Міністерство освіти і науки України

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

ЦЮПЕРЯК МИКОЛА МИКОЛАЙОВИЧ

ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНЕ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

051 “Прикладна економіка”

Автореферат на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

Івано-Франківськ – 2023

Дипломна робота виконана в Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника

Науковий керівник д.е.н., професор, Пилипів Н.І., Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

Рецензенти: д.е.н., професор, Щур Р.І. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, професор кафедри фінансів

Захист відбудеться «__» _____ 2023 р.

Дипломну роботу надано до захисту «___» _____ 2023 р.

Завідувач кафедри _____ Надія ПИЛИПІВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми дослідження. Реалії діяльності підприємств допускають зауважувати на наявність потужних інтеграційних процесів у сферах підприємництва та із неоднаковою силою прояву. Це може бути і як інтеграція економік і як процес апроксимації, обопільного пристосування і нарощування систем розвитку, що вбачають хист до саморегулювання і саморозвитку за допомогою погодженої економіки і політики. Це також може включати і обмін конкурентними перевагами і як характеристика процесу наближення і співпраці, який здійснюється однаково зі процесом їх диференціації.

Неупереджено, за умов війни збалансований розвиток повинен застосовуватися із використанням підходящої методології управління підприємством. Доцільно пам'ятати і про місце інтеграції інновацій. Оскільки це визначає введення змін у організаційних формах співпраці між суб'єктами підприємництва. Попри неоднакові типи портфельно-орієнтованого формування, які сьогодні є одночасно, появляються численні «розриви» і для елімінації яких варто діяти гармонічно щодо систем регулювання. Тоді варто керуватися стратегічними орієнтирами щодо збалансованого розвитку підприємства.

Актуальним є питання яке стосуватиметься опрацьовування моделей та методів портфельно-орієнтованого формування та стратегічного управління та програмами підприємств. На це впливає те, що за домовленостей здійснення реформ в державні кращою дією до їх здійснення є портфельно-орієнтованого формування підхід на різних рівнях. Бо саме вік диктує вибір збалансування та поширення кращих практик втілення заграничних реформ, де вже зроблено багато напрацювань і який одержав схвалення.

Все більше підприємств переходять на шлях портфельно-орієнтованого формування, де управління здійснюється за допомогою портфелів проектів та програм. Реконструкція бізнесу на шляху до проектно-керованих та

збалансованих засади управління вимагає окреслення сучасного середовища, яке залучатиме до розшукування керівниками зразку у окресленні традиційних методів управління паралельно із методологією управління проектами і портфелями.

Теоретико-методологічні основи портфельно-орієнтоване формування збалансованого розвитку підприємства були запропоновані такими вченими, як: Р. Арчибальд, І. Бімена, І.О. Бланком, С.Д. Бушуєв, Г. Гант, В.М. Гейцем, М.М. Єрмошенком, В. Д. Гогунський, Р. Джослін, М. Йовановіч, К.В. Кошкін, Г. Ланге, Б.Л. Луціва, О. В. Малєєва, М.Й. Маліка, О.М. Мозгового, Д. Нортона, Дю Понт, Б. Розенбергом, С. Россом, О.М. Теліженком, В.П. Унинець, А. Файоль, Ш. Хенша, І.О. Школьник, С.Г. Шклярука, О.Г. Шпикуляка та ін.

Дані науковці фокусують увагу на адаптації до портфельно-орієнтованого формування та до умов збалансованого розвитку підприємства. Задум поєднання портфельно-орієнтованого формування у розвитку методологій управління проектами потребує детального методологічному забезпеченні стратегічного управління економікою які у працях були розглянуті фрагментарно.

Мета й завдання дослідження. Метою роботи є підняття ефективності діяльності підприємства шляхом визначення інструментів портфельно-орієнтованого формування збалансованого їх розвитку підприємства за допомогою програм реагування.

Завдання роботи:

– дослідити зміст поняття портфельно-орієнтоване формування розвитку підприємства;

– розробити основи збалансованого розвитку підприємства;

– розробити портфельно-орієнтовану модель відбору проектів до портфелю підприємства;

– розробити концепцію сталого розвитку підприємства;

– сформувати напрямки управління портфелем фінансових інвестицій;

– розкрити стадії портфельного управління розвитком підприємства на основі ціннісно-орієнтованого підходу;

– застосувати стратифікацію формування сталого портфеля проектів на основі проектно-орієнтованого управління.

Об'єкт дослідження: процес дослідження портфельно-орієнтованого формуванням збалансованого розвитку ПП «КРОКУС».

Предмет дослідження: є процеси, моделі та методи управління портфельно-орієнтованим формування збалансованного розвитку.

Методи дослідження: включатимуть застосування теорії множин (при класифікації партнерів та побудові стратегічного плану партнерів у зацікавлених сторін); метод стратифікація (для опису системи управління розвитком підприємства); метод збалансування система показників (при опрацюванні моделі стратегічного управління підприємством); методів планування стратегічного управління портфелем проектів.

Наукова новизна одержаних результатів: уперше запропоновано метод окреслення зацікавлення підприємства у збалансованому його розвитку за допомогою здійснення стратегії програми проектів зі урахуванням принципів системності.

Інформаційними джерелами є Закони України, Укази Президента України, нормативні акти Кабінету Міністрів України, офіційні дані ПП «КРОКУС», статті, публікації зарубіжних та вітчизняних спеціалістів дані з мережі інтернет.

Практичне значення отриманих результатів. Результати досліджень впроваджено у діяльність ПП «КРОКУС» у частині удосконалення портфелів проектів, що передбачатиме застосовування стратегічного планування та концепції збалансованого розвитку.

Структура роботи. Повний обсяг роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 69 найменування, 4 додатків. Основний текст роботи викладено на 66 сторінках, містить 9 таблиць та 3 рисунків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** магістерської роботи було описано актуальність теми дослідження, предмет і об'єкт дослідження, мету і завдання а також методи, якими воно виконувалось. Крім цього, вказано, наукові праці, які були написані за даними магістерської роботи. У кінці вступу узагальнено обсяг роботи, кількість ілюстрованого матеріалу (рисунків, таблиць).

У розділі 1. Теоретичні основи портфельно-орієнтованого формування розвитку підприємства. Нестабільність бізнессередовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їхнього розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття управлінських рішень та нагальною стає потреба щодо застосування стратегічного управління. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами, зростає роль і значення процесу розроблення та реалізації портфельно-орієнтованого формування розвитку підприємства.

Доведено, що для проектного офісу лідерством є реалізація «правильних» проектів, які є назрілі й дарують реальну вигоду. Використовування макета управління при організації портфелю проектів дозволяє отримувати підтримку при прийомі постанов про доцільність внесення їх у портфель проектів проекту, який є скромний у ресурсах з боку замовника.

Використання PSC як сучасного інструменту сприятиме потребі у застосуванні до проектів підприємства яке дає можливість: підняття значущості зацікавлених сторін; підняття задоволеності партнерів для збалансування розвитку; дотримання надійності та витримки конкурентних бізнес-процесів; кооперування знань колективу та інноваційне управління.

Використовування стандартизованої методології для портфельно-орієнтоване формування розвитку може бути і недійовим завдяки таким чинникам: типологія проектів; величини проектів; дії сил з середини та чинники ризику; невизначеність.

Доведено, що проектно-орієнтованого управління проектами може також бути із використання фреймворку Agile. Саме це дає орієнтир на тактичні цілі, формулює пріоритети у бізнесі та резерви розвитку при управлінні проектом. Ключовими його перевагами є швидкість та раціональність. Швидкість прийняття рішення – це спосібність означувати зміни та блискавично реагувати на них.

Окреслено, що основною метою реалізації концепції збалансованого розвитку підприємства є обмеження дисбаланс між економічним зростанням, соціальним розвитком. Збалансований розвиток підприємства стосується багатьох аспектів функціонування та взаємозв'язку з бізнес середовищем, здійснення вимагає співпраці клієнтів та інституцій.

Виділено, зо збалансований розвиток виражається в трьох ключових сферах: екологічна (збереження навколишнього середовища та її природних ресурсів); економічна (економічний розвиток, стимульований технічним прогресом і підвищення ефективності використання сировини і також це людська праця); соціальні (поліпшення умов життя та безпеки всіх людей).

Визначення стратегії проекту за ОРМ окреслено у таких сферах які стосуватимуться напрямків прийняття рішень: позиціювання; розбудова проєктів; керівництво; взаємодіяння; навички; метрики.

Отже, треба виділити, що проектна орієнтація є напрямком для адаптації збалансованого управління які є особливими для потреб підприємства.

У розділі 2. Методичний підхід до управління реалізацією стратегії розвитку ПП «КРОКУС» доведено, що сталий розвиток є базою для формування механізмів концепції сталого розвитку у зв'язку з закономірністю дотримання балансу між насолодами сучасних потреб. Концепція має складову яка включає орієнтація на практичну діяльність.

Наслідки виконання за типами панівного ефекту, корисним, що зображено на рис. 1.

У роботі виокремлено, що функціонування ПП «КРОКУС» в умовах війни визначає пошук нових парадигм збалансованого управління, які покажуть шлях вперед для досягнення ними конкурентної переваги.

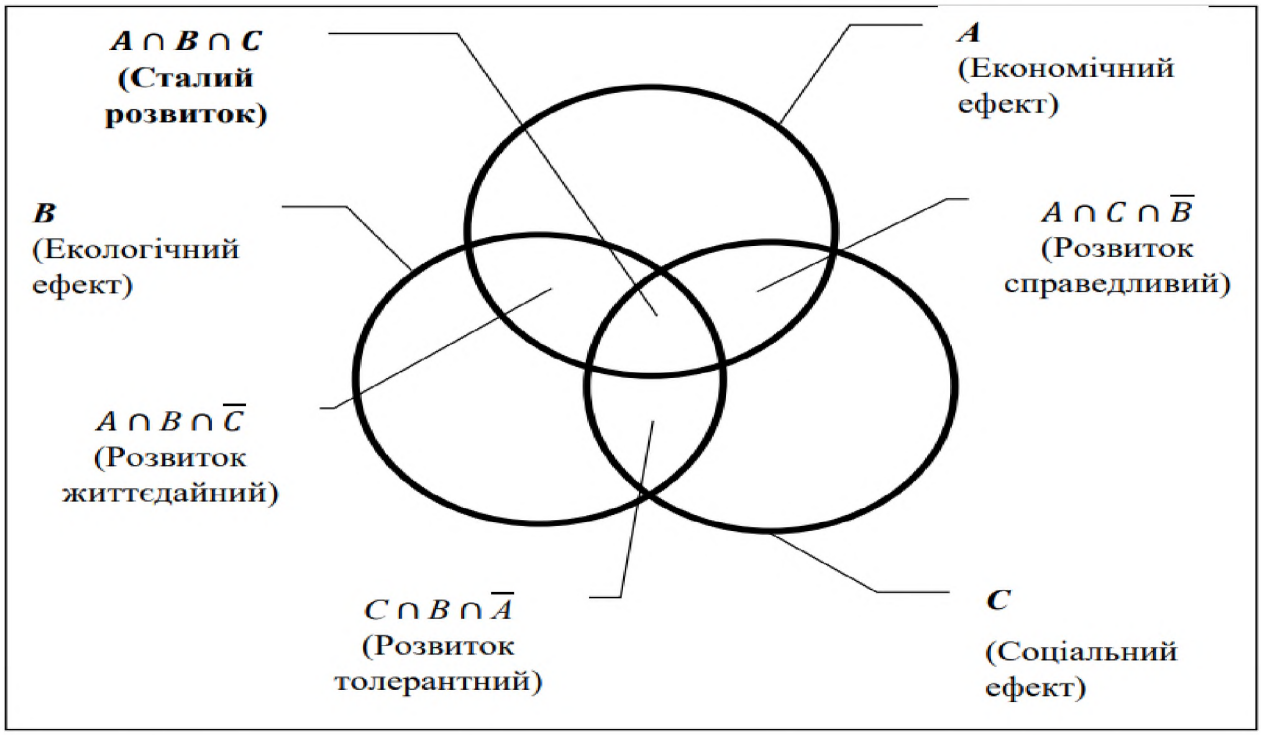

Рис. 1. Поняття сталого розвитку від домінуючого впливу проекту

Джерело: власна розробка автора

Концепція портфельно-орієнтованого формування набуває все більшого значення, і її можна використовувати для створення довгострокової вартості підприємства. Тому, якщо ввести мову про стратегічний фактор функціонування підприємства то він пов'язаний зі створенням цінності підприємства, або як такий який має чіткий шлях до побудови конфігурації та стратегічного плану підприємства.

ПП «КРОКУС» реалізує свої стратегії через виконання різні види проектів. Ці підприємства – більш-менш пов'язані один з одним – вони утворюють портфоліо проектів. Добре налаштоване портфоліо проектів наближає організацію до досягнення стратегічних цілей. Однак це не є

достатньою умовою ефективності реалізація стратегії. На практиці виходить так що багато ініціатив закінчуються провалом.

У розділі 3 Комплекс моделей портфельно-орієнтованого формування реалізації стратегії розвитку ПП «КРОКУС» розкрито, що стратифікація формування сталого портфеля проектів стосується таких основних напрямків: у сфері визначення портфоліо проектів; у сфері формування портфоліо проектів; у сфері реалізації стратегії за проектами; у сфері стратегічних змін; в області ризиків і невизначеності; у сфері управління окремими проектами формування портфоліо.

Доведено, що комплексний характер роботи, співпраця багатьох суб'єктів і люди з експертними знаннями, зростаюча роль інтелектуальний капітал є основними ознаками сучасних підприємств. Знання, компетенції, спосіб управління організацією, якість взаємовідносин, що будуються всередині організація та її оточення перетворюються на позицію компанії на ринку, її конкурентну перевагу та можливості стійке зростання вартості.

Висока мінливість середовища ділова активність, зростаюча конкуренція та очікування клієнтів призводять до значного зниження повторюваності бізнесу та, як наслідок, переходу до від оперативного до проектного управління бізнесом. Крім того, все частіше вивчається питання щодо управління багато проектів одночасно, тобто програма або портфоліо проектів. Особливо в разі портфоліо проектів, для цього потрібне вміння комбінувати проекти між собою та зі стратегією організації, цілісне планування та розподіл ресурсів для багатьох завдань, розвитку та обміну знаннями та створення умов для розвиток нових ідей та ініціатив.

Для потреб цього дослідження ми окреслили проект як тимчасовий захід, здійснений з певною метою створення унікального продукту, послуги чи досягнення унікальний результат. Отже, проект тут унікальний (реалізований один раз), комплексний починання з чітким початком і кінцем.

Проекти можна реалізовувати самостійно або можна об’єднати в групу для створення програми. Відповідно до з PMI програма визначається як група

споріднені проекти, керовані скоординовано, що дозволяє отримати більше переваг і розширення діапазон контролю, якого неможливо досягти, керуючи всіма від цих проектів окремо від інших.

Концепція управління портфелем відноситься до централізованого управління одним або кількома портфелями що складається з визначення, визначення значущості, затвердження, управління та контролю проектів, програм та інші суміжні роботи в гонитві за досягненнями конкретні стратегічні бізнес-цілі.

В основному це бізнес-цілі, хоча вони трапляються також нефінансові очікування, які, однак, не є байдужими з точки зору формування довгострокової цінності.

ВИСНОВКИ

Управління портфелем проектів є одним із елементів стратегічного управління організацією, яка спрямована на оптимізацію часу та витрат на досягнення передбачуваних бізнес-цілей та підтримання відповідності розпочатих ініціатив стратегії підприємств.

У роботі доведено, що портфельно-орієнтоване управління проектами є набором проектів та програми реалізації стратегічної мети компаній. Управління портфелем – це інструмент, який ефективність залежить головним чином від розуміння і підходу люди з вищого керівництва.

Послідовність в впровадження є основою для кінцевого успіху, його відсутність, основна причина невдачі. Серед ключових проблем реалізації – адаптація проектів до стратегії компанії, тобто забезпечення досягнення стратегічних цілей відповідний підбір проектів для портфоліо. Це вимагає декомпозиція стратегічних цілей компанії та забезпечення таких критеріїв відбору проектів портфоліо, щоб реалізація стратегії була ефективною.

Кожне портфоліо часто містило набір проектів агреговані в програми, що відповідають призначенню стратегічний. Якщо певний проект реалізує більше

однієї стратегічної цілі, про розподіл це до конкретного портфеля визначалося переважаючими факторами особливості даної ініціативи. При створенні свого портфоліо для кожного проекту були визначені додаткові параметри, зокрема:

– організаційний обсяг – вказуючи, які підрозділи будуть безпосередньо залучені до виконання завдань інвестиційного портфеля;

– організація проектів у портфоліо;

– відбір проектів за критерієм значущості для стратегії організації;

– виділення ресурсів для індивідуальної реалізації проектів.

Для більшості проектів є бізнес-цінність було визначено на основі аналізу ефективності за допомогою методів NPV/IRR. Підприємства, для чий рівень NPV/IRR був незадовільним, були згруповані в проекти, які реалізовуватимуться за підтримки фондів ЄС. Ці проекти мали т. зв фінансовий розрив. Це означало, що для отримання позитивного показника NPV була необхідна додаткова безповоротна фінансова підтримка. Це фінансування отримано. Гаманець була збалансована за пріоритетністю важливості проекту для організація та можливості розподілу необхідних ресурсів для їх реалізації. Залежно від рівня витрат інвестиційні проекти погоджені відповідними органами товариства.

Наступний, третій етап управління портфелем проектів включав моніторинг реалізації та коригування оновлення портфоліо та визначення отриманих переваг. Це, безсумнівно, була найважча частина через складність, цінність і важливість проектів як для компанії, так і для її бізнес-середовища.

Сфера процесу включала заходи, пов'язані з моніторингом інвестиційних портфелів, головним чином щодо дедлайн і бюджет реалізованих проектів, взаємодії між ними в портфоліо та новинах для досягнення стратегічних цілей компанії. Весь процес було формалізовано і його зведення були щомісячні звіти у вигляді документації гаманець, що містить інформацію про поточний стан його компоненти.

Стан виконання завдань в портфоліо склав основа для коригувальних дій. Щоб підсумувати це етапом була перевірка припущень, прийнятих в результаті

реалізації портфель пільг. Цей процес здійснюється в компанії проводився раз на рік і стосувався лише завершених проектів. Використано висновки з конспекту підготувати інвестиційний портфель до наступних років.

За аналізований період компанія досягла більшості поставлених цілей, сформульованих у стратегії.

Деякі цілі були замінені на інші завдяки змінилися очікування ринку та зацікавлених сторін. Управління портфелем проектів та впроваджені методології безсумнівно змінило ставлення працівників. Це запровадило впорядковане сприйняття всіх завдань з точки зору довгострокових цілей бізнесу.

В основі успіху були впроваджені зміни в культурі організації, що призвело до високої довіри як всередині компанії, так і в її оточенні. Це в свою чергу відкладено призвести до дуже позитивних змін у взаємодії працівників.

В описаному випадку компанія, шляхом реалізації методологія управління портфелем проектів, реалізована велика, висококорельована інвестиційна програма зі своїми стратегічними цілями, підвищення ефективності управління та прибутковість бізнесу. Використання методичний підхід до управління портфелем дозволив розробити портфель для досягнення стратегічних цілей і одночасно їх досягнення збалансованість і диверсифікація. Завдяки системного підходу нами було зроблено оптимальний розподіл ресурсів і досягнуто синергічного ефекту в результаті реалізації багатьох взаємодоповнюючих проектів в рамках окремих проектів стратегічні цілі.

Однак це було б неможливо без глибокої зміни організаційної культури, зокрема підвищення її рівня довіра всередині організації та її оточення. Зміни вони в поєднанні з ефективними інструментами управління проектами, програмами та портфелями проектів, були комплексним пакетом для остаточного успіху.