

2. Богатирьов А. М., Бутенко А. І., Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку. — Одеса: ППРЕД НАН України, 2003. — 274 с.
3. Шериньова З. Стратегічне управління. — К.: КНЕУ, 2004. — 700 с.
4. Курс МВА по стратегічному менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 588 с.
5. <http://www.kyivstar.net/about/partners/>
6. <http://mobilnik.ua/news/4821.html>

Стаття надійшла до редакції 13 березня 2008.

УДК 65.01

**В. А. Верба**, канд. екон. наук, докторант,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## **РОЗВИТОК КОМПАНІЇ В КОНТЕКСТІ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ**

*АНОТАЦІЯ. У статті досліджено наукову гіпотезу про теоретичну можливість та практичну доцільність виокремлення специфічного типу проектів — проектів розвитку компанії, спрямованих на реалізацію цілеспрямованих, незворотних якісних змін в організації та її діяльності, що покликані забезпечити сталий прогресивний розвиток компанії у просторі та часі.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** теорія систем, розвиток компанії, показники розвитку, стратегічний розвиток, інноваційний розвиток, проект розвитку.

Перед керівництвом сучасних компаній постають питання вибору напрямків розвитку, способів їх реалізації, досягнення економічної раціональності реалізації відповідних змін у системі компанії. Вирішення таких та подібних проблем можливе на засадах різних методологічних підходів. Достатньо пригадати практику впровадження різноманітних управлінських технологій (більш детально увагу їм було присвячено у [1]), серед яких останніми роками набули найбільшого поширення в Україні реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, впровадження систем стандартизації ISO 9000:2000, системи збалансованих індикаторів BSC та ін. Впровадження подібних управлінських технологій є процесом тривалим, витратним та непередбачуваним з точки

зору їх результативності. Отже, подібні заходи забезпечують еволюційний (поступовий, повільний) розвиток компанії, що не завжди відповідає вимогам сьогодення з урахуванням наростаючої динаміки та швидкості змін у середовищі господарювання. За умов глобалізації та інформатизації ринкових процесів, відкриття національних економічних меж та зміни природи конкуренції убік партнерських відносин зростає актуальність проблеми ефективного використання методологічних засад проектного підходу до забезпечення адекватного (а іноді — й випереджаючого) розвитку компанії.

Проектний підхід до забезпечення успішного довгострокового розвитку компанії дозволяє вчасно, в межах встановленого бюджету та з чітко визначеним результатом концентрувати управлінські зусилля та ресурси на досягненні встановлених цілей розвитку, внаслідок чого реалізуються якісні, незворотні зміни в компанії та відбувається «покроковий рух» компанії у напрямку досягнення бажаного стану (в контексті стратегічної ідеї).

Як відомо, застосування проектного підходу в загальному управлінні компанією обумовлює чітку прив'язку уваги менеджера проекту до трьох основних параметрів: якості продукту, бюджету та часу. З одного боку, подібна структуризація поля управлінських рішень дозволяє зосередитись на певних критеріях ефективності функціонування компанії та сприяє раціональному розподілу ресурсів і часу в межах портфелю проектів. Але, з іншого боку, основною вадою подібного підходу є «звуження» уваги менеджера переважно до поточних управлінських змін у компанії, які відбуваються внаслідок реалізації проекту, що у свою чергу суттєво не позначається на розвитку компанії у стратегічному контексті. Тому виникає проблема методологічного розвитку проектного підходу у напрямку можливостей його успішного застосування задля досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення її довгострокового успішного розвитку.

Аналіз опублікованих надбань щодо визначеної проблеми доцільно проводити у двох напрямках. По-перше, у контексті розробленості наукової проблеми розвитку системи як такої, яка була досліджена в роботах визнаних класиків менеджменту Ф. Тейлора, А. Слоана, Л. Берталанфі, А. Холла, Дж. Черчмена, Р. Акоффа, Ф. Емері, Дж. Форрестера, А. Богданова [2], які вивчали об'єктивні закони створення та розвитку організацій. По-друге, у контексті сучасної методології проектного аналізу та менеджменту та її можливостей у сфері забезпечення розвитку компанії, яким присвятили свої праці видатні зарубіжні науковці Р. Арчи-

бальд [11], Д. Лач, Дж. Тернер [12], А. Харісон, а також російські та українські дослідники В. Воропаєв, В. Шапіро, Г. Грачова, С. Бушуєв, Л. Батенко та ін.

Складність дослідження проблеми методологічного забезпечення проектного підходу до досягнення довгострокового успішного розвитку компанії позначається передусім неоднозначністю трактування сутності та рушійних сил розвитку, сукупності та сили впливу факторів, які сприяють розвитку, багатогранністю аспектів управління розвитком компанії. Серед дискусійних залишаються питання визначення показників і критеріїв розвитку компанії. Усе це ускладнює трактування основних параметрів «продукту» проекту розвитку компанії, а відповідно й встановлення адекватних бюджетних і часових обмежень його реалізації.

Ураховуючи вище зазначене, вважаємо за доцільне визначити метою даної роботи дослідження поліваріантності поглядів на розвиток економічної організації (зокрема, компанії) у різних напрямках функціонального менеджменту, критичну характеристику підходів щодо чинників розвитку, ідентифікацію ознак, принципів і методів визначення проектів розвитку та способів щодо оцінки їх ефективності. В межах цього дослідження висувається та підлягає перевірці гіпотеза про теоретичну можливість та практичну доцільність виокремлення специфічного типу проектів — проектів розвитку компанії, для якого притаманні певні особливості, що не підпадають під пряме трактування в межах традиційного проектного менеджменту внаслідок специфіки їх передбачуваних результатів, орієнтованих на реалізацію цілеспрямованих, незворотних якісних змін в організації та її діяльності, що покликані забезпечити сталий прогресивний розвиток компанії у просторі та часі.

Підприємство, як економічна організація, складається із взаємозалежних елементів, являє собою цілісну систему, що постійно змінюється в динамічному середовищі. Незважаючи на чисельність опублікованих наукових праць, присвячених дослідженню причин та умов розвитку підприємств, слід констатувати відсутність у межах наукової спільноти єдності як у питаннях змістовного наповнення категорії «розвиток підприємства», так і його природи, передумов, рушійних сил, результатів. Саме тому існує така різноманітність теорій і моделей розвитку організації [3].

На наш погляд, доцільно погодитись з тим, що в економічному контексті під розвитком системи слід розуміти сукупність прогресивних та регресивних, керованих та некерованих процесів, які відбуваються на макро- та мікрорівнях, та результатом

яких є закономірні, якісні, незворотні зміни цієї системи. Цікавою є думка деяких дослідників [4], що розвиток є характерною рисою будь-якої системи, її універсальною властивістю, внаслідок чого підприємство закономірно змінює свій якісний стан (його склад або структуру).

Більшість дослідників головною рушійною силою розвитку вважають необхідність реагування на вплив факторів у зовнішньому по відношенню до підприємства середовищі. Прихильники екстерналістського підходу вважають, що в основу розвитку закладено механізм удосконалювання системи зв'язків у взаємодіях, тобто генезис керування, під час якого проявляються стабілізуюча та рушійна форми природного відбору, що веде до цілеспрямованих, прогресивних змін, а також до підвищення рівня організації [5].

Вчені, що стоять на платформі визначення природи розвитку як змін, що викликані необхідністю подолання внутрішніх протиріч системи, пояснюють розвиток підприємства як своєрідну реакцію системи на необхідність вирішення проблем в окремих її складових та взаємозв'язках між ними (наприклад, невідповідність наявного стану компанії встановленим цілям, результативність та ефективність використання ресурсів і можливостей, які виникають внаслідок дисбалансу елементів системи економічної організації та механізмів їх взаємодії).

Розрізняють дві форми розвитку, між якими існує діалектичний зв'язок: 1) еволюційну, пов'язану з поступовими кількісними змінами об'єкта; 2) революційну, що характеризується якісними змінами в структурі об'єкта. До того ж виділяють прогресивну, висхідну лінію розвитку та регресивну, спадну лінію.

Виходячи з наведеного, поділяємо точку зору, згідно якої розвиток підприємства як відкритої економічно-соціальної системи являє собою сукупність прогресивних та регресивних, керованих та некерованих процесів, результатом яких є закономірні, якісні, незворотні зміни, які забезпечують якісну зміну системи [6].

Незважаючи на досить чітке визначення проявів розвитку підприємства, тривають наукові дискусії навколо проблеми визначення критеріїв ідентифікації змін на підприємстві, як таких, що є закономірними, якісними, незворотними, а отже свідчать про розвиток підприємства. Критерієм таких змін є поява нової якості, що зміцнює стабільність і гармонійність функціонування підприємства або створює принципово нові умови для нього. Внаслідок подібної невизначеності в науковому обігу отримали поширення такі поняття, як «стратегічний розвиток», «інноваційний розвиток». Спробуємо проаналізувати їх змістове наповнення.

Цілеспрямовані дії керівників сучасних підприємств різних форм та бізнес-профілів усе частіше позначаються в спеціальній літературі терміном «стратегічний розвиток», підкреслюючи стратегічні аспекти трансформаційних змін на підприємстві, що спрямовані на реалізацію довгострокових намірів і досягнення встановлених цілей. Беручи до уваги, що основні рушійні сили розвитку пов'язані або з покращенням конкурентних позицій компанії, або з необхідністю забезпечення довгострокової результативності, можна погодитись із гіпотезою, згідно якої переважна частка змін на підприємстві пов'язана саме зі стратегічною сферою його діяльності. Про стратегічну домінанту у визначенні напрямів керованих покращень на підприємстві свідчить той факт, що до найпопулярніших управлінських інструментів, які використовували компанії у 2006 році, входять стратегічне планування, формування візії і місії, управління ключовими компетенціями компанії, взаємозв'язками з клієнтами, процесне управління та ін. [7]. Саме тому стратегічний аспект у процесі розвитку компанії має стати домінуючим при виборі цілеорієнтованих покращень, параметрів і критеріїв оцінки економічної ефективності заходів, що сприяють якісним змінам у компанії. Це зумовлює необхідність використання в якості оціночного показника розвитку компанії досягнення нею стратегічних цілей.

Поява категорії «інноваційний розвиток» пов'язана передусім з прагненням дослідників підкреслити інноваційний характер досягнення результатів розвитку внаслідок створення та використання нововведень. У такому контексті однією з основних складових розвитку стає здатність компанії запропонувати, розробити, виготовити, вивести на ринок і просувати на ньому товари з новими споживчими якостями, або товари, що орієнтовані на задоволення існуючих потреб, але новими нетрадиційними способами, або ж товари, що призначені для задоволення нових потреб [8, с. 22]. Як можна помітити, інновації, як джерело і засіб якісних покращень на підприємстві, стають фактором, що переводить систему у принципово новий якісний стан. Тому вважаємо, що ідентифікація проектів за критерієм рівня інноваційності змін у компанії має бути визначальною для формування системи оцінювання їх ефективності.

Оскільки розвиток компанії пов'язаний зі змінами як окремих елементів системи, зв'язків між ними, так і системи в цілому, слід враховувати значний рівень невизначеності результатів цих змін унаслідок суттєвого впливу синергійних, мультиплікативних та елімінуючих ефектів, що виникають під час їх впровадження.

Значний вплив на рівень невизначеності створюють такі характеристики, як розвиненість інноваційного потенціалу компанії, готовність її менеджменту до проведення змін, вміння долати опір нововведенням. Саме тому в процесі управління розвитком компанії стає актуальним виокремлення у специфічну функціональну зону менеджменту сфери управління змінами на підприємстві.

Розвиток компанії як процес якісних перетворень може відбуватися у двох формах: а) у вигляді проектів, б) як процес постійних змін у системі, що не мають ознак проектної діяльності. На переконання окремих дослідників, проекти розвитку можуть бути найефективнішим та іноді єдиним способом впровадження якісних незворотних змін в організації [9]. Більшість з керованих змін у компанії мають ознаки проектів, тобто являють собою одноразові заходи, спрямовані на досягнення унікальної мети у визначений проміжок часу при обмежених ресурсах. Саме тому інструменти проектного менеджменту стають невід'ємною складовою управління розвитком підприємства. Принципи аналізу та обґрунтування проектів розвитку, їх планування, реалізація і контроль мають підкорятися концепції проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком компанії.

Управління за концепцією проектної діяльності перетворюється в підхід, за допомогою якого організації виконують бізнес-плани та досягають стратегічних орієнтирів діяльності, а проекти розвитку стають частиною стратегії, за допомогою якої організація досягає цілей свого розвитку [10]. Прагнення деяких науковців ідентифікувати проекти розвитку як механізм реалізації стратегії заслуговує на увагу, однак слід розуміти, що за своїм змістом не всі проекти мають бути «стратегієорієнтованими».

Отже, проекти розвитку компаній являють собою систему заходів, спрямованих на досягнення цільових результатів через реалізацію якісних змін стану компанії, які відбуваються протягом чітко означеного періоду, з визначеним бюджетом та обмеженими ресурсами. Проекти розвитку мають бути спрямовані на вирішення унікальних (хоча б у межах компанії) завдань, а їх результати мають бути оцінені за формальними та неформальними критеріями.

Розвиток підприємства — це єдиний цілісний процес, що є результатом кооперативної дії елементів підприємства як системи. Тому залишається поширеним підхід, за якого для обґрунтування ефективності процесу розвитку використовуються узагальнюючі показники стану підприємства, передусім дохідність підприємства, його вартість, конкурентна позиція, досягнення стратегічних

цілей тощо. Важко не погодитись з такою концепцією, оскільки саме інтегровані індикатори діяльності підприємства відображають зміни всіх елементів системи, їх взаємодію між собою та із зовнішнім середовищем компанії.

Але використання узагальнюючих показників компанії в якості критеріїв ефективності розвитку має серйозні проблеми концептуального та методичного характеру. Передусім це стосується ідентифікації механізму впливу змін в окремих складових системах на загальний результат діяльності підприємства. Для визначення цього механізму необхідно встановити ланцюг причинно-наслідкових зв'язків між спрямованими діями і результатом, який має бути відображений у показниках, що характеризують якісні зміни у системі. Іншим складним завданням у визначенні впливу проекту розвитку на результативність компанії через інтегральні показники її діяльності є кількісна фінансова або нефінансова оцінка ідентифікованих змін.

Серед проблем використання у якості критеріїв успішності процесу розвитку інтегрованих показників (таких, як вартість підприємства чи його конкурентна позиція), варто зазначити: 1) складність доведення чіткої взаємозалежності покращення або погіршення значень інтегрованих показників з реалізованими заходами щодо розвитку компанії, елімінування дії зовнішніх факторів, виокремлення впливу розвитку окремих елементів системи або зв'язків між ними, які не є очевидними; 2) наявність часових розривів між здійсненням заходів щодо розвитку підприємства і отриманими результатами, та покращенням обраних інтегрованих результатів; 3) можливість елімінування окремих заходів у процесі розвитку підприємства, внаслідок протилежної їх дії на різні елементи системи підприємства. Все вище зазначене зумовлює необхідність чіткого декомпанування та факторного аналізу впливу заходів щодо розвитку компанії на величину інтегрованих показників, урахування часового лагу між здійсненням заходів і отриманим результатом та мультиплікативний характер очікуваних ефектів.

Однією з важливих ознак розвитку підприємства є незворотність якісних змін, які не можливо здійснити за умов жорсткої структури, та її гіперстійкий стан, що не дозволяє змінюватися своїм елементам. Відомо, що для переходу в новий стан система має в якийсь момент стати хитливою, з м'якими взаємозв'язками між елементами, змінити свій якісний стан і зафіксувати новий формат існування для збереження змін. Саме тому серед індикаторів, що характеризують процес розвитку, необхідно визначити стійкість системи та міру її організованості.

Іншим концептуальним підходом до оцінки проектів розвитку є використання традиційних методів оцінки проектних рішень, які базуються на принципах ідентифікації явних і неявних вигід і витрат за проектом, порівняння приросту додаткових вигід і витрат, визначення життєвого циклу проекту для розуміння часового горизонту для прогнозування грошових потоків, формування критеріїв оцінки і відборів проектів та встановлення їх обмежень. Така формалізація процесу оцінки проектів розвитку передбачає структурування проекту за об'єктами, часом та ресурсами; планування ресурсів за кожними етапом і видами робіт; визначення учасників для закріплення їх відповідальності за досягнення встановлених результатів. Однак подібний підхід, незважаючи на його традиційність у контексті проектного менеджменту та поширеність у проектноорієнтованих компаніях, залишається відкритим для критики та подальшого розвинення.

Дослідивши поліваріантність поглядів на природу та способи реалізації розвитку економічної організації, можемо зробити висновок про те, що в сучасній економічній науці склалися об'єктивні передумови виокремлення в діяльності компанії специфічного типу проектів — проектів розвитку компанії, для яких притаманна стратегічна та інноваційна спрямованість, багатокритеріальність в оцінці їх ефективності та суттєва специфічність передбачення результатів їх реалізації. Проте залишається остаточно невизначеною та потребує подальшого дослідження проблема ідентифікації критеріїв успішності таких проектів та розроблення системи показників, за допомогою якої можна з високим ступенем ймовірності передбачати результативність цілеспрямованих, незворотних, якісних змін, що визначають розвиток компанії.

### **Література**

1. *Верба В. А.* Розвиток компанії на принципах процесного управління // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Вип. 3—4. — К.: НАУ, 2007.

2. *Богданов А. А.* Всеобщая организационная наука (тектология): Ч. 1. — СПб., 1912.

3. *Гребешкова О. М.* Моделі й управлінські технології розвитку економічної організації: системний підхід // Економіка і підприємництво: Зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. Відп. ред. С. І. Дем'яненко. Вип. 19. — К.: Аспект-Поліграф, 2007. — С. 74—80.

4. *Айламазян А. К., Стась Е. В.* Информатика и теория развития. — М., 1989.

5. *Абдеев Р. Ф.* Философия информационной цивилизации. — М.: ВЛАДОС, 1994.

6. *Ерохина Е. А.* Теория экономического развития: системно-синергетический подход // Сайт в Интернет: — <http://ek-lit.agava.ru/eroh>

7. *Rigby Darrell, Bilodeau Barbara* Management Tools and Trends 2007 // Адреса документу в Интернет: [http://www.bain.com/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2007.pdf](http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf)

8. *Ляшенко С. М.* Управління інноваційним розвитком: Навч. посібник. — 2-е вид., перер і доп. — Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Вид. дім «Княгиня Ольга», 2005.

9. *Казаков М. К., Трофимов В. В.* Управление проектами как инструмент реализации стратегии развития компании ОАО «СевЗап НТЦ».

10. *Тернер Дж. Родни.* Руководство по проектно-ориентированному управлению / Пер. с англ. под общ. ред. Воропаева В.И. — М.: Изд. дом Гребенникова, 2007. — 552 с.

11. *Арчибальд Р.* Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд; Пер. с англ. Мамонтова Е. В.; Под ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. — 472 с.

12. Управление проектом. Основы проектного управления.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2008

УДК 338

**В. Ю. Вострякова**, аспірант,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## **ІДЕНТИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*АНОТАЦІЯ. В статті надано авторське розуміння інноваційного потенціалу, зроблена спроба побудови моделі організації управління інноваційною діяльністю на підприємстві.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Інноваційна діяльність, інноваційний потенціал підприємства, етапи інноваційної діяльності на підприємстві.

Стратегія і тактика дій найбільш стійких господарюючих виробничих систем обумовленні намаганням перейти на інно-