

УДК 658.29(045)

*В. В. Соколовська,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ*

ГАРМОНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена гармонізації стратегічного та проектного менеджменту. Автор пропонує визначити сутність та цілі проектів, їх роль в діяльності підприємства. Відповідна організаційна структура, регламентація роботи менеджерів проектів та тісний зв'язок цілей проекту зі стратегією підприємства дозволить одержати позитивні результати реалізації окремих проектів та загальної діяльності підприємства.

This article contains suggestions harmonization of strategic and project management. The author proposes to determine the nature and goals of projects, and their importance in the enterprise. Appropriate organizational structure, regulation of project managers and project objectives close relationship with business strategy will get the positive results of the individual projects and the overall enterprise.

Ключові слова: проект, проектний менеджмент, стратегія, стратегічний менеджмент підприємства, організаційна структура.

Key words: design, project management, strategy, strategic management enterprise organizational structure.

АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для багатьох підприємств проекти надзвичайно важливі, так як дозволяють збільшити прибуток та отримати конкурентну перевагу. Сьогодні в умовах масової індивідуалізації, визначені цільові проекти виходять на перший план. Для підприємств дуже важливо надавати індивідуальні послуги у вигляді цільових індивідуальних інноваційних проектів, брати участь в державних програмах та проектах, здійснювати внутрішні проекти для реструктуризації підприємства. Проектний менеджмент підтримує інноваційну діяльність і дозволяє в умовах обмежених ресурсів, досягти визначених цілей, вийти на наступну сходинку рішення управлінських задач. Але дуже часто проекти здійснюються за різними "випадковими" причинами та є неузгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства і, навіть, можуть входити в протиріччя з ними.

Проблемами проектного менеджменту займаються різні наукові школи та проекти — від IT менеджменту до оцінки окупності проектів [1—6]. Серед них можна назвати таких вчених як Батенко Л.А., Загородніх О.А., Мазур І.І., Марин П., Трілленберг В., Ноздріну Л.В., Романову Н.В. та інших.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Проектний менеджмент визначається як засіб досягнення мети підприємства. Але проблеми гармонізації стратегічного менеджменту, організаційної структури підприємства залишаються до кінця невіршеними [1].

Мета статті — визначити точки взаємодії та гармонізації проектного менеджменту та загальної організації діяльності підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проект — це тимчасова підприємницька діяльність для замовника або/і внутрішніх цілей, призначена для створення унікальних продуктів, послуг або результатів. Інакше кажучи, проектом вважається група взаємопов'язаних завдань, що виконуються в рамках виділеного бюджету з метою отримання запланованого результату спеціально створеною для цього командою. Причому початок і закінчення проектних робіт чітко визначені.

Проекти бувають простими і складними, коротко-і довгостроковими, з обмеженням та солідним бюджетом, ризикованими і з цілком керованими ризиками, та й результати їх можуть досить серйозно відрізнятись. Але прин-

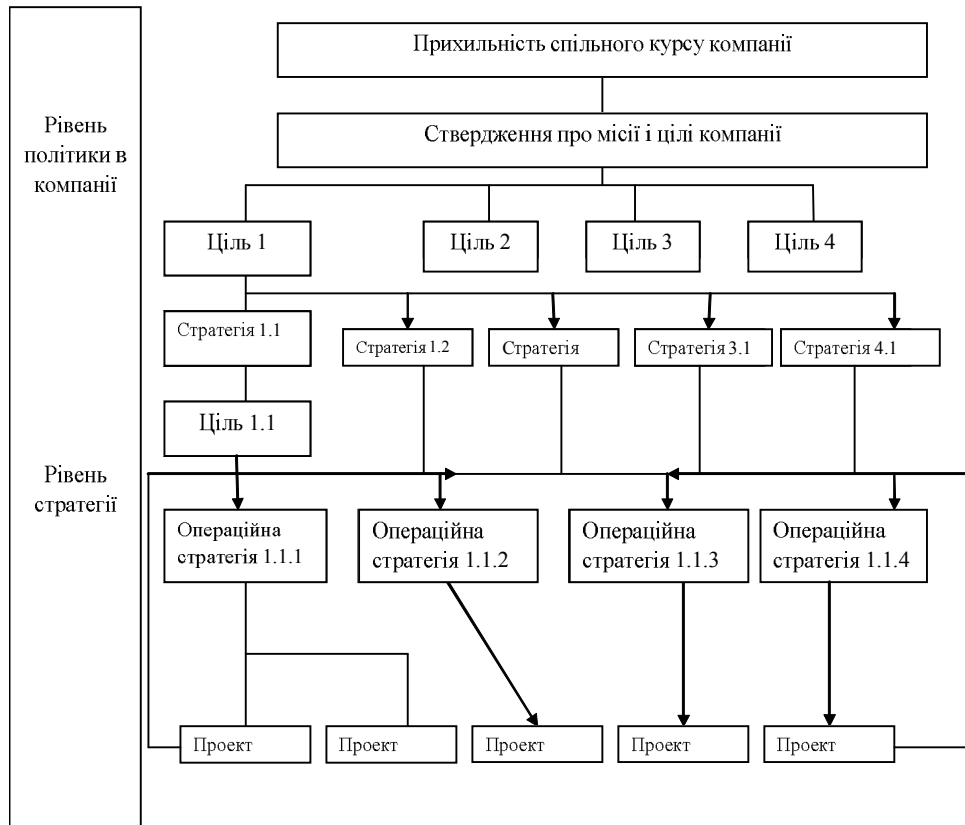


Рис. 1. Ієрархія цілей, стратегій, проектів

ципи сучасного управління застосовні до всіх без винятку проектів.

Щоб здійснювати стратегічне управління компанією, необхідно вирішити три основні завдання: розробити бачення майбутнього організації на вищому рівні (місія, шляхи розвитку); провести документування основних цілей і стратегій; реалізувати конкретні проекти

живча); вихід на ринок іншого регіону (країни).

Портфель проектів — це набір взаємопов'язаних програм, необхідних для досягнення кількох взаємопов'язаних стратегічних цілей. Наприклад, для збільшення частки ринку необхідно розробити кілька продуктових ліній, ввести нові виробничі потужності.

для досягнення стратегічних цілей.

Мета — це опис того, чого ми хочемо досягти. Стратегія — спосіб досягнення мети.

Але як же здійснюються стратегії і досягаються цілі? За допомогою реалізації проектів і програм. На рис. 1 представлена трансформація цілей і стратегій в проекти.

Програма — це набір взаємопов'язаних проектів, необхідних для досягнення поставленої стратегічної мети.

Приклади програм: відкриття франчайзингової мережі; розробка нової лінії продуктів (послуг); диверсифікація бізнесу (географічна, продуктова, спо-

Таблиця 1. Типи організаційних структур компанії

Тип структури/ Х-ка проекту	Функціональна	Слабка	Збалансована	Жорстка	Проектна
1	2	3	4	5	6
Повноваження менеджера проекту	Незначні або відсутні	Обмежені	Низький або середній рівень	Середній або високий рівень	Високий рівень або практично повний контроль
Наявність ресурсів	Незначні або відсутні	Обмежені	Низький або середній рівень	Середній або високий рівень	Високий рівень або практично повний контроль
Хто контролює бюджет проекту	Функціональний керівник	Функціональний керівник	Змішаний тип керівництва	Менеджер проекту	Менеджер проекту
Роль менеджера проекту	Часткова зайнятість в проекті	Часткова зайнятість в проекті	Повна зайнятість в проекті	Повна зайнятість в проекті	Повна зайнятість в проекті
Адміністративний персонал проекту	Часткова зайнятість в проекті	Часткова зайнятість в проекті	Часткова зайнятість в проекті	Повна зайнятість в проекті	Повна зайнятість в проекті

Класифікують проекти за різними ознаками, наприклад за розміром (табл. 1).

Проекти — це основний об'єкт інвестицій для більшості компаній. Щоб досягти певної стратегічної мети інвестиціями необхідно управляти на портфельній основі. Наприклад, проект по збільшенню частки ринку якоїсь української компанії передбачав створення:

— нової лінії продукції (розробка продукту, дизайн споживчої упаковки);

Таблиця 2. Організаційні структури та проекти

Функціональна організація			
Опис	Власник бізнес-процесу	Переваги	Недоліки
Найбільш поширена структура, де члени команди працюють у відділі (бухгалтерія, продаж), але можуть бути «позичені» на проект. Керівник проекту має дуже незначну владу	Функціональний керівник (начальник відділу, директор і др.)	Глибокі професійні знання та досвід у сфері своєї діяльності. Високий ступінь спеціалізації. Відомі шляхи кар'єрного росту	Слабкість керівника проекту. Низький пріоритет проектів у компанії. Недостатність виділених на проект ресурсів або кваліфікації персоналу
Проектна організація			
На відміну від функціональних організацій, компанія структурована відповідно до проектів. Керівник проектів управляє як проектами, так і службовцями компанії	Керівник проектів	Керівник проекту має повну владу. Комунікації всередині проекту найбільш прості, т. я. проектна група - одна команда. Лояльність сильна як до проекту, так і до команди. Проблем з ресурсами немає	Члени команди відносяться до проекту, а не до функціонального підрозділу. Члени команди працюють для втрати роботи (проекти закінчуються). Професійний та кар'єрний ріст дуже утруднені
Матрична організація			
Гібрид функціональної і проектної організацій. Службовці мають двох керівників - функціонального менеджера і керівника проектів. Розрізняють сильну, слабку і збалансовану матрицю	Керівник проектів, функціональний менеджер	Може бути «кращою з кращю». Керівник проекту має значну владу і контроль над проектом і разом з тим найкращий і найбільш підготовлений персонал	Великі витрати на утримання структури. Члени команди підпорядковуються «двом панам», що веде до конфліктів інтересів. Менша лояльність до проектів з боку персоналу

— маркетингового плану просування продукту (ціна, ринок, просування, продукт);

— національної дистриб'юторська мережі (організаційна структура, логістика).

Якщо ці програми виконуються розрізнено, то це призводить до нераціонального використання ресурсів компанії. Ситуація наступна: продукція вже на складі, рекламна кампанія проводиться, а дистриб'юторська мережа не створена.

У результаті товар не потрапив на полиці магазинів. Маркетингові зусилля виявляються неефективними, оскільки продукт не доставлений споживачеві в намічені терміни ("маркетингове вікно").

Збільшення частки ринку не відбуваються. Більше того, оскільки конкуренти не допускають таких помилок, їх частка ринку збільшується.

Портфель проектів складається з програм і проектів, покликаних підтримувати ту або іншу стратегію. На рівні компанії зручно розділяти портфелі проектів за типами, наприклад:

— стратегічні — проекти "ривка", що реалізуються для досягнення чітко визначених стратегічних цілей компанії;

— операційні — проекти поліпшення операційної діяльності;

— підтримки відповідності — проекти, реалізація яких необхідна для підтримки працездатності компанії. Якщо, створивши ієрархію цілей і стратегій якоїсь компанії, проаналізувати, яка частина інвестицій спрямовується на реалізацію стратегічних проектів, то, ймовірно, вийде 20—30% бюджету. Управління проектами компанії

Система управління проектами складається з наступних основних розділів: знання методології; ефективні задокументовані процедури функціонування організації; ефективна організаційна структура; наявність спеціалізованого програмного забезпечення для управління проектами; наявність фінансової системи і моделей; наявність необхід-

ної ІТ-інфраструктури; навчений за ролями персонал.

Угрупування процесів з метою коректного виконання послідовності дій для досягнення кінцевого результату називається життєвим циклом управління проектами, який складається з наступних етапів: ініціація проекту; планування робіт; виконання робіт; контроль робіт (складу, якості); закриття проекту.

Розглянемо сильні і слабкі сторони функціональної, проектної і матричної організаційних структур з погляду управління проектом (табл. 2).

Для управління портфелем проектів створюють проектний офіс. Якщо в компанії реалізується багато проектів, конкуруючих між собою за обмежені ресурси, то проектний офіс є інструментом, за допомогою якого можна ефективно управляти портфелем проектів. Організаційна структура типового проектного офісу представлена на рисунку 2.

Проектний офіс виконує такі функції:

— методологічну (розробка та визначення методології управління проектами, що реалізується в компанії);

— навчання й консалтинг по управлінню проектами;

— створення бібліотеки шаблонів, фраг-

ментів робіт, довідників;

— аналітичну (створення моделі проекту, планування та аналіз даних);

— ведення архіву (ведення архівів проектів, аналіз засвоєних уроків);

— управління портфелем проектів.

Проектний офіс — це структура, яка здійснює загальний контроль над веденням всіх проектів компанії та повідомляє результати зацікавленим особам (спонсорам, засновникам), забезпечує управління проектами в оптимальних умовах для задоволення замовників (тобто забезпечує своєчасне, вимірне та ефективне виконання проекту з урахуванням встановлених пріоритетів замовника).

Основні завдання проектного офісу:

— переконатися, що проекти виконуються у відповідності зі стратегічними цілями компанії;

— відстежувати діяльність керівників проектів, проводити навчання та тренінги для них, чітко роз'яснювати вимоги керівництва компанії;

— об'єднувати зусилля з іншими структурами компанії для того, щоб ефективно розподіляти її ресурси;

— виступати в ролі наставника для підвищення кваліфікації керівників проектів;

— забезпечувати проекти необхідними інструментами звітності, інструкціями, шаблонами, прикладами.

Згідно зі статистикою, в США 67% компаній, керуючих проектами, мають проектний офіс. Серед них, за даними опитування вищого менеджменту щодо:

— ефективності проектного офісу:

1) 50% опитаних відзначили, що показники проектів покращилися;

2) 22% — не вимірювали або не знають показників;

3) 16% — показники не змінилися;

— зв'язку між показниками і терміном життя проектного офісу в організації:

1) менше року — 37% відзначили поліпшення показників проекту;

2) більше трьох років — 65% відзначили поліпшення показників;

— основних причин створення проектного офісу вказали:

1) поліпшення показників проектів (час, бюджет, ресурси);



Рис. 2. Структура типового проектного офісу

2) впровадження стандартів управління проектами (документи, підходи, процедури);

3) побудова системи управління Management-By-Projects (управління на проектній основі).

ВИСНОВКИ

Отже, для гармонізації проектного та загального менеджменту підприємства потрібно розглядати проекти як інструменти реалізації стратегії та формувати їх як програми та портфелі проектів.

Для ефективного управління проектами слід регламентувати і уніфікувати дії менеджерів проекту, тобто організувати процеси по управлінню проектами. Організаційна структура підприємства повинна бути узгоджена з особливостями основних проектів.

Література:

1. Андреева Т.Є., Проектний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства // Андреева Т.Є., Петровська Т.Е., Титар Т.С. Проектний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості № 34, — 2011. — С. 364—369.

2. Мартин П. Управление проектами = Getting started in project management / П. Мартин, К. Тейт. — Пер. с англ. — С.Пб.: Питер, 2006. — 224 с. — (Практика менеджмента)

3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общей редакцией И.И. Мазура. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004. — С. 664.

4. Ноздріна, А.В. Управление проектами: підручник / А.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай; за ред. А.В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.

5. Романова, М.В. Управление проектами: монография / М.В. Романова. — М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2006. — 128 с. — (Маркетинг; Специальный выпуск № 32).

6. Трілленберг В. Проектний менеджмент. Конспект лекцій та семінарів / Тернопіль.: Економічна думка, 2001. — 95 с.

Стаття надійшла до редакції 16.10.2012 р.