управління [8].

На проектному рівні готують проектні рішення для подальшого передання їх на організаційний рівень управління, де обираються проекти, визначаються терміни завершення їх розробки та реалізації і розподіляються ресурси між проектами. Вибір проектів і визначення термінів завершення їх розробки є стратегічними завданнями, розв'язання яких потребує великого обсягу знань з багатьох галузей – техніки, економіки, соціології тощо.

Зазначені рівні управління взаємодіють шляхом передавання згори вниз інформації інструктивного характеру, а знизу вгору – поточних даних про проект. При цьому на організаційний рівень передається достатньою мірою агрегована інформація. З метою перевірки активності роботи проектних груп їх періодично оцінюють, найчастіше після завершення чергового етапу проекту [8].

Однією з важливих проблем, від розв'язання якої залежить ефективність проектного управління загалом, є оцінка діяльності функціонального виконавця в системі проектного управління. Здебільшого такі системи характеризуються тим, що функціональний виконавець підпорядковується щонайменше двом керівникам: функціональному керівникові та керівникові проекту. Першому з них виконавець підпорядкований постійно, другому – тимчасово, на період виконання робіт, пов'язаних з реалізацією проекту. Часто виконавець одночасно бере участь у кількох проектах, а тому може підпорядковуватись одразу кільком керівникам. Загалом проблема оцінки результатів діяльності й потенціалу окремих виконавців дуже складна. Здебільшого вона постає тоді, коли проект завершується або керівник проекту збирається підвищити працівника по службі.

Системи проектного управління, що орієнтуються на кінцеву мету – виконання проекту, сприяють скороченню строків його виконання, підвищенню рівня оперативності вирішення поточних питань, пов'язаних з виконанням проекту, збалансованішому узгодженню програми робіт з ресурсними

можливостями підрядної організації; економії ресурсів, а також об'єктивнішої оцінці діяльності окремих виконавців. Зазначимо також, що системи проектного управління мають певні недоліки. Проаналізовані переваги та недоліки проектної і матричної структур ілюструє табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння матричної та проектної структур управління

Чинник	Структура	
	матрична	проектна
Вимоги до системи планування та звітності	Необхідна наявність стратегічного матричного плану	Команда працює в одному місці, система планування та звітності проста
Контроль за виконанням проекту	Здійснюється через керівників функціональних підрозділів	Під контролем усі члени групи, керівникові проекту й замовникові легко контролювати всі питання
Ефективність використання робочого часу	Використання робочого часу і розподіл робіт ефективні	Наявний резервний час
Внесення змін у проект	Проблеми постають, бо у проекті беруть участь багато структурних підрозділів	Проблем немає, тому що всі члени групи взаємоузгоджено працюють в одному місці
Вимоги до керівника	Має бути агітатором, координатором, уміти впливати на учасників проекту	Має бути не тільки технічно освіченим спеціалістом, а й здібним керівником
Роль неформальних зв'язків	Велика	Менша, ніж за матричної організації
Вплив на існуючу структуру	Мінімальний	Потрібна реорганізація існуючої структури
Якість виконуваних робіт	Максимально жорсткий контроль за якістю	Нежорсткий контроль за якістю

Приймаючи остаточне рішення щодо вибору структури, необхідно враховувати такі додаткові чинники:

- ступінь взаємодії організаційної структури;
- навички керівника проекту;
- планово-звітну систему документації;
- шляхи поліпшення координації й відповідальності у функціональній структурі без переходу до проектної чи матричної структури;
- варіанти матричної структури і переваги кожного з них [12].

Неможливо прийняти рішення щодо організаційної структури управління, не вирішивши питання, хто буде керівником проекту і яку схему застосувати для системи планування та звітності. Ці рішення взаємозалежні. Наприклад, у проектній структурі потрібно, щоб керівник проекту мав великий досвід керівництва взагалі. Для того щоб ефективно управляти проектною командою,

він має поєднувати технічні знання у відповідній галузі зі здібностями керівника. Якщо такого керівника проекту не знайдено, немає сенсу вибирати організаційну структуру за проектною схемою.

Система планування та звітності у проектній структурі проста, бо члени команди тісно взаємодіють. Інформація у вигляді планів, графіків, бюджетів і звітів є базою об'єднання підрозділів функціональної організаційної структури, що беруть участь у реалізації конкретного проекту, тому така організація потребує складнішої системи планування та звітності, ніж організація в межах проектною структури.

Зазвичай організації застосовують проектну або матричну структуру управління тоді, коли звичайна функціональна структура виявилася непридатною для кількох проектів. Перш ніж відмовитися від функціональної організації, варто проаналізувати можливість реалізації проекту в цій структурі. Слід розглянути можливість реалізації наскрізних планів, бюджетів, графіків і проведення оперативних нарад. У цьому разі важливу роль відіграють безпосередні контакти між відповідними керівниками і неформальні зв'язки. Це механізми об'єднання, на основі яких приймаються рішення про введення матричної чи проектною структури [12].

Розглядаючи зазначені три організаційні форми, бачимо, що матрична розміщується ніби посередині. Вона має багато модифікацій: від так званої слабо-матричної та майже функціональної до сильно-матричної та майже проектною. Це визначається процентним відношенням штатних працівників у функціональних підрозділах до загальною кількості працівників, зайнятих у проектною команді. За функціональною організації проектна команда взагалі не має власних штатних працівників. «Лінією розподілу» між функціональною та матричною схемами є така організація, за якою хоча б одна людина призначається на роль частково зайнятого координатора робіт, які виконують функціональні підрозділи за конкретним проектом.

Оскільки сфера дії моди розповсюджується на найрізноманітніші області соціального життя, культури і поведінки людини, то будь-які продукти можуть бути означеними категоріями моди. Вплив моди загальноновизнаний у області оформлення зовнішності людини (одяг, зачіска, косметика тощо) і безпосереднього середовища її існування (інтер'єр, різні побутові вироби). Тому до модною продукції, у вузькому сенсі слова, належать наступні групи споживацьких продуктів: одяг; аксесуари (взуття, панчішно-шкарпеткові та галантерейні вироби, годинники, ювелірні прикраси і аксесуари для волосся); парфумерія і косметика; домашні аксесуари і прикраси для декорування (шпалери, килими, постільна білизна, посуд). Проте, суспільні тенденції такі, що все більша кількість продуктів підпадає під вплив моди і, отже, потрапляє під категорію «модний продукт». Таким чином, в широкому сенсі слова, до модних можна віднести майже всі споживацькі продукти (включаючи такі суто особисті аспекти життєдіяльності як прання білизни, споживання їжі тощо).

Виникнення і становлення індустрії моди – не подія, а тривалий процес. У теорії моди і модною поведінки (А. Гофман, 2004) відзначено, що мода, а відповідно й індустрія моди можуть існувати лише в суспільствах, яким властива динамічність, відвертість, надмірність, соціальна диференціація і мобільність. Цієї ж думки дотримуються дослідники, які вважають, що тільки у

XIX ст., коли відбувалися політичні, науково-технічна і промислова революції, знищення соціально-станових, міжнаціональних і міжрегіональних бар'єрів, урбанізація, зсув акцентів соціально-економічного середовища і культурного життя, відбувалося і становлення індустрії моди. Якщо раніше існували окремі суб'єкти індустрії, то, починаючи з цього часу, можна говорити саме про індустрію моди, яка довгий час формувалася в межах західноєвропейської культури, і практично до кінця XX в. не існувала в інших країнах. Крім того, на неї не справляли жодного впливу інші культури. Глобалізація XX ст. призвела до формування сучасної індустрії моди, яка стала, в широкому сенсі, явищем світового масштабу, коли будь-який суб'єкт індустрії здійснює свою діяльність в умовах міжнародного середовища [3].

Таким чином, розвиток індустрії моди в XX столітті спричинив істотне розширення кола модних продуктів, що є віддзеркаленням значного підвищення рівня публічності способу життя сучасного суспільства; сприяв формуванню та розподіленню модних продуктів на дві категорії: товари для еліти і товари для масового споживача. З розвитком індустрії моди, вплив модних тенденцій на процес споживання модних продуктів, поведінка всіх категорій споживачів, а також на різні аспекти діяльності суб'єктів індустрії моди відносно тих і інших невпинно зростає. Це викликає пильний інтерес дослідників різних галузей науки і практики до вивчення індустрії моди з позицій її впливу на формування потреб різних категорій споживачів, з метою їх якомога повнішого задоволення [3].

Загальновідомо, що ставлення споживача до моди складається з двох аспектів: об'єктивного (поведінка учасників модного процесу як якась система взаємодії з модними об'єктами і контактів з іншими учасниками модного процесу) і суб'єктивного (оцінка модних об'єктів та міжособових відносин між суб'єктами модного процесу, на яких сам процес безпосередньо впливає) [4].

Причинами виникнення, розвитку і поширення довгострокових тенденцій є соціальні і політичні події, культурний розвиток і технічний прогрес у суспільстві. Такі довгострокові тенденції мають досить узагальнений та універсальний характер, проте залишаються актуальними в сприйнятті потенційних споживачів, а також мають кілька аспектів, кожен з яких здобуває більшу чи меншу актуальність у залежності від подій і явищ, що мають місце у суспільстві, і є основою для формування і розвитку короткострокових тенденцій моди (причому, незалежно від причин і проявів глобалізації світу моди, серед різних цільових груп споживачів такі короткострокові тенденції поширюються не одночасно) [1].

Проектна діяльність суб'єктів індустрії моди, яка передбачає життєвий цикл модного продукту на період від 2,5 років до 1 року, здійснюється під впливом короткострокових тенденцій, при цьому як правило, створюється весь спектр модних продуктів, в яких дана тенденція, і реалізується. Як правило, задум модного продукту або серії модних продуктів зароджується набагато раніше початку дії короткострокової тенденції – за 2-2,5 року (4 сезони). За цей час розроблення та виготовлення модного продукту проходить усі стадії й етапи, задіюючи всі сегменти індустрії моди. Модний образ, або його складові, розроблені у відповідності з короткостроковими модними тенденціями, презентується на Тижнях моди і є орієнтиром для підприємств торгівлі при

формуванні поточних тенденцій моди на цей сезон і проведення рекламно-пропагандистських заходів серед потенційних споживачів. Саме на ефективне функціонування поточних тенденцій для задоволення споживчого попиту і спрямована розробка довгострокових та короткострокових тенденцій. Поточні тенденції, як правило, формуються в період розміщення замовлень на тиражування модних продуктів на підприємствах представниками торгового сегменту індустрії краси та моди, а потім при їх реалізації в торгових точках. Іншими словами, можна сказати, що ці тенденції представляють інформацію, засновану на аналізі закупівлі та рівня продажів продукту моди [4].

Аналізуючи принципи взаємовпливу і циклічної зміни різних модних тенденцій, слід зазначити, що сезонна система створення, презентації і поширення фешн-продуктів призводить до збігу різних циклів створення модних продуктів на основі різних тенденцій. Прийнято вважати, що такий цикл становить півроку. На основі цього, суб'єкти індустрії моди, зайняті у сфері формування поточних тенденцій або виробництва актуального своєчасного продукту моди, мають доступ до інформації для розробки додаткових проектних пропозицій.

Доступна масовому споживачеві поточна модна тенденція дозволяє їм проникнути в процес модних інновацій, проте з іншої сторони сприяє насичення і перенасичення ринку, а відповідно втрачає свою актуальність. У свою чергу, це впливає на розвиток наступної поточної тенденції, яку через півроку чекає та ж доля. При цьому не існує обов'язкового обмеження поточної модної тенденції піврічним циклом – деякі з таких тенденцій залишаються актуальними протягом переважання тієї чи іншої короткострокової тенденції (як правило, це пов'язано з особливими подіями або процесами в суспільстві).

Виходячи з результатів аналізу циклічності та тривалості існування модних тенденцій, можна сказати, що всі суб'єкти індустрії моди, чия діяльність орієнтована на ці тенденції, мають два варіанти планування своєї роботи:

1. Ґрунтуватися на прогностичній інформації довгострокових і короткострокових тенденцій, усвідомлюючи, що при будь-якому прогнозі існує можливість помилки. За цим шляхом йдуть Модні будинки і дизайнерські фірми, що мають потужну структуру, широке коло масових споживачів та активні зв'язки із засобами масової інформації. Як правило, саме ці суб'єкти індустрії моди, ґрунтуючись на довгострокових прогнозах самі формують короткострокові тенденції моди.

2. Доцільний для невеликих дизайнерських фірм і бюро, зорієнтованих на комерційний, а не творчий успіх, і підприємств швейної промисловості, в основі проектної діяльності яких найчастіше лежать принципи «швидкого реагування» (fast fashion). Крім того, великі суб'єкти індустрії, такі як Модні будинки або дизайнерські фірми з розгалуженою всеохоплюючою структурою, постійно скорочують цикл функціонування короткострокових тенденцій, з метою отримання максимального прибутку від розробки і реалізації модних продуктів [12].

З іншого боку, таке скорочення життєвого циклу поточних тенденцій не призвело до усунення з ринку учасників промислового сегмента суб'єктів індустрії моди, а до вдосконалення концепції «швидкого реагування» (fast fashion, яка наразі є однією з ключових концепцій розвитку модного одягу для

масового ринку, і зводиться до переліку таких принципів:

- часте оновлення асортиментного ряду предметів для створення модного образу в торгових точках (щотижня);
- у зв'язку з цим – дрібні поставки у кожен торгову точку (кілька екземплярів), що сприяє мобільності реалізації продукції у торгових точках;
- частий малосерійний випуск моделей модного продукту;
- оптимізація періодів продажів модного продукту зі знижкою [9]. Як показує аналіз функціонування сучасного ринку модного одягу, концепція «fast fashion» прийнятна в сегментах ринку, рік більшість споживачів відносяться до категорій «інноваторів» і «ранніх послідовників» щодо прийняття модних інновацій.

Нерівномірність насиченості різних ринків збуту призводить до того, що модні тенденції поширюються не скрізь з однаковою швидкістю, а значить, завжди будуть існувати сегменти, де певний модний продукт співпадає зі своєю актуальністю з поточною модною тенденцією. Іншими словами, суб'єктам індустрії моди у своїй діяльності необхідно не просто ґрунтуватися на даних модних тенденцій, а адаптувати їх відповідно до потреб своїх цільових споживачів. Тільки в цьому випадку вони зможуть реалізувати основну мету модної індустрії – задоволення попиту кінцевих споживачів модного продукту [5].

Особливості функціонування тенденцій моди в індустрії краси та моди представлено наразі в Україні сучасними проектами. Коротко схарактеризуємо їх особливості.

Від 1997 року в Україні проводилися «Сезони моди» як представницький загальнонаціональний фестиваль прет-а-порте. У 2005 році «Сезони моди», об'єднавшись з міжнародним фестивалем моди «Київський подіум», провели «Ukrainian Fashion Week» як частину загальноєвропейської мережі «тижнів моди». Загалом під час Ukrainian Fashion Week показують понад 30 авторських колекцій одягу, більшість показів прямо транслюються телеканалом «М1».

Метою проекту «Україна модна»/«Fashionable Ukraine» є залучення українських дизайнерів та української індустрії моди загалом до справи покращення іміджу України у світі. Українська індустрія моди як творча сфера, що відображає дух сучасної України, повинна бути інтегрована до комплексної програми просування іміджу України у світі. У багатьох країнах, зокрема, у Франції, Італії, Туреччині, Угорщині, індустрія моди включена до сфери публічної дипломатії та є невід'ємною складовою національних брендингових стратегій.

Основними складовими програми залучення української індустрії моди до іміджевої стратегії є: сприяння висвітленню українських тижнів моди (Ukrainian Fashion Week, Lviv Fashion Week) у спеціалізованих міжнародних засобах масової інформації; залучення відомих міжнародних експертів у сфері моди до співпраці з українськими дизайнерами; сприяння в організації спеціальних показів найкращих українських дизайнерів у визнаних світових центрах моди: Нью-Йорку, Лондоні, Мілані, Парижі; заснування фонду для підтримки молодих талановитих дизайнерів.

Інсталяцію учасників та фіналістів конкурсу «Погляд у майбутнє» на фестивалі «Independence fest. Indp» (30.09.2016) було презентовано в рамках

музичного фестивалю Independence Fest. INDP, організованого за підтримки Ufest.in.ua та міжнародного фестивалю «Країна мрій». Ukrainian Fashion Week представила рекламну кампанію (кампейн) нового сезону – весна-літо 2017, де дизайнерами-учасниками інсталяції зі своїми колекціями були: Н. Трофімова (колекція «Гуцулка Майя»), Т. Шумейко («Первомай»), А. Волошина («Клан»), М. Кобилинська («Pectoralica»), М. Корешкова («Вейя») й ін.

Складовою Програми 39-го Українського Тижня Моди, що однією з головних новин сезону, була спеціальна платформа для презентації молодих дизайнерів – «Fresh Fashion Day». Щосезону організатори Ukrainian Fashion Week відкривають нові імена української моди та допомагають найталановитішим молодим дизайнерам увійти у професійний світ. Нове покоління української моди – це найцікавіший та найбільш хвилюючий об'єкт уваги фахівців не лише в Україні, а й за її межами. Саме тому для створення нового кампейну campaign – (рекламна компанія) Ukrainian Fashion Week запросив команду молодих креативних творців, талант яких вже визнано не лише на батьківщині. До творчої групи, яка працювала над концепцією іміджу осінньої сесії Ukrainian Fashion Week, увійшли дизайнерка Я. Червінська та художниця і дизайнерка А. Заманова. Фотограф нової рекламної кампанії Ukrainian Fashion Week – Т. Тімаль. Для зйомки було відібрано речі з колекцій українських брендів: FROLOV, Y. Chervinska, the COAT by K. Silchenko, M. Religiosa, OSTEL, A. Voloshyna. Так, молода дизайнерка Я. Червінська здобула перемогу в номінації «Відкриття року» премії Best Fashion Awards у вересні 2015. А вже в лютому завдяки перемозі у проекті Fashion DNA, організованому Ukrainian Fashion Week та British Council Ukraine, презентувала власну колекцію в офіційній програмі платформи On|Off в рамках London Fashion Week. Ідея зйомки сформувалась на основі потреби підтвердження ролі будь-яких соціальних змін у формуванні модних тенденцій. У сезоні Осінь 2016, зацентровано на позитивних емоціях і почуттях, а саме, любові, радості, тому візуальний ряд складався з яскравих образів молодих дизайнерів, квітів, соковитої трави та літнього настрою. Концепція проекту засновувалась переходом від мінімалістичних засобів вираження й одноманітних убрань, до еkleктиці та експресивності, вітальності та нового погляду на моду.

А. Заманова працювала з Домом Alexandr McQueen у колабораціях з SHOW studio, дизайнерами Litkovskaya, ELENA REVA, Yana Chervinska, Kylie Jenner, фотографом Sasha Samsonova, співпрацювала з лондонським дизайнером Bianca Thoyer-Rozat та бразильським дизайнером Danielle Cavalher. У березні цього року Аліна вперше презентувала власну колекцію на Ukrainian Fashion Week.

Ідея кампейну сформувалась завдяки короткому бріфу від команди UFW та Я. Червінської, а саме акцентування на зв'язку моди з навколишнім світом, з ідеально створеними природою форм та відтінків, що виявилось у двох образах: дівчина в яскравих та оригінальних outfits, у динамічному легкому русі позує на острові квітів і зелені.

Основними особливостями проектного управління є такі:

- проект завжди має мету, викладену таким чином, щоб усі зацікавлені сторони однозначно інтерпретували її і мали уявлення про результат проекту до його початку;

- проект завжди планується на обмежений період (як короткий, так і довгий) і не передбачає поновлення робіт після їх завершення;
- одержуваний після закінчення проекту результат володіє унікальними властивостями, або його створення проходить в умовах, відмінних від тих, в яких ведеться звичайна робота підрозділів компанії;
- необхідні для проекту ресурси обмежені, і ступінь їх доступності може суттєво вплинути не тільки на хід проекту, але і в значній мірі на його результат;
- якщо не виконується хоча б одна з перерахованих умов, то назвати діяльність проектною не можна [8].

Основоположною властивістю проектної діяльності різних суб'єктів індустрії моди є знаходження модних продуктів у постійній зміні і розвитку, динаміка яких зумовлює напрямки подальшого розвитку індустрії моди у сучасних умовах. Як у результаті фізичного, так і в результаті морального застарівання споживацька цінність продукту знижується, з тією різницею, що фізичне застарівання сприяє повному витрачання ресурсу при повноцінній користі споживачу, а при моральному застаріванні продукт може взагалі не використовуватися, тобто виявитися даремним [8].

Проектна діяльність суб'єктів індустрії моди, яка передбачає життєвий цикл модного продукту на період від 2,5 років до 1 року, здійснюється під впливом короткострокових тенденцій, при цьому як правило, створюється весь спектр модних продуктів, в яких дана тенденція, і реалізується.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи, можна констатувати, що сфера української індустрії моди доволі динамічно розвивається, але мода як індустрія залишається поки що на дуже ранньому етапі розвитку.

Проект у сфері індустрії краси та моди – це комплекс взаємопов'язаних цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, фешн-заходів зі створення різного роду фешн-продукту на основі модних тенденцій, в умовах обмеженості ресурсів (фінансових, трудових і матеріальних) і заданості термінів їх початку і завершення ресурсах. Складовими реалізації системи «Фешн-проект» є: 1) процес здійснення виробничої діяльності – власне «виробництво продуктів індустрії моди»; 2) результат цієї виробничої діяльності – а саме, «продукти індустрії моди»; 3) збут готової продукції – «просування на ринок та реалізація продуктів індустрії моди»; 4) формування модного образу продукту у споживача – «стилі і тенденції в галузі моди».

Залежно від типу проекту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій, що називаються учасниками проекту і можуть бути: активними, пасивними, непрямими. Залежно від виконуваних функцій розрізняють такі категорії учасників проекту: ініціатор, замовник, інвестор, керівник проекту (проект-менеджер), команда проекту. На «менеджера проекту» покладаються такі обов'язки: ідентифікація цілей і завдань проекту, опис вимог до кінцевого продукту, створення його в затверджені терміни і в рамках певного бюджету, управління відповідними процесами з дотриманням корпоративного стандарту управління проектами і т. д. Суб'єктам індустрії моди у своїй діяльності необхідно не просто ґрунтуватися на даних модних тенденцій, а адаптувати їх відповідно до потреб своїх цільових

споживачів. Тільки в цьому випадку вони зможуть реалізувати основну мету модної індустрії – задоволення попиту кінцевих споживачів модного продукту.

З розвитком індустрії моди, вплив модних тенденцій на процес споживання модних продуктів, поведінка всіх категорій споживачів, а також на різні аспекти діяльності суб'єктів індустрії моди відносно тих й інших невпинно зростає. Це викликає пильний інтерес дослідників різних галузей науки і практики до вивчення індустрії моди з позицій її впливу на формування потреб різних категорій споживачів, з метою їх якомога повнішого задоволення.

Література:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 8-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 832 с.
2. Балашов А.А. Маркетинг модной одежды: в центре внимания женщины средних лет / А.А. Балашов // Маркетинговое образование. – 2004. – №1. – С. 97-102.
3. Берестова Л.И. Основы технологии социального прогнозирования и проектирования : учебное пособие / Л.И. Берестова. – М.: Проспект, 2007. – 118 с.
4. Войцеховский С.Н. Социальное прогнозирование и проектирование: учеб. пособ. / С.Н. Войцеховский. – СПб. : СПбГИЭУ, 2008. – 107 с.
5. Иванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: навч. посіб / І.В. Иванова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 247 с.
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: уч. пособ. / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.
7. Ковальчук А.С., Ковальчук М.Г. Исследование и проектирование социально-культурной деятельности / Н.А. Паршиков (ред.). – Орел : Орловского гос. ин-та искусств и культуры, 2001. – 110 с.
8. Креативные технологии управления проектами и программами : монография / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев. – К. : Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
9. Латынова С.В. Управление жизненным циклом модного продукта / С.В. Латынова // Дисс. на соискание ученой степени канд. эконом. наук по спец. 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством: маркетинг.– Пенза, 2007. – 212 с.
10. Мазур И.И. Управление проектами: учеб. пособ. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л., 2004. – 664 с.
11. Мир управления проектами: пер. с англ. / под ред. Х. Решке, Х. Шелле. – М.: Аланс, 1994. – 303 с.
12. Новикова, Т. Г. Проектирование инновационной деятельности / Т.Г. Новикова // Профессиональное образование – 2001. – №5. – С. 15-16.

Implementation of the project activity of various subjects of the fashion industry is necessary to find fashion products in constant change and development, the dynamics of which determines the directions of further development of the fashion industry in modern conditions.

Given the current requirements, we propose the following definition of “project management”: it is the activity aimed at implementing the project with maximum efficiency with the given restrictions on time, resources and quality of final results.

Using project management methods define project goals, substantiate it and assess viability; find the structure of the project (sub-goals, tasks, work to be done); determine the necessary volumes and sources of financing; select performers, in particular through auctions and contests; prepare and conclude contracts; define the terms of the project implementation; make a schedule of works; calculate the necessary resources, estimate and budget of the project; plan and take into account risks; provide control over the implementation of the project.

Assessment of the activities of a functional executive in the system of project management is one of the important problems, the solution of which depends on the effectiveness of project management in general.

Project management systems based on the ultimate goal of project implementation, contribute to reducing the deadlines for its implementation, increasing the level of efficiency of the solution of current issues related to the implementation of the project, a better alignment of the work program with the resource capabilities of the contractor; saving resources, as well as a more objective assessment of the activities of individual performers.

Usually, organizations use a project or matrix management structure when the usual functional structure has been unusable for several projects. Before opting out of a functional organization, it is worth analyzing the possibility of project implementation in this structure.

Considering these three organizational forms, we see that the matrix is placed in the middle. It has many modifications: from so-called weak-matrix and almost functional to highly-matrix and almost design. The project activity of the subjects of the fashion industry, which involves the life cycle of a fashion product for a period of 2.5 years to 1 year, is carried out under the influence of short-term trends, in this case, as a rule, creates a full range of fashion products, in which this trend is realized.

The project in the field of beauty and fashion industry is a complex of interrelated, purposeful, consistently time-oriented fashion events for the creation of various kinds of fashion product based on fashion trends, in the conditions of limited resources (financial, labor and material) and a set of terms for their start and end of resources. The components of the implementation of the “Fashion project” system are: 1) the process of production activity – actually “production of products of the industry of fashion”; 2) the result of this production activity - namely, “products of the fashion industry”; 3) sale of finished products – “promotion to the market and sale of fashion industry products”; 4) the formation of a fashionable image of the product from the consumer – “styles and trends in the field of fashion”.