

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ  
ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кваліфікаційна робота (проект)**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: здобувач 2 курсу 10-291 групи  
денної форми навчання

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Соловйов Нікіта Андрійович

Керівник: к.е.н., доцент

Казакова Т.С.

Рецензент: директор ПП «Фірма «Авто-граф»

Резніченко А.В.

Херсон – 2021

<b>ЗМІСТ</b>		
<b>ВСТУП</b>		3
<b>РОЗДІЛ 1</b>	<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b>	7
1.1	Основні концепції стратегічного планування на підприємстві	7
1.2	Особливості застосування проектного менеджменту у стратегічному плануванні підприємств	14
1.3	Організаційно-методичні засади розробки стратегії підприємства	19
<b>РОЗДІЛ 2</b>	<b>АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	23
2.1	Аналіз передумов створення стратегії підприємства на принципах проектного менеджменту	23
2.2	Формування змістовної моделі стратегії підприємства на принципах проектного менеджменту	28
2.3	Оцінка ефективності моделі стратегії підприємства на принципах проектного менеджменту	33
<b>РОЗДІЛ 3</b>	<b>ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	37
3.1	Обґрунтування системи критеріїв визначення стратегічних цілей за допомогою SWOT-аналізу	37
3.2	Маркетингове та інноваційне обґрунтування стратегії бізнесу на основі проектного менеджменту	46
3.3	Розробка стратегії підприємства й оцінка її ефективності	48
<b>ВИСНОВКИ</b>		52
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>		55

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Становлення ринкових відносин в Україні висунуло нові вимоги до управління, характеру завдань та методів їх вирішення. Це в повній мірі стосується усіх суб'єктів економіки. Нестабільність, складність і непередбачуваність політичного та економічного середовища вимагає чіткого визначення цілей розвитку організацій. В умовах жорсткої конкурентної боротьби і мінливої ситуації, підприємства повинні виробляти стратегію, яка дозволяла б встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні, передбачати їх та випереджати. Прискорення змін в навколишньому середовищі, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших причин призвели до різкого зростання значення стратегічного планування та управління.

Проведений аналіз ряду існуючих концепцій і методів стратегічного планування свідчить про складність цього процесу навіть для підприємств країн з розвиненою ринковою економікою. Незважаючи на посилену увагу до цього питання, наявність великої кількості концепцій і моделей стратегічного планування, залишається безліч проблем, що представляють науковий і практичний інтерес. Проведене дослідження базується на аналізі робіт вітчизняних і зарубіжних вчених.

У розробку вітчизняної теорії довгострокового планування і управління великий внесок внесли: А.П. Градів, О.Д. Гудзинський, В.С. Єфремов, Й.С. Завадський, О.Є. Кузьмін, Б.З. Мільнер, Г.В. Осовська, Г.Х. Попов, В.І. Рибальський, Н.П. Федоренко, Ю.І. Черняк та інші.

Різні напрямки сучасного менеджменту, в тому числі і стратегічного планування, представлені в працях: Д. Аакера, І. Ансоффа, Р. Аккофа, П. Друкера, Р. Каплана, Д. Кліланда, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, Д. Нортонна, М. Портера і багатьох інших.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Розроблення інтегрованої системи управління операційними бізнес-процесами на підприємстві» – номер державної реєстрації 0120U101553 (в її межах автором здійснено дослідження стратегічного управління підприємством на основі проєктного менеджменту).

**Метою кваліфікаційної роботи** є комплексне дослідження теоретико-методичних засад формування стратегії бізнесу підприємства на принципах проєктного менеджменту. Для досягнення визначеної мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- проаналізувати і уточнити можливості застосування методів проєктного менеджменту для цілей стратегічного планування підприємств, в тому числі:

- виявлення переваг і недоліків існуючих методів розробки стратегії підприємства, визначення проблемних областей;

- аналіз можливостей застосування методів проєктного менеджменту для цілей стратегічного планування підприємств;

- розробити методичні основи формування стратегії підприємства на принципах проєктного менеджменту, в тому числі:

- уявлення стратегії підприємства в якості системи, формування її змістовної моделі та уточнення поняття «стратегія підприємства» для цілей дослідження;

- розробка логічної структури стратегії підприємства на основі проєктного менеджменту; визначення змінних і параметрів системи «стратегія підприємства»;

- розробка методики формування стратегії підприємства на принципах проєктного менеджменту, що включає:

- порядок проведення «SWOT-аналізу» і визначення стратегічних цілей функціональних областей;

- розробку альтернативних сценаріїв стратегії підприємства.

*Об'єктом* є дослідження процесів стратегічного управління підприємством на основі проєктного менеджменту.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних і прикладних аспектів розробки стратегії підприємства на принципах проєктного менеджменту.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методичну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. При дослідженні сутності стратегії підприємства використано метод наукової абстракції. Індукція і дедукція, аналіз і синтез застосовувались в процесі дослідження результатів формування стратегії бізнесу на основі проєктного менеджменту, історичний та логічний – для ретроспективного аналізу розвитку проєктного менеджменту. Гар-аналіз – для визначення прогаліни ринку, яку можна заповнити новою продукцією. При обґрунтуванні рекомендацій з розробки стратегії підприємства були засновані методи системності, комплексності, логічного моделювання, управління проєктами.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в наступному:

- обґрунтовано необхідність і можливість застосування методів проєктного менеджменту для цілей стратегічного планування підприємств;

- виявлено первинний елемент планування і уточнено комплексне поняття «стратегія підприємства» для цілей дослідження;

- виявлено змінні і визначені параметри системи «стратегія підприємства»;

- запропонована методика розробки стратегії підприємства на основі проєктного менеджменту.

**Практична значимість роботи.** Використання методики розробки стратегії підприємства на основі проєктного менеджменту в практиці управління дозволить забезпечити високу ступінь реалізації поставлених

стратегічних завдань, тобто необхідний ступінь адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

**Апробація.** Результати кваліфікаційної роботи апробовані на V Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 15-16 жовтня 2020 р.) та Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Херсон, 17-18 листопада 2021 р.).

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

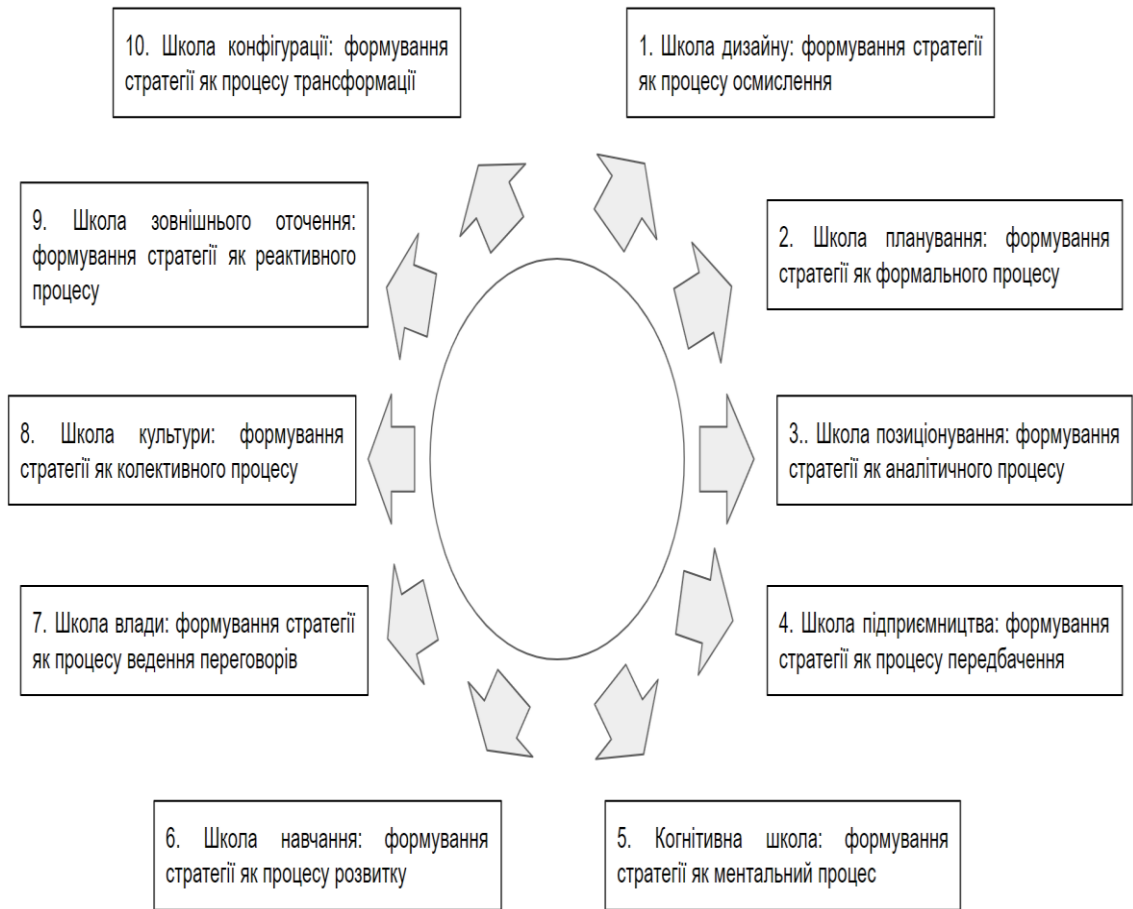
### 1.1 Основні концепції стратегічного планування на підприємстві

Розвиток людської цивілізації об'єктивно супроводжується наростанням складності середовища, в якому функціонують економічні суб'єкти. У ринковій економіці ця обставина враховується починаючи з 50-х років XX століття. Тезаурус менеджменту поповнювався за рахунок понять військових наук. Запозичена термінологія була пристосована для економічних систем, але не втратила свого сутнісного сенсу: «стратегія», «розрахунок сил і засобів», «тактика», «ризик», «виживання» тощо. Поняття «стратегія» увійшло в число управлінських термінів у 50-ті роки, коли проблема реакції на несподівані зміни у зовнішньому середовищі набула великого значення.

З 1960-х рр. стратегічний менеджмент як наукова галузь пройшов довгий шлях. Сьогодні маємо справу зі сферою, що досить динамічно розвивається. Існує велика кількість праць, автори яких розглядають поняття «стратегія» з різних позицій. У ряді робіт запропоновано класифікацію цих різних підходів, виявлено їх основні ідеї та розбіжності [15, с. 35; 17, с. 115; 24, с. 38].

Найбільш повна систематизація різних концепцій (шкіл) стратегічного планування проведена в роботі Г. Минцберга [15, с. 57]. На рис. 1.1. перераховані основні наукові школи та визначення, що описують бачення стратегічного процесу їх прихильниками. Створення стратегії на практиці завжди має на увазі комбінування різних підходів різних шкіл. Неможливо уявити створення стратегії будь-якої організації без використання інтелектуальних та соціальних підходів, без урахування

вимог середовища, енергії лідерства і сил організації, без вибору між поступовими і революційними змінами.



**Рис. 1.1 Наукові школи формування стратегії підприємства.**

Джерело: складено автором на основі [5].

Узагальнивши ідеї розглянутих концепцій, можна зробити висновок, що формування стратегії – це процес осмислення, формальний процес, аналітичний процес, процес передбачення, процес ведення переговорів, ментальний процес, процес розвитку, ведення переговорів, колективний процес, реактивний процес і процес трансформації.

Відомо безліч різних моделей стратегічного планування. Але більшість з них, наприклад: [15, 19, 25, 33], зводяться до одних і тих самих основних ідей: береться модель SWOT, розбивається на складові частини, обговорюється кожна з них, забезпечуючи коментарі масою методик і контрольних таблиць, потім докладніше розглядається



постановка завдань, з одного боку, і розробка бюджету та операційних планів – з іншого.

Разом з тим, склалася версія процесу стратегічного планування, яка методологічно пов'язана з ситуаційним підходом менеджменту, що пояснює взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем.

Для ув'язки певних прийомів і концепцій менеджменту з конкретними ситуаціями функціонування підприємства вводиться поняття ситуаційні змінні. Розрізняють зовнішні і внутрішні змінні підприємства. З точки зору впливу зовнішні змінні є некерованими факторами, які слід оцінювати і враховувати в прийнятті рішень. Зовнішні змінні підприємства діляться на: фактори прямого впливу – постачальники, споживачі, конкуренти, закони і державні органи; фактори непрямого впливу: стан економіки, НТП, соціокультурні, політичні чинники. Внутрішні змінні підприємства: цілі, структура, завдання (функції управління), технологія, персонал.

Ідея ситуаційного планування виступила на передній план і в плановій діяльності фірм. Призначення такого плану – передбачити дії, які організації слід зробити в тому випадку, коли деякі суттєві припущення або прогнози не виправдаються або виявляться недостатньо точними.

Основний концептуальний управлінський принцип ситуаційного підходу у менеджменті – проєкт. Увага концентрується не стільки на пошуці кращого способу дій, як на виявленні та виборі прийнятного, виходячи зі сформованих умов, варіанті. Ситуаційна організаційна теорія стверджує, що найкращий спосіб побудови організацій залежить від ситуації, тобто внутрішніх і зовнішніх обставин, в яких виявляється підприємство. При цьому найбільш адекватною організаційною формою реалізації ситуаційного підходу, є управління за проєктами.

На думку Д. Кліланда: «Програма – набір областей діяльності, або проєктів, спрямованих на досягнення конкретної мети або комплексу

цілей. На відміну від стратегії і генеральної мети, які можуть бути розраховані на невизначено довгий час, програми і проекти розраховуються на певний термін» [14, с. 49]. Програма виходить з тієї точки, де мета вже сформульована, а ресурси розподілені, і закінчуються в точці досягнення мети. Проект може бути самостійною програмою або бути частиною програми, в залежності від ступеня охоплення областей діяльності, які призводять до досягнення цілей стратегії. Різниця між проектом та програмою є скоріше відносною, ніж абсолютною» [12, с. 124]. Існує досить багато моделей стратегічного управління. В роботі Мескона та ін. [12, с. 347] пропонується не тільки схема, але і опис процесу стратегічного планування, рис.1.2.



**Рис. 1.2. Процес стратегічного планування.**

Джерело: складено автором на основі [12].

Процес стратегічного планування починається з попереднього визначення місії організації, яка виступає як основна загальна мета існування організації. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Загальнофірмові цілі повинні формуватися і встановлюватися

на основі загальної місії організації і певних цінностей і цілей, на які орієнтується вище керівництво.

Передумови планування містять основну фонову інформацію, необхідну для стратегічного планування. Планові допущення забезпечують інформацію, що доповнює ту, яка міститься в прогнозах. Ці припущення дозволяють завершити створювану модель майбутнього, яка може бути використана потім як основа оцінки і вибору стратегічних цілей.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні, по відношенню до організації, фактори, щоб визначити можливості і загрози для фірми. Менеджерський аналіз – проблема, з якою стикається керівництво, буде визначення того, чи володіє фірма внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми можливостями, а також виявлення внутрішніх слабких сторін, які можуть ускладнювати проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками.

Вивчення стратегічних альтернатив після того, як керівництво зіставить зовнішні загрози і можливості з внутрішніми силами і слабкостями, воно може визначити стратегію, якої і буде дотримуватися. Є чотири основних стратегічних альтернативи: обмежений ріст, зростання, скорочення, поєднання. Альтернативність шляхів розвитку вкладає в плановий процес уже на його ранніх стадіях. У великих корпораціях зазвичай розробляються три види попередніх сценаріїв майбутнього розвитку зовнішнього середовища: найбільш сприятливий (оптимістичний), найбільш несприятливий (песимістичний) і найбільш ймовірний. Останній сценарій, природно, опрацьовується найбільш ретельно – інформація, яка в ньому міститься лягає в основу стратегії.

Конкретна стратегія повинна максимально підвищити довгострокову ефективність організації. На стратегічний вибір, здійснюваний керівниками, впливають різноманітні фактори: ризик,

знання минулих стратегій, реакція власників акцій, чинник часу. Незважаючи на всю різноманітність як типових стратегій, так і розроблених на їх базі конкретних планів, що відображає різноманіття конкретних господарських ситуацій, стратегія зазвичай включає стандартний набір елементів: призначення, «місія» підприємства; припущення про розвиток ключових факторів зовнішнього середовища, визначення надаються середовищем можливостей і потенційних зовнішніх загроз; припущення про дії основних конкурентів, оцінка їх сильних і слабких сторін; аналіз внутрішніх і зовнішніх обмежень на вибір стратегії; цілі підприємства; завдання, які реалізують цілі підприємства, і терміни їх виконання; курс дій, яким має слідувати підприємство для досягнення своїх цілей; програми дій, що реалізують стратегію підприємства; необхідні для реалізації планів ресурси і джерела їх покриття; запасні плани, що враховують малоімовірні події і описують відповідні варіанти реакції підприємства, включають оцінку додаткових витрат, пов'язаних з переходом на запасні варіанти; виражені в фінансових термінах попередні елементи стратегічного плану підприємства.

Результатом функціонування системи стратегічного планування є документи, іменовані планами, а також рішення і розподіл ресурсів, які вони відображають. Результатом процесу стратегічного планування, його виходом, є планова документація, в якій висвітлюються всі види планованих показників на кінець відповідного періоду. Всі ці взаємопов'язані плани слугують формами матеріалізації планової діяльності організації і основою для ув'язки завдань, цілей і стратегій. Ці види планів призначені також для узгодження результатів планування, одержуваних на різних рівнях управління і в різних підрозділах організації, а також охоплюють різні періоди часу. У табл. 1.1, 1.2 наведені узагальнюючі характеристики, різних типів системи

внутрішньофірмового планування, що застосовуються на практиці [25, с. 8].

*Таблиця 1.1*

**Загальна схема систем внутрішньофірмового планування**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Тип системи планування</b>
Загальна орієнтація планування	Інтерактивна, Преактивна, Реактивна, Інактивна
Часовий горизонт планування	Довгострокова, Середньострокова, Короткострокова
Цільова направленість	Централізована, Децентралізована
Технологія формування планів	Нормативна, Стратегічна, Тактична, Оперативна
Методологія розробки планів	Дискретна, Ковзна, Функціональна, Локальна, Комплексна
Характер планування	Директивна, Індикативна
Об'єкт планування	Загальнофірмова, Підрозділ, Проєкт

Джерело: власні дослідження.

В табл. 1.2 наведені типи планування і позиції, що плануються.

*Таблиця 1.2*

**Типи планування і позиції, що плануються**

<b>Тип планування</b>	<b>Ідеали</b>	<b>Цілі</b>	<b>Задачі</b>	<b>Орієнтація</b>
Оперативне	Задані	Задані	Обираються	Інактивізм
Тактичне	Задані	Задані	Обираються	Реактивізм
Стратегічне	Задані	Обираються	Обираються	Преактивізм
Нормативне	Обираються	Обираються	Обираються	Інтерактивізм

Джерело: власні дослідження.

**Примітка:** Інактивізм – орієнтація на теперішнє; Реактивізм – орієнтація на минуле; Преактивізм – орієнтація на майбутнє; Інтерактивізм – орієнтація на майбутнє, що вважається продуктом творчої діяльності.

Планування є безперервним процесом, отже, ніякий план не є остаточним, а завжди залишається об'єктом для перегляда. План – це не кінцевий результат процесу планування, а попередній звіт, протокол складного набору взаємодіючих рішень [2, с. 38]. Незважаючи на посилену увагу до галузі стратегічного планування, велика кількість концепцій і моделей планування, залишаються проблемними [17, с. 292-305], тому представляють науковий і практичний інтерес.

Наприклад, проблема складності. З одного боку, погоджуємося з «Законом необхідного різноманіття» У. Ешбі, який стверджує, що система повинна бути досить різноманітна, щоб вирішувати проблеми, з якими їй доводиться стикатися. Природно, складне мінливе зовнішнє середовище вимагає різних відповідних реакцій [3]. Це означає, що виникає необхідність в складних і детальних стратегіях. З іншого боку витрати на розробку детальних, різноманітних багатоаспектних стратегій можуть перевищити ефекти від стратегічного планування. Тому на сьогоднішній день актуальна проблема необхідної складності: наскільки комплексною, детальною, всебічною й загальною повинна бути стратегія, і за яких умов.

## **1.2. Особливості застосування проєктного менеджменту у стратегічному плануванні підприємств**

Постановка проблеми довгострокового розвитку підприємств природним чином ставить питання звернення до досвіду стратегічного планування. Тривалий час горизонт управлінської діяльності керівників вітчизняних підприємств, як правило, обмежувався горизонтом планування вищепоставлених плануючих відомств, а такий компонент планування як цілепокладання був поза компетенцією підприємств. Проблеми внутрішньофірмового планування підприємств, на наш погляд, починаються з людської складової підприємства: стереотипи, труднощі індивідуального цілепокладання, невміння управляти своїм часом тощо. Проблеми встановлення цілей підприємства представляються похідною від викладених проблем і додаткових – проблем обліку факторів зовнішнього середовища сильних і слабких сторін підприємства.

Основу методології управління проєктами становить погляд на проєкт, як на зміну вихідного стану будь-якої системи, пов'язане з

витратою часу та коштів. Управління проєктами – це процес цих змін, здійснюваних за заздалегідь розробленими правилами в рамках бюджету і тимчасових обмежень. Визначивши основні стратегічні цілі, можна приступити до розробки комплексного проєкту стратегії підприємства. Його розробка ускладнюється наявністю недостатньо ефективної моделі компетенції підприємства.

Як наслідок, стратегія підприємства може набути ясного і суворого вигляду «потоків проєктів», який також відображає і те, що в цей момент відбувається зміна моделі компетенції підприємства. Складність об'єкта зводиться ще й до розмірності системи, тобто масштабів об'єкта стратегії підприємства, а проблема роботи зі складними системами – до неможливості проведення досліджень систем в цілому з повним збереженням детального опису компонент. Важливий фактор успіху на цьому етапі – це наділення керівника здібностями «утримання в полі свого зору» гігантської різноманітності нових поглядів, положень, рішень і завдань, пов'язаних з процесом формування стратегії підприємства.

Можна розглянути ті переваги, які надає керівникам можливість використання методів управління проєктами. Перехід від абстрактних ідей до реальної програми багатофункціональних дій можна здійснити тільки через управління предметною областю проєктів. Змістовно багата ідея концепція стратегії підприємства повинна бути перетворена в комплексний проєкт, тобто ми повинні не тільки зробити перехід від абстрактного уявлення ідеї до її конкретного втілення, а й зберегти при цьому ті цінні конструктивні ідеї, які були напрацьовані на концептуальних етапах розробки стратегії підприємства.

Тому на цьому етапі необхідно приступити до створення функціональних стратегій у вигляді набору взаємопов'язаних між собою основних проєктів стратегії підприємства. У процесі підготовки планів проєктів оцінюється логічна реалізація завдань стратегії підприємства, визначаються ресурси та організація проєктів, оцінюється фізична

реалізація проєктів, тобто можливість успішної реалізації за наявних ресурсів, складається перелік результатів проєкту, список ключових подій. Уже на цій стадії, за рахунок попереднього планування, робиться прогноз вартості і тривалості проєкту стратегії підприємства при зроблених припущеннях.

Ключем до управління складними проєктами є розуміння структури проєкту. Здатність виявлення, аналізу, розкриття структури систем, підсистем і компонентів є необхідною для керівника такого великого проєкту. Одним із застосовуваних підходів є створення структури, декомпозиції комплексного проєкту стратегії підприємства на окремі проєкти.

Структура декомпозиції робіт (Work Breakdown Structures – WBS) – це ієрархічний поділ проєкту на природні елементи з метою забезпечення його контролю і управління. Традиційно загальна культура українських підприємств знаходиться в тісній взаємодії не з проєктами, а з діючим виробництвом, тому тільки структурний підхід дозволяє всім співробітникам підприємства побачити «анатомію» проєкту стратегії підприємства незалежно від його масштабу, а також відокремити повсякденні функції від стратегічних. Додавання такої схеми до загального пакету документів додатково конкретизує зміст комплексного проєкту стратегії і певною мірою вирішує для керівника проблему «виділення і утримання» великої кількості основних компонентів проєкту.

Загальні принципи планування обумовлені типовою діяльністю з управління проєктами, яка спрямована на безперервне вирішення таких загальних питань, як: що необхідно робити, хто і що повинен робити, коли і що повинно бути зроблено, скільки і яких ресурсів потрібно, коли і звідки ресурси повинні надходити, що скільки коштує, що і коли має бути оплачено, які це кошти і звідки вони надходять, які ліміти ресурсів і бюджету, яка потрібна якість, які ризики



проєкту, що виконано на даний момент, чого немає, ким і які порушені терміни, що необхідно зробити, щоб проєкт був виконаний вчасно. Процеси управління проєктами згідно [18, с. 23] організовані в дев'ять функціональних областей, рис. 1.3.



**Рис. 1.3 Основні функціональні області управління проєктами**

Джерело: складено автором на основі [18].

Перераховані на рис. 1.3 функції планування, які взаємопов'язані між собою і виконуються в більшості проєктів. Вони ж або в повному обсязі, або частково будуть використані при управлінні проєктами стратегії підприємства. Проблема, з якою стикаються менеджери в процесі розробки стратегії підприємства – це відсутність досвіду планування таких великих програм. У моделі компетенції підприємства цей рівень практично розвалився, тому що протягом тривалого часу підприємцям і керівникам не доводилося займатися питаннями визначення мети.

Перехід від абстрактних ідей до реальної програми багатофункціональних дій можна здійснити тільки через управління предметною областю проєктів. Змістовно багаті ідеями стратегічні цілі підприємства повинні бути перетворені в програму дій, тобто необхідно

не тільки здійснити перехід від абстрактного уявлення ідеї до її конкретного втілення, а й зберегти при цьому ті цінні конструктивні ідеї, які були напрацьовані на концептуальних етапах розробки стратегії підприємства.

У процесі підготовки проєктів оцінюється логічна реалізація завдань стратегії підприємства, визначаються ресурси та організація проєктів, оцінюється фізична реалізація проєктів, тобто можливість успішної реалізації за наявних ресурсів, складається перелік результатів проєкту, список ключових подій, визначається розрахункова вартість завдань, дається оцінка ризиків.

Як висновок можна констатувати наступне: сьогодні широко використовується базова версія розробки стратегії підприємства, в якій встановлена досить жорстка послідовність виконання етапів підготовки рішень. Прийнята версія стратегічного планування має, на нашу думку, серйозний недолік – вона майже не розкриває суті процесів, що відбуваються на етапі підготовки та реалізації рішень стратегічного планування для працівників підприємства. Необхідна така версія процесу формування стратегії підприємства, яка б найкращим чином відповідала існуючій сьогодні на підприємствах моделі компетенції, тобто враховувала б ще загальний рівень підготовки керівників і менеджерів підприємств, а також дозволяла б активно змінювати її (модель) в процесі формування та реалізації стратегічних планів. На нашу думку, методи управління проєктами є найбільш відповідним інструментальним засобом для переклада стратегічних цілей підприємства на конкретні дії для їх досягнення.

### **1.3. Організаційно-методичні засади розробки стратегії підприємства**

Наукові проблеми розрізняють по співвідношенню якісних і кількісних факторів, що враховуються при їх постановці, тобто за

ступенем структуризації проблем. При цьому, виділяють наступні класи проблем: а) добре структуровані; б) слабоструктуровані, або змішані проблеми, які містять як кількісні, так і якісні оцінки; в) неструктуровані або якісні проблеми. Для першого класу проблем (а) існує розвинений і потужний апарат математичного моделювання та кількісні методи вирішення. В якості основної області застосування методів системного аналізу відносять клас проблем (б) і (в).

Проблеми формування стратегії на всіх етапах планування українських підприємств є якісними, або слабоструктурованими, тому для їх вирішення необхідне використання методів системного аналізу. Системний аналіз необхідний для правильної постановки самої проблеми і вибору методів для її вирішення. Існують об'єктивні закони людської діяльності, які проявляються у вирішенні будь-якого типу проблем. Ці закономірності, виявлені частково шляхом узагальнення практичного досвіду і теоретичних досліджень, складають основу методології системного аналізу.

Основним поняттям системних досліджень є система. Якщо системний аналіз є загальнонауковою методологією, то поняття «система» має бути універсальним і відображати загальність системних властивостей і закономірностей. На наш погляд, поняття «система», має відображати функціональну та інформаційну єдність об'єктів, процесів і явищ, а також єдність методів їх дослідження. При відповідності визначення поняття «система» даним вимогам системний аналіз може виконувати свої евристичні функції по відношенню до різних спеціальних галузей знань. Можна виділити чотири основні поняття, що вкладаються в термін «система» [20, с. 9]: найбільш вузьким є «інженерне» розуміння системи як взаємопов'язаного набору об'єктів і способів їх з'єднання, які відповідають певній меті; у «конструкторському» розумінні система подається як проектування і створення певних комплексів методів і засобів, які дослідник або розробник використовує для досягнення певної

мети; у «науково-дослідному» розумінні система подається як загальна методологія дослідження процесів і явищ, віднесених до будь-якої області людських знань; у «теоретико-пізнавальному» аспекті система розуміється як спосіб мислення [11, с. 59].

Таким чином, існує дві точки зору на поняття «система». Система – як об'єкт дійсності, тобто безліч елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюють певну цілісність, єдність, що володіє властивостями, не властивими складовим його компонентів, узятим окремо. Система – як предмет пізнання дійсності, тобто відображення на безлічі мов спостерігача безліччю властивостей об'єкта дослідження і їх відносин з точки зору вирішення будь-якої проблеми. Система в цьому випадку розглядається як спосіб вирішення складної якісної проблеми. Таким чином, система є відображенням на мові спостерігача безлічі властивостей об'єктів і їх відносин з точки зору вирішення певної проблеми.

Система є деяка цілісність, єдність підоб'єктів, відмежована від «зовнішнього світу» – середовища. Але цю цілісність прийнято розглядати як таку, що складається з частин, які називаються елементами. Межа поділу визначається постановкою завдання, розв'язуваного спостерігачем над об'єктом, а масштаб вимірювання визначається інструментальними «можливостями спостерігача». Елемент позначається деяким знаком, символом, званим змінною, яка характеризує елемент або комплекс елементів. Параметрами системи називають ті змінні, значення яких приймаються незмінними при вирішенні даного завдання [15, с. 74].

Вивчити, висловити, або ідентифікувати систему – означає «визначити елементи системи, висловити їх змінні, виділити параметри. Елементи, в повному обсязі ідентифікуються, тобто для яких не вдається встановити відносини з іншими елементами, очевидно, мають ці відносини з оточенням системи, із спостерігачем або

з середовищем. Такі елементи називають входами системи, якщо через них спостерігач або середовище впливають на об'єкт; виходами системи називають елементи, якщо через їхнє середовище, об'єкт впливає на спостерігача або оточення.

Щоб уявити систему в цілому, вводиться поняття «структура» – часткове впорядкування елементів і відносин між ними з будь-якою ознакою. Структура системи є вже не відношенням елементів, а відношенням їх відносин, які зазвичай утворюють ступінчасту, ієрархічну конструкцію. Структура системи являє собою подальшу абстракцію, виділення в чистому вигляді системи відносин, коли елементи і конкретні відносини між ними залишаються тимчасово невизначеними.

Поняття структури відіграє важливу роль в системному підході. Залежно від знання структури класифікують проблеми, від рівня знання структури проблеми поділяються на якісні, і кількісні. Якщо структура системи відома, то завдання дослідження зводиться до визначення значень змінних, що відображають елементи і їхні відносини – ідентифікація має характер визначення кількісних відносин в системі.

Якщо структура відома лише частково, то проблема набуває якісний характер і називається слабоструктурованою. Проблема пошуку нової якості – це завдання виявлення логічної структури, яка приховує цю якість. В цьому випадку невідомим є структура системи. Встановлення структур і є предметом системного аналізу. Знання структури системи – це знання закону, за яким визначаються елементи системи і відносини між ними [12, с. 104]. Спостерігач, визначаючи структуру системи, намагається «відновити вигляд» конструкції досліджуваного їм конкретного об'єкта. Один реальний об'єкт може мати безліч різних структур. У системному дослідженні спостерігач фіксує структури, які видимі і за якими можна спостерігати. А потім, шляхом перетворення системи виявляє приховані, неспостережувані

структури, за якими ховається нова якість, яку потрібно виявити для вирішення проблеми.

Загальна схема системного дослідження, складається з наступних етапів: встановлення якісної визначеності системи: визначення наявності проблеми, її формулювання і визначення її принципової можливості розв'язання; визначення системи: специфікація проблеми, визначення позиції спостерігача, визначення об'єкта, виділення елементів і визначення підсистем; формулювання загальної мети і критерію системи: виявлення головного системоутворюючого фактора – цільової функції системи і визначення системних критеріїв ефективності, визначення цілей і обмежень середовища, декомпозиція цілей і критеріїв за підсистемами, композиція загального критерію з критеріїв підсистем.

Таким чином, постановлена мета реалізується через комплекс дослідницьких задач: вивчити і проаналізувати існуючі концепції, моделі і методи стратегічного планування; виявити переваги та недоліки існуючих методів і моделей розробки стратегії бізнесу, визначити проблемні області; представити стратегію бізнесу як об'єкт дослідження в якості системи і уточнити поняття «стратегія підприємства» для цілей дослідження; розробити склад і зміст елементів стратегії бізнесу; у відповідність із ситуаційним підходом менеджменту сформулювати склад змінних системи стратегії підприємства; визначити параметри системи стратегії підприємства і запропонувати критерії оцінки проєктів стратегії бізнесу; розробити методи ранжування та відбору проєктів в стратегію підприємства; розробити методи реалізації єдиного комплексного проєкту стратегії підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### **2.1. Аналіз передумов створення стратегії підприємства на принципах проєктного менеджменту**

Проблема розробки методики формування стратегії підприємства на принципах проєктного менеджменту полягає в тому, що склад елементів системи – стратегія підприємства на основі проєктного менеджменту і їх взаємозв'язку відомі лише частково. Відомі деякі умови майбутньої системи – структура процесу стратегічного менеджменту, структура проєктного менеджменту. Але знання зазначених структур недостатньо для ідентифікації шуканої структури. Проблема пошуку структури стратегії підприємства на основі проєктного менеджменту носить якісний характер. Знання структури системи – це знання закономірностей, за якими визначаються елементи системи і відносини між ними.

Система – як предмет пізнання дійсності – є відображення безлічі властивостей об'єктів і їх відносин з точки зору вирішення проблеми. Система в цьому випадку розглядається як спосіб вирішення складної якісної проблеми. В цьому випадку для системи характерна наявність: об'єкта дослідження; суб'єкта дослідження; проблеми, яка визначає ставлення спостерігача до об'єкта і є критерієм, за яким здійснюється відбір аспектів розгляду об'єкта; а також наявність зв'язку між об'єктом, спостерігачем і проблемою, що виражається в наявності умови.

Одним з важливих етапів системного аналізу є визначення самого об'єкта дослідження, тобто уявлення стратегії підприємства на принципах

проектного менеджменту в якості системи. В цьому випадку система «стратегія підприємства на принципах проектного менеджменту» розглядається як об'єкт дійсності – безліч елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюють певну цілісність, єдність, що володіє властивостями, не властивими його компонентам окремо. Проте, об'єкт дійсності розглядається нами з точки зору розв'язуваної проблеми.

Основним концептуальним принципом системного підходу менеджменту є рішення. Системний підхід прагне розглянути організацію та зовнішнє середовище, в якому вона функціонує, як ціле, тобто знайти оптимальний спосіб існування організації в умовах високої невизначеності.

Ситуаційний підхід прагне уникнути невиправданої напруги підприємства. Увага концентрується не так на пошуку кращого способу дій, як на виявленні та виборі прийняттого, виходячи зі сформованих умов, варіанті. Основний концептуальний управлінський принцип ситуаційного підходу менеджменту – проєкт. На основі викладеного, необхідно сформувавши потрібну систему – методику формування стратегії підприємства на основі проєктного менеджменту. Підставою для змістовної моделі даної системи можуть служити формальні моделі системного аналізу, наповнені конкретним змістом. Тому одне з важливих завдань інформаційного забезпечення системного аналізу і складається в нагромадженні наборів повних формальних моделей. До формальних моделей системного аналізу відносяться:

- Модель «чорного ящика». Кібернетичний термін «чорний ящик» позначає систему, внутрішній устрій якої для дослідника невідомий. Але він може впливати на входи і фіксувати виходи системи. При розгляді системи виявляється те, що її цілісність і відокремленість виступають як зовнішні властивості. Внутрішня частина системи «чорного ящика» є неоднорідною, що дозволяє розрізняти складові частини самої системи. В



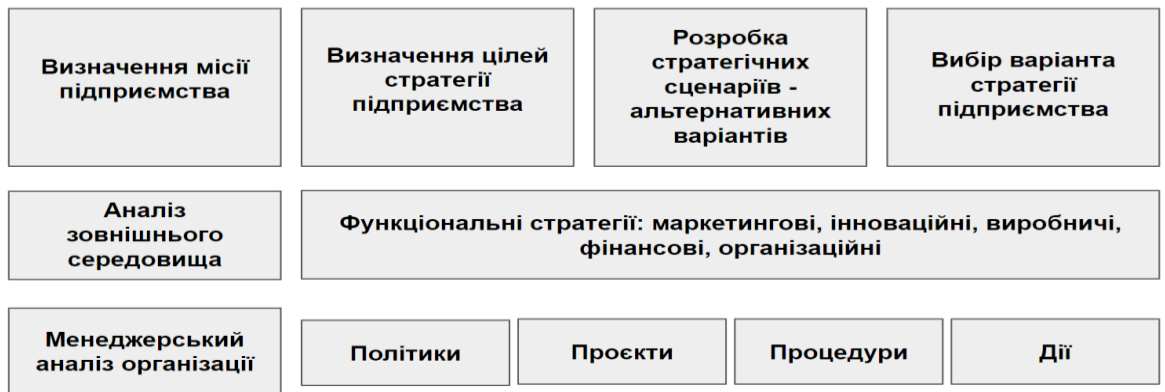
результаті виходить модель складу системи, що описує, з яких підсистем і елементів вона складається.

- Модель структури системи. Сукупність необхідних і достатніх для досягнення мети відносин між елементами називається структурою системи. До моделі структури включаємо тільки кінцеве число зв'язків, які на нашу думку істотні по відношенню до даної мети.

- Структурна схема як з'єднання моделей – охоплює моделі «чорного ящика», складу і структури. Всі разом вони утворюють модель, яку будемо називати структурною схемою системи. У структурній схемі вказуються всі елементи системи, всі зв'язки між елементами всередині системи, і зв'язку певних елементів з навколишнім середовищем. До цього основна увага була приділена поняттю системи, її складу і устрою. Ці моделі є як би «фотографіями» системи, відображають її в певний момент часу. У цьому сенсі розглянуті варіанти моделей «чорного ящика», складу, структури і структурної схеми системи можуть бути названі статичними моделями. Системи, в яких відбуваються, які б то не було зміни з часом, називаються динамічними, а моделі, що відображають ці зміни, – динамічними моделями систем. Всі зазначені типи моделей є формальними, що відносяться до будь-яких систем і, отже, не відносяться до жодної конкретної системи. Щоб отримати змістовну модель заданої системи, потрібно надати формальній моделі конкретний зміст.

При побудові моделі «чорний ящик» системи «стратегія підприємства», прийняті до уваги моделі і схеми стратегічного планування, викладені в розділі 1 (п. 1.1.). Вхідними даними для системи «стратегія бізнесу» будуть дані ситуаційних змінних зовнішнього середовища і ситуаційних внутрішніх змінних підприємства. А також проблеми підприємства, виявлені на основі аналізу отриманих даних. Крім того, до вхідних даних можна зарахувати «правила розробки стратегії підприємства», які складають зміст функціональних областей

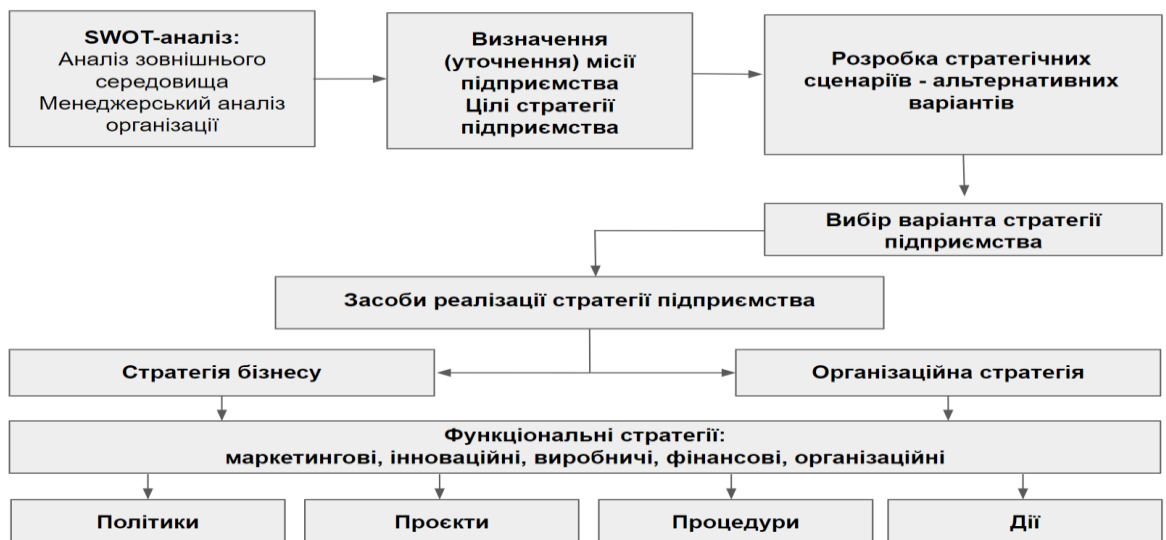
управління підприємства. Тоді результатом процесу розробки стратегії бізнесу, або виходом системи, будуть рішення по зовнішньому і внутрішньому середовищу підприємства, а також рішення щодо вдосконалення «правил прийняття рішень». На основі схем і описів процесу стратегічного планування визначається склад компонентів системи «стратегія підприємств». В результаті виходить модель складу системи, що описує, з яких підсистем і елементів вона складається, рис. 2.1.



**Рис.2.1** Модель складу системи «Стратегія підприємства».

Джерело: власні дослідження.

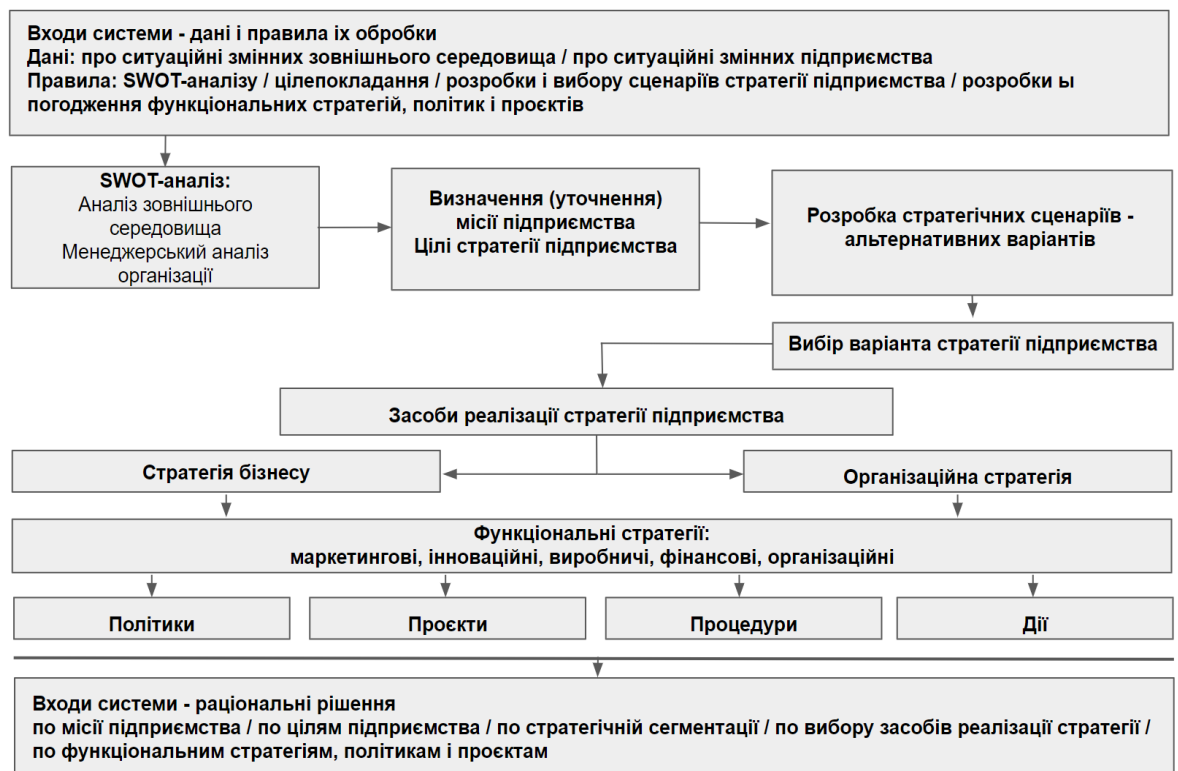
Сукупність необхідних і достатніх для досягнення мети відносин між елементами називається структурою системи.



**Рис. 2.2** Модель структури системи «Стратегія підприємства».

Джерело: власні дослідження.

До моделі структури включаємо кінцеве число зв'язків, які на нашу думку істотні відносно даної мети. Для отримання моделі структури системи необхідно з'єднати всі елементи між собою, або, встановити між елементами певні зв'язки – відносини, рис. 2.2. Поєднання викладених формальних моделей дозволяє отримати модель «білого ящика» системи – стратегія підприємства. Через входи система відчуває вплив з боку середовища, а через виходи впливає на зовнішнє середовище. Для ув'язки певних прийомів і концепцій менеджменту з конкретними ситуаціями функціонування підприємства вводиться поняття «ситуаційних змінних». Розрізняють зовнішні і внутрішні змінні підприємства. З точки зору впливу зовнішні змінні є некерованими факторами, які слід оцінювати і враховувати в прийнятті рішень. Сукупний вплив зовнішніх змінних підприємства визначає конкретні ситуаційні характеристики зовнішнього середовища підприємства, рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Модель «білий ящик» системи «стратегія підприємства».**

Джерело: власні дослідження.

Динамічна модель системи «Стратегія бізнесу» може бути описана наступним чином. Зовнішнє середовище обумовлює наявність сфер діяльності, а також обумовлює місію і основні цілі підприємства. Сфери діяльності визначають структуру управління і функцій управління. Весь цей динамічний процес наповнений системним узгодженням його елементів на всіх рівнях. Будь-які зміни в зовнішньому середовищі, в об'єктах, суб'єктах та процесах призводять до порушення рівноваги, яка потім досягається на іншому якісному рівні розвитку підприємства.

Таким чином, входи системи планування підприємства: інформація про ситуаційні змінні зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також правила прийняття рішень. Виходи системи планування підприємства: рішення с приводу місії підприємства; принципів і цілей стратегії бізнесу; рішення с приводу функціональних стратегій; тактики, політики і процедур підприємства всіх функціональних областей.

## **2.2. Формування змістовної моделі стратегії підприємства на принципах проєктного менеджменту**

Основним системоутворюючим фактором системи є її функція. Саме те, що функція визначає структуру, функціонування і розвиток системи, дає підставу говорити про неї як про головний системоутворюючий фактор. За визначенням, функція відображає призначення системи, її роль в середовищі і є об'єктивно обумовленим середовищем. Мета, навпаки, висловлює внутрішні потреби системи, що має внутрішній блок управління. При цьому, очільна роль належить функції, оскільки саме від неї залежить можливість самого існування системи.

Будь-яке підприємство виконує головну економічну функцію, яка полягає в задоволенні потреб споживачів, через якість своїх товарів і

послуг. Підприємство має розвинену структуру функцій управління. Головна економічна функція підприємства є аргументом внутрішніх чинників підприємства – цілей, функцій управління, структури, технологій, персоналу – які будуть в якійсь мірі змінними від головної функції – задоволення потреб споживачів через якість своїх товарів і послуг. Цільова економічна функція підприємства адаптується до умов зовнішнього середовища за рахунок ускладнення складових її елементів – функцій управління підприємством.

Розробка стратегії підприємства – це приклад комплексу заходів, що носить характер проєкту. Проєкт можна розглядати як шлях до ретельно вибраних цілей, і просування проєкту пов'язаний з досягненням цілей все більш високого рівня, до тих пір, поки не досягається кінцева мета. Стратегія підприємства представляється проєктом підприємства, результатом якого є укрупнення (інтегровані) рішення по реалізації головної економічної функції підприємства у зовнішньому середовищі. Ці рішення залежать від змінних зовнішнього середовища: економічних, політичних, технологічних, екологічних тощо. І впливають на внутрішні змінні підприємства для реалізації цільової функції підприємства – задоволення потреб споживачів, через якість своїх товарів і послуг. Проєктом може бути стратегія підприємства, що включає функціональні стратегії. Сам же проєкт буде одиницею процесу планування, що включатиме процедури і дії. Управління комплексним проєктом – стратегія підприємства – здійснюється через цілі окремих проєктів. Загальна схема процесу формування стратегії підприємства на основі проєктного менеджменту представлена на рис. 2.4.

На перших етапах розробки стратегії підприємства на основі проєктного менеджменту (блоки 1-3, рис. 2.4) велике значення має робота з цілями підприємства, їх узгодження між рівнями управління і функціональними областями до чіткого визначення цілей проєктів.



**Рис. 2.4 Компоненти стратегії підприємства на основі проєктного менеджменту.**

Джерело: власні дослідження.

Чотири елементи – місія підприємства, цілі, завдання та результати – є основними елементами процесу управління за цілями. Місія і цілі визначають сферу і напрям підприємницької діяльності. Цілі формують базис завдань. Завдання визначає результати, які повинні бути отримані на обраному напрямку [16, с. 5].

Сформульовані завдання дозволяють передбачити бажані результати. План діяльності дозволяє здійснити намічені завдання. Результати є кінцевим продуктом, одержуваним після здійснення плану. З точки зору керуючого, результати – це бажані умови, які повинні бути створені на підприємствах фірми. Перехід від завдань до результатів передбачає розробку і здійснення плану дій, тобто програми діяльності і зусиль по здійсненню завдань.

На нашу думку, управління комплексним проєктом «Стратегія підприємства» може здійснюватися через цілі окремих проєктів. Стратегія підприємства, у відповідності з методами управління за цілями послідовно конкретизує місію підприємства за

функціональними областями управління, за функціональною політикою, програмами та окремими проектами.

Поняття «стратегія підприємства», в рамках даного дослідження, можна визначити як сукупність правил для прийняття рішень, методів перетворення даних в раціональні рішення. На підставі отриманих раціональних рішень підприємство будує свої відносини з зовнішнім середовищем, і визначає – які види продукції і технології воно буде розробляти, куди і кому збувати свої товари і послуги, яким чином досягати переваги в конкуренції.

*Таблиця 2.1.*

### Склад компонентів стратегії підприємства

№ п/п	Компонент стратегії	Опис компонентів стратегії підприємства
1	Стратегія підприємства	Правила прийняття раціональних рішень, на основі яких підприємство керує внутрішніми змінними і враховує важливі зовнішні змінні, для забезпечення динамічної рівноваги з мінливим зовнішнім середовищем
2	Стратегія бізнесу	Підстави, на основі яких підприємство будує свої відносини із зовнішнім середовищем, на підставі яких виявляє - які види продукції воно розроблятиме, куди і кому збувати свої товари та послуги, яким чином досягати переваги в конкуренції
3	Організаційна стратегія	Правила, на підставі яких підприємство встановлює відносини всередині організації, технологію процесу управління, а також визначає систему оцінкових показників діяльності, критерії та методи їх оцінки)
4	Функціональні стратегії	Правила, на підставі яких функціональні підрозділи реалізують цілі стратегії підприємства
5	Політика	Правила вибору дій і рішень
6	Проект	Впорядкована сукупність взаємопов'язаних дій спрямована на досягнення певної мети, яка ставиться один раз
7	Процедура	Послідовність дій, спрямованих на вирішення однієї задачі, що повторюється регулярно
8	Дія	Одиничний вчинок людини або групи

Джерело: власні дослідження.

Під стратегією підприємства розуміємо правила прийняття раціональних рішень, на основі яких підприємство здійснює декомпозицію своєї діяльності на проєкти, проводить їх ранжування, відбір за певними критеріями, агрегування проєктів в єдиний комплексний план організації, оцінку реалізації проєктів.

У табл. 2.1 можна виділити такий компонент стратегії підприємства як проєкт. Побудова формальних моделей системи стратегії підприємства на принципах проєктного менеджменту, і їх спільний розгляд дозволили сформуванню динамічну, змістовну модель даної системи. Змістова модель системи «стратегія підприємства на принципах проєктного менеджменту» може бути описана наступним чином.

Будь-яке підприємство виконує цільову функцію, яка полягає в задоволенні потреб споживачів через якість своїх товарів і послуг. Цільова функція підприємства адаптується до умов зовнішнього середовища за рахунок ускладнення складових її елементів – функцій управління. Цільова функція підприємства є залежною змінною величиною від ряду аргументів – факторів зовнішнього середовища: економічних, політичних, технологічних, екологічних тощо. Вона є також змінною величиною внутрішніх чинників підприємства: цілей, функцій, структури, технологій, персоналу. Проєкт можна розглядати як первинний елемент системи «стратегія підприємства на принципах проєктного менеджменту».

Зовнішнє середовище обумовлює наявність сфер діяльності, а також обумовлює місію і основні цілі підприємства. Сфери діяльності визначають структуру управління і функцій управління. Весь цей динамічний процес наповнений системним узгодженням його елементів на всіх рівнях. Будь-які зміни в зовнішньому середовищі, в об'єкті, суб'єкті та процесі призводять до порушення рівноваги, яке потім досягається на іншому якісному рівні розвитку підприємства. Входи системи планування підприємства: інформація про ситуаційні змінні



зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також правила прийняття рішень. Виходи системи планування підприємства: рішення щодо місії підприємства; принципів і цілей стратегії бізнесу; рішення щодо функціональних стратегій, тактики, політики і процедур підприємства всіх функціональних областей.

Управління комплексним проєктом стратегії підприємства здійснюється через цілі окремих проєктів. Тому методологія проєктного менеджменту дозволяє декомпонувати окремі проєкти до окремих процедур і здійснювати управління за конкретними проєктами самостійно, в межах лише з боку стратегії підприємства.

### **2.3. Оцінка ефективності моделі стратегії підприємства на принципах проєктного менеджменту**

Проєкт «стратегія підприємства» не може бути оперативним інструментом управління процедурами і діями численних і різноманітних проєктів підприємства. Елементами системи «стратегія підприємства на принципах проєктного менеджменту» є рішення. Змінні, які пов'язують всю різноманітність рішень стратегії підприємства можна умовно розділити на дві групи: а) змінні, що відображають вплив факторів зовнішнього середовища на стратегію підприємства; б) змінні, що відображають вплив стратегії підприємства на внутрішні чинники підприємства. Зі змінних, що відображають фактори зовнішнього середовища підприємства і впливають обрані елементи стратегії: важливість, складність і ймовірність.

Важливість виконання елемента стратегії для досягнення цілей організації ґрунтується на обліку принципу Парето, який говорить, що всередині даної групи або множини окремі малі частини виявляють набагато більшу значущість, ніж це відповідає їх відносній питомій вазі в цій групі. Ймовірність реалізації елемента стратегії в ситуації, що склалася

необхідною для обліку впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища безпосередньо впливає на успішність реалізації елемента стратегії в конкретних умовах.

В якості змінних, що відображають вплив внутрішніх чинників на стратегію підприємства, обрані: рівень витрат часу, рівень вартості, прогрес якості. Час – основний ресурс процесу управління. Витрати часу на реалізацію елемента стратегії можуть відрізнятися в залежності від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. В якості запобіжного використання часового ресурсу на реалізацію елемента стратегії пропонується змінна – рівень витрат часу. Для відображення витрат ресурсів на реалізацію елемента стратегії пропонується змінна – рівень вартості. Змінні можуть характеризувати елементи стратегії з точки зору зовнішнього середовища підприємства. Параметрами системи називають ті змінні системи, значення яких приймаються незмінними при вирішенні поставленої проблеми.

В дослідженні спираємось на понятійний апарат, запропонований Д.К. Сінком, згідно з яким під ефективністю розуміється складне поєднання пов'язаних між собою, але якісно різних, функціональних елементів: продуктивності, результативності, прибутковості, економічності, дієвості, якості товарів / послуг, якості трудового життя та інновації [16, с. 54]. У табл. 2.2. подано короткий зміст елементів складових поняття «ефективність» підприємства.

Поняття продуктивності тісно пов'язано з іншими економічними показниками, але серед них в менеджменті особливе значення мають економічність і дієвість [21, с. 48]. Ці структурні елементи ефективності дуже важливі в кожній функціональній області управління підприємством: маркетинг, НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи), виробництво, фінанси, менеджмент. Економічність зіставляє фактичні рівні факторів діяльності з планованими рівнями цих факторів. Отже, вона характеризує

ефективність діяльності організації з точки зору використання факторів діяльності. Необхідність включення економічності до складу елементів ефективності зумовлена об'єктивною обмеженістю факторів діяльності організації.

Таблиця 2.2

### Зміст елементів складових поняття «ефективність» підприємства

Елемент ефективності	Короткий зміст
Продуктивність (Productivity)	Співвідносить продукт діяльності з факторами діяльності.
Результативність	Порівнює результат діяльності з продуктом діяльності.
Прибутковість (Profitable)	Зіставляє прибуток, отриманий організацією за певний (зазвичай річний) період, із загальними витратами цього періоду чи величиною чинників діяльності.
Економічність (Efficiency)	Порівнює фактичні рівні факторів діяльності з запланованими рівнями цих факторів. Він характеризує ефективність діяльності організації з точки зору використання факторів діяльності.
Дієвість (Effectiveness)	Зіставляє фактичний рівень діяльності з планованим рівнем цього продукту. Дієвість представляє ефективність діяльності організації з точки зору випуску продуктів діяльності.
Інновація (Innovation)	Характеризує здатність організації створювати нові продукти та технології та покращувати якість "старих" продуктів і технологій, а також удосконалювати процеси діяльності.
Якість (Quality)	Характеризує властивості продукту діяльності, ступінь відповідності цих властивостей нормативним, цільовим і очікуваним вимогам.
Якість трудового життя (Quality of work life)	Той ступінь, до якого члени організації можуть задовольнити важливі особисті потреби через свою роботу в цій організації

Джерело: власні дослідження.

Увага фокусується на можливості виробляти дохід, створювати ринки, покращувати економічні характеристики товарів і ринків [21, с. 49]. У відношенні до підприємства, ефективність – це інтегральна

характеристика, що комплексно відображає успішність діяльності і її відповідність місії, цілям і завданням підприємства.

Інша річ – оптимум системи. Він, на жаль, нерідко ототожнюється з ефективністю. Інша наявне в літературі визначення оптимуму – як екстремуму цільової функції системи [13, с. 85] – характеризується невизначеністю, оскільки незрозуміло, який екстремум функції – максимум або мінімум – мається на увазі. Логічно зробити висновок, що це не мінімум, тому поняття оптимуму системи можна в загальному вигляді визначити, як максимально досягне за наявних ресурсів значення цільової функції системи. Таким чином, система може бути ефективною, але не оптимальною, оптимальною, проте неефективною. Як параметри стратегії підприємства на принципах проектного менеджменту в роботі пропонуються: продуктивність, економічність і дієвість.

Продуктивність характеризує ступінь досягнення динамічного внутрішньої і зовнішньої рівноваги, яка забезпечує найбільший результат за найменших зусиль з боку підприємства. Дієвість стратегії підприємства – міра ефективності використання грошового ресурсу, інтегровано виражає ступінь використання всіх інших ресурсів, що беруть участь в процесі управління і виробництва. Економічність стратегії підприємства – міра ефективності використання часового ресурсу, інтегровано виражає ступінь використання всіх ресурсів, що беруть участь в процесі управління.

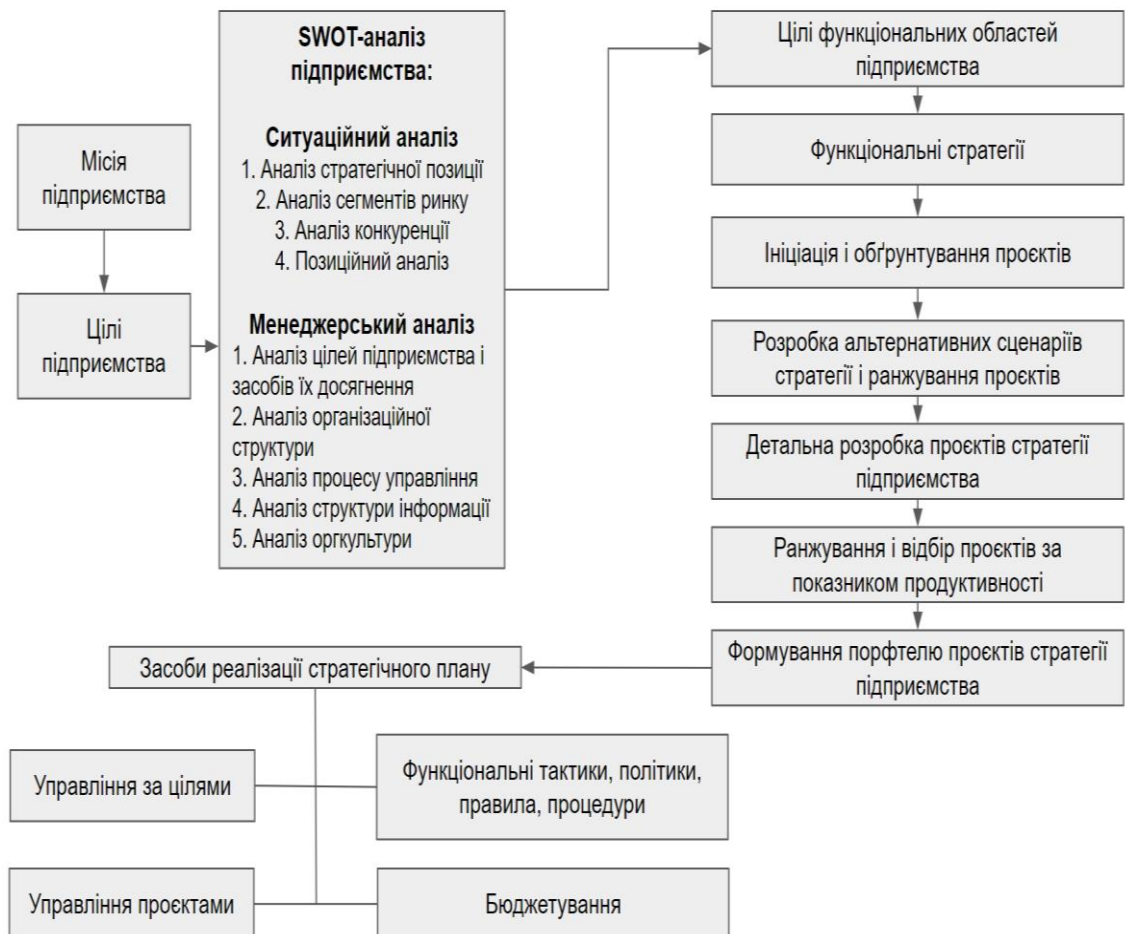
У роботі пропонується використовувати для визначення складових показників середні геометричні значення. Дані показники використовуються для оцінки елементів стратегії підприємства – проектів, на їх основі проводиться відбір найбільш перспективних проектів для включення в стратегію. Аналіз реалізованих стратегій дозволить виявити закономірності, погодить ці показники і визначить нормативні значення цих показників.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 3.1 Обґрунтування системи критеріїв визначення стратегічних цілей за допомогою SWOT-аналізу

Процес стратегічного планування (рис. 3.1) починається з визначення (уточнення) місії організації, яка виступає в якості цільової функції підприємства, загальної мети існування організації.



**Рис. 3.1** Схема формування стратегії підприємства на основі проєктного менеджменту.

Джерело: власні дослідження.

Загальний алгоритм методики розробки стратегії підприємства наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Загальний алгоритм методики розробки стратегії підприємства**

<b>Етапи розробки</b>	<b>Зміст етапів</b>
1. Визначення стратегічних цілей підприємства	1. SWOT-аналіз (ситуаційний та менеджерський аналіз) 2. Суть та цілі стратегії 3. Функціональні стратегії підприємства 4. Стратегії з бізнес-областей 5. Сценарії досягнення цілей стратегії
2. Розробка обґрунтування проєктів	Ініціація, маркетингове та інноваційне обґрунтування проєктів
3. Розробка альтернативних сценаріїв стратегії підприємства і ранжування проєктів	Альтернативні сценарії (оптимістичний,   песимістичний, реалістичний) на основі обґрунтувань проєктів; ранжування проєктів за показником дієвості
4. Розробка проєктів стратегії	Детальне планування проєктів
5. Оцінка й ранжування проєктів	Оцінка та ранжування проєктів за показниками економічності та продуктивності
6. Формування портфелю проєктів стратегії підприємства	Відбір проєктів для включення до стратегії
7. Формування єдиного проєкту стратегії підприємства	Агрегування окремих проєктів у комплексний багатофункціональний проєкт стратегії підприємства

Джерело: власні дослідження.

В табл. 3.2 визначені стратегічні цілі підприємства.

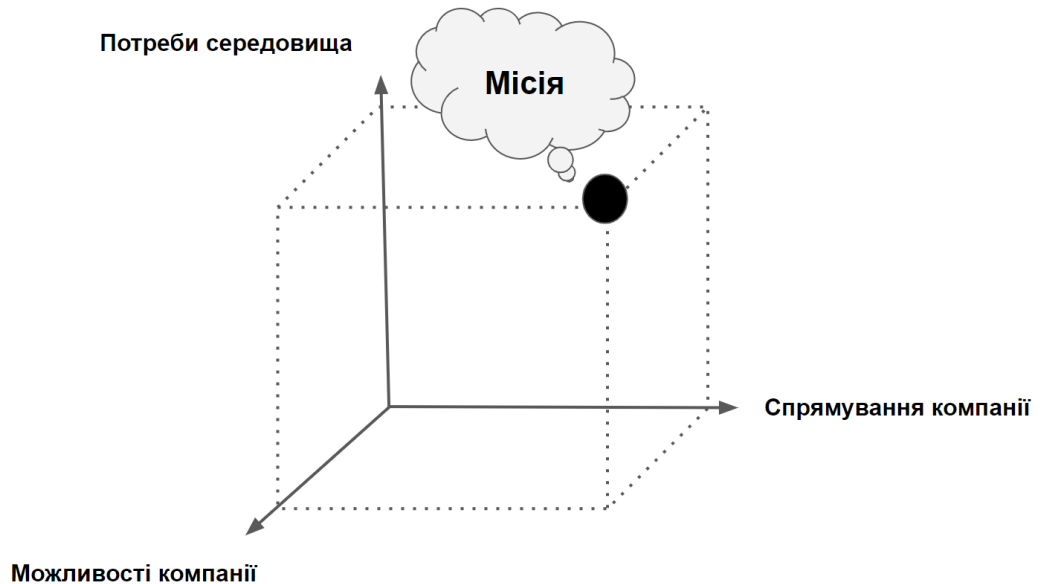
Таблиця 3.2

**Визначення стратегічних цілей підприємства**

<b>Розділи</b>	<b>Короткий зміст розділів</b>
Резюме	Місія підприємства; Суть та цілі проєкту стратегії; Продукція (послуги чи роботи), ринки; технології; Стратегічний бюджет (загальні фінансові обмеження); Прогнозовані результати (частки ринку, обсяги продажу); Сценарії: оптимістичний, песимістичний, реалістичний.
1. SWOT-аналіз	Ситуаційний аналіз. Менеджерський аналіз.
2. Суть і цілі проєкту стратегії підприємства	Прогнозовані: продукція, ринки, технології, якість продукції, ризики, фінансові обмеження.
3. Функціональні стратегії підприємства	Стратегія маркетингу, стратегія НДДКР, стратегія виробництва, організаційна стратегія, фінансова стратегія. Функціональні цілі, час та вартість їх реалізації
4. Стратегії за областями бізнесу	Стратегії з СГЦ (Стратегічний Господарський Центр), товарів та ринків
5. Сценарії досягнення цілей стратегії	Варіанти сегментації ринків підприємства та складу СГЦ. Оптимістичний, песимістичний, реалістичний сценарії.

Джерело: власні дослідження.

Головною метою фірми є певне положення на ринку і отримання певного доходу. Розробка місії – це пошук компромісу між потребами ринку, з одного боку, і можливостями й бажанням підприємства – з іншого, рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Система координат місії підприємства.**

Джерело: власні дослідження.

Під swot-аналізом в даній роботі розуміються дослідження, спрямовані на визначення і оцінку сильних і слабких сторін підприємства, оцінку його можливостей і потенційних загроз. На основі аналізу ряду джерел [15, 24, 33] SWOT-аналіз можна уявити як сукупність ситуаційного аналізу і менеджерського аналізу підприємства (табл. 3.3). При цьому в процесі ситуаційного аналізу підприємства необхідно виконати наступні дослідження: аналіз стратегічної позиції, аналіз сегментів ринку, аналіз конкуренції і позиційний аналіз.

Під аналізом стратегічної позиції підприємства передбачається виявлення стратегічних зон господарювання, їх взаємозв'язку, оточення та інших важливих характеристик. Виявлення і аналіз стратегічних зон господарювання і стратегічного портфеля в цілому. Аналіз сегментів

ринку – вивчення споживчого ринку, який обслуговує підприємство і/або його окремі бізнес одиниці.

Таблиця 3.3

### Склад робіт SWOT-аналізу

Вид аналізу	Напрямок аналізу
Ситуаційний аналіз підприємства	1. Аналіз стратегічної позиції 2. Аналіз сегментів ринку 3. Аналіз конкуренції 4. Позиційний аналіз
Менеджерський аналіз підприємства	1. Аналіз системи цілей організації і стратегій їх досягнення 2. Аналіз організаційної структури 3. Аналіз процесів управління 4. Аналіз структури інформації 5. Аналіз організаційної структури

Джерело: власні дослідження.

Визначення та аналіз ринкових сегментів, на яких функціонує підприємство; аналіз купівельного попиту. Клієнти і споживачі цього ринку характеризуються різними рисами, які і слід вивчити в ході ситуаційного аналізу. Такий процес, спрямований на виявлення структури споживачів та їх характеристик, а також визначення дискретних груп споживачів, називається сегментуванням ринку.

Розуміння існуючого стану підприємства, того місця і тієї ситуації, в якій воно в даний момент часу знаходиться, було б неповним без вивчення навколишнього конкурентного середовища. Визначення та аналіз видів і основних факторів конкуренції, конкретних конкурентів. Визначення та аналіз місця, що займає фірма, її продукції, окремих торгових марок і товарів по відношенню до інших фірм, торгових марок та продуктів.

Менеджерський аналіз в складі swot-аналізу підприємства будується на діагностичному аналізі сильних і слабких сторін підприємства, обліку культурних цінностей і особливостей, менталітету працівників, фактичного стану організаційно функціонального



потенціалу підприємства, в тому числі кадрового. Менеджерський аналіз являє собою дослідницьку діяльність, спрямовану на вивчення системи цілей організації, організаційної структури управління, управлінських процесів і організаційної культури. Схема менеджерського аналізу представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

### Зміст менеджерського аналізу

Напрямок аналізу	Зміст
1. Аналіз системи цілей організації і стратегій їх досягнення	Виявлення та аналіз місії організації, цілей та обмежень на їх досягнення; визначення та аналіз стратегій підприємства
2. Аналіз організаційної структури	Дослідження існуючих організаційно-структурних одиниць та їх взаємозв'язків
3. Аналіз процесів управління	Ідентифікація, моделювання і аналіз процесів
4. Аналіз структури інформації	Аналіз та структуризація інформації, що циркулює в компанії
Аналіз організаційної культури	Дослідження внутрішньофірмових символів, історій і церемоній

Джерело: власні дослідження.

Виробничий аналіз підприємства ставить собі на меті оцінити рівень ефективності застосовуваних підприємством виробничих ресурсів для виробництва і реалізації продукції, виявити резерви підвищення ефективності їх використання. Фінансово-економічний аналіз підприємства є складовою частиною менеджерського аналізу і являє собою ефективний метод, що дозволяє здійснити оцінку її фінансового стану і є базою для проведення робіт, пов'язаних з формуванням фінансової політики компанії. Наявність чітко сформульованої місії і результатів swot-аналізу дозволяє перейти до постановки конкретних цілей діяльності підприємства на ринку.

Процес розробки цілей припускає необхідність деякого передбачення того, що може статися за відсутності планового втручання. Таке передбачення Р. Акофф [2, с. 34] визначив опорним поданням. Якщо майбутнє, описане в опорному поданні є задовільним, то

необхідність в розробках стратегій відпадає. Для порівняння розробляється другий тип уявлення, яке називається цільовим. Цільове уявлення висловлює, чого і коли хоче досягти організація. Різниця між цільовим і опорним поданням створює той розрив, ліквідувати який покликане стратегічне управління. Дуже рідко вдається реалізувати цільове уявлення. Всі ці уявлення вимагають опису можливих станів організації та того, якою мірою вони бажані. Бажаний стан або результати поведінки називаються цілями.

Цілі повинні бути конкретними і вимірюваними, мати конкретний горизонт прогнозування, а також бути досяжними. Мета повинна задовольняти трьом умовам. Вона повинна бути: фіксована в часі; однозначна за змістом; виражена кількісно.

Стратегічні цілі – розгорнуті положення щодо того, чого організація хоче досягти в майбутньому, мають відношення скоріше до підприємства, ніж до конкретних її відділів або підрозділів. Підприємство повинно бути здатним до інновації, отже, є потреба і в інноваційних цілях. Всі підприємства залежать від трьох чинників виробництва: людських ресурсів, ресурсів капіталу і фізичних ресурсів. Повинні бути цілі в постачанні цими ресурсами, в їх використанні та розвитку. Ресурси підприємства повинні використовуватися продуктивно і, щоб підприємство вижило, продуктивність повинна зростати, звідси ставляться цілі продуктивності. Існує потреба в прибутку – інакше жодна з цілей не буде виконана, тому повинні бути сформульовані цілі прибутку. Всі цілі вимагають зусиль, тобто витрат. А витрати можна фінансувати тільки з прибутку підприємства. Всі вони пов'язані з ризиком і тому вимагають прибутку для покриття ризику потенційних збитків.

Цілі визначаються за усіма функціональними областями підприємства. І на їх основі розробляються функціональні стратегії. Стратегія маркетингу – це генеральний стратегічний напрямок діяльності

підприємства, з яким повинні ув'язуватися всі аспекти маркетингового плану, або, засоби, за допомогою яких можуть бути досягнуті раніше сформульовані цілі маркетингової діяльності.

Основні типи стратегій за способом освоєння ринку, товарів і використанню ресурсів поділяються за трьома напрямками: інтенсивний розвиток, диверсифікація та інтеграція. Політика маркетингу – набір маркетингових інструментів, які використовуються підприємством для вирішення маркетингових завдань на цільовому ринку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

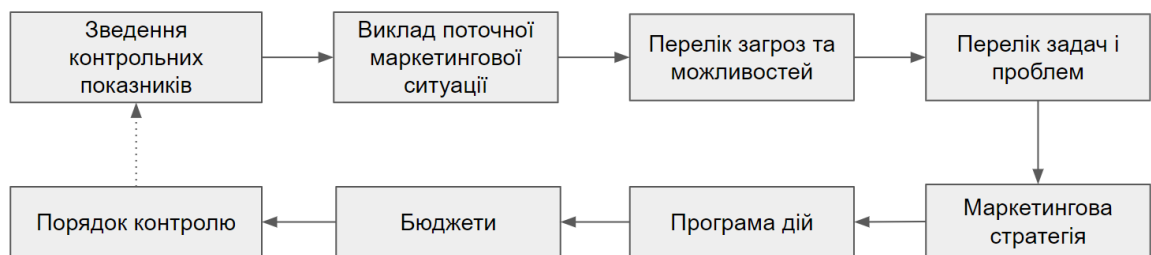
### Склад політик маркетинг-мікс

<b>Комплекс політик маркетинг-мікс</b>	
<b>Політика маркетинг-мікс</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Товарна</b>	Вибір та здійснення стратегії підприємства по відношенню до пропонованого товару - як у ширину (різноманітність груп товарів), так і глибину (різноманітність товарів в одній групі)
<b>Інноваційна</b>	Постійна система дій підприємств щодо створення якісно-нових товарів, послуг, технологій, організаційних концепцій, методів і т.д., які можуть забезпечити фірмі міцні конкурентні переваги на вибраних сегментах ринку протягом досить тривалого періоду часу
<b>Цінова</b>	Творення та підтримання оптимальної структури цін динаміки зміни в часі по товарах та ринках
<b>Сбутова</b>	Аналіз та вибір оптимальних варіантів поставки товару споживачеві, певні канали збуту та методи продажу
<b>Рекламна</b>	Система цілеспрямованих дій, які мають забезпечити сприятливе відношення у споживачів в обраних ринкових сегментах до фірми та її товарів
<b>Сервісна</b>	Система дій та рішень, пов'язаних з формуванням у споживача переконання, що при купівлі та використанні товару у нього не буде виникати будь-яких додаткових проблем

Джерело: власні дослідження.

Ступінь формалізації процесу планування залежить від розмірів підприємства і ступеня його товарно-ринкової диверсифікації. У підсумку адекватні маркетингові стратегії, підкріплені планами-графіками, визначають успіх діяльності підприємства, як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Стратегічний план маркетингу фірми визначає, якими саме видами діяльності вона буде

займатися. Для кожного з виробництв розробляють власні деталізовані плани. Якщо виробництво включає в себе кілька асортиментних груп, кілька товарів, марок або ринків, на кожному з цих позицій складається окремий деталізований план (також плани розробляються для різних ринків і їх сегментів). На рис. 3.3 представлена загальна структура маркетингового плану.



**Рис. 3.3. Складові маркетингового плану.**

Джерело: власні дослідження.

Розробка маркетингових стратегій і політик – це безперервний, циклічний процес, який передбачає зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем, основне завдання якого – досягнення намічених цілей підприємства.

Стратегія НДДКР спрямована на створення нових виробів (або послуг), які будуть основою виробничої діяльності підприємства в майбутньому. НДДКР, як діяльність, звернена в майбутнє, тісно пов'язана і взаємно визначає стратегічний менеджмент фірми. Одним із завдань стратегічного менеджменту є управління інноваціями за допомогою рішень з відбору проєктів і розподілу ресурсів. При цьому необхідно забезпечити комплексний процес прийняття рішення від верхнього рівня менеджменту до рівня управління НДДКР.

Ресурси фірми завжди обмежені і проєкти конкурують між собою за видами ресурсів. Стратегія НДДКР на основі максимізації очікуваної фінансової віддачі враховує тільки цей фактор, що призводить до

орієнтації на певну технологію, ринок, мінімальний ризик. Така стратегія може бути успішною лише в короткостроковій перспективі. Диверсифіковані компанії, як правило, виробляють продукти, що знаходяться на різних стадіях своїх життєвих циклів. Ринкові позиції цих компаній, при цьому, теж різні.

Стратегія виробництва розробляється з метою уточнення виробничого профілю фірми і формування номенклатурного складу продуктів і послуг. Конкурентна перевага організації в сфері виробництва досягається за рахунок наступних чинників: лідерство за мінімуму витрат; технічні характеристики продукції; надійність виробу; міцність виробу; швидкість доставки; гарантований час доставки; «індивідуалізація» виробів на вимоги замовника; впровадження нових виробів на ринок; гнучке регулювання обсягу виробництва. Функціональна виробнича стратегія враховує конкретні функції: управління запасами, закупівлі, виробництво продукції, оптимальне використання людських і матеріальних ресурсів та ін.

Виробничі підприємства можуть використовувати різні стратегії, що передбачає їх певну структуру. У сучасному менеджменті використовують наступні типові стратегії: контроль над витратами; стратегія диференціації; фокусування.

Вихідним пунктом розробки фінансової стратегії є аналіз результатів фінансової діяльності за попередні періоди. Фінансові можливості не тільки визначають готовність підприємства до стратегічних дій, а й значною мірою визначають сам характер стратегічного маневру – виду прийнятої стратегії. Тут мається на увазі, що різні види і альтернативи стратегій володіють різною капіталоемністю.

В результаті розробки фінансової стратегії формується довгостроковий фінансовий план, який представляє собою

довгостроковий баланс доходів і витрат підприємства і його виробничих одиниць. Цей план містить інформацію про довгострокові фінансові можливості, потреби в капітальних вкладеннях, величину виробничих і накладних витрат і складових майбутнього прибутку, а також доходів на акції. Фінансова стратегія в описаному вигляді являє собою систему функціональних стратегій, так як розробляється за результатами складання інших функціональних стратегій. Бюджет – головна система управління встановлення цілей, розподілу ресурсів аналізу результатів діяльності.

Після того, як керівництво зіставить зовнішні загрози і можливості з внутрішніми перевагами і вразливими місцями, воно може визначити стратегію, якої і буде дотримуватися. Є чотири основних стратегічних альтернативи: обмежений ріст, зростання, скорочення, поєднання. Конкретна стратегія повинна максимально підвищити довгострокову ефективність організації. На стратегічний вибір, здійснюваний керівниками, впливають різноманітні фактори: ризик, знання минулих стратегій, реакція власників, фактор часу та ін.

### **3.2. Маркетингове та інноваційне обґрунтування стратегії бізнесу на основі проєктного менеджменту**

В результаті проведення swot-аналізу встановлюються стратегічні цілі організації по ринках, продукції і функціональним областям. Необхідність у введенні нових продуктів в доповненні існуючих продуктових ліній може виникнути при аналізі портфеля продуктів за допомогою матричної техніки. Розриви в проєктованих грошових потоках демонструватимуть необхідність подібного рішення.

Кожен проєкт повинен починатися з чіткої постановки мети, у досягненні якої він і полягає, і щодо якої оцінюється успіх проєкту. На стадії початкового визначення істотним є концентрація уваги на

проблемі, а не на упереджених ідеях про майбутній продукт, так як в цей час відбувається активний пошук альтернативних рішень. Після вичерпних пошуків і відбору найбільш привабливої концепції проекту увага може бути переключена на деталі. В ході поліпшення одержаної інформації проєкт може бути скорегований і, в кінцевому підсумку, збігтися з очікуваннями ринку. Таким чином, визначення проєкту встановлює критерії, що визначають цілі для всіх завдань, які виступають в якості частин проєкту, і дає чіткі орієнтири щодо необхідних технічних параметрів, вартісних обмежень, термінів проєкту.

Попередня стадія розробки проєкту полягає у визначенні призначення (місії) і цілей проєкту, а також в проведенні маркетингового та інноваційного аналізу, що дають можливість оцінити дієвість проєкту. Першим кроком на шляху формування цілей проєкту є визначення його «місії» в контексті генеральної мети всього підприємства. Цілі проєкту включають в себе якісні вирази «бажаного стану» в перспективі.

Процедура обґрунтування проєкту включає, зокрема, загальний аналіз асортименту майбутньої продукції, обсягу випуску, можливої географічної і сегментної структури перспективних ринків в тимчасовому інтервалі від 3 до 5 років. На наступному етапі проводиться аналіз двох груп проблем: вплив зовнішніх, неконтрольованих умов на реалізацію запланованої мети; відповідність внутрішніх ресурсів і можливостей організації завданням забезпечення економічних переваг перед конкурентами в планованому періоді.

Аналіз ринку займає центральне місце в дослідженнях зовнішнього середовища в рамках процесу стратегічного планування. Це пояснюється ключовою роллю попиту, його динамікою та зміною структури для визначення всієї майбутньої стратегії фірми.

Нерозривно пов'язана з аналізом ринку друга група проблем даного етапу планового процесу – оцінка внутрішніх можливостей підприємства. З урахуванням інформації про тенденції розвитку ринків та

інших параметрів зовнішнього оточення аналізуються основні функціональні сфери – виробнича, науково-технічна, кадрова, постачальницька, маркетингова тощо.

Таким чином, головне завдання всієї попередньої аналітичної роботи формулювання «місії» проєкту, дослідження ринку, обліку інших зовнішніх факторів, оцінки внутрішніх ресурсів – це отримання інформації для розробки проєкту стратегії.

### **3.3. Розробка стратегії підприємства й оцінка її ефективності**

Принцип альтернативності напрямків стратегічного розвитку та шляхів досягнення цілей є ще однією відмінною властивістю стратегічного планування в порівнянні з довгостроковим плануванням за екстраполяцією. Альтернативність шляхів розвитку привноситься в плановий процес уже на його ранніх стадіях. Зазвичай розробляються три види попередніх сценаріїв майбутнього розвитку зовнішнього середовища: найбільш сприятливий (оптимістичний), найбільш несприятливий (песимістичний) і найбільш ймовірний (реалістичний).

При розробці альтернативних сценаріїв потрібно, щоб вони істотно відрізнялися один від одного, тобто покривали якомога більше число можливих варіантів. Найбільш практичним вважається заздалегідь виявляти зміни в основному варіанті плану, які необхідно здійснити в разі тих чи інших змін зовнішніх умов. Для цього необхідно уважно стежити за появою подій, що попереджають про відхилення від основного сценарію. Фактично мова йде про те, щоб домогтися постійної відповідності ресурсів компанії вимогам її зовнішнього оточення. Сполучною ланкою між ними є стратегія бізнесу, що розробляється на базі сценарію майбутнього розвитку середовища. Оскільки повна відповідність практично недосяжна, акцент робиться на підвищенні потенціалу адаптивності організації до швидко



мінливих зовнішніх умов, тобто досягнення динамічної рівноваги в системі «підприємство-середовище».

Під сценарієм мається на увазі передбачуваний або можливий хід подій в даній області. Сценарій використовується, в якості альтернативного прогнозу, який робиться на основі екстраполяції. Сценарії з реальної ситуації повинні розвинути картини майбутнього. Форма сценарію дає можливість, по-перше, на основі прогнозів і припущень намітити вірогідний напрям розвитку, по-друге, надати наочності альтернативним варіантам розвитку подій, і потім використовувати їх в якості основи для дискусій. Сценарій створює інформаційно-аналітичну основу для вироблення стратегії за рахунок виявлення базових тенденцій в досліджуваній області, основних критичних зон, ринків і найбільш складних проблем.

Сценарій – це опис того, якою може стати компанія через певний час. У сценарії не використовуються такі звичайні показники розвитку, як прибуток, окупність вкладень, доходи і т.д. Таким чином, техніка сценаріїв дає можливість своєчасно реагувати на зміну тенденцій. Метою техніки сценаріїв є демонстрація безлічі альтернативних картин майбутнього і широкий діапазон варіантів розвитку.

Призначення сценарного методу складається з виявлення проблем, які можуть постати перед підприємством за різних зовнішніх і внутрішніх припущень. Це дозволяє розробити варіанти стратегій, а також оцінити їх переваги та недоліки. При розробці методики техніки сценаріїв спиралися на методику Р. Акоффа, наведену в п. 3.1.

Необхідно розробити опорне і цільове уявлення. Потім для кожного сценарію розробляється своє планове уявлення. Для досягнення планового уявлення розробляється варіант стратегії, що включає сукупність проєктів, відібраних за критерієм дієвості. Відповідно до сценарію розробляються варіанти стратегії: песимістичний, оптимістичний, реалістичний.

На наступній стадії розгляду проєкту необхідно провести ранжування і відбір проєктів за показником дієвості щодо зовнішнього середовища підприємства, використовуючи змінні, щоб виключити з подальшого розгляду невідповідні проєкти.

Для подальшого відбору проєктів використовується ранжування за комплексними показниками оцінки з комбінації одиничних змінних: показник значущості проєкту. Вищий пріоритет отримують важливі, складні проєкти, що мають велику ймовірність реалізації.

Проєкти для варіантів стратегії бізнесу відбираються і оцінюються за змінними за допомогою методу розстановки пріоритетів. Проєкти для кожного варіанта стратегії бізнесу оцінюються за показником дієвості. Високий пріоритет для включення в стратегію присвоюється проєктам, які мають високі середньозважені показники дієвості. Для цього може бути використаний математичний і графічний метод. Математичний метод полягає в описі множин проєктів, що входять в різні варіанти стратегії підприємства. При цьому окремі проєкти можуть входити в будь-який з множин.

Багато з процесів планування проєкту мають чіткі логічні і інформаційні взаємозв'язки і виконуються в одному порядку практично у всіх проєктах. Проєкти стратегії бізнесу відповідно до пріоритетів їх включення в стратегію бізнесу за критерієм дієвості проходять за загальним алгоритмом планування проєкту, відповідно до методики [18, с. 7].

1. Як джерела ініціації стратегічних проєктів визначені різні типи невідповідностей між бажаним і фактичним станом підприємства, аргументовано проведення маркетингового та інноваційного обґрунтування проєктів.

2. Імовірність майбутньої зміни факторів зовнішнього середовища врахована розробкою альтернативних сценаріїв стратегії

підприємства, на основі яких визначається пріоритетність проєктів за показником дієвості.

3. Детальне планування проєктів стратегії підприємства може виконуватися за допомогою методів управління проєктами, зокрема декомпозиції структури робіт.

4. Процедура відбору проєктів для включення в стратегію підприємства з обмеженням зі стратегічного бюджету підприємства побудована на оцінці і ранжуванні проєктів за показниками економічності та продуктивності.

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз ряду існуючих концепцій, методів і моделей стратегічного планування свідчить про складність і багатоаспектність процесу розробки стратегії підприємства. Сучасні методи планування базуються на системному підході. Найбільший розвиток отримали методи стратегічного планування, засновані на ситуаційному підході менеджменту, обліку змінних зовнішнього середовища і внутрішніх змінних підприємства.

В якості основних проблем стратегічного планування, з якими стикаються підприємства, можна відзначити наступні: відсутність досвіду цілепокладання; відсутність знань правил прийняття раціональних рішень за усіма функціональними областями стратегічного планування; відсутність навичок оперування з «абстрактними поняттями» стратегічного планування.

Розробка стратегії підприємства є складною проблемою для підприємств, і методичного інструментарію для вирішення цієї проблеми стосовно специфічних українських умов поки немає. Аналіз інструментарію проєктного менеджменту дозволяє зробити висновки про можливість застосування методів управління проєктами до вирішення завдань розробки та реалізації стратегії підприємства. Методи системного аналізу призначені для правильної і чіткої постановки проблем і правильного добору системного інструментарію для вирішення поставленої проблеми.

Під стратегією бізнесу розуміються правила прийняття раціональних рішень, на основі яких підприємство здійснює декомпозицію своєї діяльності на проєкти, проводить їх ранжування, відбір за певними критеріями, агрегування проєктів в єдиний комплексний план організації, оцінку реалізації проєктів.

Проєкт є первинним компонентом стратегії підприємства, який є самостійним і завершеним плановим процесом. Управління комплексним проєктом – стратегія підприємства – здійснюється через

цілі окремих проєктів. Стратегія бізнесу є проєктом підприємства, результатами якого є укрупнення рішення по реалізації головної економічної функції підприємства у зовнішньому середовищі. Відносини між компонентами стратегії підприємства, і її зовнішнім середовищем визначаються у вигляді змінних і параметрів системи – «стратегія підприємства». Як параметри стратегії підприємства пропонуються: продуктивність, економічність і дієвість.

Розроблена методика формування стратегії підприємства на основі проєктного менеджменту, включає: визначення (уточнення) місії; проведення swot-аналізу, визначення цілей функціональних областей і структурних одиниць підприємства; ініціацію, маркетингове та інноваційне обґрунтування проєктів; розробку сценаріїв стратегії; ранжування і відбір проєктів для включення в стратегію підприємства; агрегування проєктів і представлення стратегії підприємства у вигляді єдиного комплексного проєкту.

Інструментарій SWOT-аналізу згрупований і доповнюють один одного ситуаційний і менеджерський аналізи. В процесі ситуаційного аналізу підприємства необхідно виконати наступні дослідження: аналіз стратегічної позиції, аналіз сегментів ринку, аналіз конкуренції, позиційний аналіз. Менеджерський аналіз підприємства будується на діагностичному аналізі сильних і слабких сторін підприємства і включає: аналіз системи цілей організації та стратегій їх досягнення, аналіз організаційної структури, аналіз процесів управління, аналіз структури інформації, аналіз організаційної культури.

Розглянуто основні області постановки стратегічних цілей підприємства, визначені аспекти розробки функціональних стратегій: маркетингової, інноваційної, виробничої, фінансової. Як джерела ініціації стратегічних проєктів визначені різні типи невідповідностей між бажаним і фактичним станом підприємства, аргументовано проведення маркетингового та інноваційного обґрунтування проєктів.

Імовірність майбутньої зміни факторів зовнішнього середовища врахована розробкою альтернативних сценаріїв стратегії підприємства, на основі яких визначається пріоритетність проєктів за показником дієвості. Детальне планування проєктів стратегії підприємства може виконуватися за допомогою методів управління проєктами, зокрема декомпозиції структури робіт.

Процедура відбору проєктів для включення в стратегію підприємства з обмеженням зі стратегічного бюджету підприємства побудована на оцінці і ранжуванні проєктів за показниками економічності та продуктивності. Для реалізації комплексного проєкту стратегії підприємства можуть бути використані основні і допоміжні процедури управління проєктами.

Головним результатом проведеного дослідження є розробка методичних основ формування стратегії підприємства на принципах проєктного менеджменту. Запропонована версія процесу розробки стратегії відповідає існуючій сьогодні на підприємстві моделі компетенції, і враховує загальний рівень підготовки керівників і менеджерів підприємств, а також дозволяє активно змінювати модель компетенції в процесі формування та реалізації стратегії підприємства.

Отримання даних на основі впровадження розробленої методики формування стратегії підприємства на основі проєктного менеджменту, на наш погляд, дозволить отримати ряд закономірностей і нормативів планування, які можуть бути корисні в подальших дослідженнях даної проблематики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азгальдов Г. Г. Теорія і практика оцінки якості товарів (Основи кваліметрії). К.: Економіка, 2002. 276 с.
2. Акофф Р. Планування у великих економічних системах. К., 1972. 223 с.
3. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. К., 1999. 416 с.
4. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: наукова думка, 1989. 519 с.
5. Баканов М.І., Шеремет А.Д. Теорія економічного аналізу. К.: Фінанси і статистика, 2013. 376 с.
6. Басовский С.Є. Теорія економічного розвитку. Фактори, закономірності, прогнозування та стратегічне управління. К., 2018. 132 с.
7. Валовий Д. В. Історія менеджменту: Навчальний посібник. К., 2007. 256 с.
8. Грей К.Ф., Ларсон Е.У. Управління проєктами. Практичний посібник / Пер. з англ. -Х.: Річ навіть і сервіс, 2013. 528 с.
9. Друкер П.Ф. Ефективне управління. Економічні завдання і оптимальні рішення. М.: Фаир-Пресс, 1998. 288 с.
10. Кінг У., Клиланд Д. Стратегічне планування і господарська політика. К.: Прогрес, 2002. 397 с.
11. Месарович М., Такахара Я. Загальна теорія систем: математичні основи. К.: Світ, 2016. 312 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. М.: справа, 2004. 701 с.
13. Райзберг Б.А., Пекарський Л. С. Якість роботи. К.: Економіка, 1987. 232 с.
14. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний менеджмент: - К.: 2017. 428 с.
15. Черняк Ю.І. Інформація та управління. К.: Наукова думка, 2014. 154 с.

16. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. USA: Project Management Institute, 2016. 176 p.
17. Albert K. K. The Strategic Management Handbook. New York: McGraw-Hill, 2003. 324 p.
18. Ansoff I.H. Implanting strategic management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, 2004. 510 p.
19. BCGroup. Perspectives on strategy: from the Boston Consulting Group / Ред. Carl W. Stern and George Stalk, Jr. New York: John Wiley, 1998. 345 p.
20. Below P.J., Morrisey G.L., Acomb BL The Executive Guide to Strategic Planning. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 441 p.
21. Drucker P.F. Next Information Revolution. Forbes ASAP, 2008. 378 p..
22. Fredrickson J.W. Perspectives on strategic management. New York: Harper, 2000. 261 p.
23. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 2014. 238 p.
24. Hofer C.W., Schendel DE Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, Minn .: West Publishing Co, 2008. 527 p.
25. Makridakis S.G. Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century. New York: Free Press, 2000. 274 p.
26. Manning T. Radical Strategy. Sandton, RS A: Zebra Press, 2007. 386 p.
27. McKiernan P. Historical Evolution of Strategic Management. Aldershot; Brookfield, VT: Dartmouth Pub Co., 2006. 167 p.
28. Mintzberg H., Quinn JB The Strategy Process: Concepts and Contexts. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Co., 2006. 990 p.
29. Moore J.I. Writers on Strategy and Strategic Management. London: Penguin, 2002. 254 p.
30. Norton D., Kaplan R. The Balanced Scorecard: translating strategy into action, Harvard Business Press, 2016. 438 p.



31. Pearce J.A., Robinson R.B. Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy. McGraw-Hill Higher Education, 2019. 512 p.
32. Porter M.E. Cases in Competitive Strategy. New York: Free Press, 2003. 541 p.
33. Quinn J.B. Managing Strategic Change. Sloan Management Review. 2015. 238 p.