

## Мета і стратегія проекту

Стратегічний менеджмент – це набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації [1].

Предметом стратегічного менеджменту може бути організація (бізнес одиниця), проект, напрям чи сукупність напрямів діяльності компанії.

Об'єктом виступають три групи проблем: проблеми напряму пов'язані з головними цілями проекту (які орієнтовані на майбутнє); проблеми рішення пов'язані з якимось елементом проекту, який потрібен для досягнення цілей, але зараз недостатньо розвинутий, або взагалі відсутній; проблеми пов'язані із зовнішніми факторами, коли організація не має впливу на них і змушена пристосовуватися.

Основними принципами стратегічного менеджменту є: перспективність, пріоритетність, реалізація, ітеративність (поетапність) та комплексність.

Принцип перспективності полягає у тому, що стратегію розробляють на 3-5- 10 років і відповідно стратегічне управління має довгостроковий характер. Помилки як наслідок прийнятих стратегічних рішень дуже складно піддаються коригуванню оперативними методами.

Принцип пріоритетності полягає у послідовному дотриманні обраної стратегії керівництвом та працівниками компанії. Тактичні дії мають підкорюватись стратегічним пріоритетам.

Принцип реалізації полягає в тому, щоб намагання досягти високих результатів при затвердженні планових показників спиралося на реальні можливості зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Принцип ітеративності (поетапності) полягає у послідовній реалізації стратегії. Вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньострокових і короткострокових ініціатив. Також даний принцип означає ще й необхідність багаторазового повторного аналізу всього циклу стратегічного управління.

Принцип комплексності полягає в усесторонньому відборі та аналізі інформації, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ. Для розроблення ефективної стратегії потрібно враховувати значну кількість факторів, при чому досліджувати їх слід у комплексі з урахуванням важливості та пріоритетності [2].

Завдання стратегічного менеджменту є наступними: визначення головних цілей проекту (виходячи з головних цілей буде задаватись напрям для визначення цілей підпроектів чи структурних підрозділів організації); аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (для визначення сильних/слабких сторін та можливостей та загроз, що існують); розробка стратегії на рівні організації; аналіз портфеля диверсифікованої організації; проектування організаційної структури; вибір ступеня інтеграції та систем управління; управління комплексом «стратегія – структура – контроль»; визначення корпоративної поведінки; забезпечення зворотного зв'язку результатів і стратегії проекту (організації); вдосконалення стратегії, структури, управління. Отже, стратегічне управління - діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань та з підтримкою ряду взаємовідносин між компанією і оточенням, які дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися вразливою до зовнішніх вимог.

А стратегія - узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. По суті стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими менеджери керуються у своїй діяльності [6]. Вона включає загальні принципи, на основі яких керівники можуть приймати взаємопов'язані рішення, що покликані забезпечити координоване і впорядковане досягнення цілей у довгостроковому періоді.

Існують чотири різні групи правил, що складають основу стратегії [3]: правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності в сьогоденні і у перспективі; правила, за якими складаються стосунки проекту

з його зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукту (послуг) він буде створювати і як він буде взаємодіяти з кожною групою зацікавлених сторін проекту (конфігурація продукту проекту має пов'язуватися з конкурентною стратегією); правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині проектної організації; правила, за якими проект реалізує свою повсякденну діяльність, так звані основні оперативні прийоми.

Розрізняють генеральну мету (говорять також - місію) проекту від цілей першого (і, можливо, подальших) рівнів, а також подцелей/завдань, дій і результатів.

**Місія** — це генеральна мета проекту, чітко виражена причина його існування. Вона деталізує статус проекту, забезпечує орієнтири для визначення цілей наступних рівнів, а також стратегій на різних організаційних рівнях. Говорять також, що місія — це головне завдання проекту з погляду його майбутніх основних послуг або виробів, його найважливіших ринків і переважних технологій.

**Стратегія проекту** — центральна ланка у виробленні напрямів дій з метою отримання позначених місією і системою цілій результатів проекту. Підготовку стратегії проекту можна умовно поділити на три послідовні процедури:

- стратегічний аналіз;
- розробка і вибір стратегії;
- реалізація стратегії.

**Стратегічний аналіз** починається з аналізу зовнішньої і внутрішнього середовища. З боку зовнішнього середовища можна чекати або погроз, або можливостей для реалізації проекту (так званий SWOT-аналіз) [4]

Чинником зовнішнього середовища відносять:

- технологічні (рівень тих, що існують, наявність нових технологій);
- ресурсозабезпеченість (наявність, доступ);
- економічні (інфляція, процентні ставки, курси валют, податки);

- обмеження державного сектора (ліцензування, законотворчість);
- соціальні (рівень безробіття, традиції, смаки, пів, вік);
- політичні (зовнішня, внутрішня, економічна);
- екологічні (рівень забруднення, заходи);
- конкуренти (кількість, розміри, сила).

***Внутрішнє середовище*** включає:

- цільові ринки (ніша, в якій працює фірма, круг її споживачів);
- маркетингові дослідження (наявність фахівців, бюджет маркетингу)
- збут (об'єм продажів, знижки);
- канали розподілу (як, через кого продається);
- виробництво (устаткування, технологія, площі);
- персонал (кваліфікація, чисельність, мотивація, корпоративна культура);
- постачання (постачальники, умови і системи постачання);
- дослідження і розробка НІОКР (рівень, бюджет);
- фінанси (структура капіталу, оборотність, ліквідність, фінансовий стан);
- номенклатуру продукції (ступінь диверсифікації);
- розробку стратегії, виходячи з місії, цілей організації, на основі результатів SWOT-аналіза.

*Розробка і вибір стратегії* здійснюються на трьох різних організаційних рівнях:

- корпоративна стратегія (загальний напрям розвитку, тобто стратегія зростання, збереження або скорочення);
- ділова стратегія (стратегія конкуренції конкретного товару на конкретному ринку). Стратегія проекту розробляється в рамках ділової стратегії, тобто відповідає на питання, яким чином продукція проекту конкуруватиме на ринку. Очевидно, що вибір стратегії проекту повинен

існувати в рамках вже вибраного загального напрямку розвитку організації.

При розробці *ділової стратегії* використовують три основні підходи (4):

- 1) стратегію лідерства у витратах;
- 2) стратегію диференціації (унікальності по якому-небудь напрямку) ;
- 3) стратегію концентрації на певних напрямках (на групі покупців, номенклатурі виробів і географії їх збуту);

• функціональна стратегія (розробляється для кожного функціонального підрозділу з метою конкретизації вибраної стратегії проекту).

Таким чином, при визначенні стратегії проекту необхідно звернути увагу на основні аспекти:

- географічне місцезнаходження, в якому діятиме проект;
- вибір корпоративної стратегії;
- вибір позиції на ринку (долі ринку) і розрахунок часу, потрібного для досягнення даної мети;
- установку основного співвідношення "продукт - ринок" для розробки концепції маркетингу;
- функціональне призначення і область застосування планованої до випуску продукції;
- вибір оптимальної групи клієнтів;
- основні якості продукції, сприяючі успіху, з урахуванням фактичних або потенційних конкурентів;
- використання виключно власних засобів для забезпечення посилення положення на ринку або об'єднання зусиль з іншими компаніями.

*Реалізація стратегії* має на увазі в першу чергу необхідність певних змін в організаційній структурі і організаційній культурі. Тому необхідно створити спеціальні координаційні механізми на додаток до організаційної структури управління: проектні, міжпроектні (програмні), венчурні (для проектів з високими рівнями ризиків) групи.

Істотним елементом стратегії є чинник так званої організаційної культури,

що включає :

- бачення (філософію) організації;
- пануючі цінності;
- норми і правила поведінки;
- очікування майбутніх змін;
- процедури і поведінкові ритуали.

Серед підходів щодо побудови стратегії виділяють три основні: процесний – передбачає розгляд управління як серії безперервно здійснюваних взаємопов'язаних дій з реалізації функції управління: прогнозування і планування, організації, координації, мотивації і контролю; системний – будь-який проект можна представити у вигляді відкритої системи, що має тісну взаємодію з зовнішнім середовищем. Крім того, проект є підсистемою інвестиційної політики, яка в свою чергу є підсистемою стратегії організації. У зв'язку з цим залежно від масштабу проекту інформація на вході із зовнішнього середовища повинна мати різну значимість і повноту. На виході з системи управління проектом може бути результат, який впливає на частку ринку, займану підприємством, його конкурентоспроможність, авторитетність, соціальну значимість або технічний рівень і структуру витрат на виробництво конкретної продукції; ситуаційний – є продовженням і різновидом системного підходу.

Ситуаційний аналіз орієнтується на те, що реалізація будь-якого проекту здійснюється в різних за ступенем невизначеності умовах внутрішнього і зовнішнього середовища, але характеризується єдиною цільовою спрямованістю - досягненням запланованих показників економічного чи інших видів ефектів. Відповідно, один з можливих варіантів розробки стратегії проекту – її профілювання за підсистемами управління проектами згідно затвердженої в організації методології управління проектами. При формуванні стратегії проекту виділяють наступні підсистеми: стратегія управління часом; стратегія управління вартістю;

стратегія управління якістю; стратегія управління закупівлями; стратегія управління трудовими ресурсами; стратегія управління ризиками; стратегія управління комунікаціями; стратегія управління відносинами.

Стратегія проекту безпосередньо пов'язана із стратегією організації – по-перше оскільки проекти спрямовані на реалізацію стратегії організації, по-друге, тому що стратегія проекту має бути адекватною стратегії організації, узгодженою з нею, мати єдині витoki і разом утворювати цілісну систему.

Стратегія конкурентоспроможності — це план (принципи) управління окремою сферою діяльності організації для завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій. Вона передбачає як наступальні, так і оборонні довгострокові дії, що обираються залежно від ситуації на ринку. В першу чергу при прийнятті рішення про інтенсивне зростання керівництву компанії потрібно розглянути можливості розвитку існуючого бізнес-портфелю. Для цього використовується схема визначення нових можливостей інтенсивного зростання компаній – матриця «товар-ринок» І. Ансоффа (рис. 1.). Спершу компанія визначає, чи можливим є розширення власної частки ринку, на якому вона вже пропонує свої товари (стратегія проникнення на ринок). Після даного етапу здійснюється пошук або створення нових ринків для продукції, що виробляється (стратегія розвитку ринку). Наступним кроком є оцінка можливостей розробки нового продукту, що зацікавить наявні ринки (стратегія розроблення нових товарів). І згодом розглядається можливість створення і випуску нового продукту для принципово нових ринків (стратегія диверсифікації) [4].

		Ринки	
		Існуючі	Нові
Товари	Існуючі	I. Стратегія проникнення на ринок	II. Стратегія розвитку ринку
	Нові	III. Стратегія розробки нових товарів	IV. Стратегія диверсифікації

### 1. Стратегії інтенсивного зростання: матриця «товар-ринку» І. Ансоффа

Плани компанії щодо наявного бізнесу надають можливість спрогнозувати майбутні показники обсягів продажу і прибутку. Якщо в процесі стратегічного планування виникає невідповідність між бажаними та прогнозованими показниками діяльності компанії необхідно заповнити відповідний розрив.

Для цього використовується один з методів стратегічного аналізу - GAP аналіз (рис. 2.).

Суть методу полягає в дослідженні проблеми, що виявляється як розрив (від англ. gap - прірва), що виникає в ході реалізації плану змін, між тими показниками і результатами, досягнення яких планувалося, і тим, що вийшло в реальності [5].

GAP – аналіз складається з наступних етапів:

1. Визначення поточного значення. Аналіз розривів починається з прогнозу поточного стану компанії на планований період за допомогою методу експертних оцінок або із застосуванням математичних прогнозних методів. Даний етап дає змогу оцінити, який стан могла б займати ваша компанія; розрахувати всі можливі переваги, які вона отримає внаслідок прийняття тих чи інших рішень.

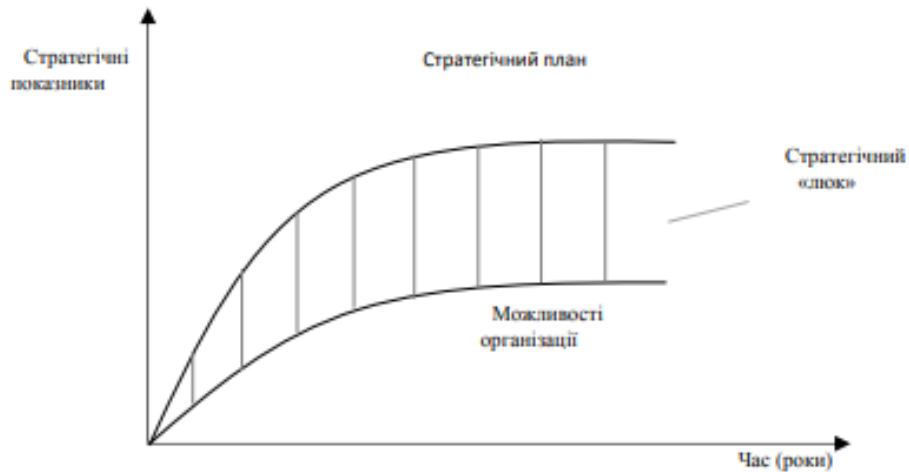
2. Визначення максимально доступного значення. У процесі



оцінювання існуючого розриву необхідно визначити, чи переборний він взагалі. Якщо розрив занадто великий для подолання його за допомогою власних ресурсів, доцільно або переглянути бажане майбутнє, або розбити його на кілька перехідних етапів, або розтягнути на триваліший період часу.

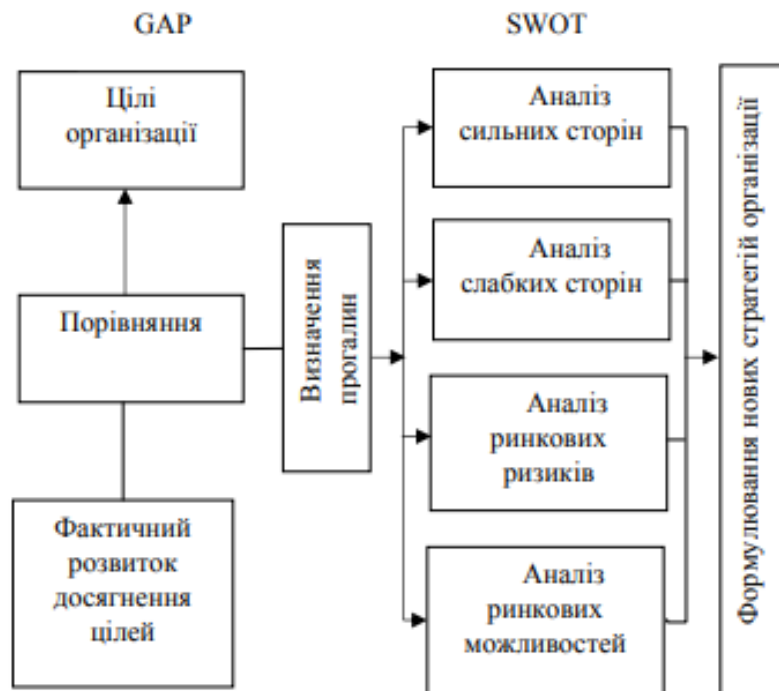
3. Визначення критерію, за яким буде відбуватися розгляд. Необхідно розділити загальний розрив на проміжки по кожному із значущих функціональних, галузевих, територіальних та ін. напрямків діяльності, за якими згодом буде вестися планування. В ході такої декомпозиції виявляються і групуються в основні категорії сукупності потреб. Таким чином, кожен розділ плану являє собою групу потреб, що здійснює вплив на подолання розриву між сьогоднішнім і майбутнім. У числі груп можливих потреб можуть бути інформаційні, комунікаційні, фінансові, маркетингові, адміністративні, технічні тощо.

4. Розробка планів по досягненню. Джерелами ініціатив можуть бути співробітники різних служб, каналів збуту, конкуренти, урядові служби тощо. Джерела, орієнтовані на ринок, виявляють можливості, засновані на бажаннях і потребах споживачів. Джерела, орієнтовані на НДР, виявляють можливості створення нових товарів на основі фундаментальних досліджень. При цьому методи генерації ідей можуть включати в себе мозкову атаку, опитування, анкетування тощо [5].



**Рис. 2. Візуальне зображення GAP – аналізу [4]**

Зв'язок GAP та SWOT аналізу наведено на рис. 3.



**Рис. 3. Зв'язок GAP та SWOT аналізу**

SWOT - аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування і полягає у поділі чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін організації (проекту), можливостей (Opportunities), що відкриваються, та загроз (Threats), пов'язаних зі

здійсненню стратегії (проекту).

На основі сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз складається розширена матриця SWOT, яка містить 4 поля (SO-стратегії, ST-стратегії, OW-стратегії, WT-стратегії).

Ці поля об'єднують зовнішні та внутрішні щодо підприємства фактори і містять таку інформацію: поле SO-стратегії - як за допомогою сильних сторін втілити можливості підприємства; поле ST-стратегії - як за допомогою сильних сторін уникнути загроз; поле OW-стратегії - як за допомогою можливостей уникнути зовнішніх загроз; поле WT-стратегії - яким може бути найгірший варіант розвитку для підприємства.