

Людмила Васютинська

доцент кафедри проектного менеджменту;
ОРИДУ НАДУ при Президентові України, к.е.н., доцент

Віолета Вишнеvsька

доцент кафедри проектного менеджменту;
ОРИДУ НАДУ при Президентові України, к.т.н., доцент

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ

У статті визначено актуальність проблематики щодо реалізації стратегічного планування та застосування проектного підходу як базової методології формування стратегії організації. Стрімкий розвиток зовнішнього середовища, обмеженість часу та ресурсного потенціалу організації, швидке поширення і отримання бізнес-інформації, поява сучасних прийомів і методів конкурентної боротьби спонукає менеджерів до пошуку нових інструментів і методів стратегічного планування. Тому виникає необхідність у розробці проектного інструментарію для вирішення питань щодо адекватності стратегічного планування змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. У статті пропонується алгоритм розробки проекту стратегічного розвитку організації з використанням інструментів проектного менеджменту.

Ключові слова: стратегічне планування; стратегія розвитку організації; стратегічний план; управління проектами.

Lyudmyla Vasyutynska

Associate professor of Project Management Department,
ORIPA NAPA under the President of Ukraine, PhD in Economics, Docent

Violeta Vyshnevska

Associate professor of Project Management Department,
ORIPA NAPA under the President of Ukraine, PhD in Technical sciences, Docent

STRATEGIC PLANNING IN THE CONTEXT OF THE PROJECT APPROACH

In the article, the relevance of the problem of applying strategic planning based on the project approach was reasonable. The rapid development of the external environment, the limited time and resource for organization potential, the rapid dissemination and receipt of business information, the emergence of modern techniques and methods of competition encourages managers to search for new tools and methods of strategic planning. Now it can be observed the methods and tools of strategic planning used in foreign practice are poorly adapted to the conditions of functioning of domestic business structures. This problem is compounded by the fact that the growing dynamism of the external business environment poses threats that appear in the shortening of the development cycles of the scientific and technological revolution, leading to rapid change of technologies. As a result, old businesses are disappearing and consumer preferences are changing their vector. The purpose of this work is to disclose the essence of strategic planning and to develop tools to formulate a strategic plan for the organization's development based on the project approach. The article describes the essence of strategic planning. The authors consider strategic planning as a basic element of strategic management, not just a set of projections for financial, material and human resources development. Given that the formation of a strategic plan is not the final stage of strategic planning, the authors invite to consider it as a program to achieve the set goals of a certain stage of the organization's development. This is an argument for justifying the features of an organization's development strategy. In the next stage of the research, an algorithm for drafting an organizational development strategy was developed based on the project approach.

Key words: strategic planning; organization development strategy; strategic plan; project management.

Постановка проблеми

Швидкоплинність змін у світі та, зокрема, в Україні, вимагає все більш продуманої та теоретично обґрунтованої системи стратегічного управління, яка, відповідно до класичних уявлень, являє собою «широку планову задачу», що охоплює «усі релевантні завдання» [12]. Стрімке поширення і отримання бізнес-інформації, поява сучасних прийомів і методів конкурентної боротьби, а також ряд інших факторів призвели до різкого зростання ролі стратегічного планування для всіх організацій.

У сучасних умовах менеджери мають розуміти, як управляти взаємопов'язаними процесами у рамках

визначених пріоритетів розвитку бізнесу. Це спонукає їх до пошуку нових і вдосконалення існуючих підходів щодо розробки стратегічних планів організації. Нині можна спостерігати, що методи та інструменти стратегічного планування, які використовуються у зарубіжній практиці, слабо адаптовані до умов функціонування вітчизняних бізнес-структур. Ця проблематика поглиблюється тим, що зростаючий динамізм зовнішнього бізнес-середовища висуває загрози, які виявляються у скороченні часових циклів розвитку НТР, що призводить до швидкої зміни технологій. Як наслідок, старі

сфери бізнесу зникають, а переваги споживачів змінюють свій вектор.

Обмеженість доступу українського бізнесу до високих управлінських технологій, а також відсутність у вітчизняному менеджменті дієвих механізмів стратегічного планування гальмують створення конкурентоздатних бізнес-систем. Тому виникає необхідність у розробці проектного інструментарію для вирішення питань щодо адекватності стратегічного планування змінам, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Актуальність порушених проблем обумовлює увагу до них з боку таких дослідників, як А. В. Войчак, Л. Є. Довгань, В. Г. Герасимчук, Г. І. Кіндрацька, В. Д. Немцов, В. П. Савчук, А. О. Старостіна, З. Є. Шершньова та інших.

Разом з тим, не дивлячись на досить значну теоретичну і практичну базу з вирішення проблематики стратегічного управління, питання, які торкаються стратегічного планування у ракурсі проектного підходу, лишаються недостатньо розробленими.

Мета

Метою дослідження є розкриття сутності стратегічного планування та розробка інструментарію щодо формування стратегічного плану розвитку організації на засадах проектного підходу.

Виклад основного матеріалу

Стратегічне планування як невід'ємна складова управлінського процесу формує бізнес-природу організації, а саме її ресурсний потенціал, організаційну культуру та середовище функціонування. За умов обмеженості часу, недостатності ресурсного забезпечення та загострення ринкової конкуренції проблематика щодо розробки функціональних стратегій сучасними організаціями висувається на передній план. Проте, як доводить практика, не дивлячись на сформовані стратегії організаційного розвитку, проблема щодо їхнього практичного втілення, лишається актуальною. Причини мають різні витoki – це і невідповідність стратегічних цілей вимогам часу, і відсутність дієвих управлінських методик управління змінами. Надмірна зосередженість менеджменту організації на поточних внутрішніх процесах відволікає управлінців і власників від змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Менеджери мають усвідомлювати, що зміни бізнес-середовища потребують відповідної реакції, яка має реалізуватися через корегування стратегічного плану. Ігнорування цих обставин (як це має місце на практиці) призводить до гальмування розвитку організації і, як наслідок, знижує її спроможність виживання на конкуруючих ринках.

Дослідження економічних джерел щодо розкриття сутності стратегічного планування показало відсутність єдиної думки у дослідників стосовно його визначення. Низка авторів виокремлюють кожну складову дефініції та обґрунтовують її змістовність як самостійне поняття [1; 4; 8]. Категоріальне відокремлення, складових дефініцій, яка за змістом є цілісною категорією, призводить до звуження її суті.

Інша група авторів досліджує поняття «стратегічне планування» через призму його прагматичних характеристик [3; 5; 9; 10]. Такі підходи, хоча і відходять від

теоретичних засад, але розкривають практичні аспекти механізму реалізації стратегічного планування.

Проведене дослідження дозволило з'ясувати, що не менш важливим для ефективного функціонування системи стратегічного планування є визначення вигід, які цей процес може принести організації. Менеджери мають чітко усвідомлювати, що обґрунтований і реалістичний стратегічний план як продукт стратегічного планування є програмою реалізації стратегічного управління, яку можна розглядати як проект стратегії розвитку компанії. Проте в практичній діяльності реалізації процесу стратегічних змін та інновацій в умовах обмеженого часу і ресурсів потребує проектного обґрунтування. У підтвердження висунутої тези є сенс зазначити, що стратегія розвитку організації визначається такими ж ознаками, як і проект – це :

- новизна і унікальність, тобто кожен раз має розроблятися нова стратегія як відгук на наступні зміни зовнішнього середовища;
- обмеженість у часі, що визначається певним часовим періодом реалізації;
- наявність конкретного замовника в особі або власники, або керівництва;
- мета і вимірність кінцевого результату, тобто визначені стратегічні цілі повинні бути вимірюваними і відображатися у кількісних показниках;
- командне управління, яке застосовується при реалізації проектів і дозволяє передати «менеджерські важелі» від керівника структурного підрозділу керівникові команди, що призводять до формування в організації горизонтальної структури управління, яка має значні переваги перед традиційною ієрархічною структурою за рахунок скорочення кількості ланок між керівниками і підлеглими [2, с. 205];
- множинність і складність вирішуваних завдань, що викликає необхідність залучення висококваліфікованих фахівців і консультантів, оскільки стратегія розвитку торкається усіх підсистем організації.

Управління проектами завжди передбачає внесок і координацію з боку інвесторів, які шукають можливості отримати прибуток в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища. З іншого боку, існує зворотний зв'язок з командою проекту. Це є необхідним для впевненості інвесторів, що в цілому проект буде закінчений в обумовлений термін, в межах затвердженого бюджету [6] і, відповідно, до очікуваних результатів.

Концепція життєвого циклу організації передбачає певні фази з їх формування, а саме: а) створення, б) зростання, в) розвиток, г) насичення (зрілість); д) спад ефективності. Це пов'язано з впливом різних чинників, наприклад, насиченням попиту, моральним і фізичним зносом обладнання, старінням технології, зміною споживчих переваг, внаслідок дії яких ефективність організації повільно підвищується (знижується) і приходиться до критичного рівня, після якого починається спад (падіння).

Коли результативність діяльності організації досягає високого рівня або починає падати, реалізація проекту як програми змін може якісно вплинути на рівень її ефективності і спричинити новий етап розвитку. У разі спаду ефективності роботи організації можна розпочати реалізацію проекту, який спрямований на

подовження її життєвого циклу. Наприклад, впровадження нових технологій, виробництво нового продукту, диверсифікація діяльності тощо. Як видно, стратегічний розвиток організації носить циклічний характер, а відтак, проектна діяльність може здійснюватися через реалізацію низки проектів, які спрямовані на довгострокове зростання і ефективне функціонування на основі підтримки існуючих і формування нових конкурентних переваг. З огляду на застосування проектного інструментарію в стратегічному плануванні доцільно визначити етапи розробки проекту стратегічного розвитку організації.

1. Формування концепції проекту. Концепція повинна включати мету проекту, основні напрямки його реалізації у термінах часу, тобто необхідно визначити конкретний шлях досягнення обраних цілей, які закладено у стратегію організації. Можна сказати, що стратегія визначає політику роботи компанії у всіх продуктових, функціональних і ресурсних аспектах її діяльності.

2. Квадрат прояснення завдання. Застосування такого інструменту як «квадрат прояснення завдання» дозволить надати відповідь на всі ці питання, тому його складання є одним з перших етапів проектів стратегічного розвитку для повного з'ясування основних цілей, параметрів і результатів проекту.

3. Складання карти відносин зацікавлених сторін. Складання карти відносин зацікавлених сторін є необхідним інструментом проектування, оскільки зміни у зовнішньому оточенні, природні відхилення від обраного варіанту проектною діяльністю приводять до неоднозначного розуміння зацікавленими сторонами стану справ в проекті [7, с. 64]. Карта відносин зацікавлених сторін – це дієвий інструмент управління, за допомогою якого визначається позиція кожної сторони відповідно до ходу реалізації проекту, розробляються превентивні заходи щодо забезпечення взаємодії з зацікавленими сторонами та попереджаються конфліктні ситуації, які можуть виникати між ними. У процесі стратегічного розвитку здійснюється корегування карти відповідно до змін зовнішнього середовища.

4. Декомпозиція цілей і визначення структури стратегічного проекту. Декомпозиція цілей проекту полягає в поділі основних результатів проекту на більш детальні компоненти до тих пір, поки ця деталізація не опиниться достатньою для досягнення цілей управління проектом [11, с. 46]. Отже, декомпозиція цілей проекту є ефективною при необхідності наступного структурування і формування стратегії управління організацією.

5. Визначення структури проекту. Структуризація проекту передбачає його розбиття на ієрархічні підсистеми та компоненти. Такий підхід оптимізує процес управління проектною діяльністю, оскільки пов'язує усі елементи проекту.

6. Вибір методів стратегічного аналізу, ціль якого полягає у теоретичному та методичному забезпеченні дослідження бізнес-середовища, оцінки факторів, які впливають на діяльність організації та обґрунтування напрямків досягнення певних стратегічних цілей з огляду на динамічність ринкового середовища. Наприклад, застосовується модель конкурентних сил М. Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, причинно-наслідковий аналіз та ін.

7. Формування функціональних стратегій, зокрема

стратегії маркетингу і продажів, фінансової, кадрової, виробничої стратегій.

8. Розподіл ролей і відповідальності учасників проекту, здійснюється через побудову матриці відповідальності. Використання такого інструменту є необхідним для вирішення завдань щодо взаємодії різних за функціями та обов'язками учасників проектною командою.

9. Складання оптимального плану реалізації проекту. Рішення даного ряду завдань можливо при чіткому плануванні та координації під час виконання певних етапів реалізації проекту. Одним з методів, що сприяє складанню найбільш оптимального плану реалізації проекту, є метод мережевого планування і управління. Візуалізація проектною діяльністю передбачає масштабне зображення показників з визначенням їх залежності за допомогою геометричних фігур. Графічний спосіб не має в аналізі самостійного значення, а використовується для ілюстрації змін в динаміці, структурних зрушень або інших видів порівняння [13, с. 12]. Для графічного представлення інформації про проект використовується діаграма Ганта.

Бюджет стратегічного проекту, який формується у планових показниках, за своєю суттю складає певний фінансовий прогноз проектних витрат. Цей прогноз повинен бути порівняний з досягнутими результатами управління у ході його фактичного виконання. Контроль за виконанням проекту стратегічного розвитку здійснюється шляхом оцінювання стратегічної ефективності як результату оптимізації процесу управління ресурсами організації у довгостроковому періоді та операційної ефективності як здатності організації виконувати поставлені завдання.

Висновки

У контексті проведеного дослідження автори розглядають стратегічне планування як базовий елемент стратегічного менеджменту, а не просто набір прогнозів розвитку фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Формування стратегічного плану не є кінцевим етапом стратегічного планування. Тому його можна розглядати як програму щодо досягнення поставлених цілей певного етапу розвитку організації, яка має усі ознаки проекту.

Використання проектного підходу має здійснюватися за певним алгоритмом, логічна блок-схема, якого повинна включати такі елементи: 1) формування концепції проекту стратегії організації; 2) розробка квадрату прояснення завдання; 3) складання карти відносин зацікавлених сторін; 4) декомпозиція цілей; 5) визначення структури проекту; 6) вибір методів стратегічного аналізу; 7) розробка функціональних стратегій організації за напрямками діяльності; 8) розподіл ролей і відповідальності учасників проекту 9) складання оптимального плану реалізації проекту.

При складанні проекту стратегії організації окремі блоки розглядаються як процеси. Тому у подальших дослідженнях є сенс здійснити деталізацію цих процесів з метою виявлення проблемних зон на кшталт побудови конкурентного профілю.

Література.

1. Бурик З. М. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-01\(11\)/2.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-01(11)/2.pdf).

2. Васютинська Л. А. Проектний менеджмент у системі програмно-цільового бюджетування / Л. А. Васютинська. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю (Одеса 11 жов. 2019). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 205–206.

3. Запара Л. А. Сутність та необхідність стратегічного планування. *Економіка АПК*. 2010. № 24. С. 36–39.

4. Карпенко М. О., Карпик Ю.С. Стратегічне планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/457/445>.

5. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. Москва: ИД «ИНФРА-М», 2007. 236 с.

6. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазура. 2-е изд. Москва: Омега-Л, 2004. 664 с.

7. Медведєва О. М. Фактологічний базис управління взаємодією в проектних ситуаціях. *Управління розвитком складних систем*. Київ: Вид-во КНУБА. 2012. Вип. 10. С. 61–71

8. Міняйленко І. В., Гайжук О. В. Теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 5. С. 512–515.

9. Николаева Н. В., Крючков В. Г. Процесс анализа и контроля реализации стратегического плана. *Известия ОрелГТУ*. 2015. № 6.(281). С. 68–74.

10. Сагер Л.Ю., Зарубіна В. В. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ «Імпульс». *Ефективна економіка*. 2014. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3146>.

11. Управління проектами: навч. посіб. / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедєва, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. – 208 с.

12. Шрайэгт Г. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента. *Проблемы теории и практики управления*. 2000. № 5. С. 93–98.

13. Экономико-математические методы и модели: практика применения в курсовых и дипломных работах: учебное пособие / В. В. Христиановский, Т. В. Нескородєва, Ю. Н. Полшков; под ред. В. В. Христиановского. Донецк: ДонНУ, 2012. 324 с.