

Д.т.н., професор Сахно Є.Ю., к.е.н. Ребенок А.В.

Чернігівський державний інститут економіки і управління

СИСТЕМНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена проблемі управління процесами реалізації стратегії інноваційно-інвестиційних проектів для забезпечення ефективної розробки, впровадження та виконання ділової стратегії підприємства на основі принципів системного підходу.

Ключові слова: стратегія, стратегічний набір, система, системний аналіз, інноваційно-інвестиційний проект, промислове підприємство.

І. Вступ. На сьогодні аналіз базових елементів знань з управління інноваційно-інвестиційними проектами показує, що в них не повною мірою трансформовані положення системного аналізу, які могли б підвищити ефективність реалізації проектів на промисловому підприємстві. Зокрема, це стосується питань, що регламентують взаємовідносини проекту з навколишнім середовищем і учасників проекту між собою.

У загальному вигляді задача системного моделювання складних організаційно-технічних і економічних об'єктів зводиться до виділення найбільш характерних параметрів цих об'єктів та кількісного визначення взаємозв'язків між ними. Відомо, що інноваційно-інвестиційний проект являє собою складний об'єкт для моделювання внаслідок статичної невизначеності і нелінійності поведінки системи, яку він утворює. Очевидно, що створити математичну модель об'єкта, яка враховує всі його особливості, дуже складно. Отже, на основі теорії систем та системного аналізу, проект розглядається як

відкрита система взаємопов'язаних елементів, які мають вхідні та вихідні параметри. Визначення цих зв'язків та методів регулювання параметрів системи є необхідними складовими управлінського процесу.

Теоретичні та прикладні питання удосконалення процесів управління проектами відображені у роботах вітчизняних вчених: Бушуєва С.Д., Рача В.А., Морозова В.О., Теслі Ю.М., Польшакова В.І, Маслова В.П., Герасимчука В.О., Щукіна Б.М., Василенко О.В. та ін., в яких розглядаються питання організації та управління інноваційно-інвестиційними проектами на промислових підприємствах. Розвиток системного підходу в теорії управління підприємствами пов'язаний із численними працями зарубіжних вчених, а саме: Решке Х., Шелле Х., Дункана В., Фоска Т., Клеймана Р., Вінсона Д., Друкера Р., Бег'юлі Ф., а також російських вчених - Шапіро В.Д., Мазура І.І., Воропаєва В.І., Волкова В.П., Денисова А.Л., Буркова В.В., Новікова Д.О., Фатхудінова Р.А., Мединського В.Г., Ільєнкової С.Д. та ін.

Управління проектом є складною дисипативною системою. Тому для ефективного дослідження та управління цю галузь знань доцільно розглядати як науку на основі принципів системного аналізу. Використання системного підходу на основі теоретичних знань є базою для системного аналізу, на основі якого обирається стратегія та визначаються методи ефективного управління проектами.

Системний підхід передбачає ідентифікацію системи та її підпорядкування [2]. Проект реалізується в межах системи підприємства - надсистеми, яка окреслює потребу та характеристики проекту. Функціонування підприємства є переходом системи з початкового стану в кінцевий – результат діяльності підприємства. При цьому діяльність суб'єкту управління направлена на виконання управлінських процесів реалізації його стратегії, яка зумовлює перехід системи з початкового до кінцевого стану. У цьому випадку суб'єкт управління може бути зовнішнім елементом по відношенню до процесу зміни системи (належати до управлінського апарату підприємства, не залежати від виконання окремого завдання). Проте, якщо розглядати процеси змін як

комплекс організаційних заходів, направлених на виконання завдання з урахуванням всіх вимог та обмежень, процес переходу системи підприємства з початкового стану в кінцевий можна розглядати як проект – інструмент реалізації стратегії. Тоді суб'єкт діяльності (команда проекту) буде виступати як внутрішній елемент управління, який на пряму залежить від предмету управління та може змінюватися разом з ним. Система підприємства (проекту) тут розглядається як активна система, яка здатна до самоорганізації.

Таким чином, проект можна розглядати як інструмент реалізації плану підприємства по досягненню його стратегічних цілей – стратегії підприємства.

Більшість сучасних робіт з проектного менеджменту розглядають взаємозв'язок понять «проект» та «стратегія» у відношенні «projects follow strategy» (проекти йдуть за стратегією) [3]. Тобто, на рівні підприємства обирається стратегія його діяльності, яка реалізується за допомогою проекту.

На даний час використовується комплекс базових механізмів управління проектом, які враховують фази життєвого циклу, функції управління та предметні області проекту (табл. 1) [1].

Таблиця 1

Механізми управління проектом

| Задачі УП Механізми УП | Визначення та аналіз цілей проекту | Оцінка, вибір варіантів | Вибір структури виконавців | Розподіл ресурсів | Фінансування | Управління виконавцями | Управління ризиками | Оперативне управління | Завершення |
|---|------------------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------|--------------|------------------------|---------------------|-----------------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Механізми оцінювання | + | + | ● | ● | ● | ● | ● | ● | + |
| Механізми експертизи | + | + | ● | ● | ● | - | ● | - | + |
| Механізми агрегування | ● | + | + | + | + | ● | ● | ● | ● |
| Тендери і конкурси | - | ● | + | + | + | - | ● | - | - |
| Механізми матеріально-технічного забезпечення | - | - | + | + | + | ● | ● | ● | - |
| Механізми планування | - | - | ● | + | + | ● | ● | ● | - |
| Механізми розподілу ресурсів | - | - | ● | + | + | ● | ● | ● | ● |
| Механізми управління ризиком | - | ● | ● | ● | ● | ● | + | + | ● |
| Механізми фінансування | - | - | ● | ● | + | - | - | ● | - |
| Механізми самоокупності | - | - | ● | ● | + | - | - | ● | - |
| Механізми страхування | - | - | ● | ● | + | - | + | - | - |
| Противитратні механізми | - | - | - | + | + | - | - | ● | - |

Продовж. таблиці 1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Механізми оподаткування | - | - | • | + | + | • | • | - | - |
| Механізми ціноутворення | - | - | • | + | + | • | - | • | - |
| Механізми стимулювання | - | - | + | • | • | + | • | + | • |
| Механізми освоєного об'єму | - | - | • | • | • | • | + | + | • |
| Механізми управління | - | - | - | • | • | • | • | + | - |

На перетині рядків та стовбців таблиці відзначено доцільність використання окремих механізмів: «+» - рекомендується використовувати; «•» - можна використовувати; «-» - практично не використовується.

Проте, на даний час не достатньо повно висвітлена проблема управління реалізацією стратегії інноваційно-інвестиційного проекту відповідно до особливостей ділової стратегії підприємства, що понижує ефективність досягнення стратегічних цілей підприємства.

II. Постановка завдання. Для забезпечення ефективної реалізації проектів в системі стратегічного управління підприємством необхідно: 1) здійснити узгодження комплексу механізмів проектного та стратегічного управління як сукупності процедур прийняття рішень щодо змін параметрів системи; 2) здійснити обґрунтування методичних підходів до управління процесами розробки стратегії інноваційно-інвестиційних проектів для забезпечення ефективного впровадження та виконання ділової стратегії підприємства на основі принципів системного підходу для підтримки процесів прийняття рішень на всіх рівнях управління.

III. Результати. В системі стратегічного управління підприємством рішення розпочати інноваційно-інвестиційний проект приймається за схемою, представленою на рис. 1 [6].

З рис. 1 видно, що проект на підприємстві може реалізовуватися як інструмент виконання стратегій, які визначили стратегічні менеджери. Стратегічні завдання можуть стосуватися розширення господарської діяльності підприємства, скорочення діяльності, реструктуризації та реорганізації, реалізації заходів протидії несприятливим і непередбаченим обставинам.

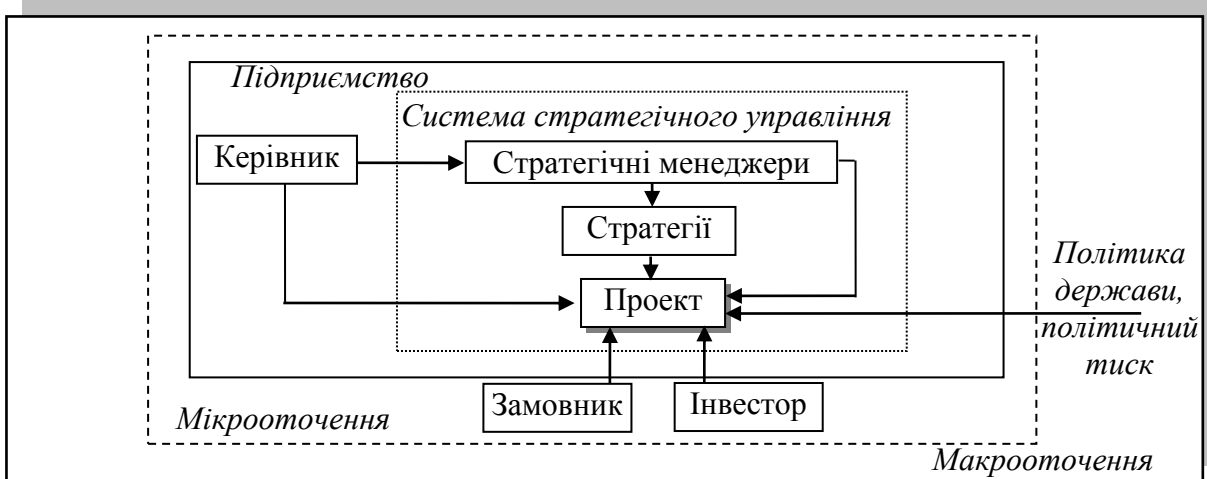


Рис. 1. Схема прийняття рішення про реалізацію проекту в системі стратегічного управління підприємством

Проте, проект може реалізовуватися за ініціативою керівника підприємства, замовника та інвестора (зовнішня ініціатива). Макрооточення також впливає на необхідність реалізації проекту у формі створення нових можливостей та політичного тиску.

Якщо типовий склад бізнес – портфелю задовольняє підприємство, на основі стратегічного аналізу визначається пріоритетність напрямків бізнесу портфелю та формується портфельна стратегія підприємства. Для управління кожною складовою портфелю бізнесу розробляються ділові стратегії підприємства.

Інша ситуація складається, якщо портфельний аналіз показав, що існуючий набір видів бізнесу не здатен забезпечити ефективне функціонування підприємства. Тоді, шляхом конкурентного аналізу, визначаються перспективні напрямки діяльності для підприємства і формується нова портфельна стратегія.

Якщо вид діяльності є новим для підприємства, то ідея освоєння нового бізнесу формується у вигляді проекту. Тобто, ділова стратегія, яка витікає з портфельної стратегії підприємства, реалізується у формі інноваційно-інвестиційного проекту. Якщо види діяльності для підприємства не нові, переглядаються їх ділові стратегії. При чому, якщо для вже існуючого бізнесу пропонується нова стратегія управління, переорієнтація на яку потребує

особливої організації, ресурсів та часу, реалізація ідеї набуває форми проекту. Для проекту на рівні підприємства визначається ділова стратегія його реалізації. Для виконання цієї стратегії визначаються завдання конкретних функціональних підрозділів – формуються функціональні стратегії та операційні стратегії, – вже на рівні проекту.

Загалом розробка та управління стратегією проекту відбувається ітеративно на двох рівнях – допроектному та проектному [5].

На допроектному рівні визначаються та аналізуються ідеї подальшого функціонування підприємства. Після всебічного аналізу (SWOT-аналіз, портфельний та конкурентний аналіз) формуються альтернативні варіанти стратегії підприємства, які кількісно та якісно оцінюються з метою вибору пріоритетної альтернативи. Тут вирішується проблема розподілу ресурсів, формальної та неформальної організації реалізації стратегії, забезпечення процесів управління та контролю, мотивації працівників та ін. Для реалізації своєї стратегії підприємство приймає рішення розробити проект. Після цього визначається стратегія управління самим проектом, яка підпорядковується діловій стратегії підприємства, та починається проектний рівень її розробки та реалізації.

В загальному вигляді, всі проекти можна поділити на проекти, які стосуються виробництва (інноваційні, маркетингові і т. д.) та організації (реорганізації, реструктуризації, антикризові). Залежно від типу проекту обирається ділова стратегія його реалізації (табл. 2).

Таблиця 2

Використання стратегій для різних типів проекту на підприємстві

| Ділові стратегії проекту | Напрямок проекту | |
|---|------------------|----------------|
| | Виробничий | Організаційний |
| Стратегія лідерства у витратах | х | |
| Стратегія диференціації | х | |
| Стратегія концентрації | х | |
| Стратегія інновацій | х | х |
| Наступальні та оборонні, стратегії стабілізації | х | х |
| Стратегії відкачки капіталу і ліквідації | | х |

Якщо ділова стратегія проекту постає як головне завдання на початку розробки та управління проектом (крім стратегії відкачки капіталу та ліквідації, яка з'являється пізніше), інтенсивність вибору функціональних стратегій проекту залежить від стадії його життєвого циклу. Визначимо ймовірність використання основних типів функціональних стратегій проекту на рис. 2 [6].

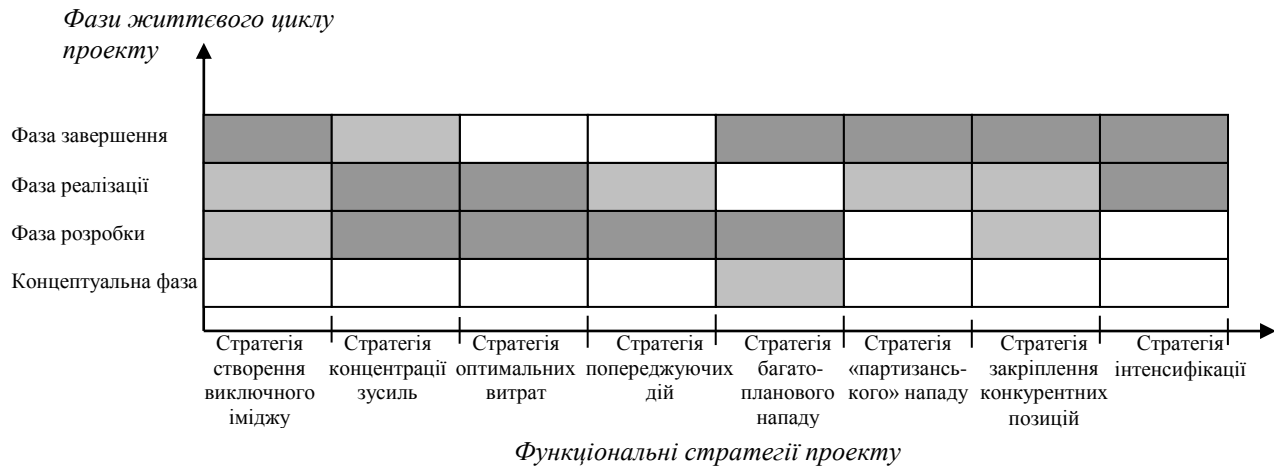


Рис. 2. Діаграма розподілу частоти вибору функціональних стратегій проекту підприємства на різних фазах життєвого циклу:

- низька ймовірність використання стратегії;
- середня ймовірність вибору стратегії;
- висока ймовірність вибору стратегії

Як бачимо з рис. 2 на концептуальній фазі (передінвестиційній) функціональні стратегії використовуються мало. Це пов'язано з тим, що перша фаза здійснюється за окресленою діловою стратегією реалізації проекту. Тому всі функціональні стратегії цієї фази фактично відповідають діловій стратегії. Проте, на цій фазі може використовуватися функціональна стратегія багатопланового нападу в тому випадку, якщо в діловій стратегії не передбачався напад на суперника, або була обрана стратегія нападу, яку з початком розробки проекту необхідно модифікувати.

На фазі розробки проекту використовуються функціональні стратегії, які дозволяють оптимізувати та посилити процес розробки проекту, в залежності від ситуації. Частим є використання стратегій концентрації зусиль,

оптимальних витрат, попереджуючих дій, багатопланового нападу. Наприкінці фази складаються передумови використання стратегій створення виключного іміджу та закріплення конкурентних позицій.

Фаза реалізації проекту характеризується використанням функціональних стратегій, які інтенсифікують реалізацію проекту, його основні роботи та дають можливість здійснити управління відхиленнями. Характерними є стратегії концентрації, оптимальних витрат, інтенсифікації. Менше використовується стратегія попереджуючих дій, посилюється використання стратегій створення виключного іміджу та закріплення конкурентних позицій. Починає застосовуватися стратегія «партизанського» нападу, яка не дає можливості створення конкурентних переваг, проте дозволяє нейтралізувати конкурента.

На фазі завершення використовуються стратегії, які дозволяють вчасно завершити роботи по проекту та забезпечити його гарний імідж. Тому тут використовуються стратегії створення виключного іміджу, багатопланового та «партизанського» нападу, закріплення конкурентних позицій та інтенсифікації. Для управління завершенням проектних робіт в умовах відхилень застосовується стратегія концентрації зусиль.

Використовуючи методика стратегічного аналізу інноваційно-інвестиційних проектів, простежимо особливості їх реалізації на підприємствах з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів Чернігівської області (рис. 3) [4].

З рис. 3,а видно, що найбільшою динамікою зростання характеризуються проекти придбання обладнання та інструментів для дооснащення виробництва, що пов'язано з порівняно невисокою вартістю. Під час впровадження інноваційно-інвестиційних проектів не достатньо здійснювалося обґрунтування їх стратегій. Тому кількість проектів, які є складними та потребують значних інвестицій (будівництво цехів, організація виробництва інноваційної продукції) є невеликою.

З рис. 3,б видно, що на даний час спостерігається тенденція збільшення кількості інноваційно-інвестиційних проектів.

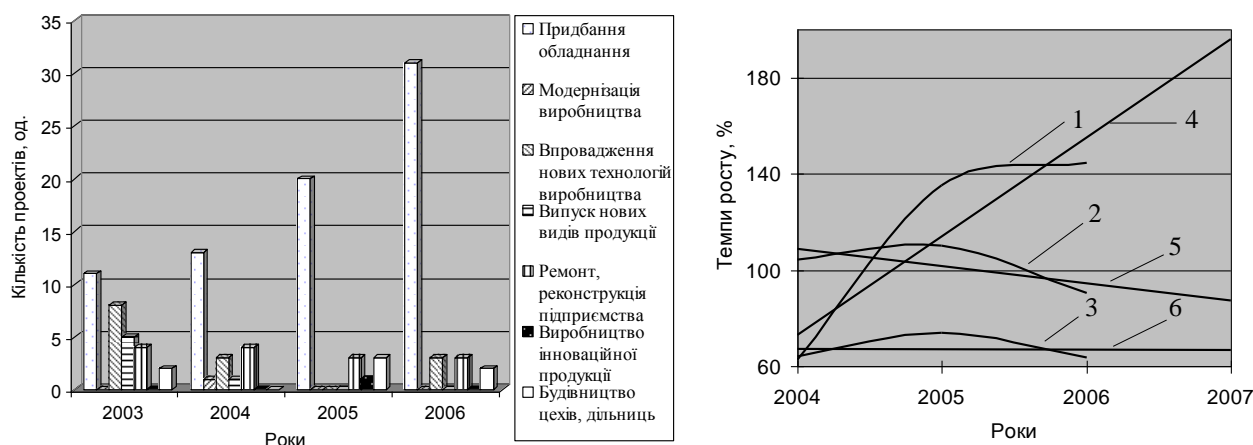


Рис. 3. Динаміка показників роботи підприємств:

а) – динаміка кількості інноваційно – інвестиційних проектів за їх призначенням; б) – динаміка показників виробництва продукції та кількості інноваційно – інвестиційних проектів: 1, 2, 3 та 4, 5, 6 - темпи росту кількості проектів, індекси продукції підприємств, які впроваджували проекти, які не впроваджували проекти та лінії тренда динаміки індексів, відповідно

Реалізація проектів забезпечила на підприємствах з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів збільшення обсягів виробництва продукції за 2003-2005 рр., хоча в 2006 р. цей показник понизився. Незважаючи на те, що показники діяльності підприємств, які не впроваджують інноваційно-інвестиційні проекти є більш стабільними, робота цих підприємств не забезпечила приріст продукції за 2003-2006 рр.

Таким чином, впровадження інноваційно-інвестиційних проектів на основі використання проектного підходу до реалізації ділової стратегії на підприємствах з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів є одним з головних факторів збільшення обсягів виробництва промислової продукції та рівня прибутковості підприємств [138].

IV. Висновки. За результатами дослідження можна зробити висновки:

1. Для формування та вибору методичного підходу до управління проектами при реалізації стратегії промислового підприємства доцільно використовувати принципи системного аналізу, який дозволить найбільш повно організувати використання виробничого та управлінського потенціалу.

2. З метою ефективної реалізації інноваційно-інвестиційних проектів доцільно визначити набір стратегій управління з забезпеченням відповідності стратегій проекту діловій стратегії підприємства.

3. Для покращення тенденції результатів роботи підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів до реалізації процесів стратегічного управління необхідно застосувати системні засади проектного підходу.

Положення запропонованих методичних підходів в подальшому можна розширити за напрямком узгодження системних аспектів управління інноваційно-інвестиційними проектами не лише з положеннями стратегічного менеджменту, але і з принципами інвестиційного та інноваційного управління.

Література:

1. *Балашов В.Г., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А.* Механизмы управления организационными проектами. – М.: ИПУ РАН, 2003. – 84 с.

2. *Денисов А.А., Колесников Д.Н.* Теория больших систем управления: Учебное пособие для вузов. – Л.: Энергоиздат, Ленингр. отд-ние, 1982. – 288с.

3. *Клиффорд Ф.Грей, Эрик У.Ларсон.* Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2003. – 528 с.

4. *Ребенок А.* Аналіз інвестиційних проектів підприємств галузі виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів Чернігівської області // Сіверянський літопис. – 2007. – № 6. – С.163-167.

5. *Сахно Є.Ю., Ребенок А.В., Ясько А.Г.* Дослідження процесу розробки стратегії проекту // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 3. – С. 85-91.

6. *Ясько А.Г.* Формування концепції вибору та управління стратегією диверсифікації підприємств харчової та переробної промисловості // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 7. – С. 134-141.