

УДК 658.14.17

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

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. У статті розкриваються особливості розробки та реалізації проєктів розвитку підприємства, запропоновані і обґрунтовані рекомендації по ефективному впровадженню етапів даного процесу. Запропоновано схему класифікацій етапів розробки та реалізації проєктів розвитку підприємства, яка включає чотири великі фази (ініціювання, планування, реалізація, моніторинг і контроль) з деталізацією їх на двадцять чотири етапи.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: проєкти розвитку підприємства, ініціація, планування, формування концепції, організація, реалізація, моніторинг і контроль.

АННОТАЦИЯ. В статье раскрываются особенности разработки и реализации проектов развития предприятия, предложены и обоснованы рекомендации по эффективному внедрению этапов данного процесса. Предложенная схема классификации этапов разработки и реализации проектов развития предприятия, которая включает четыре большие фазы (инициирование, планирование, реализация, мониторинг и контроль) с детализацией их на двадцать четыре этапа.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: проекты развития предприятия, иницирование, планирование, формирование концепции, организация, реализация, мониторинг и контроль.

SUMMARY. This article concerns investigation and realization specifics of enterprise development projects, propositions and relevance of recommendations for effective implementation of stages of this process. The scheme of classification of the enterprise development projects includes four big process phases like initiation, planning, realization, monitoring and control detailing them on twenty four parts.

KEY WORDS: enterprise development projects, initiation, planning, conception establishment, organization, realization, monitoring and control.

Актуальність та постановка проблеми. У зв'язку з актуалізацією і значним поширенням у діяльності багатьох українських компаній і підприємств одного з найбільш ефективних способів ведення бізнесу, а саме, проєктного управління, особливого зна-

чення набуває, на думку автора, інноваційний підхід використання цих принципів для управління розвитком компанії.

Використання методології управління проектами та програмами для формалізації і впорядкування розвитку є порівняно новим підходом у менеджменті. Проекти і програми саме розвитку компанії чи бізнесу обділені такою увагою і застосування проектних методів до них поки не формалізовано, хоча саме тут концентруються реальні можливості підвищення ефективності підприємства — зниження витрат, посилення відповідності корпоративної стратегії, прискорення і синхронізації ініціатив розвитку, упорядкування розвитку, досягнення синергії і т. п. Подібний інноваційний підхід дозволить підвищити виробничий потенціал організації та забезпечить значний економічний, соціальний та іміджевий ефект.

Аналіз останніх публікацій. Дослідженням сутності поняття «розвиток» та методами його досягнення займалися та продовжують займатися багато науковців, економістів всього світу: І. Адизес, К. Арджиріс, Г. Бенніс, В. Герасимчук, Л. Грейнер, У. Демінг, Х. Доннелі, Д. М. Іванцевич, Г. Мінцберг, У. Шухарт. Важливе значення мають роботи з теорії та практики проектного управління Р. Арчібальда, Г. Дітхельма, Д. Клеланда, І. Мазура, В. Шапіро, Г. Ціпеса, А. Товба, Н. Керзнера, Л. Стакенбрука та ін.

Невирішені частини загальної проблеми. Разом з тим, переважна більшість робіт не розглядає розвиток, як вид комплексної діяльності, якою можливо управляти на основі сучасних методів менеджменту, зокрема методів проектного менеджменту. Також слід зазначити, що окремі сторони аналізу розвитку компанії мають різну ступінь розробленості. Нечисленні дослідження, що фокусуються на так званих внутрішніх проектах, описують тільки частину діяльності з розвитку, наприклад, організаційний розвиток чи технологічні інновації.

Мета статті полягає у розкритті змісту основних етапів та в запропонуванні методичних рекомендацій розробки та реалізації проектів розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Починаючи процес розробки і реалізації проектів розвитку необхідно визначитись з основними моментами організації та виконанням цього процесу. У даному випадку можна виділити два підходи. Перший (і найчастіше найбільш ефективний) передбачає одноосібне управління та координацію процесів проекту призначеним повноважним

керівником проекту. У цьому випадку він повністю (хоча можливі варіанти) організовує, зв'язує, контролює і завершує всі процеси проекту.

Другий підхід — це просте управління проектами розвитку в рамках існуючої ієрархії організації. Коли топ-менеджер приймає рішення про розробку якого-небудь проекту, робота над різними частинами проекту доручається відповідним функціональним підрозділам, при цьому кожен підрозділ відповідає за виконання робіт над своїм сегментом проекту. Координація здійснюється за звичайними управлінськими каналами.

Процес розробки і реалізації проектів розвитку підприємства складається з чотирьох великих фаз, які потім деталізуються на етапи, а саме: 1) ініціація; 2) планування; 3) реалізація; 4) моніторинг і контроль. Багато авторів [1, 2, 3] процес управління проектами розбиває на п'ять основних груп, до вище перерахованих додаючи ще — процес завершення. Ми вважаємо, що для проектів розвитку даний етап є важливим, але не структурним. Тим самим він не потребує окремого виділення, і не передбачає розробки серйозного методичного апарату для його реалізації.

Ініціація. Усі проекти, в тому числі і проекти розвитку, починаються з ініціації. Існують різні погляди відносно шляхів ініціації, ролі ініціатора [4, 5]. Запропонуємо своє бачення. Перш за все, необхідно з'ясувати від кого ініціатива повинна виходити, і що до цього спонукає ініціатора. Найбільш зацікавленими особами в ефективній діяльності компанії є власники та керівники підприємства, до того ж у них є можливість приймати як стратегічні, так і тактичні рішення. Доволі часто ці дві групи орієнтуються на різні цілі. Так, власники зацікавлені в тому, щоб отримувати прибуток від діяльності, і щоб збільшувалася вартість компанії. Керівники намагаються створити систему, яка б довгий час стабільно існувала без кризових явищ. На процес довгострокового розвитку з доволі ризикованими наслідками мало хто наважується.

Процес ініціації розвитку можна представити у трьох напрямках:

1. Зверху вниз. Коли ініціатива виходить від керівництва підприємства, для великих проектів (програм) розвитку, тих, які включають декілька елементів системи і більше, найчастіше так і відбувається. Переваги даного напрямку в тому, що керівники бачать все підприємство як цілісну систему, і добре обізнані, як трансформація певних елементів приведе до зміни всієї компанії.

Недоліком є те, що часто зверху погано видно можливості окремих підрозділів в досягненні поставленої мети, реалізації проекту.

2. Знизу вгору. Ініціатива виходить від керівників структурних (функціональних) підрозділів. Переваги полягають в тому, що функціональні підрозділи безпосередньо стикаються з проблемами, які заважають їм розвиватись. Вони добре знають свої потреби і можливості. Недоліки полягають в тому, що функціональні керівники не можуть побачити і спланувати вплив усього процесу змін на діяльність не тільки їх відділу, а й усієї компанії в цілому.

3. Горизонтальна (міжфункціональна). Коли ініціатива виходить від керівників різних підрозділів, задіяних у певному бізнес-процесі, або від керівника бізнес-процесу, якщо такий існує. Проблеми виникають не в якомусь підрозділі, а у бізнес-процесі, про що керівник напрямку повідомляє вищому керівництву і пропонує певну ініціативу з його розвитку. Переваги: керівник процесу (або керівники підрозділів, що задіяні в процесі), безпосередньо бачить шляхи розвитку свого напрямку діяльності. Недоліки: складно дійти згоди з усіма учасниками процесу щодо спільного напрямку розвитку.

Розглядати процес ініціації і розвитку компанії тільки з погляду одного напрямку не зовсім ефективно. Для успішної реалізації проектів розвитку необхідно об'єднати всі напрямки в так званий «тривимірний простір» процесу розвитку. Відсутність або неповноцінність хоча б однієї з осей прирікає на невдачу всю програму. Слабка вісь, спрямована зверху вниз, означає, що топ-менеджери не мають чіткого уявлення про те, в якому напрямку слід концентрувати нові навички та розвивати ініціативи. Якщо з'являться проблеми з віссю, спрямованою знизу вгору, знизиться мотивація співробітників, імпульс руху вперед згасне, можливості для підвищення ефективності будуть втрачені, а нові принципи поведінки та навички не сформуяться. Нарешті, недостатня увага розробників програми до горизонтальної осі призведе до того, що зусилля щодо поліпшення виконання різних функцій виявляться недостатніми і так звана критична маса перетворень не буде набрана. Реальні результати будуть досягнуті тільки в тому випадку, якщо вживаються щодо всіх трьох напрямків зусилля скоординовані і взаємопов'язані.

Фаза планування (формування концепції). Формально, хоча ми вже перейшли у фазу планування, може бути присутня попередня

фаза ініціації проекту, де проводиться подальше більш глибоке обговорення й аналіз ідеї, вже виходячи з попередньо прийнятого позитивного рішення. Робота виконується групою потенційних майбутніх учасників (прообразу команди або робочої групи проекту) на чолі із затвердженим керівником проекту. Відбувається встановлення більш конкретних кінцевих цілей, уточнення майбутніх результатів.

Правильне формулювання головної (основної) цілі проекту є вкрай важливим моментом, оскільки і досягнення проміжних показників, і підсумкова оцінка проекту засновані на вимірі ступеня задоволення мети. Проекти розвитку в більшості випадків не володіють жорсткими вимірюваними критеріями, тому досить важко правильно сформулювати мету. Можна виділити три ситуації, які при цьому виникають [6]: 1) наявність жорстких показників, які можна спочатку сформулювати і виміряти; 2) напівтверді показники, розрахунок і фіксація яких спираються на описи та експертні оцінки; 3) мета визначається як чисто експертна, показники якої на практиці навіть можуть уточнюватися. У будь-якому випадку необхідна робота щодо конкретизації цілей.

Дуже важливим є розробка та оцінка альтернативних стратегій досягнення цілей, адже не завжди перша стратегія, запропонована на презентації, може виявитися вірною і економічно виправданою. Стратегії аналізуються, здійснюється вибір основної, найбільш привабливої з точки зору ситуації або обмежень стратегії. На основі цього вибору формується попередній план проекту (з урахуванням майбутньої доступності ресурсів). Підготовка попереднього плану проекту є, по суті, другим кроком у деталізації параметрів проекту після формалізації його ідеї, пріоритезації та затвердження, або другим фільтром відбору проекту.

Отже, суть процесу формування концепції проекту полягає в остаточному уточненні і фіксації мети проекту і визначенні напрямків її досягнення.

Фаза організації (організаційний процес планування). Організаційний процес планування проекту передбачає вирішення низки завдань: 1) визначення та формування всього комплексу заходів і робіт, які повинні бути виконані; 2) встановлення тривалості і послідовності робіт з реалізації проекту, яка б забезпечувала логічність і ефективність їх виконання; 3) визначення і розподіл по-

трібних ресурсів, бюджету, поєднання їх з календарним планом робіт; 4) розробка інформаційної бази для контролю за виконанням проекту; 5) прийняття рішення щодо перерозподілу ресурсів у разі необхідності протягом життєвого циклу проекту; 6) розробка системи мотивації учасників проектною командою; 7) фіксації перших ризиків і параметрів якості; 8) узгодження дій організацій-учасників проекту.

Власне, фаза організації, це ретельна побудова моделі реалізації проекту, включаючи здійснення управління проектом і створення самого продукту. Організація означає також детальне визначення того, що необхідно для успішного виконання проекту з дотриманням вимог щодо обсягу робіт, часу, витрат і якості. Тому першочерговим завданням менеджерів є визначити зміст проекту, його мету і головні завдання. Далі необхідно скласти перелік робіт для досягнення цих завдань і провести добір із зовні (з інших компаній) або усередині (з різних відділів та підрозділів) людей, які їх виконуватимуть, тобто створити зовнішню і внутрішню організаційні структури зі встановленням відповідальності, налагодженням необхідної інтеграції, координації і взаємодії між усіма учасниками, залученими до здійснення проекту.

Усі роботи з виконання проекту повинні бути регламентовані таким чином, аби забезпечити послідовне, логічне та ефективне їх виконання. Дуже важливим є також визначення потреби у ресурсах як загальної кількості, так і з розподілом у часі. Необхідно обчислити витрати на проект, у тому числі періодичні (місячні, квартальні) бюджети і грошові потоки. Планування робіт, ресурсів і витрат виконується як у зв'язку між собою, так і стосовно організаційних елементів проекту (тобто підрозділів).

На цьому етапі відбувається уточнення вартості проекту. В ході реалізації проекту потрібні більш точні оцінки його собівартості. Для оцінки вартості проекту використовується кілька загальноприйнятих методів розрахунку. Кожен може вибрати метод, що забезпечує необхідну точність оцінки і який відповідає його можливостям по грошових та трудових витрат на проведення самої вартісної оцінки.

Таким чином, планування проекту — це механізм, який дає змогу розподіляти обсяги робіт, ресурси, витрати в заданих термінах і між окремими виконавцями для вчасного й ефективного здійснення проекту [7].

Фаза реалізації. Основна мета фази реалізації — виконання плану проекту. Мається на увазі, що керівник проекту буде організовувати виконання його відповідно до плану. Отже повинні реалізовуватися наступні процеси: виконання робіт по досягненню цілей проекту, керівництво і виконання плану проекту, затвердження результатів робіт, витрачання трудових і матеріальних ресурсів, підбір, навчання і управління членами команди, отримання пропозицій від постачальників, вибір постачальників, керування ними, управління ризиками, забезпечення якості, розподіл інформації і т. д.

Найбільш відповідальний етап фази реалізації — це підбір членів проектної команди. Адміністратор, секретар проекту, діловод, залучені функціональні фахівці і в ряді випадків представники підрядників, постачальників складають команду, або робочу групу проекту — групу, на яку покладено виконання конкретних завдань у рамках проекту з повним або частковим відривом від основної діяльності, що володіє необхідною компетенцією і залучену до роботи на весь термін проекту або його більшу частину. Команда орієнтована на результат і пред'являє певні вимоги до своїх учасників. Найсуттєвіші проблеми на фазі реалізації виникають у складності знаходження необхідних членів проектної команди з необхідними компетенціями.

Серед інших можливих проблем реалізації проектів розвитку можна виділити наступні:

— в області виконання обсягу робіт: а) виникають непередбачені технічні проблеми створення продукту проекту; б) відбувається розширення масштабу робіт; в) можлива недостатність ресурсів при реалізації; г) з'являються проблеми якості та надійності; д) ініціюються вимоги внутрішнього замовника щодо зміни специфікацій та ін.;

— в області витрат за проектом: а) виникають технічні проблеми, які вимагають збільшення фінансування; б) фіксується зниження первісних оцінок; в) погано складаються кошториси; г) має місце несвоєчасність проведення коригувань; д) виникає зростання цін на ресурси та ін.;

— в області часових параметрів проекту: а) технічні проблеми займають більше часу, ніж планувалося; б) послідовність робіт не зовсім правильно визначена; в) необхідні ресурси виявилися недоступні в потрібні терміни; г) попередні завдання не були повністю виконані й ін.

Одним з методів щодо подолання проблем під час процесу реалізації є ведення реєстру проблем. Обов'язковими полями в реєстрі є власне опис проблеми, дата виявлення, вплив проблеми на проект, заходи щодо усунення, терміни вирішення [8].

Фаза контролю та моніторингу. Моніторинг проекту — це регулярний процес збору, вимірювання, реєстрації та розповсюдження інформації, що стосується будь-яких або всіх аспектів виконання проекту, оцінка змін та підготовка для прийняття рішень. Важливо пам'ятати, що моніторинг відмінний від контролінгу (який використовує дані, представлені моніторингом, для зіставлення реальної діяльності з запланованою), а також від оцінки (через яку виносяться судження про якість та ефективності здійснення проекту).

Метою моніторингу є надання керівництву проекту або компанії оперативної інтегрованої інформації про реалізацію проекту, достатньої для прийняття ключових рішень по проекту. Інтегральні показники стану проекту або ключові показники виконання повинні задовольняти потребам керівництва як з точки зору повноти, так і оперативності її подання. Інформація може стосуватися всіх або будь-яких специфічних аспектів виконання проекту, які хоче мати керівник проекту або хтось інший у компанії. У цьому сенсі моніторинг відмінний від контролю, який використовує дані, що надаються моніторингом, для зіставлення реальної діяльності з запланованою та виносить оцінку якості та ефективності здійснення проекту.

На жаль, часто моніторинг зосереджений на даних, які найлегше збирати, а не на найбільш важливих даних. Крім того, моніторинг повинен концентруватися на одержуваних результатах, а не на самому процесі. Важливо пам'ятати, що успішних керівників проекту не дуже цікавить, як важко працювати команді і скільки зусиль потрібно для переконання постачальника на дотримання терміну постачання. Їх цікавлять результати.

Контроль реалізації проекту — це прийняття рішення та здійснення дій, спрямованих у першу чергу на зменшення різниці між затвердженим базовим або поточним планом проекту і його фактичним здійсненням. Контроль найбільш значущий, і є центральним видом діяльності в ході реалізації. Системи контролю проекту розробляються і впроваджуються для зменшення ризику

наявності невирішених цільових завдань проекту, затримки терміну і перевищення бюджету.

Контроль, головним чином, сфокусований на трьох параметрах проекту: виконанні самих предметно-орієнтованих і управлінських робіт за проектом, рівні витрат та часу реалізації. У загальному вигляді контроль проекту проводиться для того, щоб заплановані події здійснювалися точно за планом, незаплановані — по можливості не відбувалися і коректувалися всі виникаючі відхилення від плану.

У найбільш простому варіанті система контролю включає такі блоки: а) визначення елементів і об'єктів контролю (за чим треба стежити; що треба контролювати); б) визначення стандартів, які будуть використовуватися при контролі (з чим зіставляти); в) встановлення допустимої межі відхилення фактичних параметрів від запланованих (яка величина допуску); г) частота і деталізації контрольних дій (як, коли і з якою глибиною виконувати контроль); д) процедури визначення необхідності зміни у разі, якщо фактичне відхилення перевищує встановлений рівень відхилення-допуск (що робити, якщо встановлені фактичні значення перевищують стандарт більш ніж на величину дозволеного допуску); е) документацію і методи контролю (як, за допомогою яких ресурсів контролюють; як реєструється інформація; хто зберігає і архівує дані); ж) відповідальні особи (хто відповідає за контрольні дії; хто виконує).

Висновки. Вважаємо за можливе сформулювати основні результати проведеного дослідження процесу розробки і реалізації проектів розвитку підприємства:

1. Даний процес є ключовим в успішній проектній діяльності, направлений на розвиток компанії, він дозволяє ефективно і вчасно реалізувати проекти, які мають принципово важливе значення для довгострокового успішного функціонування підприємства на ринку.

2. Процес розробки і реалізації проектів розвитку складається з чотирьох етапів: ініціювання, визначає і авторизує проект; планування, визначає і уточнює цілі проекту, планує дії, необхідні для досягнення цілей; реалізація, об'єднує людські та інші ресурси для виконання плану; моніторинг і контроль, регулярно оцінює прогрес проекту і здійснює моніторинг, у ра-

зі потреби проводить коригування дій для досягнення цілей проекту.

3. У розробці і реалізації проектів розвитку використовуються специфічні й складні технічні прийоми, методи та системи, що потребує залучення висококваліфікованих професіоналів (менеджера та учасників проекту), які добре орієнтуються як у теоретичних і практичних аспектах розвитку підприємства, так і у особливостях проектного менеджменту.

Наприкінці хотілось би зазначити, що дослідження етапів та методів розробки та реалізації проектів розвитку потребують подальшого розроблення з метою розширення сфер практичного застосування подібних комплексних дій, спрямованих на забезпечення ефективного, довгострокового розвитку економічних організацій різних типів.

Література

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK) (A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)). [Текст] — М.: Институт управления проектами, Project Management Institute, 2004.

2. Процессы управления проектами [Электронный документ] // Интернет-портал «ITeam». Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_36/article_337/

3. Мазур *Й. И.* Управление проектами: Справочник для профессионалов [Текст] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро — М.: Высш. шк., 2001. — 875 с.

4. Дитхельм *Г.* Управление проектами: В 2-х т. [Текст] / Дитхельм Герд. — М.: Бизнес-пресса, 2003. — 400 с.

5. Ньютон *Р.* Управление проектами от А до Я [Текст] / Р. Ньютон — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 192 с.

6. Фунтов *В. Н.* Управление проектами развития фирмы: теория и практика [Текст] / В. Н. Фунтов. — СПб.: Питер, 2009. — 496 с.

7. Батенко *Л. П.* Управління проектами: Навч. посібник. [Текст] / Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.

8. Ковалев *С.* Проекты совершенствования и развития деятельности предприятия — инициация и планирование — шаг за шагом [Электронный документ] / С. Ковалев // Режим доступа: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=18>

Статтю подано в редакцію: 22.04.2011 р.