

## **МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ**

*Запропонований рекомендований розподіл основних функцій управління за проектами етапів життєвого циклу стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту*

Запровадження проектно-орієнтовного управління стратегією розвитку підприємства вимагає перенесення теорій і практик управління проектами на процеси формування (формулювання) реалізації, контролю та коригування стратегій розвитку організацій.

З кінця 1990-х рр., в умовах виходу дисципліни управління проектами за межі виключно проектно-орієнтованих організацій, як зауважується в роботі [1, с. 97], в теорії управління з'являється розуміння того, що:

- проектне управління має бути інтегровано до корпоративної системи заохочення для стимулювання стійкого розвитку проектного підходу;
- корпоративне визнання управління проектами як професії є необхідним для підвищення ефективності роботи.

Саме в цьому періоді простежується поява перших відділів управління проектами (проектних офісів), які в деяких організаціях отримували назву центрів переваг. Відмінною рисою цих відділів було те, що вони відповідали, головним чином, за надання інформації споживачам, а не власне за реалізацію проекту. На сьогодні серед основних функцій відділу управління проектами дослідники називають [2, с. 100-101], з посиланням на роботу М. Сантосуса [3]:

- адміністративне підтримування проекту і розвиток персоналу, зокрема в частині поширення інформації щодо практик управління проектами, внутрішній консалтинг щодо вибору методів до управління проектами і їх використання, підтримування спільного бачення і цільової спрямованості в реалізації організаційної стратегії;
- розроблення, розвиток і реалізація адекватного стандартизованого процесу управління проектами, в тому числі вдосконалення окремих операцій з управління проектами в частині підвищення їх ефективності і продуктивності виконання;
- навчання – в розумінні забезпечення загального керівництва за навчальними програмами і/або формуванням вимог до тренінгових (консалтингових) компаній, залучуваних ззовні;
- вибір і підтримування програмних засобів для управління проектами;
- забезпечення доступу до якісної інформації.

Як наголошує Г. Д. Керцнер, можна виділити наступні три різновиди відділів з управління проектами [1, с. 101-102]:

- такий, що зосереджений в межах єдиної функціональної зони, – функціональний;
- такий, що забезпечує найбільш ефективні комунікації зі споживачами, – фактично група по зв'язкам зі споживачами;
- такий, що слугує інтересам всієї організації, акцентуючи увагу на корпоративних і стратегічних питаннях, – корпоративний.

Структура, коли управління проектами, програмами і функціональними підпортфелями формується в межах однієї функції, може бути ефективною при управлінні проектними ініціативами, масштаб і вплив яких обмежений цією окремою функцією.

Зокрема, за умов, що АТЗ та СЕО не розглядаються в рамках ОАТ за окремі стратегічні бізнес-одиниці, за таку функцію (функціональну зону) може виступати надання послуг з перевезення.

Умови управління стратегіями розвитку як проектами можуть бути реалізовані за підтримки будь-якого з розглянутих різновидів відділу управління проектами.

Водночас, планування проектної діяльності за етапами життєвого циклу стратегій розвитку, пов'язуючись з, так би мовити, предметною областю формування, реалізації, контролю та коригування стратегій організацій, вимагає від останніх впровадження підходу управління портфелями проектів. Як зазначається в роботі [2, с. 101], цей підхід йде від точкового розвитку через конкретні проекти до необхідності поступального збалансованого розвитку – досягати всього комплексу стратегічних цілей з урахуванням ризиків і обмеженості ресурсів організації, тобто управляти портфелями проектів. При цьому організація розглядається як сукупність портфелів, програм і/або проектів, які реалізуються відповідно до стратегічних цілей.

Інститут проектного управління (PMI) розробив і випустив стандарт з управління проектами [4], який можна розглядувати за рекомендації по впровадженню корпоративної систем управління портфелем проектів. Підхід управління портфелем проектів включає в себе шість галузей управління портфелем проектів – оцінювання вигід проектів, ранжування і вибір проектів, управління комунікаціями між проектами, управління ефективністю портфеля, управління ресурсами портфеля. Одна з головних функцій відділу управління проектами як відділу управління портфелями, яка відрізняє його від перших проектних офісів, полягає в об'єднанні всієї інформації, яка відноситься до сукупності проектів, їх вартості, графіків і стану реалізації, ресурсам, ризикам та іншим критично важливим фактором. Керівництво компанії при цьому має нагоду регулярно аналізувати портфель, відповідним чином розподіляти ресурси між проектами, які входять до нього, і регулювати хід реалізації цих проектів, забезпечуючи максимальну окупність, вкладених в проекти коштів [5].

Умови практичного впровадження на підприємствах автомобільного транспорту концепції збалансованої системи показників (ЗСП) є передумовою до створення функціонального підрозділу (відділу) управління стратегією підприємства. За основні функції (роботи), відповідальність за які покладається на даний підрозділ, можуть виступати:

- розроблення і введення карт ЗСП;
- координація стратегії на підприємстві;
- перегляд стратегії;
- розроблення стратегії;
- управління стратегічними ініціативами;
- планування і бюджетування;
- розподіл кадрових ресурсів;
- управління знаннями.

Слід зазначити, що розроблення стратегії розглядається, зазвичай, за прерогативу відділу стратегічного планування. Разом з тим, функції відділів управління стратегією і стратегічного планування можуть перетинатися в процесах оцінювання і відбору ідей, які народжуються на підприємстві і прийняття яких до реалізації вимагатиме прийняття нової стратегії або, принаймні, суттєвого коригування існуючої.

В більшості підприємств за розподіл ресурсів відповідає декілька структурних підрозділів. Фінансовий відділ займається бюджетними питаннями, відділ інформаційних технологій – формуванням обчислювальної інфраструктури, системним і прикладним програмним забезпеченням. Відділ управління персоналом планує заходи з рекрутування, навчання, кар'єрного просування тощо. Для того, щоб стратегія була реалізована

ефективно необхідно, щоб плани функціональних підрозділів їй відповідали. Це вимагає взаємодії відділу управління стратегією зі всіма функціональними відділами.

Виходячи з вищенаведених міркувань, рекомендований розподіл функцій управління за проектами етапів життєвого циклу стратегії, представлено в табл. 1. При цьому передбачається виділення в організаційній структурі відділів стратегічного планування, управління стратегією, управління проектами (портфелями).

Таблиця 1 – Рекомендований розподіл основних функцій управління за проектами етапів життєвого циклу стратегії розвитку підприємства

Етап життєвого циклу стратегії розвитку підприємства	Структурний підрозділ підприємства, на який покладаються функції управління за проектами етапів життєвого циклу стратегії розвитку організації	Функція управління проектами
1	2	3
Формування (формулювання) стратегії	Відділ стратегічного планування	Аналіз стану внутрішнього та зовнішнього середовища; сценарне планування; організація і проведення нарад за стратегіями (як правило, щорічно); консультативна підтримка менеджерів вищого рівня; оцінювання і відбір проектних ініціатив (в умовах, в першу чергу, формування стратегій – наприклад, за підходами школи навчання), як основи до нових стратегій.
	Відділ управління стратегією  Відділ управління проектами (портфелями)	Оцінювання і відбір проектних ініціатив (сумісно з відділом стратегічного планування) як основи до нових стратегій Реалізація основних функцій відділу управління проектами, якими передбачається виконання операцій в рамках власне процесів управління проектами – ініціація, планування, виконання, контроль, завершення (основні процеси РМВоК).
Реалізація стратегій	Відділ управління стратегією	Розроблення і ведення карт ЗСП; координування реалізації стратегії в організації; ознайомлення працівників зі стратегією; управління стратегічними ініціативами, зокрема в частині виявлення, адміністративного підтримування і координації стратегічних пріоритетів; формування цілей, задач і стратегії портфеля; стратегічне і тактичне управління ресурсами портфеля (проектів); формування портфеля; планування виконання і реалізація портфеля (проектів).

## Продовження таблиці 1

1	2	3
	Фінансовий відділ	Управління бюджетом портфеля (проектів); розроблення, оформлення і подача проектних ініціатив щодо фінансового відділу.
	Відділ управління персоналом	Управління персоналом портфеля; розроблення, оформлення і подача проектних ініціатив щодо відділу управління персоналом.
	Відділ інформаційного забезпечення	Управління інформаційним забезпеченням проектів; розроблення, оформлення, подача проектних ініціатив щодо відділу інформаційного забезпечення.
	Виробничі відділи	Забезпечення розроблення, оформлення і подача проектних ініціатив щодо виробничих відділів.
	Інші відділи	Підтримка портфеля (проектів); розроблення, оформлення і подача проектних ініціатив щодо інших відділів.
	Відділ управління проектами (портфелями)	Реалізація основних функцій відділу управління проектами, якими передбачається виконання операцій в рамках процесів управління проектами – ініціація, планування, виконання, контроль, завершення (основні процеси РМВоК), а також відповідних управління портфелем – оцінювання вигід, ранжування і вибір проектів, управління комунікаціями між проектами, управління ефективністю портфеля, управління ресурсами портфеля.
Контроль та коригування	Відділ стратегічного планування Відділ управління стратегією  Відділ управління проектами (портфелями)	Коригування стратегії (на основі оцінювання показників результативності ЗСП). Проведення нарад з перегляду стратегій (як правило, один раз на місяць) на основі безперервного оцінювання показників результативності ЗСП. Реалізація функцій відділу управління проектами, якими передбачається виконання операцій в рамках процесів управління проектами – ініціація, планування, виконання, контроль, завершення (основні процеси РМВоК).

**Список літературних джерел**

1. Harold Ph. Strategic Planning for Project Management Using the project Management Maturity Model / Ph. Harold, D. Kerzner. – New York : John Wiley & Sons, Inc., 2001. – 271 p.
2. Фунтов В. Н. Управление проектами развития фирмы : теория и практика / В. Н. Фунтов. – СПб. : Питер, 2009. – 456 с.
3. Сантосус М. Служебная дисциплина: зачем нужен проектный офис / М. Сантосус // Директор информационной службы. – 2003. – № 12 – С. 54–60.
4. The Standard for Program Management – Second Edition (Q4 2008) // <http://www.pmi.org/Resources/Pages/Current/PMI/Standards-Projects.aspx#6/>
5. Каппелс Т. М. Финансово-ориентированное управление проектами : пер. с англ. / Т. М. Каппелс. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2008. – 400 с.

Романюк Світлана Олександрівна – к.т.н., асистент кафедри автомобілів та транспортного менеджменту, Вінницький національний технічний університет.

Яворський Володимир Ігорович – студент, Вінницький національний технічний університет.