

УДК 005.8+005.93

М. М. Марченко, к.е.н., ст. викладач
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені
Вадима Гетьмана»

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. На основі виділення спільної системи ідей, принципів і уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації та побудову управлінського механізму підприємства встановлено логічний зв'язок концепцій «управління розвитком підприємства — управління змінами на підприємстві — стратегічне управління підприємством — проектний менеджмент».

Ключові слова: проект, розвиток підприємства, стратегія, управління підприємством, проектний підхід.

Розвиток сучасного бізнес-середовища характеризується зростанням швидкості змін та інтенсивності конкуренції, що посилює залежність підприємницьких структур від рівня інформаційної обізнаності та адаптаційних здатностей організації. Успішність ефективного довгострокового функціонування підприємств усе більше стає залежною від якості та вчасності проведення стратегічних змін направлених на довгостроковий розвиток компанії. Така ситуація обумовлює потребу в розробці ефективного управлінського інструментарію розвитку підприємства.

Протягом останніх десятиріч у світовій економічній системі проектний менеджмент є одним з найдинамічніших напрямків управлінської сфери, який характеризується не тільки зростанням обсягів, збільшенням кількості зайнятих у цій сфері, появою нових підходів проектного управління, але й суттєвою зміною їх структури та сутнісного наповнення. В Україні становлення та розвиток проектного менеджменту відбувається під впливом дії таких факторів: перехід від регулювання і концентрації до координації і розподілу; скорочення життєвого циклу виробів і послуг, особливо термінів розробки і запуску; персоналізація попиту та пропозиції, продуктів і послуг.

Концептуальні засади теорії управління розвитком соціально-економічних систем заклали видатні зарубіжні й вітчизняні науковці — М. Туган-Барановський, М. Кондратьєв, І. Пригожин, Й. Шумпетер, І. Адізес, В. Герасимчук, Л. Грейнер, О. Єрхохіна, А. Наливайко О. Тридід та інші. Теоретико-прикладні аспекти проектного управління набули подальшого розвитку в дослідженнях Р. Арчібальда, О. Баженова, В. Воропаєва, З. Гальперіна, І. Мазура, Д. Клеланда, В. Рача, Л. Стакенбрука, А. Товби, Г. Ціпеса, В. Шапіра та інших. Разом з тим дослідження використання проектних методів у процесі розвитку підприємств носять фрагментарний характер. Визначені обставини аргументують актуальність теми дослідження і необхідність подальшого наукового розвитку

концептуальних положень поширення проектного підходу в управлінні розвитком підприємства.

Непередбачувані умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності й динамічності та зумовлюють необхідність пошуку нових, відповідних сучасним реаліям методичних підходів до забезпечення успішного довгострокового розвитку підприємства. Як визначають дослідники, передумовами такого розвитку є: 1) розроблення та прийняття внутрішнього несуперечливого набору завдань і функціональних політик; 2) виявлення сильних і слабких сторін у діяльності підприємства шляхом зіставлення його можливостей з умовами зовнішнього середовища та врахування відповідних результатів при формуванні своєї ринкової поведінки; 3) створення, нарощування й ефективного використання так званих відмітних компетенцій підприємства або його ключових чинників успіху [1].

Сфера дослідження управління розвитком підприємства за рахунок реалізації проектів розвитку підприємства має надзвичайно широке теоретико-методичне підґрунтя унаслідок поліаспектності й трансдисциплінарного характеру цієї предметної сфери. Утім, ключові теоретичні, методичні та прикладні засади нашого дослідження можна звести до такого (рис. 1).

По-перше, в межах дослідження підприємство як об'єкт вивчення розглядається з позицій системно-інтеграційної концепції, згідно з якою остання являє собою складну соціоекономічну й техніко-технологічну відкриту систему, що поєднує різні, але такі, що взаємодіють між собою, структури, трансформація яких відбувається за еволюційними закономірностями. Поділяючи думку розробників цієї концепції, вважаємо, що її застосування дає змогу сформувати структурно-функціональну модель підприємства, яка відображає дію її найважливіших середовищ (ментального, інституціонального, культурного, технологічного тощо).

По-друге, розвиток підприємства тлумачать на засадах теорій самоорганізації, підґрунтям яких є синергетика і теорія змін. Синергетика, основні положення якої були сформульовані професором Штутгарського університету Г. Хакеном, це евристичний метод дослідження відкритих систем, що самоорганізуються та підлягають кооперативному ефекту. Паралельно із синергетичними дослідженнями, але незалежно від них, у межах Брюссельської наукової школи на чолі з І. Пригожиним розвивалась теорія змін, у межах якої розглядаються як нерівноважні, незворотні процеси, що відбуваються у відкритих системах, так і зворотні, що мають місце в закритих системах [2]. Загалом синергетика і теорія змін вже невіддільні одна від одної, бо з огляду на подібність за об'єктами і методами дослідження для них створено єдиний понятійний апарат.

Виходячи з основних положень теорій самоорганізації слід визнати, що процеси розвитку є передбачуваними (з певною імовірністю). Точнішому прогнозуванню піддаються процеси еволюції системи, оскільки еволюційні процеси, як і структура системи, вирізняється стійкістю, а умови зовнішнього середовища відомі. Куди складніше передбачити сценарій поведінки системи в точці біфуркації — переломному, критичному моменті розвитку системи, коли відбувається вибір напрямку подальшого розвитку, оскільки і система, і середовище стають нестійкими, а детермінізм еволюції змінюється випадковістю революції.

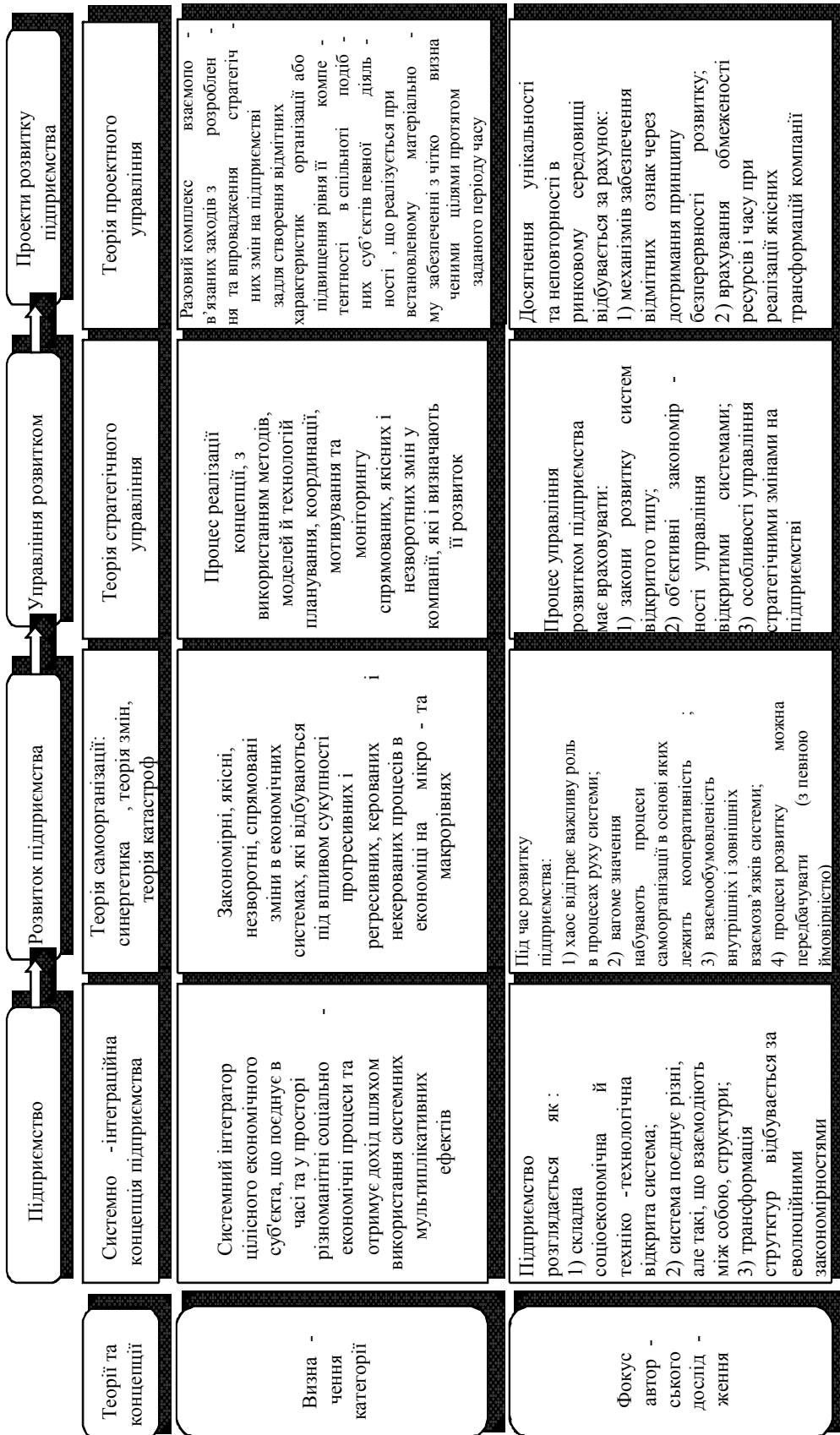


Рис. 1. Логічний зв'язок визначальних управлінських теорій і концепцій у межах предмета дослідження

По-третє, передбачуваність процесів розвитку дає підстави робити припущення стосовно можливості управління такими процесами. У такому контексті дослідженню підлягають принципи, методи, моделі й технології планування, координації, мотивування та моніторингу спрямованих, якісних і незворотних змін у компанії, які і визначають її розвиток. Доречно звернути увагу на той факт, що зміни на еволюційній фазі розвитку компанії є порівняно більш передбачуваними та контрольованими з боку менеджменту, ніж події, що відбуваються під час революції. Навіть у точках біфуркації системи мають певні закономірності поведінки, які виявленні концепціями самоорганізації, а саме:

— потенційних траєкторій розвитку системи багато, і точно передбачити, в який стан перейде система після проходження критичного моменту, неможливо через випадковість впливу зовнішнього середовища. Проте доведені й розвинені в концепціях самоорганізації положення про резонансні збудження, зворотні зв'язки та кумулятивний ефект підтверджують тезу стосовно принципової передбачуваності наслідків революційних процесів для компанії як системи;

— вибір напряму розвитку визначається життєздатністю і сталим патерном поведінки системи;

— зростання розмірності та складності системи зумовлює підвищення її несталості й збільшує кількість можливих напрямів розвитку, внаслідок чого є вірним «закон Легасова»: чим вище рівень системи, тим вона більш нестала, тим більше витрат вимагає її підтримка;

— у переломні, критичні моменти розвитку може змінюватися підсистема управління, що має спрямовувати компанію до якісно нового стану.

Однак керуваність розвитку не означає, що компанії можна нав'язати будь-який напрям руху: подальший розвиток системи зумовлений накопиченим нею досвідом, стадією життєвого циклу, характером і силою впливу на систему чинників зовнішнього середовища тощо.

По-четверте, управління розвитком підприємства як складної відкритої системи має відбуватись не тільки з урахуванням законів розвитку системи, а й за принципами та закономірностями управління такими системами. Ми вважаємо, що філософія управління розвитком підприємства повинна ґрунтуватись на методології стратегічного підходу, що передбачає орієнтацію компанії на досягнення довгострокового успіху шляхом усебічної орієнтації на створення цінності для клієнтів. Генеральним напрямом розвитку підприємства визнається його намагання досягти унікальності та неповторності в ринковому середовищі за рахунок формування відмітних характеристик (знань, компетенцій, динамічних якостей тощо), що втілюються у його стратегічних активах.

По-п'яте, моделювання підсистеми управління розвитком підприємства здійснюється шляхом застосування інструментів проектного менеджменту, використовуючи переваги проектної організації, через побудову та реалізацію проектів розвитку підприємства. Це забезпечує дотримання принципу безперервності розвитку й необхідності врахування обмеженості ресурсів і часу при реалізації якісних трансформацій компанії. Оцінювання процесу розвитку, через оцінювання проектів розвитку, забезпечується дотриманням принципу збалансованості якісних і кількісних показників результативності.

Довгостроковий і поступальний розвиток компанії будь-якого масштабу і галузі вимагає визначення трьох основних складових — стратегії розвитку; способів і технологій провадження конкретних ініціатив розвитку, і, нарешті, необхідних для цього корпоративних ресурсів. Для ефективного та якісного розвитку вони

повинні бути присутніми одночасно, бути збалансованими і релевантними один одному, і мати належну якість.

Будь-яка організація передбачає здійснення двох видів діяльності — поточної операційної діяльності, заради якої організація створена, і діяльності, пов'язаної з удосконаленням, поліпшенням, оптимізацією цієї діяльності, спрямованої «всередину» компанії та «назовні», на розвиток ринку. У результаті поточної діяльності створюється продукція або послуги, які приносять виручку організації. Діяльність щодо вдосконалення, поліпшення діяльності зазвичай називають розвитком. Цей процес, його складові, орієнтовані на майбутнє і носять витратний характер.

У зв'язку з тим, що зростання бізнесу все менше залежить від зовнішнього середовища і все більше — від ефективності використання внутрішніх ресурсів, з початку 1990-х років у світовій теорії і практиці стратегічного управління домінує — ресурсний підхід (у деяких джерелах — ресурсно-компетенційний підхід).

Аксіомами ресурсної концепції є два емпіричні узагальнення: 1) існують системні відмінності між компаніями в межах контролю ресурсів, необхідних для реалізації стратегій, і 2) ці відмінності відносно стабільні. Каркас ресурсної концепції знаходить завершеність, коли ці узагальнення комбінуються з двома допущеннями, запозиченими з економічної теорії. Мова йде про такі передумови: по-перше, відмінності між ресурсними багажами компаній породжують відмінності в їх господарських результатах, і, по-друге, компанії прагнуть підвищити (якщо не максимізувати) ці результати. Головна теза ресурсної концепції полягає в тому, що стійкий успіх компанії залежить від наявності у неї унікальних ресурсів і організаційних здібностей (компетенцій), які, будучи причиною недоступних суперникам економічних рент, визначають конкурентні переваги фірми [3].

На сьогоднішній день багато вчених схилиються до того, що справжні джерела конкурентної переваги полягають не стільки у вдалих інвестиціях в привабливий бізнес, скільки в уміннях менеджменту консолідувати розосереджені по компанії технології і виробничі навички в компетенції (наприклад управління якістю, мініатюризація, системна інтеграція), що наділяють окремий бізнес потенціалом швидкої адаптації до змінюваних ринкових умов.

Якщо раніше (в рамках, наприклад, шкіл планування І. Ансоффа і позиціонування М. Портера) суть стратегічної діяльності була орієнтована на оптимальну адаптацію підприємства до його специфічного зовнішнього середовища і концепція стратегії була, таким чином, реактивною, то в ресурсному підході вона стала проактивною: тепер від компанії вимагається випереджаюче створення, утримання і розвиток специфічних для неї ресурсів і компетенцій. Іншими словами, ресурсний підхід підкреслює, що ключем до стійких високих прибутків є не повторення моделі поведінки інших підприємств (які треба, звичайно, вивчати), а всебічний розвиток унікальності компанії як основи пропозиції нею споживачам неповторних товарів і послуг. Фактично вмістом успішних стратегій стало вважатися не придушення за будь-яку ціну суперника в ринковій конкуренції, а створення власних, важко копіюваних іншими компаніями організаційних компетенцій, як основи лідерства в бізнесі.

Таким чином, діяльність з розвитку має свої специфічні ознаки:

- вона носить інноваційний характер, використовує нові підходи, ресурси, технології;
- вона має надзвичайно ризикований характер, пов'язаний з вкладенням коштів і можливим неотриманням очікуваного результату розвитку взагалі або зі зміненими характеристиками;
- ця діяльність призводить до результатів з неочевидним або невидимим економічним ефектом;

• розвиток приймається далеко не всіма керівниками компанії, що призводить до затримання або «саботажу» цієї діяльності.

Усе сказане приводить до очевидної потреби у формалізації і впорядкуванні цієї діяльності. Для цієї мети доцільне застосування проектних методів управління, оскільки саме вони дозволяють управляти в умовах постійної зміни ресурсів, технологій, підходів, знижують ризики, створюють економію і скорочують терміни реалізації. Відповідно, ми вважаємо, що розвиток повинен реалізовуватись у формі проектів розвитку (рис. 2).

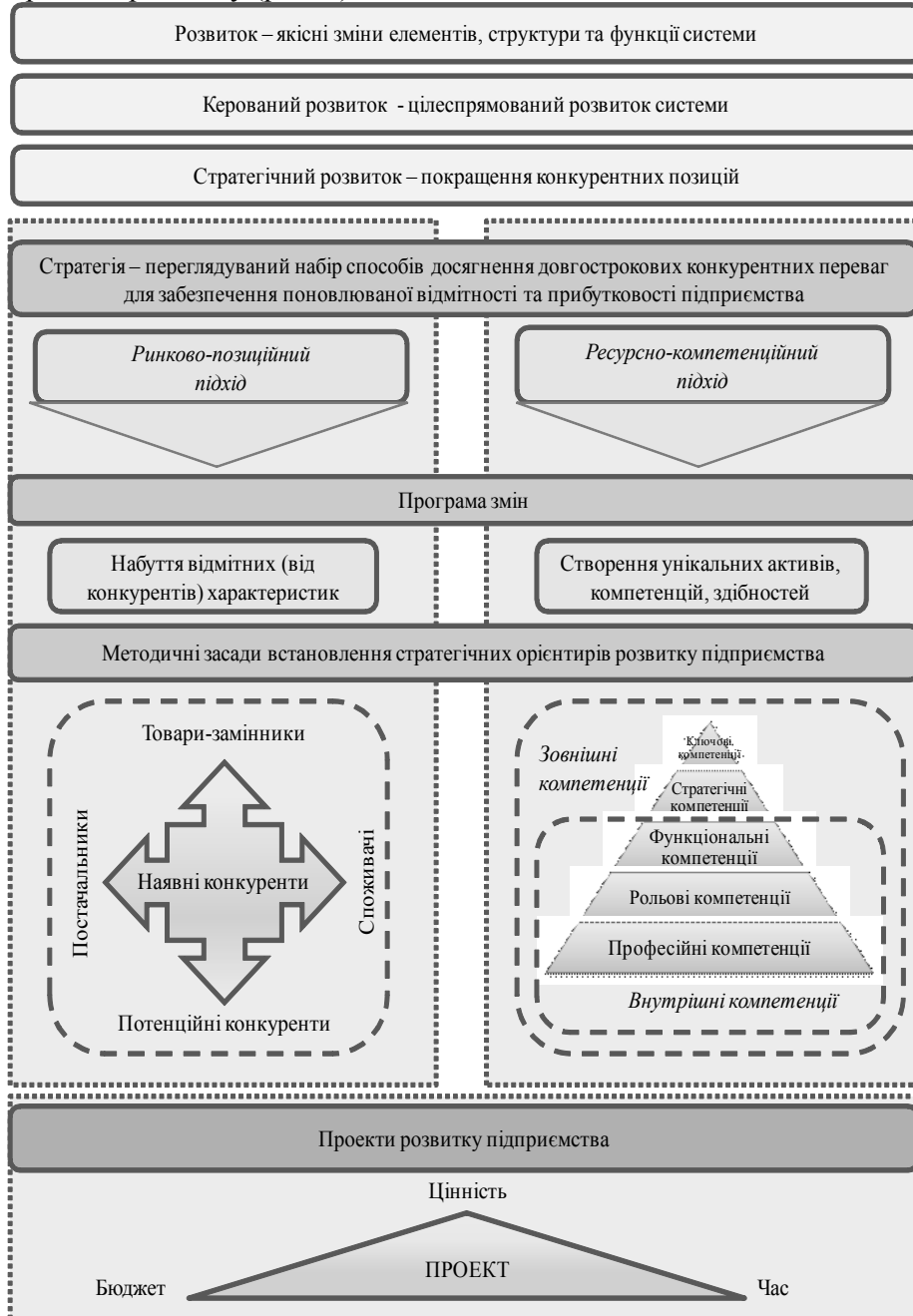


Рис. 2. Процес управління розвитком підприємства

На сьогоднішній день багато компаній не мають сформульованої стратегії або не жорстко її формалізують, вважаючи її лише напрямом у своїй діяльності. Чим чіткіше вдається встановити орієнтири розвитку; визначити способи і технології здійснення конкретних проектів розвитку, і, нарешті, виділити необхідні для цього корпоративні ресурси, тим краще буде відбуватися розвиток компанії будь-якого масштабу і галузі.

Формулювання орієнтирів розвитку у вигляді деталізованої стратегії, як правило, не викликає проблем, ні з теоретичної, ні з практичної точок зору і добре опрацьована в сучасному стратегічному менеджменті. Однак це не дає відповіді на питання: як швидко, економно та ефективно забезпечити їхнє виконання? У даний час широко поширена така позиція керівництва компаній: «корпоративний розвиток входить у посадові обов'язки менеджерів компанії» або «ми це робимо у робочому порядку». Таке ставлення змушує співробітників займатися питаннями розвитку одночасно з поточними управлінськими справами і, як правило, при повній відсутності додаткових ресурсів. «Плинність» зазвичай бере гору і розвиток здійснюється за «залишковим принципом».

Серед інших проблем:

- небажання ставитися до ініціатив розвитку, як до проектів розвитку. Однією з причин цього є опір певної частини співробітників і керівництва, змушених у разі виділення ініціативи розвитку в офіційний проект компанії — надавати необхідні ресурси, робити плани і звіти, формувати структуру управління, забезпечувати виконання тимчасових, фінансових та інших показників. За відсутності проекту цього, здавалося б, можна не робити, так як виконання ініціативи розвитку поза формальних проектних рамок практично веде до відсутності виконання;

- конкуренція між проектами розвитку за ресурси. Вирішення конфлікту часто відбувається на користь більш політично впливового менеджера, відповідального за ініціативу, а іноді на користь випадку. І в тому, і в іншому випадку рішення носять суб'єктивний характер;

- проблема появи додаткової роботи. Співробітник позитивно ставиться до виконання основних обов'язків щодо поточної діяльності і вкрай негативно ставиться до ініціатив розвитку, вважаючи це обов'язками тільки керівництва.

Нами пропонується виділити процес розвитку в окрему стратегічно орієнтовану діяльність, що використовує додатково відведений час і спеціально виділені ресурси, і формалізований через проекти розвитку. Таке формалізоване виділення ініціатив розвитку, як проектів, значно полегшує забезпечення третьою складовою розвитку — надання необхідних ресурсів, особливо якщо є можливість демонстрації користі для майбутнього компанії.

Зазначене рішення припускає відповіді на такі питання: Як формалізувати поняття проекту розвитку? Хто буде відповідати і хто буде керувати проектами розвитку? Як буде формуватися і управлятися бюджет розвитку? Як буде декомпозована стратегія і як вона буде пов'язана з проектами розвитку? Як будуть визначатися критерії привабливості проектів розвитку і яка процедура їх відбору? Як сформулювати методики і процедури управління, створити відповідний документообіг? Як і яку інформаційну систему використовувати?

Вважаємо за можливе сформулювати основні результати проведеного дослідження концептуальних засад і сфери поширення проектного підходу в управлінні розвитком підприємства.

У сучасному діловому середовищі значно зросла актуальність проектного управління як методу організації і управління виробництвом. Це обумовлено

об'єктивними тенденціями в глобальній реструктуризації бізнесу, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає гнучке поводження в мінливому зовнішньому середовищі. Принцип концентрації виробничо-економічного потенціалу поступився місцем принципу зосередження на розвитку власного потенціалу організації. Відповідно зростає роль і значення проектної діяльності як такої, що дозволяє ефективно та результативно реалізовувати стратегічні завдання розвитку підприємства на різних етапах його життєвого циклу.

Узагальнення та систематизація основних категорій та концепцій управління розвитком підприємства, дозволило встановити логічний зв'язок концепцій «управління розвитком підприємства — управління змінами на підприємстві — стратегічне управління підприємством — проектний менеджмент». На основі цього запропоновано виділити процес розвитку в окрему стратегічно орієнтовану діяльність, що використовує додатково відведений час і спеціально виділені ресурси, і формалізований через проекти розвитку.

Подальші наукові дослідження необхідно спрямувати на розробку або удосконалення використання інструментарію проектного менеджменту в процесі управління розвитком підприємства.

Література

1. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / Наливайко А. П. // Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
2. *Верба В. А.* Управління розвитком компанії: навч. посіб. / Верба В. А., Гребешкова О. М. — К.: КНЕУ, 2011. — 482 с.
3. *Катькало В.* Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм [Электронный ресурс] / Катькало В. // Режим доступа: <http://kmssoft.ru/LD/C006/102/2445680012.html>

Стаття надійшла до редакції 17.04.2013 р.