УДК 656.025.4

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АНАЛІТИЧНИМИ ПРОЕКТАМИ

Доктор технічних наук Воркут Т.А.,
Білоног О.Є.

В статті запропоновано методичні засади корпоративного стратегічного управління аналітичними проектами.

Methodical principles of corporate strategic management analytical projects are presented in the article.

Актуальність теми. Умовами підвищення результативності роботи організацій різної галузевої приналежності передбачається широке застосування методів стратегічного управління. В процесах стратегічного управління, розглядуваних за такі, що складаються з послідовності стадій формування, реалізації і контролю, стадія реалізації стратегії, будучи надзвичайно важливою, з точки зору забезпечення системної ефективності стратегічного розвитку організації, водночас, є найбільш проблемною, з точки зору впровадження. На останньому, за даними відомих досліджень, наголошують майже 70 % опитуваних керівників вищого рівня провідних компаній індустріально розвинутих країн світу.

За цих обставин важливим є розвиток методології корпоративного стратегічного управління проектами і/або програмами, зокрема в частині вирішення задач проектно-орієнтованого управління реалізацією стратегій. При цьому корпоративна система управління проектами починає орієнтуватися не стільки на успішність окремих проектів, скільки на стратегічні пріоритети організації. Дана методологія є особливо важливою для організацій, які мають адаптуватись до постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, працюючи в умовах структуризації галузевих ринків, які швидко розвиваються.

Постановка проблеми. Процеси реалізації стратегій в стратегічному управлінні, як правило, досліджуються у взаємозв'язку з процесами їх формування. В умовах дослідження процесів розроблення і планування реалізації стратегічно орієнтованої сукупності проектів (портфеля проектів), як засобу реалізації обраної стратегії і, відповідно, подолання бар'єра ресурсів при реалізації стратегій, найбільший інтерес являють прескриптивні школи стратегічного управління, в першу чергу, школа планування.

В класичній моделі формування стратегій школи планування можна відокремити чотири складові, які утворюють чотири відповідні рівні ієрархії, – задачі, стратегії, програми (проекти) та бюджети. Умовами побудови даної моделі передбачається, що задачі, які встановлюються на ґрунті бачення, місії та цілей, визначають стратегію, яка, в свою чергу, є основою для розроблення програм (проектів), а останні визначають капітальні і поточні (операційні) бюджети, які, водночас, виступають як засіб контролю. При цьому власне капітальне бюджетування розглядується за стандартну процедуру представлення менеджерами окремих проектів на затвердження. Зазвичай проекти описуються через вигоди і витрати, які вони забезпечують, з урахуванням фактора часу. Відповідно, менеджери вищого рангу можуть порівнювати і ранжувати проекти, приймаючи до реалізації лише ті, які є прийнятними з фінансової точки зору за обраними критеріями в межах встановленого обсягу інвестицій. Так як імпульс йде знизу вверх, від менеджерів нижчого рангу до вищого, то укладання бюджетів часто називають стратегічним плануванням «знизу вверх».

Критикуючи наукові засади школи стратегічного планування дослідники наголошують на тому, що оскільки «аналіз не є тотожним синтезу», то методології цієї школи ніколи не судилося стати методологією власне формування стратегій [1, с. 66]. Разом з тим, ці ж дослідники зауважують, що методологія школи стратегічного планування може більш ефективно використовуватися як засіб створення програм (проектів) реалізації вже сформованих, в рамках положень різних шкіл стратегічного управління, стратегій, а не як засіб формування останніх. В контексті даних програм стратегії можуть вдосконалюватися, перекладуватися на мову капітальних і поточних бюджетів і/або використовуватися як засоби комунікації і контролю. Тобто, мова йде швидше не про стратегічне планування, а про стратегічне програмування [1, с. 66].

Таким чином, розглядаючи капітальне бюджетування як формальний засіб структурування інвестиційних проектів і інформування щодо них керівництва, можна дійти висновку, що воно виступає за засіб реалізації стратегій.

© Воркут Т.А., Білоног О.Є., 2011

В контексті проблеми реалізації стратегій можна також розглядувати і збалансовану систему показників (далі – ЗСП), запропоновану в 1990-х рр. Р.С. Капланом і Д.П. Нортоном [2, 3].

На початку, ЗСП розроблювалась як система оцінювання, яка має сприяти перекладу перспективних планів організації у сукупність взаємопов'язаних фінансових і нефінансових показників, які використовуються для поширення інформації про стратегію, формування єдиної направленості в роботі, обґрунтування управлінських рішень, визначення пріоритетів при розподілі ресурсів. В сучасному розумінні ЗСП передбачає реалізацію стратегії через застосування цілей, показників для їх вимірювання, цільових (нормованих) значень цих показників, а також заходів (проектів і/або програм), які спрямовуються на подолання відмінностей між поточними і цільовими значеннями вищезазначених показників. Кількісне оцінювання проектів і/або програм є основою для створення капітальних і, в певній мірі, операційних бюджетів.

Відповідно до методу ЗСП ситуації, коли рівень поточних значень показників, обраних для оцінювання ступеня відповідності діяльності організаційних структур прийнятим стратегічним цілям, є значущо нижчим або вищим (в залежності від сутності показника) від цільових (нормованих) значень, розглядаються за проблемні. Усунення проблемних ситуацій потребує реалізації проектів (проектних ініціатив). Ідентифікація останніх, в свою чергу, вимагає аналізу, на ґрунті комплексного ситуаційного підходу, проблемних ситуацій. При цьому власне проблемну ситуацію можна розглядувати як пов'язані причинно-наслідковими відносинами структурні елементи (групи факторів), спільність яких визначається їх негативним впливом на досягнення певних цілей, що відбивається на значеннях відповідних показників. Ідея комплексного ситуаційного підходу, в даному випадку, полягає в тому, що система управління реагує тільки на такі стани, які являють собою відхилення від оптимальної траєкторії. Ці відхилення можуть бути подолані за рахунок реалізації відповідних проектів розвитку.

Як зазначається в роботі [4, с. 15], для організації доцільно розглядувати за проект сам процес прийняття рішення щодо умов розв'язання проблеми, забезпечуючи, таким чином, тісний зв'язок між стратегічними цілями організації і проектами щодо їх реалізації. Розпочати слід з проблеми, яку необхідно розв'язати. При цьому організація розробляє аналітичний проект, маючи на меті гарантувати, що є зрозумілою причина виникнення проблеми, ідентифікує причину і оцінює варіанти її усунення. Вихід аналітичного проекту – рекомендації по розв'язанню проблеми. Для власне реалізації рекомендацій по розв'язанню проблеми має бути запущено новий проект – проект виконання або впровадження.

Мета статті полягає в обґрунтуванні методичних основ корпоративного стратегічного управління аналітичними проектами.

Основна частина. Проблемна ситуація характеризується причинами свого виникнення та існування, які можна розглядувати як ситуації нижчого рангу, тобто

$$PS = f(S_{1i}),\ i = 1,2,...,N, \tag{1}$$

де S_{1i} – ситуації першого рангу (причини появи та існування проблемної ситуації), $i = 1,2,...,\ N$.

Разом з тим, поява ситуацій S_{1i} , $i = 1,2,...,N$, обумовлена ситуаціями другого рангу (причинами появи та існування ситуацій S_{1i} , $i = 1,2,...,N$), тобто

$$S_{1\mathrm{i}} = f(S_{2j}),\ \ j = 1,2,...M, \tag{2}$$

аналогічно можна записати

$$S_{2\mathrm{j}} = f(S_{3k}),\ k = 1,2,...,K, \tag{3}$$

. . .

$$S_{\mathrm{ql}} = f(S_{q+1\,p}), q = 1,2,...,\ Q, p = 1,2,...,\ P. \tag{4}$$

Таким чином, утворюється ієрархічна структура проблемної ситуації, яка має вигляд графу типу «дерево», рис. 1, і носить назву «дерево проблем».

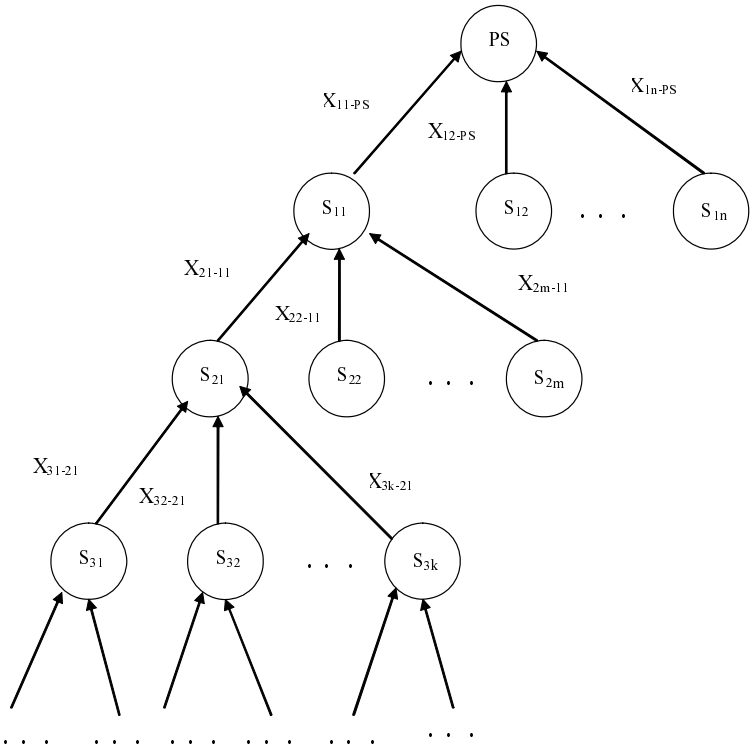

Рис. 1. Структура проблемної ситуації

Дерево проблем це діаграма, на якій проблеми розташовані в ієрархічному порядку «наслідок – причини» зверху вниз з відображенням причинно-наслідкових зв'язків у вигляді стрілок. Корінь дерева – це причини основної проблеми (проблемної ситуації), ребра – причинно-наслідкові зв'язки. Причини, які виявлені, здійснюють різний за силою вплив на ситуації-наслідки. При дослідженні проблемної ситуації – важливим є аналіз сили причинно-наслідкових зв'язків. Для порівняння ступеня впливу різних причин на обраний показник можна розраховувати відносний коефіцієнт впливу. Зокрема, відносний коефіцієнт впливу фактора S_{31} на проблемну ситуацію (результативний показник), рис. 1, можна розраховувати наступним чином:

$$X_{31-PS} = X_{31-21} X_{21-11} X_{11-PS} \qquad (5)$$

Коефіцієнт впливу використовується для співставлення впливу причин одного рангу. При цьому одна причина може впливати як на одну ситуацію-наслідок, так і на декілька.

За проблемними ситуаціями, які визнані за найбільш значущі, доцільно визначити найбільш значущі структурні елементи. Підвищення об'єктивності оцінок значущості останніх пов'язується з застосуванням кількісних оцінок причинно-наслідкових зв'язків структурних елементів проблемних ситуацій. Для отримання даних оцінок можна рекомендувати метод Дельфи, застосовуючи його в рамках відповідної методики. Даною методикою передбачається проведення опитування, яке складається з трьох етапів.

На першому етапі опитування має бути сформовано загальний перелік структурних елементів, які зумовлюють небажані відмінності між поточними і цільовими значеннями ключових показників діяльності (далі – КПД) або їх складових для організації. Тобто, перелік причин, які зумовлюють виникнення певної проблемної ситуації.

Кожен експерт отримує анкету, яка містить питання: «Які причини зумовлюють виникнення даної проблемної ситуації»? По кожній проблемній ситуації експерти заповнюють окрему анкету, тобто кількість анкет дорівнює кількості проблемних ситуацій.

Надання відповіді на вищезазначене питання передбачається в довільній формі. Отриманий, таким чином, перелік причин систематизується, виключаються формулювання причин, які повторюють одне од-

ного або є некоректними. Остаточно сформований перелік причин існування кожної проблемної ситуації є основою для проведення другого етапу опитування.

На другому етапі опитування множина виявлених причин, які зумовлюють існування ідентифікованих проблемних ситуацій, впорядковується. Анкета, яку заповнюють експерти при проведенні другого етапу, являє собою матрицю. В рядках цієї матриці вказують виявлені структурні елементи проблемних ситуацій, а в стовпчиках – власне проблемні ситуації, що складаються. Якщо експерт вважає, що ця причина впливає на проблемну ситуацію (існування відмінності між поточним значенням КПД або його складових та цільовим) в небажаному напрямі, то в клітинці, на перетині відповідних рядка і стовпчика, він ставить цифру 1 (в протилежному випадку – 0). Анкета є відкритою, тобто експерти можуть доповнювати перелік структурних елементів, що наведені в рядках.

Аналіз матриць, отриманих на другому етапі, дає можливість відокремити ті причини, які, на думку експертів, безпосередньо зумовили певні проблемні ситуації. Відокремлення даних причин проводиться з використанням відомих методів, які використовуються для оцінювання узгодженості думок експертів.

На третьому етапі проводиться поглиблений аналіз. Експертам пропонується заповнити по кожній проблемній ситуації анкети, які складаються з двох частин: 1) перелік причин виникнення даної проблемної ситуації; 2) ієрархічна схема взаємозв'язку виявлених причин. Перелік причин ґрунтується на тих структурних елементах проблемної ситуації, які були встановлені на другому етапі експертного опитування. Ієрархічна схема взаємозв'язків причин має вигляд «дерева проблем», вершина якого – аналізована проблемна ситуація. На ребрах графа експерти проставляють оцінки взаємозв'язку причин.

Кінцевим результатом роботи експертів є оцінювання впливу причин нижчого рівня на причини вищого рівня, закінчуючи проблемною ситуацією. Діапазон змін оцінок пропонується ввести в межах від 0 до 100. Маючи на меті в подальшому їх нормування,будемо додержуватись умови, щоб сума вагів причин, які зумовлюють існування проблемної ситуації, не перевищувала 100. Дана оцінка, за своєю сутністю, фактично є аналогом коефіцієнта детермінації. Кількість анкет, що заповнюються, дорівнює кількості проблемних ситуацій.

Результати анкетного опитування можуть бути представлені у вигляді матриці, до якої зводяться всі отримані від експертів оцінки. Їх узгодженість перевіряється через розрахунок коефіцієнта конкордації [5, с. 137]. За умов виявлення експертів, чия думка відрізняється від думки більшості, відносно них реалізується, так званий, зворотній зв'язок. При цьому до експертів доводяться загальний розподіл оцінок і медіана розподілу. Після повторного звернення може мати місце або наведення додаткових аргументів на користь оцінок, які було дано раніше, або зміна оцінок.

Остаточним результатом третього етапу має стати ієрархічна схема взаємозв'язків структурних елементів проблемних ситуацій. Кожний причинно-наслідковий зв'язок оцінюється наступними величинами: середнє арифметичне значення оцінок експертів; медіана розподілу оцінок експертів; оціночний інтервал знаходження дійсної оцінки впливу структурних елементів один на одного; оцінки «незалежних» експертів та їх аргументація.

Розв'язання проблемних ситуацій потребує аналізу причин, які зумовлюють їх виникнення і на подолання яких мають бути спрямовані проекти, що генеруються на кожному ієрархічному рівні відповідними організаційними структурними підрозділами.

Алгоритм формування стратегічного портфеля проектів як портфеля інвестиційних проектів, спрямованих на усунення структурних елементів проблемних ситуацій в організації представлено на рис. 2.

При цьому в даній роботі ми виходили з того, що на стадії ідентифікації портфеля проводиться попереднє оцінювання висунутих проектів (проектних ініціатив).

Як відомо, витрати на проведення попереднього аналізу проектів, які вимагають капіталовкладень, тобто інвестиційних проектів, складають близько 1 % до їх вартості, а точність такого аналізу знаходиться в межах 20 % [6, с. 117–130].

Витрати на детальний аналіз інвестиційних проектів, який має місце на стадії розроблення останніх, за даними МБРР щодо проектів економічного розвитку оцінюються на рівні 2–3 % до їх вартості, а щодо деяких інвестиційних проектів в галузі промисловості та інфраструктури можуть доходити до 5 % [7, с. 348]. За узагальненими даними ЮНІДО щодо інвестиційних проектів державного та приватного секторів економіки витрати на їх детальне розроблення знаходяться в межах від 0,9 % для крупних до 5 %, для відносно невеликих за масштабом інвестиційних проектів. При цьому точність оцінок, які мають бути отримані на даному етапі, знаходиться в межах 10 % [6, с. 117–130].

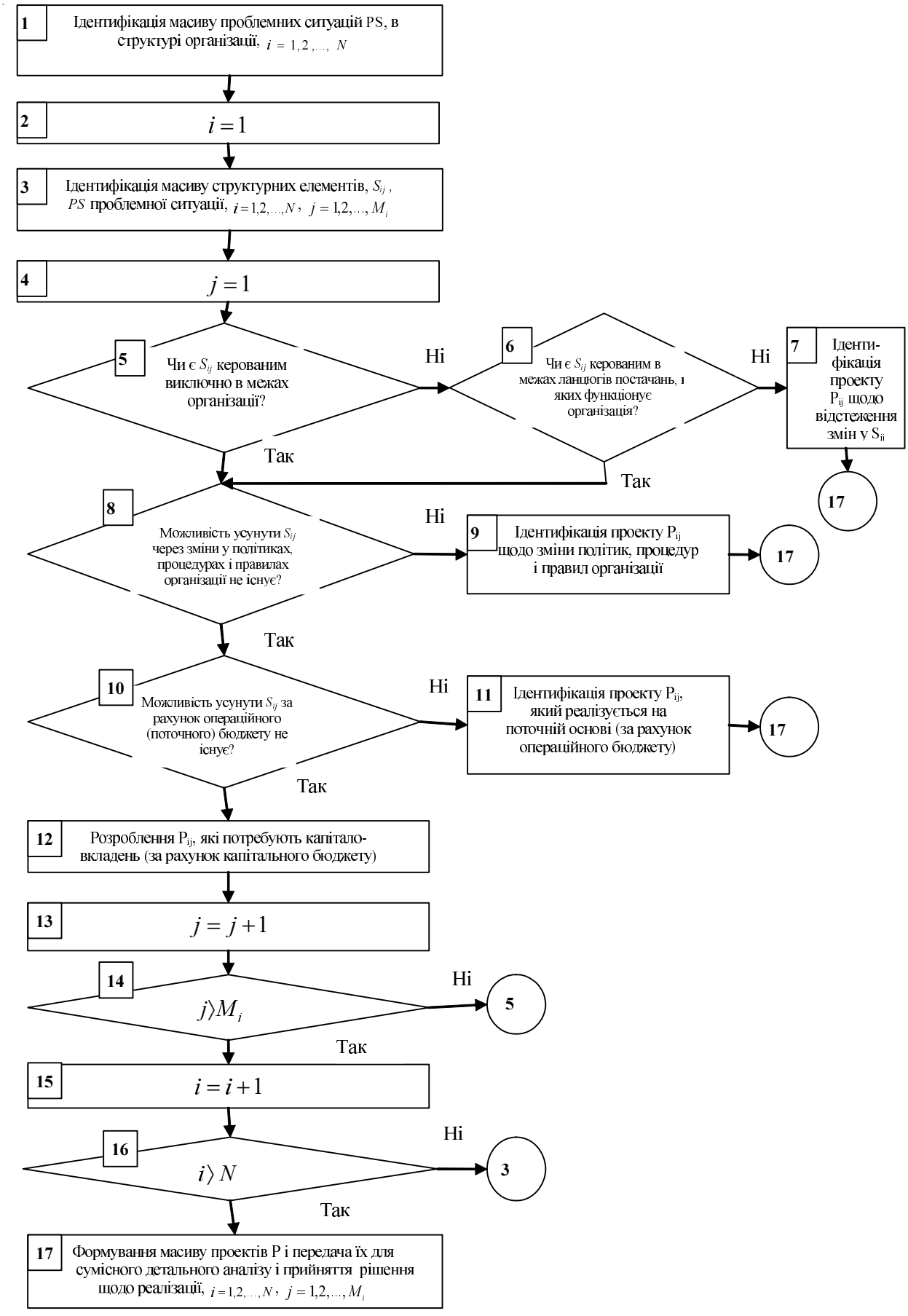

Рис. 2. До формування стратегічного портфеля проектів

Першим кроком при ідентифікації проекту, P_{ij}, $i = 1,2,...,N$, $j = 1,2,...M_i$, який має бути спрямовано на усунення структурного елемента S_{ij} проблеми PS_i, $i = 1,2,...,N$, $j = 1,2,...M_i$, має бути з'ясування того, чи є даний структурний елемент керованим виключно в межах організації, чи в межах ланцюгів постачань, в яких організація взаємодіє з клієнтами або постачальниками товарів та послуг, блоки 5 та 6. Деякі причини, зокрема пов'язані з умовами оподаткування чи ліцензування, взагалі знаходяться за межами керованості окремих суб'єктів господарювання, блок 7, і потребують виключно моніторингу. Крупні суб'єкти господарювання через відповідні державні інституції, в окремих випадках, можуть реалізовувати проекти щодо підтримки нормативних актів, які є сприятливими для їхнього бізнесу. Залучення ресурсів, які спрямовують на реалізацію таких проектів, як правило, відбувається на поточній основі (операційний бюджет).

На другому кроці слід з'ясувати, чи можуть бути причини, визначені за керовані окремо організацією або у взаємодії з організаціями постачальників чи клієнтів, усунені шляхом реалізації проектів щодо введення змін до, так званих, постійних планів організації – політик, процедур та правил, блоки 8 та 9. Наприклад, реалізація проектів в сфері введення тендерних процедур з закупівлі послуг з перевезення або їх вдосконалення.

Аналогічно до проектів, які представлені в блоці 7, ресурси, які спрямовують на реалізацію таких проектів, як правило залучаються на поточній основі (операційний бюджет).

В залежності від ресурсів, яких потребує усунення *j*-ї причини, $j = 1,2,..., M_i$, існування *i*-ї проблемної ситуації, $i = 1,2,..., N$, які можуть бути керованими в рамках організації і які не можна усунути через зміни в постійних планах, можна виділити проекти, які можуть бути реалізовані на поточній основі (операційний бюджет), блоки 10 та 11, і проекти, реалізація яких потребує капіталовкладень, блок 12.

Ідентифіковані організаційними структурами проекти мають бути зведені разом для проведення сумісного аналізу і прийняття рішення щодо реалізації, блок 17.

Висновок

Розроблено методику яка, ґрунтуючись на аналізі проектів як систем, спрямованих на усунення структурних елементів проблемних ситуацій і передбачаючи побудову ієрархічної схеми взаємозв'язків структурних елементів проблемних ситуацій та визначення кількісних оцінок їх причинно-наслідкових зв'язків, дозволяє визначати значущість структурних елементів проблемних ситуацій і, відповідно, може слугувати за інструмент вдосконалення процесів управління аналітичними проектами в організаціях.

Представлено алгоритм формування попереднього варіанта стратегічного портфеля як портфеля інвестиційних проектів, спрямованих на усунення структурних елементів проблемних ситуацій в організації. Даним алгоритмом передбачається поділ структурних елементів проблемних ситуацій за групами, в залежності від можливості організації управляти ними і використовуваних засобів управління.

Література

1. Минтцберг Г. Школы стратегий: пер. с англ. / Г. Минтцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмиел. – СПб: Изд-во «Питер», 2000. – 336 с.

2. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей // Р.С. Каплан, Д.П. Нортон – М.: Олимп – Бизнес, 2004. – 414 с.

3. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегиии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. // Р.С. Каплан, Д.П. Нортон – М.: Олимп – Бизнес, 2005. – 320 с.

4. Грашине М. Основы управления проектами / М. Грашине, В. Дункан. – СПб.: Питер, 2006. – 208 с.

5. Бешелев С.Д. Математико-статистические методы экспертных оценок. – 2-е изд., перераб. и доп. / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич. – М.: Статистика, 1980. – 263 с.

6. Медведев А.И. Экономическое обоснование предпринимательского проекта / А.И. Медведев // МЭ и МО. – 1992. – №7. – с. 117–130.

7. Baum W.C. Investing in Development: Lessons of World Bank Experiense / W.C. Baum, S.M. Tolbert. – New York: Oxford University Press, 1985.