

УДК 658.1:005.8

Марченко М.М.*кандидат економічних наук,**доцент кафедри стратегії підприємств**Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана***ФЕНОМЕН ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА СПЕЦИФІЧНІ ОЗНАКИ**

У статті розкрито сутність та специфічні ознаки проектів розвитку підприємства. На основі визначення тенденцій переходу до проектних методів управління під час розвитку компанії запропоновано проекти розвитку підприємства формувати виходячи з типу ринкової поведінки компанії, який розглядається в межах ресурсно-компетенційного підходу та в межах ринково-позиційного підходу.

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

Марченко М.М. ФЕНОМЕН ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ И СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ

В статье раскрыты сущность и специфические признаки проектов развития предприятия. На основе определения тенденций перехода к проектным методам управления во время развития компании предложено проекты развития предприятия формировать исходя из типа рыночного поведения компании, который рассматривается в рамках ресурсно-компетенционного подхода и в пределах рыночно-позиционного подхода.

Ключевые слова: проект, развитие предприятия, стратегия, управление предприятием, проектный подход.

Marchenko M.M. THE PHENOMENON OF ENTERPRISE DEVELOPMENT PROJECT: NATURE AND SPECIFIC FEATURES

The article deals with the nature and specific features of enterprise development projects. Based on identification of trends of transition to project management during company development author proposes to form company development projects based on the type of market behavior, which is considered within the limits of resource approach and market-positional approach.

Keywords: project, development of enterprise, strategy, enterprise management, project approach.

Постановка проблеми. В умовах посилення динамічності та складності ринкового середовища кардинально змінюються принципи, методи й моделі управлінського впливу на підприємство задля забезпечення його довгострокового успіху. Це актуалізує науковий пошук адекватних інструментів та управлінських концепцій забезпечення сталого розвитку сучасних підприємств. В управлінській практиці однією з найпоширеніших залишається методологія управління проектами. Проте питання формалізації проектів розвитку та впорядкування управлінських процесів щодо їх реалізації ще не привернули належної уваги вчених. На сьогодні цей специфічний напрям проектної діяльності на підприємстві характеризується фрагментарністю наукових і прикладних досліджень. Необхідність комплексного вирішення ключових проблем управління проектами розвитку підприємства зумовлена потребою систематизації та подальшого розвинення теоретико-методичних основ економічної сутності й організаційно-інформаційного забезпечення процесів розвитку підприємств в умовах зростаючої динамічності та складності середовища господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління проектами розвитку підприємства – це поліаспектна і багатофункціональна діяльність, що ускладнює формування її теоретико-методологічного підґрунтя. Концептуальні засади теорії управління розвитком соціально-економічних систем заклали видатні зарубіжні та вітчизняні науковці: М. Туган-Барановський, М. Кондратьєв, І. Пригожин, Й. Шумпетер, І. Адісес, Н. Афанасьєв, В. Герасимчук, Л. Грейнер, О. Єрбохіна, С. Ілляшенко, А. Наливайко, Ю. Погорелов, В. Пономаренко, О. Раєвнева, 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. Келеланда, В. Ліберсона, Є. Ліщенко, С. Нікешина, В. Рача, Л. Стакенбрука, А. Товби, Г. Ціпеса, В. Шапіра та інших, наукові здобутки яких утворюють сучасну концепцію проектно-орієнтованого управління на

підприємствах. Окремі питання дослідження можливості використання проектних принципів у системі управління розвитком підприємств та аналітичного інструментарію підготовки проектів розвитку розглядалися вітчизняними та зарубіжними дослідниками, зокрема В. Фунтовим, В. Вербою, Н. Бушуєвою, О. Гребешковою та іншими.

Постановка завдання. Разом з тим дослідження використання проектних методів в процесі розвитку підприємств носять фрагментарний характер. Визначені обставини аргументують актуальність теми дослідження та необхідність подальшого наукового розвитку концептуальних положень поширення проектного підходу в управлінні розвитком підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Довгостроковий та 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, 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 та практиці стратегічного управління домінує ресурсний підхід (у деяких джерелах – ресурсно-компетенційний підхід).

Аксиомами ресурсної концепції є два емпіричні узагальнення: 1) існують системні відмінності між компаніями в межах контролю ресурсів, необхідних для реалізації стратегій, 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 компанії породжують відмінності в їх господарських результатах; 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 недостаттєвих суперників економічних рента, визначають конкурентні переваги даної фірми [1].

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

Якщо раніше (у 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 із 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.

Все вищесказане призводить 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. Нами пропонується виділити процес розвитку в окрему стратегічно орієнтовану діяльність, що використовує додатково відведений час і спеціально виділені ресурси, і формалі-

зований 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.

Сутність проекту полягає в «зусиллях, призначених для вирішення нового, єдиного завдання, від якого очікується вигода» [2]. До того ж ці зусилля мають бути цілеспрямованими, унікальними, з визначеними ресурсами та обмеженими у часі. Для з'ясування наряду підприємницьких зусиль В.І. Воропаєв пропонує спрямувати проект на проведення змін окремої системи [3]. Саме така позиція щодо сутності проектів призвела до вільного застосування категорії «проекти розвитку».

Один із найбільших внесків у структурування та узагальнення основних підходів до трактування проектів розвитку зробив В. Фунтов. Зокрема, він наводить такі визначення: проект розвитку – це проект: а) який реалізує завдання, ініціативи, заходи, що відносяться до діяльності розвитку компанії; б) основною метою якого є вдосконалення виробничої або допоміжної діяльності компанії; в) який спрямований на підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності продукції організації для досягнення стратегічних цілей; г) який спрямований на зміну існуючих і впровадження нових процесів організації задля зростання рентабельності і досягнення стратегічної мети компанії; д) який має за мету підвищення ефективності існуючого або створення нового виду діяльності компанії; е) який спрямований на поліпшення, удосконалення, оптимізацію діяльності підприємства в цілому або його структурних підрозділів та не передбачає прямої комерційної вигоди; ф) який являє собою механізм реалізації стратегії [4].

На переконання В. Верби, «існування стратегічної складової у результатах проектів розвитку є вагомим, але не єдиною відмінністю таких проектів від традиційних» [5]. Відповідно, автором запропоновано своє визначення терміну: «проект розвитку як системний комплекс заходів, спрямованих на досягнення оригінальних цілей розвитку через реалізацію якісних, незворотних змін стану компанії, що відбуваються протягом певного періоду з визначеним бюджетом та обмеженими ресурсами» [5]. Одразу підкреслюючи те, що на різних етапах реалізації проекту, зокрема на етапі розробки, не для всіх типів проектів розвитку можна чітко ідентифікувати кількісні та якісні параметри очікуваного результату, а також визначити часовий горизонт життєвого циклу проекту, встановлювати необхідний обсяг його ресурсного забезпечення.

Ми підтримуємо погляди вищезазначених дослідників, але вважаємо за потрібне звернути увагу на такі важливі моменти розвитку системи, як набуття (створення) відмітних характеристик організації або підвищення рівня її компетентності серед інших підприємств (конкурентів). Отже, враховуючи зазначене, пропонуємо розуміти під проектом розвитку підприємства разовий комплекс взаємопов'язаних заходів із розроблення та впровадження стратегічних змін на підприємстві задля створення відмітних характеристик організації або підвищення рівня її компетентності в спільноті подібних суб'єктів певної діяльності, що реалізується у разі встановленого матеріального (ресурсного) забезпечення з чітко визначеними цілями (завданнями розвитку) протягом заданого періоду часу.

Для успішної реалізації проектів розвитку необхідно зазначити основні їх ознаки, які допоможуть менеджерам сконцентрувати увагу на об'єктах управління та використати необхідний методичний інструментарій.

До базових ознак проектів розвитку пропонуємо відносити:

1. Стратегічний контекст реалізації проектів розвитку, який передбачає орієнтацію проектів на майбутній розвиток, що пов'язаний з діяльністю та стратегією компанії. За рахунок застосування принципів аналізу та підготовки проектних рішень для реалізації стратегічних ініціатив, інтеграції методології проектного менеджменту в управлінські процеси відбувається концентрація зусиль на досягненні стратегічних цілей, забезпечення організаційної та ресурсної підтримки реалізації стратегії підприємства.

2. Проекти розвитку підприємства передбачають реалізацію заходів, які орієнтовані на оптимальну адаптацію підприємства до його специфічного зовнішнього середовища, а також створення, утримання і розвитку унікальних для компанії ресурсів і компетенцій.

3. Проект або сукупність проектів, які спрямовані на реалізацію заходів із розвитку компанії, відповідно, 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, що призводить 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.

4. Всеохоплюваність елементів системи підприємства. Проекти розвитку повинні включати усі структурні елементи підприємства, це стосується як основної (виробничої), так і допоміжної діяльності підприємства. Відповідно, у ефективному проведенні (реалізації) проекту повинні бути зацікавлені усі працівники підприємства, а також інші його стейкхолдери.

5. Всі проекти, які є складовою проектів розвитку, являють собою не довільний набір незалежних один від одного процесів 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. Відповідно, процес розробки, планування, реалізації, контролю проектів, які входять до програми розвитку, повинен бути взаємоузгодженим, оскільки проекти розвитку передбачають системний характер змін і носять досить високий кореляційний ефект. Проекти розвитку мають бути підпорядковані загальному керівництву, яке несе першочергову відповідальність за ефективну і вчасну їх реалізацію.

Також дослідниками наводяться й інші ознаки проектів розвитку [5]:

1. Цільова спрямованість проекту розвитку, де автором зазначається, що використання традиційних методик формування цілей не підходить для проектів розвитку, так як їх не можна чітко визначити під час планування, оскільки вони характеризуються інноваційною властивістю. Виходячи з того, що підприємство є системою з відкритим простором, у

структурі якої і поза цієї структури відбуваються різноспрямовані динамічні процеси, зафіксувати чітко орієнтовані цілі майже неможливо. Відповідно, процес ініціації і формування цілей повинен відбуватися безперервно.

2. Кількісна вимірюваність параметрів проекту розвитку. Так як цілі проекту розвитку можуть змінюватися під час реалізації, спланувати вартісні показники результативності можливо тільки поетапно, виходячи з цільових установок проекту. Складність оцінки проектів розвитку відносно бізнес-проектів або start-up проектів полягає в тому, що вони в основному спрямовані на якісну трансформацію системи. І якщо для обчислення фінансових показників бізнес-проектів достатньо визначити кумулятивні грошові потоки, які будуть використовуватися під час реалізації проекту, то оцінити фінансові вигоди від якісних змін та синергетичних ефектів проектів розвитку досить складно, а інколи просто неможливо.

3. Життєвий цикл проекту розвитку. Проекти розвитку мають динамічний характер і розвиваються у процесі своєї реалізації. Відповідно, даний фактор серйозно впливає на життєвий цикл проектів, який має багато варіацій внаслідок великого їх різноманіття, що відображається у складності їх типізації. Проекти розвитку характеризуються тривалим і складним процесом підготовки та реалізації, оскільки відбувається їхня інтеграція у підприємство, що являє собою складну відкриту систему. Тому управління процесами реалізації проектів розвитку супроводжується значними трансформаційними змінами у системі управління компанією [6, с. 140-169].

4. Середовище проектів розвитку. З метою визначення ступеню впливу окремих факторів середовища на проект фахівці виокремлюють зовнішнє і внутрішнє середовище проекту, для проектів розвитку доволі складно виокремити межу між зовнішнім та внутрішнім середовищем, оскільки не можна точно визначити, на які елементи може впливати менеджер проекту. Також розвиваючий характер проектів розвитку проявляється не тільки на елементи системи управління компанії, але й на більшість складових зовнішнього середовища, які змінюються внаслідок взаємодії з елементами проекту розвитку.

Здійснення проектів розвитку підприємства 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, проекти розвитку повинні починатися із трансформації основних системоутворюючих факторів, які формують організаційну будову й регулюють здійснення діяльності.

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 проектів розвитку переважно визначаються змістом нових завдань, що виникають перед організацією. Реальна потреба у 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 обмежуваль-

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

Питання впливу людського фактору як обмежувального у 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.

Щоб ефективно проводити процес реалізації проектів розвитку, пропонуємо використовувати системний підхід, що забезпечує єдині принципи добору проектів у всій організації. Системний підхід передбачає 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 тощо. Українці небезпечно 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 призводити 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 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, при-

ведення структури бізнесу у відповідність зі станом виробничих потужностей, впровадження 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 тощо.

В умовах трансформаційної економіки України в 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 конкурентоспроможну продукцію, що відповідає б вимогам товарних ринків.

Висновки з проведеного дослідження. У сучасному діловому середовищі значно зростає 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, зростають роль і значення проектно-діяльності як такої, що дозволяє ефективно та результативно реалізовувати стратегічні завдання розвитку підприємства на різних етапах його життєвого циклу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Катькало В. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм [Электронный ресурс] / Катькало В. – Режим доступа : <http://kmssoft.ru/LD/C006/102/2445680012.html>.
2. Тернер Д. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Тернер Д. Родни // Пер. с англ. ; Под общ ред. Воропаева В.И. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
3. Воропаев В.И. Управление проектами в России / В.И. Воропаев. – М. : Атланс, 1995. – 225 с.
4. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика / Фунтов В.Н. – СПб. : Питер, 2009. – 496 с.
5. Верба В.А. Проекты развития компании: проблемы та ознаки ідентифікації [Електронний ресурс] / Верба В.А. // Науковий журнал «Менеджер» Вісника ДДНУУ. – 2009. – № 4(50). – С. 207-214. – Режим доступу : http://economica.org.ua/wp-content/uploads/2011/01/verba_projrozv.pdf.
6. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI / Кендалл И., Роллинз К. // Пер. с англ. – ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.