DOI: [10.32702/2307-2156-2019.11.32](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.11.32)

УДК 005.8:519.876.5

*А. С. Коломієць,
к. е. н, асистент кафедри технологій управління,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ
ORCID: 0000-0003-4252-5975
С. В. Коломієць,
к. т. н, доцент кафедри екології та безпеки життєдіяльності,
Національний транспортний університет, м. Київ
ORCID: 0000-0001-9825-8904*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ

*A. S. Kolomiets
PhD, Teaching assistant of technology management department,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
S. V. Kolomiets
PhD, Associate professor of ecology and life safety department,
National University of Transport, Kyiv*

DEVELOPMENT OF THE PROJECT MANAGEMENT STRATEGY

У статті здійснюється опис процесу формування стратегії управління при реалізації проектів організації. Розглядаються предмет, об'єкти та основні завдання, що стоять перед стратегічним управлінням. Стратегічне управління розглядається як діяльність, що пов'язана з постановкою цілей і завдань та з підтримкою ряду взаємовідносин між компанією і оточенням, які дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися вразливою до зовнішніх вимог. Запропоновано здійснювати розробку стратегії – її профілювання за підсистемами управління проектами згідно затвердженої в організації методології управління проектами. Здійснено аналіз стратегій конкурентоспроможності організації. Проведено огляд методів аналізу невідповідностей між бажаними та прогнозованими показниками діяльності компанії, що виникають в процесі стратегічного планування.

The article describes the process of forming a management strategy for the implementation of the organization's projects. It discusses the subject matter, objects and main tasks of strategic management. The subject of strategic management is proposed to consider: organization (business unit), project, direction or set of activities of the company. The Strategic Management Object proposes to address three groups of problems: problems directly related to the main goals of the project (which are future oriented); problems and solutions related to some element of the project that is needed to achieve the goals, but is currently underdeveloped or absent; problems associated with external factors when the organization has no influence on them and is forced to adapt. The basic principles of strategic management are analyzed, namely: perspective, priority, implementation, iterativeness and complexity. Strategic management is seen as an activity related to setting goals and objectives and maintaining a number of

relationships between the company and the environment that allow it to achieve its goals, meet its internal capabilities and allow it to remain vulnerable to external requirements. The strategy is seen as a generic model of actions needed to achieve the goals by coordinating and allocating company resources. It is proposed to develop a strategy - profile it by project management subsystems according to the approved project management methodology (time management strategy; cost management strategy; quality management strategy; procurement strategy; labor management strategy; risk management strategy; communication management strategy; stakeholder relations; content management strategy; integration management strategy). Organizational competitiveness strategies (market penetration strategy, market development strategy, new product development strategy, diversification strategy) are analyzed. The methods of analysis of discrepancies between the desirable and projected indicators of the company's activity arising in the process of strategic planning have been conducted. The stages of GAP analysis are highlighted. The relationship between GAP and SWOT analyzes is shown

Ключові слова: стратегія управління; управління проектом; конкурентоспроможність.

Keywords: management strategy; project management; competitiveness.

Постановка проблеми. Першочерговою метою для будь-якого проекту є виконання завдань, поставлених перед ним. Оперативні цілі проекту можуть змінюватися залежно від етапу життєвого циклу, проте в будь-якому разі їх досягнення в умовах динамічно зростаючої конкуренції потребує розробки нових підходів управління. Таким чином, набуває актуальності впровадження та використання інструментів стратегічного менеджменту для забезпечення динамічного розвитку організації через побудову стратегії, враховуючи мінливе зовнішнє середовища, що надає можливості формування успішної команди проекту в умовах здійснення реальних стратегічних змін.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Опис стратегій конкурентоспроможності, що можуть використовувати у своїй діяльності організації (проекти) розглядаються у працях Ф. Котлера [4], А.Зуб [5] та ін. Проте, зазначені роботи описують окремі інструменти, що можна використовувати для формування стратегії управління організацією (проектом). Недостатність дослідження даного питання робить актуальним необхідність розробки комплексного підходу щодо формування та управління стратегією організації (проекту) в умовах динамічно зростаючої конкуренції.

Формулювання цілей статті. Метою статті – здійснення опису процесу формування стратегії управління при реалізації проектів організації.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний менеджмент – це набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації [1]. Предметом стратегічного менеджменту може бути організація (бізнес одиниця), проект, напрям чи сукупність напрямів діяльності компанії. Об'єктом виступають три групи проблем: проблеми напряму пов'язані з головними цілями проекту (які орієнтовані на майбутнє); проблеми і рішення пов'язані з якимось елементом проекту, який потрібен для досягнення цілей, але зараз недостатньо розвинутий, або взагалі відсутній; проблеми пов'язані із зовнішніми факторами, коли організація не має впливу на них і змушена пристосовуватися. Основними принципами стратегічного менеджменту є: перспективність, пріоритетність, реалізація, ітеративність (поетапність) та комплексність. Принцип перспективності полягає у тому, що стратегію розробляють на 3-5-10 років і відповідно стратегічне управління має довгостроковий характер. Помилки як наслідок прийнятих стратегічних рішень дуже складно піддаються коригуванню оперативними методами. Принцип пріоритетності полягає у послідовному дотриманні обраної стратегії керівництвом та працівниками компанії. Тактичні дії мають підкорюватись стратегічним пріоритетам. Принцип реалізації полягає в тому, щоб намагання досягти високих результатів при затвердженні планових показників спиралося на реальні можливості зовнішнього та внутрішнього середовищ. Принцип ітеративності (поетапності) полягає у послідовній реалізації стратегії. Вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньострокових і короткострокових ініціатив. Також даний принцип означає ще й необхідність багаторазового повторного аналізу всього циклу стратегічного управління. Принцип комплексності полягає в усесторонньому відборі та аналізі інформації, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ. Для розроблення ефективної стратегії потрібно враховувати значну кількість факторів, при чому досліджувати їх слід у комплексі з урахуванням важливості та пріоритетності [2].

Завдання стратегічного менеджменту є наступними: визначення головних цілей проекту (виходячи з головних цілей буде задаватись напрям для визначення цілей підпроектів чи структурних підрозділів організації); аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (для визначення сильних/слабких сторін та можливостей та загроз, що існують); розробка стратегії на рівні організації; аналіз портфеля

диверсифікованої організації; проектування організаційної структури; вибір ступеня інтеграції та систем управління; управління комплексом «стратегія – структура – контроль»; визначення корпоративної поведінки; забезпечення зворотного зв'язку результатів і стратегії проекту (організації); вдосконалення стратегії, структури, управління.

Отже, стратегічне управління - діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань та з підтримкою ряду взаємовідносин між компанією і оточенням, які дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися вразливою до зовнішніх вимог. А стратегія - узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. По суті стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими менеджери керуються у своїй діяльності [6]. Вона включає загальні принципи, на основі яких керівники можуть приймати взаємопов'язані рішення, що покликані забезпечити координоване і впорядковане досягнення цілей у довгостроковому періоді.

Існують чотири різні групи правил, що складають основу стратегії [3]: правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності в сьогоденні і у перспективі; правила, за якими складаються стосунки проекту з його зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукту (послуг) він буде створювати і як він буде взаємодіяти з кожною групою зацікавлених сторін проекту (конфігурація продукту проекту має пов'язуватися з конкурентною стратегією); правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині проектної організації; правила, за якими проект реалізує свою повсякденну діяльність, так звані основні оперативні прийоми.

Серед підходів щодо побудови стратегії виділяють три основні: процесний – передбачає розгляд управління як серії безперервно здійснюваних взаємопов'язаних дій з реалізації функції управління: прогнозування і планування, організації, координації, мотивації і контролю; системний – будь-який проект можна представити у вигляді відкритої системи, що має тісну взаємодію з зовнішнім середовищем. Крім того, проект є підсистемою інвестиційної політики, яка в свою чергу є підсистемою стратегії організації. У зв'язку з цим залежно від масштабу проекту інформація на вході із зовнішнього середовища повинна мати різну значимість і повноту. На виході з системи управління проектом може бути результат, який впливає на частку ринку, займану підприємством, його конкурентоспроможність, авторитетність, соціальну значимість або технічний рівень і структуру витрат на виробництво конкретної продукції; ситуаційний – є продовженням і різновидом системного підходу. Ситуаційний аналіз орієнтується на те, що реалізація будь-якого проекту здійснюється в різних за ступенем невизначеності умовах внутрішнього і зовнішнього середовища, але характеризується єдиною цільовою спрямованістю - досягненням запланованих показників економічного чи інших видів ефектів.

Відповідно, один з можливих варіантів розробки стратегії проекту – її профілювання за підсистемами управління проектами згідно затвердженій в організації методології управління проектами.

При формуванні стратегії проекту виділяють наступні підсистеми: стратегія управління часом; стратегія управління вартістю; стратегія управління якістю; стратегія управління закупівлями; стратегія управління трудовими ресурсами; стратегія управління ризиками; стратегія управління комунікаціями; стратегія управління відносинами із зацікавленими сторонами; стратегія управління змістом; стратегія управління інтеграцією (табл. 1).

Фактор, що визначає стратегію	Стратегія управління									
	часом	вартістю	якістю	закупівлями	трудовими ресурсами	ризиками	комунікаціями	відносинами із зацікавленими сторонами	змістом	інтеграцією
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вибір між методами бюджетування – «знизу вгору» чи «зверху вниз»		+								
Принципи визначення ціни для товарів, робіт і послуг, що закуповуються на проект		+								
Принципи знаходження і співвідношення джерел фінансування		+								
Типові сценарії (прийоми)	+	+	+	+		+	+	+	+	+

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Головний пріоритет (систему пріоритетів) застосовуваних методів вирівнювання, оптимізації	+		+		+	+	+		+	+
Віхи	+								+	
Стратегія використання програмних засобів	+									
Розвиток підсистеми у часі	+	+	+		+	+	+	+	+	+
Стратегія орієнтації на певний стандарт (стандарт) і послідовність його впровадження			+							
Принципи вибору альтернативи «закупівля»-«внутрішня розробка»				+						
Орієнтація на міжнародний або внутрішній ринок, або на їх комбінацію				+						
Принципи командної роботи					+					
Принципи призначення на ролі у проекті					+					
Принципи ротації команди проекту					+					
Принципи мотивації					+					
Заборони	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Обмеження і припущення	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Принципи кар'єрного зростання через проекти					+					
Організаційне забезпечення управління ризиками						+				
Принципи застосування методів реакції на ризики						+				
Принципи застосування/зміни системи документообігу						+				
Принципи щодо проведення нарад						+				
Систему пріоритетів зацікавлених сторін								+		
Стратегія щодо взаємодії із кожною зацікавленою стороною								+		
Критерії переходу на кожную наступну фазу проекту									+	
Стратегію щодо обґрунтування проекту									+	
Стратегія щодо змін змісту									+	
Стратегія щодо повноти, глибини і масштабу зведеного плану проекту										+

Стратегія проекту безпосередньо пов'язана із стратегією організації – по-перше оскільки проекти спрямовані на реалізацію стратегії організації, по-друге, тому що стратегія проекту має бути адекватною стратегії організації, узгодженою з нею, мати єдині витоки і разом утворювати цілісну систему.

Стратегія конкурентоспроможності — це план (принципи) управління окремою сферою діяльності організації для завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій. Вона передбачає як наступальні, так і оборонні довгострокові дії, що обираються залежно від ситуації на ринку.

В першу чергу при прийнятті рішення про інтенсивне зростання керівництву компанії потрібно розглянути можливості розвитку існуючого бізнес-портфелю. Для цього використовується схема визначення нових можливостей інтенсивного зростання компаній – матриця «товар-ринок» І. Ансоффа (рис. 1.).

Спершу компанія визначає, чи можливим є розширення власної частки ринку, на якому вона вже пропонує свої товари (*стратегія проникнення на ринок*). Після даного етапу здійснюється пошук або створення нових ринків для продукції, що виробляється (*стратегія розвитку ринку*). Наступним кроком є оцінка можливостей розробки нового продукту, що зацікавить наявні ринки (*стратегія розроблення нових*

товарів). І згодом розглядається можливість створення і випуску нового продукту для принципово нових ринків (стратегія диверсифікації) [4].

		Ринки	
		Існуючі	Нові
Товари	Існуючі	I. Стратегія проникнення на ринок	II. Стратегія розвитку ринку
	Нові	III. Стратегія розробки нових товарів	IV. Стратегія диверсифікації

Рис. 1. Стратегії інтенсивного зростання: матриця «товар-ринок» І. Ансоффа

Плани компанії щодо наявного бізнесу надають можливість спрогнозувати майбутні показники обсягів продажу і прибутку. Якщо в процесі стратегічного планування виникає невідповідність між бажаними та прогнозованими показниками діяльності компанії необхідно заповнити відповідний розрив. Для цього використовується один з методів стратегічного аналізу - GAP аналіз (рис. 2.).

Суть методу полягає в дослідженні проблеми, що виявляється як розрив (від англ. gap - прірва), що виникає в ході реалізації плану змін, між тими показниками і результатами, досягнення яких планувалося, і тим, що вийшло в реальності [5].

GAP – аналіз складається з наступних етапів:

1. Визначення поточного значення. Аналіз розривів починається з прогнозу поточного стану компанії на планований період за допомогою методу експертних оцінок або із застосуванням математичних прогнозних методів. Даний етап дає змогу оцінити, який стан могла б займати ваша компанія; розрахувати всі можливі переваги, які вона отримає внаслідок прийняття тих чи інших рішень.

2. Визначення максимально доступного значення. У процесі оцінювання існуючого розриву необхідно визначити, чи переборний він взагалі. Якщо розрив занадто великий для подолання його за допомогою власних ресурсів, доцільно або переглянути бажане майбутнє, або розбити його на кілька перехідних етапів, або розтягнути на триваліший період часу.

3. Визначення критерію, за яким буде відбуватися розгляд. Необхідно розділити загальний розрив на проміжки по кожному із значущих функціональних, галузевих, територіальних та ін. напрямків діяльності, за якими згодом буде вестися планування. В ході такої декомпозиції виявляються і групуються в основні категорії сукупності потреб. Таким чином, кожен розділ плану являє собою групу потреб, що здійснює вплив на подолання розриву між сьогоденням і майбутнім. У числі груп можливих потреб можуть бути інформаційні, комунікаційні, фінансові, маркетингові, адміністративні, технічні тощо.

4. Розробка планів по досягненню. Джерелами ініціатив можуть бути співробітники різних служб, каналів збуту, конкуренти, урядові служби тощо. Джерела, орієнтовані на ринок, виявляють можливості, засновані на бажаннях і потребах споживачів. Джерела, орієнтовані на НДР, виявляють можливості створення нових товарів на основі фундаментальних досліджень. При цьому методи генерації ідей можуть включати в себе мозкову атаку, опитування, анкетування тощо [5].

Рис. 2. Візуальне зображення GAP – аналізу [4]

Зв'язок GAP та SWOT аналізу наведено на рис. 3.

Рис. 3. Зв'язок GAP та SWOT аналізу

SWOT - аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування і полягає у поділі чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін організації (проекту), можливостей (Opportunities), що відкриваються, та загроз (Threats), пов'язаних зі здійсненням стратегії (проекту).

На основі сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз складається розширена матриця SWOT, яка містить 4 поля (SO-стратегії, ST-стратегії, OW-стратегії, WT-стратегії). Ці поля об'єднують зовнішні та внутрішні щодо підприємства фактори і містять таку інформацію: поле SO-стратегії - як за допомогою сильних сторін втілити можливості підприємства; поле ST-стратегії - як за допомогою сильних сторін уникнути загроз; поле OW-стратегії - як за допомогою можливостей уникнути зовнішніх загроз; поле WT-стратегії - яким може бути найгірший варіант розвитку для підприємства.

Висновки. Стратегічний менеджмент – це набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації. Основними завданнями стратегічного менеджменту є: визначення головних цілей проекту; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; розробка стратегії на

рівні організації; аналіз портфеля диверсифікованої організації; проектування організаційної структури; вибір ступеня інтеграції та систем управління; управління комплексом «стратегія – структура – контроль»; визначення корпоративної поведінки; забезпечення зворотного зв'язку результатів і стратегії проекту (організації); вдосконалення стратегії, структури, управління. Інструментами стратегічного менеджменту повинні цілеспрямовано користуватися керівники проектів для досягнення конкурентоспроможної стратегії організації і попередження криз, оскільки стратегічний менеджмент є фундаментом у боротьбі за конкурентоспроможність організації.

Список літератури.

1. Пирс Дж. II Стратегический менеджмент / Дж. Пирс II, Р. Робинсон. – Изд. 12-е. – СПб. : Питер, 2013. – 557 с.
2. Довгань Людмила Євгенівна Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
3. Зайцев В. I Стратегічне планування : навч. посіб. / В. I. Зайцев – К. : Знання – Прес, 2002. – 240 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. – СПб. : Питер, 2018. – 848 с.
5. Зуб А. Т. Управление изменениями : учеб. / А. Т. Зуб. — Москва : Юрайт, 2017. – 284 с.
6. Сайт компанії Проектний довідник. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://project.dovidnyk.info/> (дата звернення 26.08.2019).

References.

1. Pierce, J. II and Robinson, R. (2013), *Strategicheskij menedzhment* [Strategic Management], Piter, Saint Petersburg, Russia.
2. Dovgan, L.E. Karakai, Y. V., Artemenko, L.P. (2009), *Stratehichne Upravlinnia* [Strategic Management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
3. Zaitsev, V.I. (2002), *Stratehichne planuvannia* [Strategic Planning], Znannia, Kyiv, Ukraine.
4. Kotler, F. and Keller, K. (2018) *Marketynh menedzhment* [Marketing Management] / Pres, Kyiv, Ukraine.
5. Zub, A.T.(2017) *Upravlenie izmenenijami* [Change management], Jurajt, Moscow, Russia.
6. Website of the Design directory Company (2018), “Electronic data”, available at: <https://project.dovidnyk.info/> (Accessed 26 Aug 2019).

Стаття надійшла до редакції 18.11.2019 р.