

УДК 658.5:005.8

Марченко М. М.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ТИПИ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА

Досліджено підходи до класифікації проектів та проектів розвитку підприємства, дано визначення проектам розвитку підприємства, запропоновано авторську типологію проектів розвитку, яка оснований на трьох ознаках: загальна стратегія розвитку підприємства, тип конкурентної поведінки, масштабність змін.

Ключові слова: проект, розвиток підприємства, стратегія, конкурентна поведінка.

Постановка проблеми. Узагальнення опублікованих наукових розробок щодо управління розвитком свідчить про їх переважну спрямованість на проблематику вибору напрямів і методів забезпечення встановлених цілей, а також оцінювання системних змін у діяльності суб'єктів господарювання. Дискусійними залишаються питання вибору управлінських технологій досягнення цільових орієнтирів розвитку підприємств. Комплексне врахування впливу ресурсного і часового обмежень у процесі вдалого вирішення завдань розвитку можливе у площині проектної ідеології управління змінами на підприємстві. Проте використання традиційних інструментів проектного менеджменту для управління розвитком підприємства потребує адаптації до специфічних завдань розвитку складних відкритих систем, якими є сучасні компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання дослідження можливості використання проектних принципів у системі управління розвитком підприємств та аналітичного інструментарію підготовки проектів розвитку розглядалися вітчизняними й зарубіжними дослідниками, зокрема В. Фунтовим, В. Вербою, Н. Бушуєвою, О. Гребешковою та іншими. Незважаючи на численні дослідження у визначеній предметній галузі, процеси управління проектами розвитку підприємств досі не набули цілісного наукового обґрунтування й залишаються слабко інтегрованими в загальну систему управління підприємством.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є визначення та характеристика основних типів проектів розвитку підприємства, що дозволить більш точно сформувати оптимальний склад учасників проектів розвитку, при цьому забезпечити необхідними для їх реалізації ресурсами та провести адекватну оцінку результатів їх впровадження.

Виклад основного матеріалу. Проект розвитку підприємства запропоновано трактувати як разовий комплекс взаємопов'язаних заходів з розроблення й впровадження стратегічних змін на підприємстві задля створення відмітних характеристик організації або підвищення рівня її компетентності в спільноті подібних суб'єктів певної діяльності, що реалізується за умови встановленого матеріального (ресурсного) забезпечення з чітко визначеними цілями (завданнями) розвитку протягом заданого періоду часу. Така дефініція проекту розвитку дає змогу конкретизувати завдання, яке намагається виконати підприємство в процесі свого розвитку, обумовлює вибір організаційних форм і процедур їх реалізації та формалізує результати стратегічних змін на підприємстві за допомогою управлінського інструментарію проектного підходу.

Принципи і критерії класифікації проектів розвитку мають бути розроблені в кожній компанії, яка має принаймні декілька проектів. Класифікація може бути комплексною, наприклад,

враховувати декілька критеріїв одночасно. Вона дозволяє систематизувати портфель, стандартизувати термінологію, запропонувати принципи відбору проектів, допомогти учасникам легко розуміти специфіку проектів, в яких вони працюють, спростити взаєморозуміння.

Класифікація проектів – також дуже важлива частина формалізованого управління проектами в компаніях, де присутня система управління проектами. Класифікація проектів є невід'ємною частиною стандарту по управлінню проектами компанії.

Відповідно до теорії та практики проектного менеджменту, всі проекти класифікуються за такими ознаками [1]:

- 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, учбово-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.
- Така класифікація дуже часто критикується як науковцями, так і практиками проектного управління за обмеженість та практичну неспроможність сприяти формуванню методичних засад щодо врахування особливостей проектів різних типів, видів, класів при проведенні аналізу, розроблення та впровадження.

Основною аргументацією дослідників при формуванні альтернативних підходів при розробленні класифікаційних ознак проектів розвитку є необхідність визначення принципів обґрунтування управлінських рішень при підготовці й реалізації проектів, що дають можливість покращити якість управління розвитком компанії. Тому наведені класифікаційні ознаки доповнюють такими характеристиками проектів розвитку: функціональні зони змін (маркетингові, технічні, фінансові, організаційні, навчальні тощо); рівень інноваційності завдань, що їх вирішує проект розвитку; рівень чіткості формування цілей проекту і методів досягнення; обсяг необхідних фінансових ресурсів; джерела фінансування проектів розвитку.

З метою ідентифікації методичних підходів до підготовки й реалізації проекти розвитку класифікують за такими ознаками [2]:

- масштабом змін у компанії (від покращень окремих елементів до трансформації компанії);

Таблиця 1

**Класифікація проектів розвитку
(запропонована О. Гребешковою [3])**

Класифікаційна ознака	Класифікаційні групи проектів
За характером поведінки підприємства в оточенні	Проекти адаптивного розвитку Проекти проактивного розвитку
За концептуальними (генеричними) моделями розвитку підприємства	Проекти бізнес-розвитку Проекти організаційного розвитку Проекти внутрішнього (органічного) розвитку Проекти зовнішнього розвитку
За сферою змін, що є результатом проекту	Продуктово-ринкові проекти Техніко-технологічні проекти Структурно-культурологічні проекти
За життєвим циклом підприємства	Проекти створення підприємства Проекти зростання підприємства Проекти стабілізації діяльності Проекти скорочення діяльності Проекти ліквідації підприємства (підрозділу)
За життєвим циклом продукту	Проекти розробки продуктів Проекти досліджень Проекти паралельного проектування Проекти виводу продукту на ринок
За типом потреби у ресурсах для забезпечення розвитку	Проекти залучення фінансових та інвестиційних ресурсів Проекти навчання персоналу та розвитку компетенцій Проекти інформаційного забезпечення розвитку підприємства (ІТ-проекти)

- можливістю планування цілей, методів досягнення, змісту робіт, обсягу ресурсів (від не прогнозованих до жорстко спланованих);

- принципом проведення (від епізодичних змін до постійних перетворень);

- темпами реалізації проектів розвитку (від поступових до швидких);

- тривалістю реалізації (від короткострокових до довгострокових);

- рівнем залучення персоналу до підготовки та реалізації проектів розвитку (від авторитарного прийняття рішень керівництвом до партисипативної участі всіх співробітників компанії).

Проекти розвитку організації мають свої специфічні особливості, внаслідок чого не завжди вкладаються у загальноприйняті класифікаційні схеми. По-перше, переважна більшість проектів розвитку є комплексними за характером, а отже віднесення їх до однієї зі сфер діяльності або предметної галузі не уявляється можливим, і головне – доцільним з практичної точки зору. По-друге, в силу широкої сфери охоплення проектами розвитку різних підсистем компанії при впровадженні якісних змін, складності передбачення наслідків таких змін, а також динамічності характеру, ці проекти не підлягають класифікації за тривалістю періоду здійснення. Тому доцільно сформулювати класифікаційну схему для проектів розвитку компанії з урахуванням специфіки їх змістовного наповнення, місця й ролі в діяльності компанії та потреб сучасної практики їх реалізації (зокрема, ідентифікації вигід і витрат, визначення оптимального складу учасників проекту, забезпечення необхідними для їх реалізації ресурсами та адекватної оцінки результатів їх впровадження). У такому контексті заслуговує на увагу низка класифікаційних ознак проектів розвитку компанії, запропонована Гребешковою О.М. (табл. 1): за характером поведінки підприємства в оточенні; за концептуальними (генеричними) моделями розвитку підприємства; за сферою змін, що є результатом проекту; за життєвим циклом компанії та/або її продуктів; за типом потреби у ресурсах для забезпечення розвитку [3].

На наше глибоке переконання, в основі класифікації проектів розвитку повинен використовуватися стратегічний контекст діяльності підприємства, який передбачає керуваність розвитку підприємства через формулювання та реалізацію його стратегічної ідеї, а також у необхідності пошуку балансу між ринковими і внутрішніми можливостями підприємства. Як нами вже було зазначено раніше, реалізація стратегічних змін в умовах високої непередбачуваності ринкових процесів можлива переважно у проектному форматі – розробці та реалізації проектів розвитку підприємства.

Від звичайних проектів проекти розвитку відрізняються високим рівнем інноваційності, низькою передбачуваністю майбутніх результатів та прямою кореляцією з обраною підприємством стратегією розвитку. Тоді уявляється логічним у стратегічному контексті ґрунтувати типологію проектів розвитку на трьох відмітних ознаках: 1) загальна стратегія розвитку підприємства, 2) тип конкурентної поведінки (в межах ресурсо-компетенційного підходу – проактивний, в межах ринково-позиційного підходу – адаптивний); 3) масштабність змін (некритична модернізація або якісна трансформація).

На сьогоднішній день вже не викликає сумнівів і є аксіомою той факт, що діяльність будь-якої фірми і, звичайно, її діяльність з розвитку, пови-

нна керуватися певною стратегією, мати свої стратегічні вимірні показники і демонструвати результати. Більш того, серйозна увага до обов'язково наявності цих складових, дозволяє компаніям здійснювати завоювання ринку та успішну конкурентну боротьбу в короткостроковому періоді і довгостроковій перспективі.

Теорія та практика менеджменту довели доцільність застосування концепції «життєвого циклу» підприємства при визначенні загальних стратегій розвитку компанії. Вивчення життєвого циклу підприємства – це складний процес, в якому враховуються ендо- та екзогенні властивості об'єкта дослідження підприємства. Життєвий цикл підприємства може тривати від кількох місяців (малі підприємства, внутрішні величезні великих підприємств) до десятків років (видобувні та виробничі підприємства, залізниця та ін.).

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

Відповідно до стратегічних цілей, які ставляться керівництвом підприємства на певному етапі його життєвого циклу, вважаємо за можливе запропонувати відповідну класифікацію стратегій розвитку підприємства (рис. 1). Припус-

тима також комбінація вищезгаданих стратегій розвитку (для диверсифікованих, поліпродуктових підприємств).

Наступною ознакою типології проектів розвитку підприємства виступає тип ринкової поведінки компанії, який розглядається в межах ресурсно-компетенційного підходу та в межах ринково-позиційного підходу. Позиційний підхід передбачає, що конкурентна перевага досягається за рахунок вигідної позиції компанії в галузі. Такий підхід має ряд переваг та недоліків, до основних переваг відносяться: ретельно розроблені аналітичні схеми прийняття рішень; дає змогу зменшити складність середовища підприємства; дає змогу виявити та чітко оцінити можливості та загрози. Разом з тим має ряд недоліків: ігнорується важливість ресурсозабезпечення; надмірна формалізація логічних схем стратегічного вибору; фокусування на фактори конкурентного середовища. Характеристиками компетенційного підходу є те, що конкурентна перевага досягається за рахунок визначення або створення ключових компетенцій. Перевагами підходу є: фокусування на визначальній ролі окремої компанії у досягненні конкурентної позиції; акцентує увагу на значущості інтелектуальних і когнітивних складових бізнес-профілю; недоліками: недостатня розробленість аналітичних схем і процедур;

недооцінка важливості впливу зовнішнього середовища. Виходячи із зазначеного можна виділити специфічні ознаки проектів розвитку підприємства в контексті позиційного та ресурсного підходів (табл. 2).

Наведемо кілька аргументів на користь такого підходу до виділення класифікаційних ознак проектів розвитку компанії. В умовах гіпердинамічних змін середовища господарювання сучасних компаній різних типів та бізнес-профілів успіх у конкурентній боротьбі залежить перш за все від проактивного або адаптивного характеру поведінки компанії в ринковому оточенні. За визначенням В. А. Лапідуса, проактивною можна вважати компанію, яка спроможна вивчати зовнішнє оточення з метою забезпечення розвитку, що упереджує динаміку розвитку попиту споживачів та загрози з боку конкурентів на основі балансу інтересів зацікавлених груп [4].

Отже, принцип проактивної поведінки полягає у формуванні та дотриманні активної ринкової позиції, що проявляється в постійній орієнтації на досягнення та/або утримання положення лідера у відповідному ринковому сегменті, впровадження активних методів ведення конкурентної боротьби, клієнтоорієнтований характер діяльності тощо. Дотримання даного принципу створює необхідні передумови для можливості розвитку підприєм-

Таблиця 2

Характеристики проектів розвитку підприємства в контексті позиційного та ресурсного підходів

Підхід до формування стратегічного процесу на підприємстві	Стратегічні орієнтири розвитку підприємства	Специфічні характеристики ознак проектів розвитку			
		Цінність (потреба) для підприємства	Бюджет	Час	Вимірюваність результату
Ринково-позиційний підхід	Набуття відмінних (від конкурентів) характеристик	Краще позиціонування в середовищі подібних підприємств	Переважно передбачуваний	Коротко- та середньо-строчкова перспектива	Переважно можлива оцінка ефективності та результативності
Ресурсно-компетенційний підхід	Створення унікальних активів, компетенцій, здібностей	Нарощення конкурентного потенціалу та забезпечення неповторності на ринку	Переважно передбачуваний	Довгострокова перспектива	Переважно можлива оцінка результативності



Рис. 1. Базові стратегії розвитку підприємства

ства та утворює певні перепони (бар'єри) на шляху розвитку інших фірм, що є запорукою зміцнення конкурентної позиції.

Компанії, які дотримуються принципу проактивної поведінки, розробляють проекти проактивного розвитку та намагаються їх впроваджувати в свою діяльність. Для таких проектів характерним є залучення до їх розробки та реалізації креативних людей з нестандартним ринковим мисленням, які здатні генерувати «революційні» ідеї, готові ризикувати та брати відповідальність за їх впровадження. Такі проекти не завжди є високобюджетними, але результати їх реалізації завжди є неочікуваними для інших учасників ринку, а у разі успішної їх реалізації – для компанії забезпечується стратегічний розрив між її конкурентною позицією та позиціями її конкурентів, який важко подолати.

В іншому випадку компанії адаптуються до ринкових умов, що відповідним чином позначається на характері проектів розвитку. В ході реалізації адаптивних проектів розвитку на перший план висуваються фахівці-аналітики, які здатні виявляти стійкі ринкові тенденції та розробляти сценарії розвитку подій. Орієнтація компанії на реалізацію проектів адаптивного розвитку нерідко зумовлює створення в структурі компанії відповідних аналітичних служб та підрозділів, які на засадах поточної діяльності постійно відстежують ринкові процеси, що призводить до збільшення накладних витрат. Результати впровадження адаптивних проектів, навіть за умови їх успішної реалізації, як правило не призводять до набуття лідируючих позицій, але здатні забезпечити ефективну реалізацію стратегії слідування за лідером.

Останньою ознакою, на основі якої ми пропонуємо проводити типологію проектів розвитку підприємства, виступає масштабність змін, тобто такі інноваційні, трансформаційні, модернізаційні процеси на підприємстві, які призводять до різної якісної зміни елементів системи (компанії) і, відповідно, всієї системи загалом. Доволі складно знайти критерії визначення рівня (масштабності) змін, і особливо якісних змін на підприємстві, але це необхідний процес, так як різні зміни потребують різного підходу до розробки, реалізації та оцінки проектів розвитку підприємства. Ми пропонуємо розглядати масштабність змін в двох площинах: трансформація та модернізація. Де під трансформацією ми будемо розуміти: перетворення структури, форми і способів економічної діяльності підприємства, зміна його цільової спрямованості; а під модернізацією: удосконалення, поліпшення, оновлення об'єкту, приведення його у відповідність з новими вимогами і нормами, технічними умовами, показниками якості.

Відповідно, трансформація – більш глобальний і всеохоплюючий процес, який відбувається під час стратегічних змін на підприємстві.

Таким чином, типологію проектів розвитку підприємства із врахуванням зазначених вище ознак (загальної стратегії розвитку підприємства, типу конкурентної поведінки та масштабу змін) можна представити у вигляді табл. 3.

Отже, ми пропонуємо виділяти дванадцять типів проектів розвитку:

РПТ – проекти, що реалізуються підприємствами на стадії зростання шляхом проведення інноваційних трансформацій задля покращення своєї конкурентної позиції.

СПТ – проекти, що реалізуються підприємствами на стадії стабільності шляхом проведення інноваційних трансформацій задля утримання своєї конкурентної позиції.

ЗПТ – проекти, що реалізуються підприємствами на стадії скорочення шляхом проведення інноваційних трансформацій задля мінімізації втрат внаслідок погіршення конкурентної позиції.

РПМ – проекти, що реалізуються підприємствами на стадії зростання шляхом проведення модернізаційних процесів задля покращення своєї конкурентної позиції.

СПМ – проекти, що реалізуються підприємствами на стадії стабільності шляхом проведення модернізаційних процесів задля утримання своєї конкурентної позиції.

ЗПМ – проекти, що реалізуються підприємствами на стадії скорочення шляхом проведення модернізаційних процесів задля мінімізації втрат внаслідок погіршення конкурентної позиції.

РКТ – проекти, що реалізуються підприємствами на стадії зростання шляхом проведення інноваційних трансформацій задля створення (покращення) своїх ключових компетенцій.

СКТ – проекти, що реалізуються підприємствами на стадії стабільності шляхом проведення інноваційних трансформацій задля створення (покращення) своїх ключових компетенцій.

ЗКТ – проекти, що реалізуються підприємствами на стадії скорочення шляхом проведення інноваційних трансформацій задля створення (покращення) своїх ключових компетенцій.

РКМ – проекти, що реалізуються підприємствами на стадії зростання шляхом проведення модернізаційних процесів задля створення (покращення) своїх ключових компетенцій.

СКМ – проекти, що реалізуються підприємствами на стадії стабільності шляхом проведення модернізаційних процесів задля створення (покращення) своїх ключових компетенцій.

ЗКМ – проекти, що реалізуються підприємствами на стадії скорочення шляхом проведення

Таблиця 3

Типологія проектів розвитку підприємства

Характер конкурентної поведінки	Масштабність змін (ступінь інноваційності)	Загальна стратегія розвитку		
		Зростання (Р) (P)	Стабільність (С) (C)	Скорочення (завершення) (З) (Z)
Адаптивний розвиток (ринково-позиційний підхід) (П)	Трансформація (абсолютні інновації) (Т)	РПТ	СПТ	ЗПТ
	Модернізація (М)	РПМ	СПМ	ЗПМ
Проактивний розвиток (ресурсно-компетенційний підхід) (К)	Трансформація (абсолютні інновації) (Т)	РКТ	СКТ	ЗКТ
	Модернізація (М)	РКМ	СКМ	ЗКМ

модернізаційних процесів задля створення (покращення) своїх ключових компетенцій.

Висновки та пропозиції. Запропонована типологія проектів розвитку підприємства дозволяє здійснювати їх належну ідентифікацію в межах портфелю проектів компанії, що зумовлює відповідне ставлення з боку власників і менеджменту компанії до їх ресурсного забезпечення

та організаційного супроводження, змістовного наповнення, місця і ролі в діяльності компанії та потреб сучасної практики їх реалізації (зокрема, ідентифікації вигід і витрат, визначення оптимального складу учасників проекту, забезпечення необхідними для їх реалізації ресурсами та адекватної оцінки результатів їх впровадження).

Список літератури:

1. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов. – М. : «Консалтинговое агентство «КУБС Групп – Кооперация, Бизнес-Сервис», 2001 – 265 с.
2. Верба В.А. Управление развитием компании : навч. посіб. / Верба В.А., Гребешкова О.М. – К. : КНЕУ, 2011. – 482 с.
3. Гребешкова О.М. Проекты развития компании: специфика назначения та классификация [Электронный ресурс] / Гребешкова О.М. // Режим доступа : http://elgreb.at.ua/load/stati/proekty_razvitija_kompanii/2-1-0-39.
4. Лapidус В.А. Проактивная компания. Модели менеджмента [Электронный ресурс] / Лapidус В.А. // Сервер «Центр «Приоритет» в Интернете. – Режим доступа : <http://centr-prioritet.ru/ct/txt/168/99999999/>.

Марченко М. М.

Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана

ТИПЫ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

Резюме

Исследованы подходы к классификации проектов и проектов развития предприятия, дано определение проектам развития предприятия, предложена авторская типология проектов развития, которая основана на трех признаках: общая стратегия развития предприятия, тип конкурентного поведения, масштабность изменений.

Ключевые слова: проект, развитие предприятия, стратегия, конкурентное поведение.

Marchenko M. M.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

TYPES OF PROJECTS DEVELOPMENT OF ENTERPRISE AND DESCRIPTION

Summary

Approaches to the classification of projects and development projects of a company are researched. Defines enterprise development projects. The typology of development projects based on three criteria – the overall strategy of the company, the type of competitive behavior, the magnitude of change – is proposed.

Key words: project, company development, strategy, competitive behavior.

УДК 330.1

Мацюра С. І.

Підпанок А. О.

Криворізький національний університет

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ І ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто питання щодо методів використання виробничих потужностей на промислових підприємствах. Узагальнено цільову орієнтацію ефективності практичного використання показників виробничої потужності. Проведено систематизацію показників ефективного використання виробничих потужностей промислових підприємств.

Ключові слова: методи, показники, виробнича потужність, ефективність розрахунків.

Постановка проблеми. Промисловим підприємствам, навіть в межах однієї галузі, необхідні різноманітні системи та моделі управління виробничим процесом в залежності від індивідуальності та специфіки кожного з них. Оцінка та моніторинг виробничих потужностей підприємств, розробка конкретних планів їх контролю – головна мета раціональних економічних заходів.

Розрахунок потужності є початковим пунктом оцінки виробничого потенціалу підприємства і

ресурсним обґрунтуванням його виробничої програми та ґрунтується на основі певних методів та показників. Коректність і правильність розрахунків виробничої потужності підприємства багато в чому визначається науковим рівнем і обґрунтованістю методичних підходів, що використовуються для їхнього здійснення.

Серед основних проблем промислових підприємств можна виділити такі: багатоваріантність показників потужності, відсутність чіткої класи-