

УДК 005.8

*І.В. Польшаков, канд. техн. наук, доцент  
(Університет економіки та права «КРОК», м. Київ)*

### **ВЗАЄМОДІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Особливості управління проектно-орієнтованою організацією (ПОО) проявляються у зміні структури рівнів управління. Показано, що нижні ієрархічні рівні управління в таких організаціях виводяться з безпосереднього внутрішньо фірмового підпорядкування та переходять до підпорядкування команди кожного конкретного проекту. Це ускладнює контроль за досягненням стратегічних цілей організації. Тому запропоновано здійснювати моніторинг обчислювальних показників успішності проекту, з метою визначення їх внеску (позитивного або негативного) у досягнення стратегічних цілей проекту.

**Ключові слова:** проектно-орієнтована організація, рівні управління, стратегічне управління.

*І.В. Польшаков*

### **ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Особенности проектно-ориентированных организаций (ПОО) проявляются в изменении структуры уровней управления. Показано, что нижние иерархические уровни управления в таких организациях выводятся из непосредственного внутрифирменного подчинения и переходят в подчинение команды каждого конкретного проекта. Это затрудняет контроль над достижением стратегических целей организации. Поэтому предложено осуществлять мониторинг исчисляемых показателей успешности проекта, с целью определения их вклада (положительного или отрицательного) в достижение стратегических целей проекта.

**Ключевые слова:** проектно-ориентированная организация, уровни управления, стратегическое управление.

*I.Polshakov*

### **INTERACTION OF STRATEGIC AND OPERATIONAL PROJECT-ORIENTED ORGANIZATION GOVERNANCE**

Project-oriented organizations peculiarities appear in changes in governance level structure. The fact that in such organizations initial hierarchic governance levels derive from direct internal company control and pass to each team specific project control has been shown. It makes difficult to control achieving organisation's goals. Accordingly, with the aim of defining project success deflated indicators contribution (positive or negative) in achieving strategic project goals, their monitoring actualization has been set forward.

**Key words:** Project-oriented organization, governance levels, strategic governance.

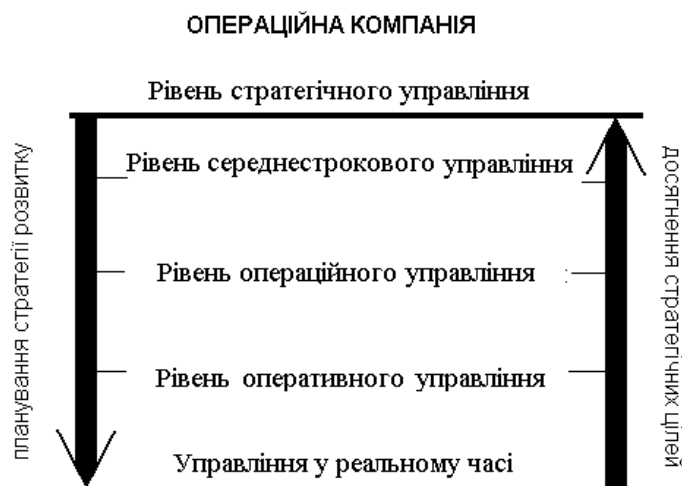
**Постановка проблеми.** В даний час спостерігаються структурні зміни у загальному переліку успішних організацій. Все більше компаній використовують у своєму менеджменті проектний підхід для успішного виконання окремих заходів, пов'язаних з реконструкцією або поліпшенням бізнесу, формуванням конкурентної переваги. Менша, але вже значна частина з них використовує для управління бізнесом проектно-орієнтований підхід. Це, як правило, організації, які досягли певних успіхів на ринку та знаходяться на певних рівнях зрілості. У зв'язку з цим виникає завдання інтеграції класичних рівнів ієрархії управління звичайною операційною компанією з елементами управління організацією через проекти.

**Аналіз останніх публікацій.** У науковій літературі з управління організацією (підприємством) існує багаторівнева ієрархія системи управління [1]. Кожен рівень характеризується власною тривалістю і ступенем декомпозиції інформації щодо планування та контролю.

В [2] рівні управління розглядаються через розмежування функцій. В нижньому або технічному рівні вирішуються конкретні питання з виконання поставлених цілей. На середньому або управлінському рівні розглядаються питання цільових проектів і програм, основних та допоміжних виробництв. Вищий або інституційний рівень займається вирішенням найважливіших стратегічних завдань на рівні всього підприємства. В [3] А. Томпсон і А. Стрікланд розглядають чотири рівні стратегії організації: 1. Корпоративна стратегія стосується загальних цілей підприємства і всього його простору, приймається як правило, радою директорів. 2. Ділова стратегія спрямована на досягнення успіху в конкуренції на ринку окремого бізнесу, через посилення конкурентоспроможності, реагування на зовнішні зміни, визначення стратегії поведінки основних структурних підрозділів. 3. Функціональна стратегія створює послідовність дій для досягнення поставленої мети в кожному напрямку діяльності підприємства. До цього рівня відносять керівників середньої ланки. 4. Операційна стратегія містить специфічні дії окремих структурних одиниць, вирішуються завдання конкретних підрозділів [3].

Слід зазначити, що в цьому випадку застосування терміну «стратегія» для визначення чотирьох рівнів є помилковим або не коректним. Як відомо стратегія в менеджменті організацій розглядається як інтегрована модель дій. Розбіжності наявні лише до місця застосування впливу. Стратегія — це «довгостроковий план досягнення певної мети...», або це — «довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства...». В обох випадках ключовим словом є «довгостроковий», тому термінологічне сполучення «функціональної» та особливо «операційної» стратегій є неадекватним, що можливо списати на «труднощі перекладу», що стали вже традиційними.

В [5] виділяють 5 рівнів управління організацією (рис. 1).



**Рисунок 1** – Рівні управління в операційній компанії [5]

Рівень стратегічного управління зазвичай триває до 5 років. Стратегічний план визначає головні цілі і завдання організації для досягнення в зазначений період. Ступінь декомпозиції стратегічного плану незначний, але рішення, що прийняті на цьому рівні, впливають на довгострокові показники ефективності роботи організації, ступінь задоволеності замовників/учасників проектів.

Рівень середньострокового управління зазвичай становить до 1,5 років з розбивкою по кварталах. Середньостроковий план фактично є деталізацією стратегічного плану на найближчий період.

Рівень операційного управління зазвичай становить від кварталу до півріччя і визначається виробничим циклом. На цьому рівні, насамперед, виробляються конкретні варіанти найбільш ефективного розподілу матеріальних ресурсів і робочої сили з урахуванням обмежень, визначених на попередніх стадіях прийняття управлінських рішень. Тут також приймають рішення про те: яка кількість трудових ресурсів знадобиться для виробництва продукції (послуг); у який часв них виникне потреба; проводять оцінку часу роботи: понаднормово/друга зміна; яким повинен бути графік поставок матеріалів; чи слід створювати запаси готової продукції. Відповіді на ці питання набувають характеру виробничих обмежень для оперативного планування операцій і управління ними.

Оперативне управління — це поточне (щоденне або в рамках тижня) управління і планування. Воно дає відповіді на конкретні питання, наприклад «яку роботу треба виконати сьогодні або протягом поточного тижня?», «хто саме буде відповідати за виконання цього завдання?», «яку роботу треба виконати в першу чергу?».

Управління реального часу здійснюється в режимі хвилин та секунд.

Таким чином, залишається **невирішеною проблема** в частині перенесення керуючих впливів зі стратегічного рівня організації в площину проектного управління (згори вниз) і обліку впливу ризиків, вартості, стейкхолдерів кожного конкретного проекту організації на її інтегральну стратегічну мету (знизу вгору).

**Мета роботи.** Визначити структуру управління проектно-орієнтованою організацією та її вплив на досягнення стратегічних цілей.

**Виклад основного матеріалу.** Як правило, на підприємствах присутні всі рівні управління, чого не можна сказати про проектну діяльність [6].

В проектно-орієнтованій організації управління діяльністю здійснюється через проекти. Ця особливість накладає певні обмеження на управлінську вертикаль від рівня ієрархії стратегічного управління, до управління реального часу.

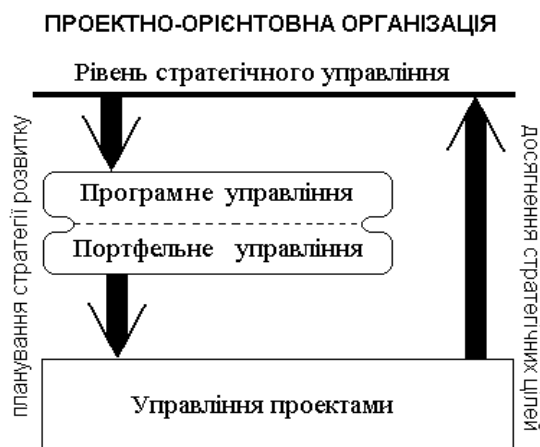
Рівень управління реального часу присутній в управлінні технологічними процесами безперервного циклу виробництва у вигляді параметрів процесу, допустимих відхилень і контролю якості провадження робіт, у керуванні логістичними системами, де рух/навантаження/розвантаження розраховуються докладно. Такі процеси мають місце в ПОО будівельної галузі на етапах підготовки [7] та етапах реалізації робіт.

Однак у ПООІТ-галузі рівні операційного, оперативного і реального часу, практично відсутні. Тобто особливості взаємодії рівнів стратегічного і операційного управління визначаються, в тому числі і галузевою специфікою проектно-орієнтованих організацій [8]. Крім того наявна така закономірність. Проектів, як відомо, характерна властивість унікальності, при цьому проектна команда повністю відповідальна за надання продукту проекту замовнику, а також за очікувану цінність для усіх учасників проекту.

Така автономність проекту розриває управлінську вертикаль від стратегічного управління до управління конкретним проектом. При цьому, як було сказано вище, у проектній діяльності, як правило, відсутні рівні управління від операційного до рівня реального часу. Інструментом, який дає змогу врахувати стратегічні цілі ПОО в обчислюваних показниках успішності проекту є програмне і портфельне управління [9, 10], а саме моделі та методи формування портфелю проектів (рис.2).

У цьому випадку, використання механізмів програмного та портфельного управління в ПОО дасть змогу частково відновити управлінську вертикаль «згори вниз», тобто сформулювати показники успішності проекту/проектів на основі стратегічних цілей організації [11].

Складніша справа з вертикаллю «знизу вгору». Як відомо, більш 80% проектів завершуються з відхиленнями від поставлених цілей [12, 13]. Тобто на нижньому управлінському рівні трапляється невиконання заявлених цілей. В організаціях операційного управління втручання керівництва верхнього рівня ієрархії є допустимим і цілком логічним. У проектній діяльності і особливо в проектно-орієнтованих організаціях таке втручання в принципі виключається, оскільки у конкретному проекті «вищим рівнем ієрархії» є замовник/інвестор, якому, в принципі, байдужі стратегічні цілі організації, яка виконує для нього проект.



*Рисунок 2 – Рівні управління проектно-орієнтованою організацією*

У зв'язку з цим виникає необхідність формування інструментів, які дадуть можливість відстежувати поточні параметри реалізованих проектів ПОО, і визначати їх вплив на досягнення заявлених стратегічних цілей ПОО.

Це можливо здійснити створивши при ПОО відділ моніторингу/стратегічного управління, обов'язки якого будуть полягати у відстеженні поточних параметрів всіх реалізованих проектів, обчислювати інтегральний показник успішності для визначення можливості досягнення затверджених стратегічних цілей організації.

**Висновки.** Особливості управління ПОО проявляються у зміні структури рівнів ієрархії. Показано, що нижні ієрархічні рівні управління в ПОО виводяться з безпосереднього внутрішньо фірмового підпорядкування і переходять до підпорядкування команди кожного конкретного проекту. Це ускладнює контроль за досягненням стратегічних цілей організації. Тому запропоновано здійснювати моніторинг обчислюваних показників успішності проекту з метою визначення їх внеску (позитивного або негативного) в досягнення стратегічних цілей проекту.

#### Список літератури

1. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
2. Бугаева Н. Уровни управления в организации. Бизнес руководство [Електронний ресурс] / Н. Бугаева – Режим доступу : <http://fb.ru/article/44100/urovni-upravleniya-v-organizatsii>
3. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
4. Стратегия – понятия и определения. Классификация стратегий [Электронный ресурс] – Режим доступу : [www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm](http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm)
5. Черненко М. Принципы классификации управленческих информационных систем [электронный ресурс] / М. Черненко, С. Слепцов // "Корпоративные системы", №1, 2004. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/ims/ims079.html>
6. Баженов А. Стратегическое планирование в управлении проектами [Електронний ресурс] / А. Баженов – Режим доступу: <http://www.sid-consulting.org/intellect-bank/strategicheskoe-planirovanie-v-upravlenii-proektami>
7. Фесенко Т. Г. Комплексна оцінка підготовчо-планувальної діяльності забудовника (на прикладі м. Харкова) / Т.Г. Фесенко // Вісник Хмельницького національного університету. Т.1 (109). – Хмельницький: ХНУ, 2008. – №3. – С. 246 – 251.
8. Teslenko P. Implementation of two-level project management for safety systems development / Teslenko P., Voznyi O // Technology, computer science, safety engineering: Scientific Issues Jan Dlugosz University. – Czestochowa: Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza, 2014. – Issue 2. – pp. 399-403.

9. Данченко О.Б. Класифікація портфелів проектів / О.Б. Данченко, І.В. Польшаков, І.Б. Семко // Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки. – Черкаси: вид-во ЧДТУ. – 2009. – № 2. – С. 39–42.
10. Фесенко Т. Г. Формування змісту портфеля інвестиційно-будівельних проектів / Т.Г. Фесенко Вісник Національного технічного університету «ХПІ» : Зб. наук. пр. Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2014. – № 2 (1045). – С. 45-52.
11. Польшаков В. И. Корпоративная система управления проектами в проектно-ориентированных организациях / Польшаков В. И., Польшаков И. В. // *Авиационно-космическая техника и технология*. – 2003, вып. 8 (43) – С. 39–43.
12. Тесленко П.А. Управление по отклонениям организационно-технической системой в условиях возмущений / П.А.Тесленко // *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр.* – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. – № 3(35). – С. 41–47.
13. Данченко О. Б. Класифікація відхилень в проектах: ризику, проблеми, зміни / О.Б. Данченко // Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. – Львів, 2014. – №9. – С. 72–79.

### References

1. Vikhansky, O.S., & Naumov, A. I. (2003). *Management: Textbook*. Moscow: Economist (in Russ.)
2. Bugaev, N. *Levels of management in the organization. Business guide*. Retrieved from <http://fb.ru/article/44100/urovni-upravleniya-v-organizatsii> (in Russ.)
3. Thompson, A.A., & Strickland, A. J. (1998). *Strategic management. The art of developing and implementing strategy*. Moscow : Banks and exchanges (in Russ.).
4. *Strategy – concepts and definitions. Classification strategies* Retrieved from [www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm](http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm) <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm> (in Russ.)
5. Chernenko, M., & Sleptsov, S. (2004). Principles of classification of management information systems. *Corporate systems*, (No.1) Retrieved from <http://www.management.com.ua/ims/ims079.html> (in Russ.)
6. Bazhenov, A. *Strategic planning in project* Retrieved from <http://www.sid-consulting.org/intellect-bank/strategicheskoe-planirovanie-v-upravlenii-proektami> (in Russ.)
7. Fesenko, T. G. (2008). Comprehensive assessment of preparatory and planning activities of the Builder (on the example of Kharkiv). *Bulletin of the Khmelnytsky national University*, Vol. 1 (109), 246-251 (in Ukr.)
8. Teslenko, P., & Voznyi, O. (2014). Implementation of two-level project management for safety systems development. *Technology, computer science, safety engineering: Scientific Issues Jan Dlugosz University*. Częstochowa, 2, 399-403
9. Danchenko, O., & Polshakov, I. V., & Semko I.B. (2009). The classification of portfolios of projects. *Bulletin of Cherkasy state technological University. Series: Technical Sciences*. Cherkasy, 2, 39-42 (in Russ.).
10. Fesenko, T. G. (2014). Formation of the content of the portfolio of investment projects in construction. *Bulletin of National technical University "KHPI". Collection of scientific works. Series : Strategic management, management of portfolios, programs and projects*. № 2 (1045), 45-52 (in Ukr.)
11. Polshakov, V. I., Polshakov, I.V. (2003). Corporate system of project management in project-oriented organizations. *Aerospace technique and technology*, 8 (43), 39-43 (in Russ.)
12. Teslenko, P. A. (2010). Management by exception organizational-technical system in terms of perturbations. *Project management and production development*, 3(35), 41-47 (in Russ.)
13. Danchenko, O. (2014). Classification of deviations in projects: risks, issues, changes. *Bulletin of Lviv state University of life safety*, 9, 72-79 (in Ukr.)