

Марченко М. М. ,
асистент, аспірант
кафедри стратегії підприємств
Київський національний економічний
університет ім. Вадима Гетьмана

ПРОЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ТИПОЛОГІЯ

Сучасна концепція розглядає розвиток як незворотну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів. Тільки одночасне існування всіх трьох вказаних властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін: зворотність змін характеризує процеси функціонування; відсутність закономірності характерна для випадкових процесів катастрофічного типу; при відсутності направленості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес втрачає характерного для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозв'язаної лінії.

Багато змін на підприємствах відбуваються в результаті вдосконалювання або раціоналізації, однак не всякі зміни можна розглядати як заходи, що призводять до розвитку. Розвиток, який відбувається в часі як процес переходу з одного стану в інший, припускає наявність якісних перетворень у цілому або привнесення принципово нових елементів і властивостей. У свою чергу вдосконалювання системи приводить до поліпшення тільки деяких характеристик. Таким чином, якщо для розвитку системи характерне порівняння її поточного стану з попереднім, то для вдосконалювання властиве порівняння з найкращим з певних критеріїв. Розвиток й удосконалювання — це різнопланові явища, більш фундаментальним і визначальним серед яких є розвиток.

Узагальнюючі сучасне розуміння розвитку необхідно зазначити, що з точки зору економіки, розвиток — це сукупність прогресивних та регресивних, керованих та некерованих процесів, які відбуваються в економіці на мікро — та макрорівнях і результатом яких є закономірні, якісні, незворотні зміни, що відбуваються в економічних системах та серед учасників таких систем.

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, із самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання, тобто переходу з нинішнього стану у деякий майбутній бажаний стан. І досягнення цього стану є стратегічною метою компанії на поточному етапі її розвитку. Для досягнення стратегічних цілей підприємства обирається визначена стратегія

й у рамках обраної стратегії починають діяти різні проекти, сукупність яких є проект розвитку підприємства (ПРП).

Отже, проект розвитку підприємства — це сукупність проектів змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру).

Здійснення ПРП відбувається на основі дотримання певних принципів, 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 необхідність 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 недосконалості окремих сторін діяльності підприємства й 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.

Відповідність проектів розвитку підприємства стратегії компанії дозволяє нам класифікувати ПРП за допомогою концепції життєвого циклу (ЖЦ) підприємства. Класифікація ПРП відповідно до ЖЦ підприємства включає такі етапи як: зростання (де передбачені проекти експансії, диверсифікації, вертикальної та

горизонтальної інтеграції, глобалізації діяльності), підтримка/стабілізація (проекти захисту наявної частки ринку, підтримки виробничого потенціалу підприємства на досягнутому рівні, модифікації базової продукції), реструктуризація (проекти скорочення витрат та відсікання зайвого, переорієнтації на нові напрями діяльності, освоєння нових видів продукції та ринків), скорочення діяльності (проекти скорочення частки ринку, поступове закриття напрямку), комбінація вищезгаданих ПРП (для диверсифікованих, поліпродуктових підприємств).

Для ефективності реалізації ПРП, проекти які входять до його складу бажано класифікується за наступними ознаками: за складом і структурою проекту і його предметної області (монопроекти, мультипроекти, мегапроекти); за основними сферами діяльності, у яких здійснюється проект (технічні, організаційні, економічні, соціальні і змішані проекти); за характером предметної області (інвестиційні, науково-дослідні, учбово-освітні, змішані); за розміром самого проекту, кількості учасників і ступеня впливу на навколишній світ (дрібні, середні, великі і дуже великі проекти); за тривалістю періоду здійснення (короткострокові, середньострокові і тривалі проекти); за ступенем складності (прості, складні).

Всі проекти, які є складовою ПРП являють собою не довільний набір незалежних друг від друга заходів і засобів їхнього здійснення, а саме систему заходів щодо зміни стану підприємства, перекладу його з вихідного стану, що не задовольняє власників і інших зацікавлених осіб, у кінцеве, бажане для них.

Умовою успішності реалізації проектів є саме системний підхід до їхнього здійснення, облік усієї взаємозалежної сукупності інтересів осіб, що ініціюють перетворення і беруть участь у них, облік факторів впливу і причин перетворень, взаємного впливу окремих заходів і їхньої логічної послідовності і т. д. Украй небезпечна дуже широко поширена практика так званих клаптевих перетворень, при яких змінами у функціональних областях не узгоджено і не в тій послідовності займаються функціональні експерти. Ці зміни спочатку приводять до локальних позитивних результатів, але, не маючи загального логічного обґрунтування, підпорядкованості єдиній ідеї змін, не вписані в загальну концепцію розвитку, вони, як правило, швидко вичерпують себе і не приводять до 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 і 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) один із самих істотних для будь-якої діючої компанії питань — вибір стратегії розвитку, що спирається на використання внутрішнього і зовнішнього інтелектуального й інноваційного потенціалу.

У західній діловій практиці основними задачами проектів розвитку підприємств є залучення кредитних і інвестиційних ресурсів, приведення структури бізнесу у відповідність з результатами 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 господарства до ефективно функціонуючому ринковому у якості головних позитивних задач розробки і реалізації проектів розвитку підприємства висувається 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 конкурентноздатну продукцію, що відповідала би вимогам товарних ринків.

*Махова Г. В. ,
асистент*

*Київський національний економічний
університет ім. В. Гетьмана*

ПРИЧИНИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ

В сучасних умовах господарювання все більш розповсюдженими стають різноманітні об'єднання підприємств, зокрема, стратегічні альянси, вступ до яких дозволяє його учасникам досягати спільних цілей, використовуючи ресурси один одного. Стратегічні альянси можуть укладатись як фірмами — конкурентами, так і під-