

УДК 65.012.23:658.012.32

Якимів А. І.
Самуляк В. Ю.
Шишковський С. В.

Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОЕКТИ І ПРОГРАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто інструменти управління розвитком підприємств. Проаналізовано їх основні переваги та сформовано класифікацію видів інструментів. Досліджено теоретичні та прикладні аспекти використання інструментів проектного менеджменту в процесі управління розвитком підприємств.

Ключові слова: проект, програма, проектний менеджмент, інструменти розвитку, розвиток підприємств.

Постановка проблеми. В умовах зростання інтеграції національної економіки в світовий глобальний простір розвиток підприємств все більше стає залежним як від їх внутрішніх можливостей, так і від впливу зовнішнього оточення. Розвиток підприємств концептуально пов'язують із науково-технічним прогресом, конкурентоспроможністю, маркетинговими дослідженнями, інноваціями, інвестиціями, зростанням, змінами тощо. Управління розвитком підприємств, як процес підтримки підприємства у плановому напрямку розвитку та штучної зміни еволюційного вектора для досягнення глобальної мети та конкретних цілей існування, вимагає розроблення ефективних інструментів управління розвитком підприємств на засадах проектного менеджменту в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток підприємств в Україні нерозривно пов'язаний з використанням проектних інструментів на підприємствах з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств; впровадження інноваційних технологій і продуктів; створення ресурсощадних, екологічно чистих та нешкідливих для навколишнього середовища продуктів; зміцнення або збільшення ринкової позиції; нарощення соціально-економічного потенціалу тощо. Ці питання розглянуті в працях вітчизняних та іноземних науковців, що знайшло відображення у працях С. Бушуєва, П. Друкера, Р. Каплана, О. Кузьміна, Л. Мельник, О. Мельник, Д. Нортон, Ю. Погорелова, О. Раєвської, М. Тимошук, Р. Фецура та ін. [1-9]. В них розроблено теоретичні і прикладні засади сутності розвитку підприємств, його оцінювання та аналізування, дано авторське бачення процесу розвитку, його характеристик та можливих інструментів аналізування.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Досі низка теоретичних аспектів в сфері розвитку підприємств потребують прискільки уваги, зокрема неоднозначним залишається використання різноманітних інструментів в процесі управління розвитком підприємств, що і послужило предметом даного дослідження.

Мета статті. Метою цієї статті є розгляд існуючих інструментів управління розвитком підприємств, їх класифікація та обґрунтування використання проектів і програм як інструментів розвитку підприємств в сучасних умовах функціонування.

Виклад основного матеріалу. Сучасна школа менеджменту пропонує широкий вибір технологій та інструментів управління, використання яких дозволяє підвищити ефективність системи управління та забезпечити стабільний економічний розвиток підприємств. Результати вивчення наукових та прикладних джерел [1-23] дали можливість запропонувати комплексну класифікацію інструментів управління розвитком підприємств.

Термін інструмент (від лат. instrumentum – знаряддя) означає засіб для досягнення певної мети та виконання поставлених завдань [10]. За тлумачним словником, інструмент – знаряддя або пристрій для обробки матеріалів, вимірювань, знаряддя для праці, засіб для досягнення цілей тощо [11].

Інструменти управління дозволяють адаптуватися підприємству до умов зовнішнього мінливого середовища. Головним завданням інструментів управління є допомога керівникам у запобіганні невизначеності та забезпеченні стійкості розвитку підприємства. Натомість методом можна назвати спосіб застосування набутого знання для отримання нового, що також є необхідною умовою ефективного розвитку.

Деякі науковці вважають, що основним інструментом управління підприємством є стратегічне планування, яке базується на прогнозуванні можливих небезпек та можливостей розвитку підприємства. Інструменти управління містять різноманітні форми планування, зокрема: національне, галузеве, регіональне, науково-технічне, довгострокове, середньострокове, поточне тощо. Крім того, виділяють управління якістю, знаннями, інноваціями, проектами, контролінг та реінжиніринг як базові інструменти управління [12].

У роботі [13] автор виділяє інноваційну модель розвитку як основу стратегічних карт Нортон і Каплана як основний інструмент управління результативністю функціонування підприємства. Даний інструментарій містить чотири напрями діяльності та впливу: клієнти, внутрішні процеси, фінанси, навчання та зростання.

В іншій роботі [14, с. 307-312] акцентується увага на управлінні підприємством через аналітичні інструменти управління товарним асортиментом, основним завданням якого є створення оптимального балансу між запасами та переміщенням, витратами та реалізацією.

Заслугує на увагу наукове дослідження [15, с. 248-254], де технологія бюджетування (бюджетне управління) є ключовим інструментом управління підприємством. Даний підхід спрямований на підвищення ефективності діяльності через посилення функцій планування та контролю. Перевагами даного інструменту є інформативність, обґрунтування і прогнозування наслідків управлінських рішень та оцінювання результативності.

У праці [16, с. 47-51] основна увага акцентується на функціонально-вартісному аналізі, зокрема, на системі контролю з метою підвищення рентабельності, прибутковості та покращенні фінансового стану підприємства тощо. Дослідник наводить ряд моделей економічного оцінювання розвитку підприємств: модель стратегічних карт Мейселя Л.; «Піраміда діяльності підприємства» (Vc Nair, Lyncsk & Gros); модель оцінювання діяль-

ності та зростання підприємства EPPM (Effective Progress and Performance Measurement) та інші.

Заслужує також на увагу дослідження [17, с. 89-95], де економічний сценарій розглядається як ключовий інструмент управління розвитком – кількісний та якісний опис майбутнього стану підприємства з метою вдосконалення управління і розкриття потенціалу.

На думку Костирко Р. О., структура інструментарію управління економічним розвитком підприємств повинна містити контрольно-аналітичні інструменти, які орієнтовані на сучасні стандарти (COSO), інформаційне забезпечення, моніторинг та регламентацію [18, с. 73-79].

Інші класифікації здебільшого стосуються інструментів управління фінансовими ресурсами підприємств [19, с. 47-51], зокрема: аналіз динаміки та структури активів, доходів, зобов'язань, власного капіталу; факторний аналіз; декомпозиційний аналіз показників; оцінка фінансової стійкості підприємства.

Іноземні науковці акцентують увагу на інструментах управління сучасними підприємствами, зокрема, акцентують увагу на контролінгу, інформації, сучасних концепціях управління, економічних інструментах та оцінюванні якості, управління змінами, людськими ресурсами тощо [20, с. 201-224].

Узагальнення вітчизняної та закордонної літератури [1-20] за проблемою дозволяють розширити існуючі та запропонувати комплексну класифікацію інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств (див. табл.).

Таблиця
Класифікація інструментів управління розвитком підприємств*

Класифікаційні ознаки	Види інструментів управління розвитком
1. За характером впливу	- економічні; - соціально-психологічні; - технологічні; - адміністративні.
2. За напрямом впливу	- прямого впливу; - непрямого впливу.
3. За способом врахування інтересів працівників	- матеріального впливу; - владного впливу; - морального впливу.
4. За формою впливу	- якісні; - кількісні.
5. За функціональною спрямованістю	- організаційні; - планові; - координаційні; - контрольні; - регулювальні; - мотиваційні.
6. За областю застосування	- маркетингові; - фінансові; - операційні; - інші.
7. За ступенем новизни	- творчі; - адаптивні; - селективні; - стандартні.
8. За широтою застосування	- загальні; - спеціальні.
9. За врахуванням фактору часу	- статичні; - динамічні.
10. За тривалістю дії	- довгострокові; - середньострокові; - поточні.
11. За формою вираження	- концептуальні; - аналітичні.
12. За напрямом дії	- внутрішні; - зовнішні.

*Примітка: розроблено за [21-22].

Пропонується доповнити вищезрозглянуті класифікації такими ознаками: за функціональною спрямованістю (планові – обрання стратегії розвитку, формування бачення, цілей, стратегічних карт, вибір сценарію розвитку тощо; організаційні – спрямовані на організацію роботи через регламентацію, організаційні структури, інструкції, функціональні та процесійно-структуровані методи тощо; мотиваційні – матеріальне та моральне стимулювання; контрольні – моніторинг діяльності, виявлення відхилень; координаційні та регулювальні – усунення виявлених відхилень, реінжиніринг та інші); за областю застосування (маркетингові – маркетинг-мікс; фінансові – факторний аналіз; операційні – бенчмаркінг, аутсорсинг інші); за формою вираження (концептуальні або описового характеру – стратегічна модель Портера, SWOT-аналіз інші; аналітичні або формалізованого характеру – збалансована система показників BSC, матриця БКГ, матриця «Мак Кінсі», полікритеріальна діагностика розвитку інші).

Крім того, уточнено підвиди інструментів управління за більшістю класифікаційних ознак: за напрямом дії (стратегія розвитку підприємства, яка спрямована як на зовнішню діяльність підприємства через моделі поведінки з партнерами, споживачами, конкурентами, постачальниками, так і на внутрішню – диверсифікація виробництва, підвищення стандартів та якості тощо); за врахуванням фактору часу (балансові, оптимізаційні, динамічні); за широтою застосування (однорідні, вузькі, широкі); за ступенем новизни (інноваційні, креативні, пошукові, рутинні та інші), що створює можливості для обґрунтованого вибору інструментарію управління залежно від установлених цілей розвитку підприємства.

При побудові даної класифікації враховані існуючі поділи інструментів управління, а також різні класифікаційні ознаки, види та підвиди, які сформульовано на засадах дослідження вітчизняної та іноземної літератури, практики функціонування підприємств, а також результатів власних наукових досліджень.

Для оцінювання рівня, аналізування можливостей та визначення стратегій розвитку підприємств можна використовувати ряд аналітичних інструментів: SWOT-аналіз, STP-аналіз, GAP-аналіз, стратегічну модель Портера, матрицю BCG, матрицю «Мак Кінсі», збалансовану систему показників (BSC), матрицю ризиків, полікритеріальну діагностику розвитку підприємств тощо. Коротко розглянемо основні інструменти управління розвитком підприємств.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) [2] – це система стратегічного управління підприємством на підставі вимірювання та оцінки ефективності його діяльності за набором показників, дібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності підприємства (фінансові, маркетингові, виробничі та ін.). Основним завданням такої системи є оцінювання стратегії підприємства з різних точок зору (власників, клієнтів, менеджерів, інвесторів, кредиторів тощо).

Полікритеріальна діагностика розвитку підприємств [5] ґрунтується на обчисленні інтегрального показника рівня розвитку підприємств, який у свою чергу визначається через рівень масштабності та рівень якості розвитку. До числа ключових показників діагностування якості розвитку віднесено коефіцієнти бездефектності виробництва продукції та ритмічності виробництва.

Непрямий метод [23; 9, с. 286-291]. Цей аналітичний інструмент містить мінімальну кількість показників у системі аналізування та оцінювання, до числа яких включено також показники динаміки, що забезпечують об'єктивність оцінки, наочність тлумачення числових значень показників та зручність оперування. Непрямий метод оцінювання рівня розвитку підприємств побудовано з урахуванням рівня потенціалу та середнього темпу зміни валового доходу, що дозволяє графічно представити сфери розвитку підприємств. Загалом виділено 12 сфер, для кожної з яких визначені базові стратегії розвитку.

Розвиток підприємств може відбуватись за еволюційним сценарієм шляхом тривалих змін в процесі адаптації до стану ринку, чи за революційним сценарієм шляхом започаткування та реалізації проектів і програм для впровадження нових здобутків науково-технічного прогресу (рис.).

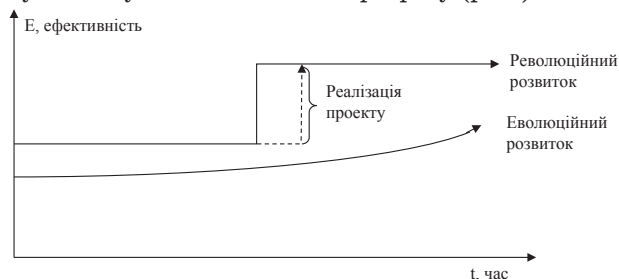


Рис. Шляхи розвитку підприємств*

*Примітка: складено за [24, с. 27].

В процесі розвитку здійснюються зміни не лише на рівні окремих підрозділів чи складових системи, але й на загальносистемному рівні в комплексі зі зміною бізнес-процесів. Саме забезпечити ефективні зміни покликаний проект як інструмент реалізації планів розвитку з метою формування конкурентних переваг та отримання ефективних результатів для підвищення рівня розвитку підприємств.

Впровадження проектів в рамках розвитку підприємств вимагає не лише їх координації, але й узгодження з цілями та внутрішніми можливостями, що можливо лише при реалізації їх у вигляді розроблених програм. Програма, на відміну від окремого проекту, здатна забезпечити збалансований розвиток з урахуванням обмежень внутрішнього середовища та викликів зовнішнього середовища підприємства.

Незважаючи на схожість, а часом і повсемісне використання як синонімів понять «проект» і «програма», вони мають певні відмінності. Серед основних варто відмітити, локальність та незалежність цілей проекту, а часом і неузгодженість їх з метою розвитку підприємства. На відміну від проекту програма має комплексні, взаємопов'язані та взаємоузгоджені цілі в рамках єдиної мети розвитку підприємства.

Список літератури:

1. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: [учебн. пособие] / П. Ф. Друкер; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
2. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
3. Бушуев С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, – К. : ІРІДУМ, 2006. – 208 с.
4. Мельник Л. Г. Методология развития: [монография] / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2005. – 602 с.
5. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монография] / О. Г. Мельник. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с.
6. Тимошук М. Р. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: [монография] / М. Р. Тимошук, О. Є. Кузьмін, Р. В. Фещур [та ін.]. – К. : УБС НБУ, 2007. – 449 с.

В стандарті «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation» (P2M), під програмою розуміють лише групу проектів з єдиною головною ціллю, що покликані сформувати нові цінності. Варто відмітити, що в цьому стандарті виокремлено програми як для еволюційного розвитку (операційні), так і для революційного (програми перетворень).

Програми об'єднують в портфелі, які покликані не лише для забезпечення змін на підприємстві в комплексі з метою вирішення ситуаційних проблем, але й врахування специфіки окремих елементів системи в рамках мультипроектного управління, що забезпечує зниження рівня невизначеності в процесі розвитку підприємств.

Проект є чітко регламентованим планом, що має часові, ресурсні та процесні обмеження. Це унеможливує його гнучкість та врахування специфіки внутрішніх бізнес-процесів. Проте програма позбавлена таких недоліків і ґрунтується на загальносистемному підході та достатньо гнучка для врахування можливих довгострокових змін.

Проект покликаний реалізувати зміни в короткостроковому періоді, що відповідає тактичному плануванню. А програма націлена на довгострокові перспективи і враховує стратегічні пріоритети розвитку підприємства.

Рівень розвитку підприємств характеризується не лише збільшенням ефективності діяльності, але й якісними змінами менеджменту на підприємстві. Вони полягають у рівні використання проектних і програмних інструментів з метою досягнення визначених цілей розвитку.

Низький рівень розвитку притаманний менеджменту з одиничними випадками у плануванні і реалізації проектів, відсутністю програм подальших змін.

Середній рівень розвитку підприємства характеризується впровадженням системи сертифікованого управління проектами і програмами, їх детальним плануванням та ефективною реалізацією з метою підвищення рівня розвитку.

Високому рівню розвитку підприємства притаманне впровадження сучасних інструментів управління якістю і виробництвом на основі шести сигм, бережливого управління, теорії обмежень тощо.

Висновки і пропозиції. Розглянувши та проаналізувавши існуючі інструменти управління розвитком підприємств, доцільність використання проектів і програм як інструментів розвитку підприємств, в сучасних умовах функціонування є цілком слушним та обґрунтованим. Оскільки проектний менеджмент дає можливість забезпечити сталий, а часом і революційний розвиток підприємств, систематичність розвитку та його прогнозованість. Подальші дослідження можуть стосуватися впровадження та адаптування існуючих міжнародних систем проектного менеджменту в управлінську сферу вітчизняних підприємств.

7. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства: [монографія] / Ю. С. Погорелов. – Луганськ : Глобус, 2010. – 512 с.
8. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
9. Фещур Р. В. Непрямий метод оцінювання рівня розвитку підприємств / Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк, С. В. Шишковський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – № 727 – С. 286-291.
10. Дяків Р. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Р. Дяків – К. : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.
11. Словник іншомовних слів [Електронний ресурс] / Словopedia. – Режим доступу: <http://slovpedia.org.ua/42/53382/283013.html>
12. Кулагина Е. Инструменты и методы, обеспечивающие устойчивость предприятия [Електронний ресурс] / Е. Кулагина, Г. Бережнов – режим доступу: <http://jurnal.org/articles/2008/ekon18.html>
13. Кромська Л. А. Інструментарій управління результативністю функціонування підприємства / Л. А. Кромська // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць / ПДТУ. – Маріуполь, 2011. – Т. 3. – С. 321-324.
14. Фігун Н. В. Диференціація аналітичних інструментів в управлінні запасами замінних частин до машин і обладнання. / Н. В. Фігун // Логістика: [зб. наук. пр.] / відп. ред. Є. В. Крикавський. – Л. : Видавництво Львівської політехніки, 2009. – № 649. – С. 307-312.
15. Куцик В. І. Технологія бюджетування як інструмент управління підприємством // В. І. Куцик, І. В. Горбатюк – Науковий вісник НЛТУ України, 2011. □ Вип. 21.5. – С. 248-254.
16. Жигало І. І. Економічний інструментарій в системі управління підприємством / І. І. Жигало // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – № 691. – С. 47-51.
17. Георгієв В. А. Економічний сценарій як інструмент управління підприємством / В. А. Георгієв // Науковий журнал: Академічний огляд. – Дніпропетровськ: Видавництво Дніпропетровського університету економіки та права імені Альфреда Нобеля, 2011. – № 1 (34). – С.89-95.
18. Костирко Р. О. Контроль і аналіз в системі управління сталим розвитком підприємством / Р. О. Костирко // Часопис економічних реформ, науково-виробничий журнал. – Луганськ : Видавництво Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, 2012. – № 2(6). – С. 73-79.
19. Захаренко Н. С. Інструменти управління фінансовими ресурсами промислових підприємств / Н. С. Захаренко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць: у 3-х т. / ПДТУ. – Маріуполь, 2011. –Т. 3. – С. 94-97.
20. Kowalczewski W. Instrumenty zarzadzania wspolczesnym przedsiebiorstwem / Wieslaw Kowalczewski, Joanicjusz Nazarko. – Warszawa: Difin, 2006 – 216 s; Wyrbek H. Instrumenty ekonomiczne zarzadzania srodowiskiem // Henryk Wyrbek / Zeszyty Naukowe Uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego w Siedlcach Seria: Administracja i Zarzadzanie. Siedlce, 2010. – Nr. 87. – S. 201-224.
21. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 414 с.
22. Кічор В. П. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. / В. П. Кічор, Р. В. Фещур, С. Й. Воробець, Н. Р. Яворська. – Львів : Видавництво «Раст-7», 2012. – 188 с.
23. Шишковський С. В. Концепція оцінювання рівня та управління розвитком підприємств / Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк, С. В. Шишковський // Дисбаланси та детермінанти соціально-економічного розвитку країни: [Монографія]. / за заг. ред. д.е.н. проф. З. П. Коровіної, к. держ. упр., доц. О. М. Ніколаєвої; Макіївський економ.-гуманіт. ін.-т. – Донецьк : Видавець Дмитренко Л. Р., 2013. – 320 с.
24. Прийняття проектних рішень: навч. посіб. / Р. В. Фещур, В. П. Кічор, А. І. Якимів [та ін.]; за ред. Р. В. Фещура; Нац. універ. «Львівська політехніка». – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2013. – 216 с.

Якимів А. І.

Самуляк В. Ю.

Шишковський С. В.

Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОЕКТЫ И ПРОГРАММЫ КАК ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Резюме

В статье рассмотрены инструменты управления развитием предприятий. Проанализированы их основные преимущества и сформирована классификация видов инструментов. Исследованы теоретические и прикладные аспекты использования инструментов проектного менеджмента в процессе управления развитием предприятий.

Ключевые слова: проект, программа, проектный менеджмент, инструменты развития, развитие предприятий.

Yakymiv A. I.

Samulyak V. Yu.

Shyshkovskiy S. V.

Lviv Polytechnic National University

PROJECTS AND PROGRAMS AS INSTRUMENTS OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Summary

In the article the tools of development management of the enterprises are considered. Their main advantages are analyzed and classification of instruments are formed. Theoretical and practical aspects of project management tools in the process of development management of the enterprises are researched.

Key words: project, program, project management, development tools, development of enterprises.