

УДК 65.016.001.76

М. М. Марченко, аспірант
кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ТИПОЛОГІЯ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розкрито сутність категорії «проекти розвитку підприємств», дано авторське визначення цього поняття та запропоновано класифікацію проектів розвитку підприємств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: проект, розвиток підприємства, стратегія, управління підприємством, класифікація проектів, проектний підхід.

Підприємству для ефективної діяльності постійно необхідно змінюватись, пристосовуватись до мінливого зовнішнього середовища. Ті керівники, які встигають вчасно та ефективно запровадити процес розвитку компанії, забезпечують своєму підприємству значну конкурентну перевагу на ринку, що дозволяє їм успішно досягти запланованих стратегічних цілей. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження сучасних способів, методів та/або управлінських технологій, за допомогою яких забезпечується успішний довгостроковий розвиток підприємств за умов мінливих умов їх господарювання.

На сьогоднішній день існує багато методичних засад, які сприяють розвитку підприємства. Певні з них мають переважно теоретичний характер і, відповідно, дають поверхові рекомендації відносно здійснення розвитку підприємства. Також розповсюджені методи, які сфокусовані тільки на розвитку окремих елементів підприємства та його діяльності. Вони не дозволяють підійти комплексно до проблеми забезпечення успішного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Відповідно потрібен управлінський інструментарій, використання якого забезпечувало б глибинні, системні заходи, необхідні для ефективного розвитку компанії. На наше переконання подібним інструментарієм може стати проектний підхід до розвитку підприємства, що реалізується через розробку, обґрунтування та реалізацію проектів розвитку різних типів.

Вітчизняні та іноземні науковці пропонують низку управлінських технологій розвитку підприємства. До таких слід віднести реструктуризацію підприємства [1, 2], реінжиніринг бізнес-процесів [3, 4], збалансовану систему показників ефективності [5], метод ABC [6, 7], шість сигма [8] та ін. Ці методи отримали всесвітнє визнання і довели своє право на існування. До основних переваг цих інструментів можна віднести в цілому успішну їх реалізацію на багатьох підприємствах, що привело до якісних і кількісних змін у цих економічних системах. Серед методів та способів забезпечення розвитку підприємства слід також відзначити роль фундаментальних і прикладних досліджень у сфері проектного менеджменту, серед яких заслуговують на увагу методи й принципи проектного аналізу [9, 10], організаційно-управлінські аспекти реалізації проектів [11] тощо.

Разом з тим, залишаються невирішеними такі проблеми застосування проектного підходу до забезпечення розвитку підприємства, як: сутнісна характеристика проектів розвитку як специфічного типу проектно-діяльності; можливі підходи до класифікації таких проектів; способи і критерії їх відбору в процесі формування програми розвитку підприємства тощо.

Мета статті полягає у розкритті сутності проектів розвитку підприємства та їх типології на засадах проектного підходу до забезпечення якісних, незворотних змін на підприємстві з метою його успішного довгострокового розвитку в мінливих умовах господарювання.

У сучасному економічному середовищі існує багато глобальних тенденцій, що дозволяють говорити про його «проективізацію», тобто зростанні частки і значення діяльності, зв'язаної зі здійсненням проектів. Найважливішими серед них є: 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.

У цілому можна говорити про існування процесу зміни парадигми (основної моделі) бізнесу: його починають розглядати як сукупність взаємозалежних проектів. Подібний підхід дозволяє адекватно відбити й іншу особливість сучасного бізнесу, коли основною стратегічною конкурентною перевагою стає гнучке поводження в мінливому зовнішньому середовищі. У подібних умовах неминучий відхід від ієрархічних організаційних структур і управлінських технологій.

У сучасному діловому середовищі значно зросла актуальність проектного управління як методу організації і управління виробництвом. Це обумовлено об'єктивними тенденціями в глобальній реструктуризації бізнесу. Принцип концентрації виробничо-економічного потенціалу поступився місцем принципу зосередження на розвитку власного потенціалу організації. Великі виробничо-господарські комплекси конгломератного типу швидко заміщуються гнучкими мережними структурами, серед учасників яких домінує принцип переваги використання зовнішніх ресурсів над внутрішніми (outsourcing). Тому виробнича діяльність усе більше перетворюється в комплекс робіт зі складною структурою використовуваних ресурсів, складною організаційною типологією, сильною функціональною залежністю від часу і величезною вартістю.

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, із самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання, тобто переходу з нинішнього (досягнутого) стану у майбутній бажаний стан. І досягнення цього стану є стратегічною метою компанії на поточному етапі її розвитку. Для досягнення стратегічних цілей підприємства обирається визначена стратегія, реалізація якої можлива через розробку та впровадження різних проектів. Проект розвитку підприємства (ПРП) передбачає відповідність обраній стратегії і включає в себе весь комплекс проектів необхідних для досягнення бажаного стану компанії. Отже, враховуючи зазначене, пропонуємо розуміти під проектом розвитку підприємства комплексну програму, що включає проект або сукупність взаємозалежних і узгоджено керованих проектів з якісної трансформації елементів соціально-економічної системи підприємства відповідно обраній ним стратегії.

Здійснення ПРП відбувається на основі дотримання певних вимог і закономірностей, які визначають не тільки порядок перетворень предметів й явищ у процесі розвитку, але й спосіб їхнього існування, характер внутрішньої організації.

Перша вимога визначається тим, що незалежно від конкретного змісту причин, що спричиняються необхідністю розвитку підприємства, ПРП повинні починатися із трансформації основних системоутворюючих факторів, які формують організаційну будову й регулюють здійснення діяльності. При цьому перебудова окремих елементів, зв'язків і підсистем підприємства повинна відбуватися не за принципом підвищення їхніх функціональних якостей у порівнянні з попереднім станом або принципу підвищення їхньої ефективності, а на основі приведення у відповідність із перетвореними вхідними факторами.

Друга вимога полягає в тому, що необхідність і спрямованість ПРП переважно визначаються змістом нових завдань, що виникають перед організацією. Реальна потреба в розвитку впливає не з недосконалої окремих сторін діяльності підприємства та не з можливостей підвищення його ефективності, а породжується появою нових завдань.

По-третє, необхідно враховувати, що обмежувальним фактором будь-якого перетворення соціально-економічної системи є кадри. Люди не тільки надають руху й створюють нове, але вони ж і гальмують розвиток, причому не обов'язково свідомо. В остаточному підсумку, успіх будь-якого перетворення і зокрема ПРП залежить від людей, задіяних у ньому. Будь-яка логічно обґрунтована й повністю забезпечена ресурсами схема перетворень буде реалізована в тій мірі й у тому вигляді, у якому вона відповідає можливостям, знанням й потребам людей.

Питання впливу людського фактору як обмежувального в контексті розвитку підприємства доволі багатоаспектне, але найважливіший висновок із цієї вимоги полягає в тому, що будь-якому заходу, спрямованому на розвиток, повинен передувати розвиток соціальної підсистеми підприємства.

До основних ознак ПРП можна віднести:

1. Проект або сукупність проектів, які входять до його складу, направлені на сукупну зміну якісних, кількісних, структурних елементів підприємства. При цьому, кількісні зміни — це збільшення або зменшення складових частин даного цілого, що виражається збільшенням або зменшенням їхніх числових значень, і приводять на певних етапах своєї зміни до якісного стрибка. Структурні зміни — це зміни взаємин складових частин, які зовсім не обов'язково повинні супроводжуватися збільшенням або зменшенням їхнього числа. Навпроти, число складових частин може залишатися незмінним. Тому можна вважати, що як кількісні, так і структурні зміни відіграють причинну роль у якісних змінах.

2. Всеохоплюваність елементів системи підприємства. ПРП повинен включати всі структурні елементи підприємства, і відповідно у ефективному проведенні (реалізації) проекту повинні бути зацікавлені всі працівники підприємства, а також інші його стейкхолдери.

3. Загальна розробка, планування, реалізація, контроль проектів, які входять до складу ПРП. Вони мають бути підпорядковані загальному керівництву, яке несе першочергову відповідальність за ефективну і вчасну реалізацію ПРП.

4. Взаємоузгодженість субпроектів. Всі проекти, які є складовою ПРП, являють собою не довільний набір незалежних один від одного заходів і засобів їхнього здійснення, а саме систему заходів щодо зміни стану підприємства, переходу його з вихідного стану, що не задовольняє власників і інших зацікавлених осіб, у кінцевий, бажаний для них.

Виходячи з ключового положення про відповідність проектів розвитку підприємства його загальній стратегії, пропонуємо в основу класифікації ПРП покласти концепцію життєвого циклу (ЖЦ) підприємства. Вивчення ЖЦ підприємства — це складний процес, у якому враховуються ендо- та екзогенні властивості об'єкта дослідження підприємства. ЖЦ підприємства може тривати від кількох місяців (малі підприємства, внутрішні венчури великих підприємств) до десятків років (видобувні та виробничі підприємства, залізниця та ін.).

Між ПРП та етапами ЖЦ підприємства можна виявити певний елементний зв'язок. На наше переконання, за допомогою формування та реалізації ПРП може здійснюватися управління ЖЦ підприємства. У своєрідних «точках прийняття рішення» керівники мають змогу визначати подальшу долю підприємства. Управління ЖЦ підприємства формується під впливом ЖЦ галузі, технології, продукції, організаційної форми, персоналу тощо. Згідно з теорією ЖЦ реальних систем, його фази проходять послідовно, що треба враховувати при розробці ПРП. Розробляючи проекти розвитку підприємства, потрібно враховувати різноманітні комбінації таких груп альтернатив.

Відповідно до стратегічних цілей, які ставляться керівництвом підприємства на певному етапі його ЖЦ, вважаємо за можливе запропонувати відповідну класифікацію ПРП (табл. 1).

Припустима також комбінація вищезгаданих ПРП (для диверсифікованих, поліпродуктових підприємств).

Таблиця 1

КЛАСИФІКАЦІЯ ПРП ЗА ЕТАПАМИ ЖЦ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічні цілі	Проекти розвитку
1. Зростання	<ul style="list-style-type: none"> ● експансії (створення / захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу); ● диверсифікації (центрованої, спорідненої, неспорідненої, конгломератної); ● вертикальної та горизонтальної інтеграції; ● глобалізації діяльності
2. Підтримка / стабілізація	<ul style="list-style-type: none"> ● захисту наявної частки ринку; ● підтримки виробничого потенціалу підприємства на досягнутому рівні; ● модифікації базової продукції
3. Реструктуризація	<ul style="list-style-type: none"> ● скорочення витрат і відсікання зайвого; ● коротко- та довгострокової реструктуризації (зокрема, за переорієнтації на нові напрямки діяльності); ● освоєння нових видів продукції та ринків
4. Скорочення діяльності	<ul style="list-style-type: none"> ● скорочення частки ринку; ● «організований відступ» (поступове закриття напрямку); ● «збирання врожаю»
5. Ліквідація	<ul style="list-style-type: none"> ● санація (розпродаж); ● процедура банкрутства; ● консервація потужностей та закриття

Для ефективності реалізації ПРП, проекти які входять до його складу, бажано класифікувати за наступними ознаками:

- класом (або складом і структурою проекту та його предметної області) — монопроекти, мультипроекти, мегапроекти;
- типом (або основними сферами діяльності, у яких здійснюється проект) — технічні, організаційні, економічні, соціальні і змішані проекти;
- видом (тобто характером предметної області) — інвестиційні, науково-дослідні, навчально-освітні, змішані;
- масштабом (або розміром самого проекту, кількості учасників і ступеня впливу на навколишнє оточення) — дрібні, середні, великі і дуже великі проекти;
- тривалістю (тривалістю періоду здійснення) — короткострокові, середньострокові та тривалі проекти;
- складністю — прості, складні та дуже складні.

Успішна реалізація ПРП забезпечується не тільки правильним управлінням проектами, які входять до його складу, але і вибором цих проектів.

Щоб ефективно проводити процес реалізації ПРП, пропонуємо використовувати системний підхід, що забезпечує єдині принципи добору проектів у всій організації. Практична реалізація такого підходу можлива внаслідок ранжирування проектів за деякими формальними критеріями і добір на основі отриманої при ранжируванні оцінки.

Умовою успішності реалізації ПРП є саме системний підхід до його здійснення, облік усієї взаємозалежної сукупності інтересів осіб, що ініціюють перетворення і беруть участь у них, урахування факторів впливу і причин перетворень, взаємозалежності окремих заходів і їхньої логічної послідовності і т.д. Украй небезпечні поширені у вітчизняній практиці так звані «клаптеві» перетворення, при яких змінами у функціональних областях не узгоджено і не в тій послідовності займаються функціональні експерти. Ці зміни спочатку можуть приводити до локальних позитивних результатів, але, не маючи загального логічного обґрунтування та підпорядкованості єдиній ідеї змін, не вписані в загальну концепцію розвитку, вони, як правило, швидко вичерпують себе і не забезпечують очікуваного ефекту в рамках усієї бізнес-системи, а іноді навіть погіршують її стан.

На жаль, досить часто процес розвитку діючих підприємств зводять до оптимізації або структури активів, або фінансової та підтримуючої її організаційної структури через виділення центрів прибутку і витрат з наступним пропорційним розгалуженням фінансових потоків усередині підприємства. Принципово такий підхід у цілому не викликає заперечень, однак він залишає без уваги (у всякому разі, на первісному етапі) одне із самих істотних для будь-якої діючої компанії питань — вибір стратегії розвитку, що спирається на використання внутрішнього й зовнішнього інтелектуального та інноваційного потенціалу.

У західній діловій практиці основними позитивними завданнями етапів розвитку компанії є залучення кредитних і інвестиційних ресурсів, приведення структури бізнесу у відповідність до результатів реінжинірингу бізнес-процесів, пошук партнерів у бізнесі, розширення й укрупнення виробництва, приведення структури бізнесу у відповідність зі станом виробничих потужностей, упровадження нових технологій, диверсифікованість і демонополізація виробництва, оптимізація оподаткування, дроблення майнового комплексу на окремі підприємства чи, навпроти, інтеграція активів окремих компаній для реалізації спільних великих проектів і т. д.

В умовах трансформаційної економіки України, при переході від централізованого планового до ефективно функціонуючого ринкового господарства у якості головних позитивних завдань розробки і реалізації проектів розвитку підприємства висуваються завдання збереження і відновлення рівноважного стану бізнесу шляхом усунення дисфункцій у системі «підприємство — галузь — ринок», адаптації підприємств до умов ринкової економіки і перетворення їх з виробничих одиниць у справжні суб'єкти підприємницької діяльності, здатні ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки і виробляти конкурентоздатну продукцію, що відповідає би вимогам товарних ринків.

Вважаємо за можливе сформулювати основні результати проведеного дослідження сутності проектів розвитку підприємства та їх типології на засадах проектного підходу до забезпечення якісних, незворотних змін на підприємстві.

1. Досліджуючи сучасне економічне середовище, можна констатувати, що відбувається тенденція до його «проективізації», тобто зростанні ролі і значення проектної діяльності як такої, що дозволяє ефективно та результативно реалізувати стратегічні завдання розвитку підприємства на різних етапах його життєвого циклу.

2. Сформульовано авторську позицію щодо трактування проекту розвитку підприємства як комплексної програми, що включає проект або сукупність проектів з якісної трансформації елементів соціально-економічної системи підприємства відповідно обраній ним стратегії.

3. Виходячи з особливостей розробки та реалізації ПРП, запропоновано класифікацію ПРП відповідно до стратегічних цілей, які ставляться керівництвом компанії на певному етапі життєвого циклу підприємства.

Наприкінці хотілось би зазначити, що дослідження сутності проектів розвитку підприємства та їх типології потребують подальшого розроблення з метою розширення сфер практичного застосування подібних комплексних за характером дій, спрямованих на забезпечення ефективного, довгострокового розвитку економічних організацій різних типів.

Література

1. Гохан П. А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний: 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 741 с.
2. Бельх Л. П. Реструктуризация предприятия: Учеб. пособие. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ЮНИТИ, 2007. — 511 с.

3. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: практическое руководство. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 222 с.
4. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: компонентная методология: 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 320 с.
5. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 294 с.
6. Дайле А. Практика контроллинга. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 336 с.
7. Голов С. Ф. Управлінський облік: Підручник для вищих навч. закладів. — К.: Лібра, 2003. — 703 с.
8. Херри М., Шредер Р. 6 SIGMA. — М.: Эксмо, 2003. — 464 с.
9. Верба В. А., Загородніх О. А. Проектний аналіз: Підручник. — К.: КНЕУ, 2000. — 322 с.
10. Волков И. М., Грачева М. В. Проектний аналіз. — М.: ЮНИТИ, 1998. — 386 с.
11. Мазур И. И., Шатино В. Д. Управление проектами: Справочник для профессионалов. — М.: Высш. шк., 2001. — 875 с.

Стаття надійшла до редакції 08.09.2008 р.