

11. Чікіта І.Б. Внутрішні та зовнішні чинники впливу на прийняття інвестиційних рішень // Економіка і фінанси: Вісник СевДТУ. Вип.44. – Севастополь, 2003. – С.204–208.

12. Економіка підприємства / Под общ. ред. П.А. Орлова – Харьков: РИО ХГЭУ, 2000. – 401 с.

Отримано 28.01.2005

УДК 65.012.32

Н.А. ДРОБИТЬКО, канд. екон. наук
Полтавський університет споживчої кооперації

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЄКТІВ

Визначається та обґрунтовується взаємозв'язок між стратегічним плануванням і впровадженням проєкт-менеджменту на підприємстві, розроблений алгоритм вибору наявних проєктів, запропоновано застосовувати метод портфоліо для відображення і аналізу загальної кількості проєктів та їх оптимізації з метою підвищення ефективності реалізації стратегії.

Стратегічний менеджмент охоплює визначення довгострокових цілей, політики та напрямків розвитку підприємства, а також засоби та способи, що використовуються для досягнення поставлених цілей. Проєкти впливають на розвиток системи менеджменту підприємства та вплітаються в його діяльність одночасно як елементи, що вирішують проблеми, так і новаторські елементи.

Аналізу напрямків розвитку стратегічного менеджменту та впровадженню на підприємстві менеджменту проєктів присвячено ряд наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників [1-5].

У більшості випадків між здійсненням проєкту та формулюванням стратегії практичний взаємозв'язок відсутній, тому що стратегічне планування має неофіційний характер і сприймається як ексклюзив керівництва підприємства. Але для проведення успішного планування стратегії, тобто її визначення, здійснення і мотивації, важливо приймати до уваги ті проєкти, які можуть приводити до зміни діяльності підприємства. При перетворенні в життя стратегії підприємства менеджмент проєктів у даний момент займає переважну позицію у порівнянні з менеджментом продукції в минулому, оскільки через високу швидкість нововведень і зростання вимог до якості продукції на звичайний менеджмент продукції покладалося б надто велике навантаження, що зробило б виконання очікуваного неможливим.

Таким чином, на менеджмент проєктів необхідно спиратися при формулюванні стратегії підприємства. Для ефективного здійснення функціональної роботи в команді потрібна поставлена керівництвом

підприємства мета, яка б враховувала діапазон дій, необхідних для виконання проекту. Якщо взяти за основу введений Чандлером вираз “structure follow strategy” (структура прямує за стратегією) [5], то для роз’яснення взаємозв’язку між менеджментом проектів і стратегією підприємства може бути створена аналогія, що звучить як “projects follow strategy” (проекти прямують за стратегією), тобто проекти виникають на основі створеної стратегії підприємства (рис.1).

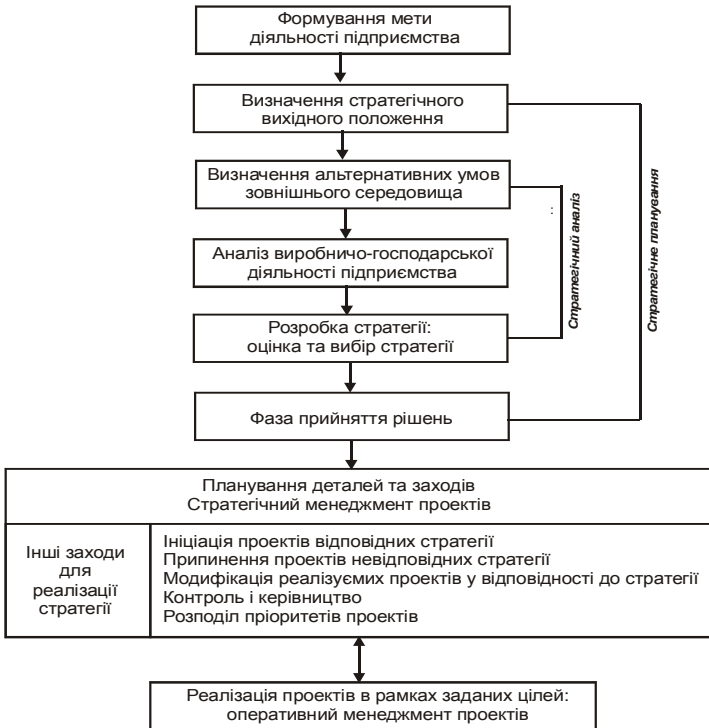


Рис.1 – Стратегічне планування і проект-менеджмент [4]

Визначення напрямків розвитку підприємства передуює відгалуженню від них проектів. Тільки в деяких випадках, особливо на етапах невизначеності та підвищеної необхідності в експериментах, можна визначати зміну послідовності залежності між стратегією і проектами. В таких випадках стратегія підприємства будується на досвіді, здобутому при здійсненні окремих експериментальних і новаторських проектів, тобто існує взаємозалежність “strategy follow projects” (стратегія прямує за проектами).

Приймаючи до уваги стратегічний метод [2], відповідно до якого сильні й слабкі сторони діяльності підприємства відображаються на ринку, що визначається клієнтами і конкурентами, можна сформулювати взаємозв'язок між стратегією і проектами. В результаті формулювання стратегії виникає необхідність у проведенні проектів, кожен з яких характеризується кутами магічного трикутника (строки, витрати і якість, що знаходяться в суперечливій взаємозалежності) [1]. Проекти дозволяють зберегти основні формулювання стратегії (рис.2).

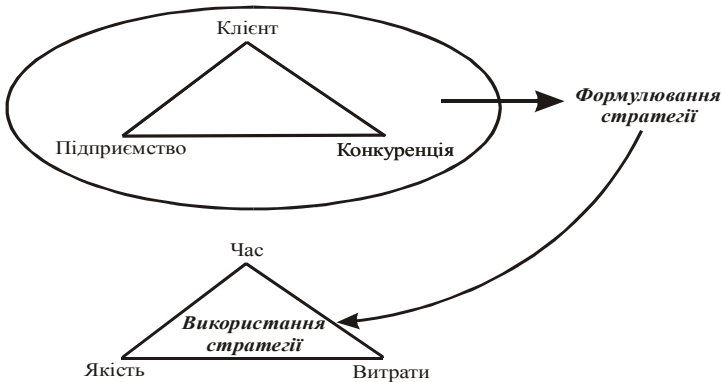


Рис.2 – Взаємозв'язок між стратегією і проектами

Виходячи з відображеного взаємозв'язку, можна зробити такі висновки:

- стратегічний трикутник, який складається з підприємства, клієнта і конкуренції, визначає формулювання стратегії;
- розробка стратегії підприємства сама по собі може розглядатися як самостійний проект;
- поряд з розробкою стратегія потребує також впровадження (використання);
- впровадження стратегії, знову ж, само по собі є проектом;
- проекти можуть розподілятися за різними етапами стратегічного менеджменту (дизайн, планування, здійснення, впровадження);
- проекти, окрім сторін магічного трикутника (час, якість, витрати), приймають до уваги також детермінанти формулювання стратегії (підприємство, клієнт, конкуренція);
- стратегії потребують розробки проектів, а також можуть самі сприйматися як проекти.

Щоб опанувати значну кількість пов'язаних з проектами пропозицій в рамках одного підприємства, їх необхідно упорядкувати за до-

помогою критерію відбору. Критерій відбору проектів повинен орієнтуватися на основні елементи стратегії. Тільки в тому випадку, коли проекти відповідають розробленій стратегії і призначенню підприємства, сприяють досягненню довгострокових цілей, вони можуть розглядатися як проектна стратегія.

Менеджмент проектів для його впровадження на підприємстві сам також потребує стратегічного планування й стратегічно орієнтованого використання. Особливо на тих підприємствах, які володіють незначним досвідом у зв'язку з менеджментом проектів, необхідні інструктаж, тренування або подолання перешкод, які стоять на шляху змін.

Для відображення зв'язку між стратегією підприємства та вибором конкретного проекту рекомендується застосовувати метод портфоліо, орієнтований на те, щоб відносно до різних характеристик (наприклад, економічних критеріїв) зробити проекти прозорими в рамках підприємства.

Ж.-Ж.Ламбен пропонує вибір ринкової стратегії діяльності підприємства починати з аналізу портфоліо напрямків його діяльності на основі матриці Бостонської консультативної групи, яка розглядається ним за критеріями “привабливість-конкурентоспроможність” [3]. Стосовно проектів портфоліо може мати такий вигляд (рис.3).

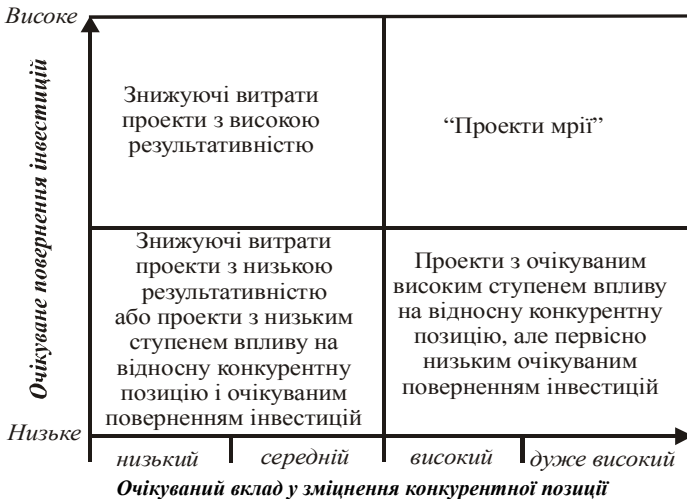


Рис.3 – Відображення портфоліо проекту

За допомогою аналізу методом портфоліо можна відобразити за-

гальну кількість проектів в одній галузі або на одному підприємстві. Виходячи з цього, можна зробити висновки, які проекти є в даний момент і які слід додати для збереження збалансованого портфоліо проектів.

Щоб визначити, чи повинні проекти потрапити у звужений діапазон вибору, можна використати контрольну схему, наведену на рис.4. Якщо проекти з успіхом пройшли всі етапи контрольної схеми, вони приймаються до виконання й заносяться в портфоліо проекту.



Рис.4 – Контрольна схема для здійснення вибору наявних проектів

Для менеджменту проектів метод портфоліо має ту перевагу, яка дає можливість в структурованій формі інформувати про всю кількість наявних проектів підприємства. При цьому проекти можуть розглядатися як аналогії з продуктами, яким в рамках відповідної політики необхідне розширення і покращення на різних ринках. Таким же чином щодо необхідних змін може бути проаналізований асортимент наявних проектів. Сутність стратегічної складової полягає в тому, щоб не допустити не вигідної для підприємства сукупності проектів. На це треба звертати особливу увагу при здійсненні зовнішніх проектів, хоча за допомогою метода портфоліо внутрішні проекти також можуть бути досліджені відносно їх співвідношення та наявності в них майбутнього.

Стратегічний напрямок діяльності підприємства повинен здійснюватися за рахунок проектів та формулювання стратегії і враховує

його основні ознаки – час, витрати, якість. Таким чином, стратегічний менеджмент і менеджмент проектів як на мікрорівні, так і на макрорівні пов'язані між собою. Взаємозв'язок між стратегією підприємства і проектами проявляється спочатку на досягненні коротко- і середньострокових цілей, виконання яких сприяє досягненню довгострокових цілей, які служать загальному призначенню підприємства.

1. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т.: Пер. с нем.; Под ред. А.М.Немчина. – СПб: Изд. дом “Бизнес-пресса”, 2004. – 400 с.

2. Дробитько Н.А. Формирование стратегии для достижения конкурентного преимущества // Вісник Полтавського державного сільськогосподарського інституту. Вип.5-6. – Полтава, 2001. – С.138-141.

3. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц.; Под ред. А.И.Воропаева. – СПб: Наука, 1996. – 586 с.

4. Тарасюк Г.М. Управління проектами. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.

5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999. – 416 с.

Отримано 17.01.2005

УДК 65.012.32 : 330.46

Н.В.ДИКАНЬ, канд. екон. наук

Харківський банківський інститут Української академії банківської справи НБУ

МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ МЕТОДОМ РЕГРЕСИВНОГО АНАЛІЗУ

Розглядаються значення раціонального підходу до прийняття управлінських рішень, основні етапи процесу ухвалення рішення. Наведено найбільш розповсюджені помилки в процесі прийняття рішень. Наголошено на необхідності застосування процесу моделювання при вирішенні складних проблем. Запроваджена модель прийняття рішень методом регресійного аналізу.

Результатом роботи менеджера є управлінське рішення. Від того, яким буде це рішення залежить уся діяльність організації, залежить і те, чи буде досягнута поставлена мета чи ні. Тому прийняття менеджером того або іншого рішення завжди являє собою певні труднощі. Це пов'язано і з відповідальністю, що бере на себе менеджер, і з невизначеністю, що присутня при виборі однієї з альтернатив.

Прийняття рішень не є прерогативою тільки менеджерів. Зрештою, усі ми майже щодня приймаємо рішення. Правда, не всі наші рішення такі вирішальні, як ті, що доводиться приймати менеджерам компаній. Але й наші рішення значно впливають на наше життя. Майже кожен з нас іноді досадував: от чому я в той момент вирішив так, а не інакше, адже через це в мене зараз нові проблеми. В деякі моменти ми рятуємося від одних проблем, але в майбутньому зіштовхуємося з