

## СТРАТЕГУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

<sup>1</sup> Вінницький національний технічний університет

### *Анотація*

*Окреслено підходи до стратегування в управлінні проєктами. Охарактеризовано процес розробки стратегії та значення стратегування в управлінні проєктами.*

**Ключові слова:** стратегія, управління проєктами, стратегема.

### STRATEGY IN PROJECT MANAGEMENT

### *Abstract*

*Approaches to strategizing in project management are outlined. The strategy development process and the importance of strategizing in project management are characterized.*

**Keywords:** strategy, project management, strategy.

### Вступ

У процесі впровадження проєктного менеджменту як інструменту реалізації стратегічних цілей на підприємствах виникають певні труднощі: низький рівень проєктного управління, нестача проєктних менеджерів, відсутність мотивації до використання інноваційних методів та інструментів управління тощо, які потребують подолання шляхом дослідження процесу стратегування в управлінні проєктами.

### Результати дослідження

В управлінні проєктами відповідна роль належить стратегії проєкту як центральній ланці у виробленні напрямків дій з метою отримання названих місією і системою цілей результатів проєкту. Підготовку стратегії проєкту можна умовно поділити на три послідовні процедури: стратегічний аналіз; розробку і вибір стратегії; реалізацію стратегії.

Теорії стратегії присвятили свої праці, зокрема, автор А. Наливайко [1], Б. Шелегеда, Н. Касьянова, А. Берсуцькій [2] та інші. Л. Фролова у [3] підкреслює, що все різноманіття визначення стратегій можна звести до трьох груп: 1) стратегією є засіб досягнення цілей проєкту; 2) стратегією є набір правил прийняття рішень; 3) стратегією є програма функціонування проєкту в зовнішньому середовищі.

На сьогоднішній день виокремлюють різні види стратегій. Зокрема, виділяють стратегію розвитку й експансії, стратегію наступальну, стратегію оборонну, стратегію стабілізації, кількісну та якісну стратегії, стратегію орієнтовану на розвиток та активізацію, конкурентну стратегію, функціональну стратегію та ін. У межах активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька їх видів, а саме: активно-наступальну, ринкової ніші, пасивно-наступальну, захисну тощо. Різноманітність стратегій ускладнює їхню класифікацію. Серед класифікаційних ознак найбільш істотними науковці вважають рівень прийняття рішень; стадію життєвого циклу галузі; ієрархією в системі управління (операційна, корпоративна, ділова, функціональна); базову концепцію досягнення конкурентних переваг (лідера, претендента, послідовника, новачка); функціональний критерій (виробнича, фінансова, організаційна, соціальна, маркетингова,) та інші.

Ми під стратегією управління розумітимемо певні процедури щодо того, як досягаються певні цілі проєкту, як розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси, якими є наслідки проєкту за показниками складових результативності процесу та ефективності процесу як якісної складової результативності. Стратегією управління проєкту на підґрунті ефективного механізму вважатимемо певний набір основних принципів, положень, правил, показників та узгоджених цілей стосовно проєкту, які конкретизовані для кожного конкретного його етапу.

Процес розробки і реалізації стратегії може складатися з таких п'яти взаємозалежних управлінських

задач: формування стратегічного бачення перспектив проєкту; постановки цілей, перекладу стратегічного бачення в практичну площину; власне розробки стратегії; реалізації стратегії; оцінювання результатів і коригування стратегічного бачення, глобальних цілей тощо з урахуванням придбаного досвіду.

Деякі автори вбачають доцільними такі етапи стратегування (як правило, він ґрунтується на аналізі ключових факторів за методом SWOT): аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища; розробка місії і цілей підприємства; вибір конкретної стратегії розвитку; реалізація стратегії.

Найважливішим аспектом проєкту є якість реалізованої стратегії, яка пов'язана із певним алгоритмом. Алгоритмом ((або стратеґемою; слово походить від давньогрец. *Стратήγημα* – військова хитрість) є прорахована послідовність дій, яка спрямована на вирішення конкретного завдання або досягнення певної мети з урахуванням історії розвитку об'єкта та інших особливостей ситуації) вважається сукупність послідовних кроків, що ведуть до очікуваного результату стосовно формування і реалізації стратегії щодо ефективного управління проєктом на підґрунті відповідного механізму. Цей алгоритм не відкидає існуючі підходи до оцінювання ефективності та результативності процесів, які задіюються в проєктах, а відрізняється від існуючих тріалектичним підходом, враховуючи не тільки якісну та кількісну складові результативності будь-якого процесу в проєкті, а й зв'язуючий елемент щодо них.

Стратегія управління на підґрунті відповідного механізму такого управління має вибудовуватися з використанням інструментарію та методики авторського SEE-управління. Вона може полягати у формуванні та/або уточненні цілей та алгоритму формування і реалізації цієї стратегії та розробці конкретних заходів щодо реалізації стратегії управління. Основами SEE-управління в цій стратегії є: формулювання мети із визначенням відповідних цільових завдань; оцінювання SEE-ризиків; освоєння SEE-резервів; діагностика параметрів середовищ (внутрішнього і зовнішнього); узагальнення змін і тенденцій в управлінні; окреслення адекватних ресурсів, потенціалів, F-імпульсів; визначення ККД (коефіцієнту корисної дії) певних процесів; моделювання SEE-дій; удосконалювання управління (див. детальніше, наприклад, [4] та ін.).

## Висновки

Управління проєктами базується на певній стратегії. Стратегія проєкту є центральним ланцюгом у розробці напрямків дій з метою одержання визначених місій і системою цілей результатів проєкту. Прикладним аспектам процесу стратегування в контексті SEE-управління присвячуватимуться наші подальші розвідки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
2. Шелегеда Б. Г., Касьянова Н. В., Берсуцькій А. Я. та ін, Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.
3. Фролова, Л. В. «Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія», дис. докт. екон. наук, Донецьк, 2005. 444 с.
4. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О. SEE-управління на базі складових результативності як засіб підвищення дієвості процесу функціонування складних систем: сутність, методологія. Бізнес Інформ. 2016. № 1. С. 145–152.

*Буреннікова Наталія Вікторівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна, e-mail: n.burennikova@ukr.net*

*Burennikova Nataliia V. – Doctor. Econ. Sc., Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: n.burennikova@ukr.net*