

## Теоретичні аспекти щодо програм розвитку на підприємствах

Пінчук Т.А.

старший викладач

Одеської національної академії зв'язку імені О.С. Попова

У статті розкрито сутність, зміст та основні складові частини формування програм розвитку підприємства. Розглянуто етапи щодо розробки та реалізації програм розвитку підприємства. Проаналізовано використання реінжинірингу, який дає змогу радикально переосмислити і перепроєктувати ділові процеси для досягнення різких та стрибкоподібних покращень показників діяльності підприємства. Запропонована модель формування портфеля програм розвитку підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, портфель програм, програма розвитку, реінжиніринг.

Пинчук Т.А. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье раскрыты сущность, содержание и основные составляющие формирования программ развития предприятия. Рассмотрены этапы по разработке и реализации программ развития предприятия. Проанализировано использование реинжиниринга, который позволяет радикально переосмыслить и перепроектировать деловые процессы для достижения резких и скачкообразных улучшений показателей деятельности предприятия. Предложена модель формирования портфеля программ развития предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие, портфель программ, программа развития, реинжиниринг.

Pinchuk T.A. THEORETICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT PROGRAMS AT ENTERPRISES

The article reveals the essence, content and main components of the formation of the company's development programs. The stages of the development and implementation of enterprise development programs. The use of reverse engineering, which allows radical rethinking and redesigning of business processes to achieve dramatic improvements in performance and spasmodic activity of the enterprise is analyzed. A model of the enterprise development program portfolio is offered.

**Keywords:** enterprise portfolio of programs, program development, reengineering.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Підприємства в умовах динамічного розвитку ринку постійно стикаються з необхідністю здійснювати зміни, пов'язані з виробничою та організаційною діяльністю, що дають змогу принаймні зберегти, а бажано покращити економічні показники своєї діяльності.

Для ефективної реалізації потенційних можливостей підприємства величезне значення має програма його розвитку, без якої на сучасному етапі неможливо забезпечити його сталий економічний розвиток та рентабельність, підвищити конкурентоспроможність наданої ним продукції, зайняти певну нішу на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання щодо змісту, ролі та особливості формування програм розвитку на підприємствах розглядалися такими вченими-економістами, як Р. Арчибальд, М. Бабаєв, Ю. Буріменко, С. Бушуєв, С. Комолов, М. Міллер, Г. Столето, Дж. Тернер, А. Хорошев та ін. [1–7]. Проте дані теоретичні дослідження потребують постійного розгляду з урахуванням підприємницького середовища.

Особливо актуальним є дослідження формування програм розвитку підприємства пов'язано з безперервною зміною внутрішніх та зовнішніх факторів, що обґрунтовує формування необхідного механізму настроювання програми розвитку, яка давала б змогу швидко реагувати на ці зміни та забезпечувала досягнення цільових параметрів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є узагальнення та систематизація теоретичних аспектів щодо формування програм розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Впровадження принципів програм розвитку підприємств у систему управління сучасних підприємств є не просто конкурентною перевагою, а необхідним інструментом бізнесової діяльності для обґрунтування управлінських рішень. Традиційно програми розвитку підприємств застосовуються під час розробки бізнес-планів, обґрунтування комерційних проектів, підготовки нових ідей розвитку для фінансових партнерів. Проте досвід реалізації стратегічних завдань, розроблення

та підготовки управлінських нововведень, організаційних інновацій, трансформаційних змін у більшості підприємств свідчить про недостатнє поширення методології для здійснення управлінських нововведень, які рідко ідентифікуються як програми розвитку підприємств. Застосування принципів аналізу та підготовки програм розвитку підприємств для реалізації стратегічних ініціатив дає можливість інтегрувати методологію з формування програм розвитку підприємств в управлінські процеси, надає реальний шанс підприємствам сконцентрувати зусилля на досягненні стратегічних цілей, забезпечити організаційну та ресурсну підтримку реалізації стратегії підприємства.

Варто зазначити, що основою для формування програми розвитку підприємства є образ, бачення майбутнього підприємства, який базується на оцінці його стану у рамках життєвого циклу, динамічного зовнішнього оточення, стратегії, методах та інструментах управління програмами розвитку. Такі програми є сукупністю взаємопов'язаних проєктів, що забезпечують досягнення поставлених програмних цілей в установлені терміни та виділені ресурси.

Процес розробки та реалізації програм розвитку підприємств будь-якого типу та виду здійснюється із застосуванням системної методології. Дану методологію можна систематизувати в такі етапи:

- аналіз потреб у проєктах та програмах розвитку;
- формулювання програмних цілей розвитку;
- виявлення безлічі можливих варіантів досягнення цілей;
- розробка критеріїв ефективності програми;
- перевірка фізичної реалізованості програми;
- перевірка економічної реалізованості програми;
- перевірка фінансової реалізованості програми;
- оптимізація програми за критеріями ефективності;
- реалізація програми;
- використання принципу зворотного зв'язку у процесі управління реалізацією програми.

Визначені десять етапів у науково-методичному відношенні слід розглядати як послідовність логічно взаємопов'язаних кроків, у рамках яких можна використовувати численні

методи та способи досягнення програмних цілей підприємства. При цьому декомпозиція та структуризація є основними способами, що дають змогу проникнути та розкрити сутність процесу управління розвитком підприємства.

Слід зазначити, що декомпозиція використовує структуру завдання й дає змогу замінити вирішення одного великого завдання вирішенням серії менших завдань, нехай і взаємопов'язаних, але більш простих [4; 8]. Декомпозиція як процес розподілу дає змогу розглядати будь-яку досліджувану систему як складну, що складається з окремих взаємопов'язаних підсистем, які, своєю чергою, також можуть бути розподіленими на частини. Як системи можуть виступати не тільки матеріальні об'єкти, а й процеси, явища і поняття.

Водночас структуризація дає змогу розподілити програму розвитку підприємства на ієрархічні підсистеми й компоненти та установити між ними зв'язки і відносини, що дають змогу здійснювати управління розвитком підприємства. До основних завдань структуризації програм розвитку підприємства можна віднести:

- розподіл програми на блоки, які підлягають управлінню;
- розподіл відповідальності за різні елементи програми, визначення зв'язків між різними роботами та структурою підприємства;
- визначення витрат – часу, грошей, матеріальних ресурсів тощо;
- створення єдиної бази для планування, складання кошторисів та контролю за витратами;
- установлення взаємозв'язків між роботою за програмами та системою ведення бухгалтерського обліку;
- визначення комплексів робіт.

Ефективна реалізація програм розвитку підприємства забезпечується планами дій, розписаними процедурами та іншими інструментами, складниками основи методології з управління програмами розвитку. Реалізуючи цю методологію, необхідно визначити загальну схему декомпозиції бізнес-процесів підприємства, виявлення місць та умов для розробки й реалізації відповідних напрямів програми розвитку.

Слід зауважити, що розробка та реалізація програм розвитку підприємства здійснюється за допомогою реінжинірингу, який дає змогу радикально переосмислити і перепроєктувати ділові процеси для досягнення різких та стрибкоподібних покращань показників діяль-

ності підприємства, а саме вартість, якість, сервіс, темпи тощо.

У Вікіпедії [9] визначено, що реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення максимального ефекту виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності, оформлене відповідними організаційно-розпорядчими та нормативними документами. Реінжиніринг використовує специфічні засоби надання та оброблення проблемної інформації, зрозумілі як менеджерам, так і розробникам інформаційних систем.

У Сучасному економічному словнику [10] визначено, що реінжиніринг – це процес оздоровлення підприємств, фірм, компаній за допомогою підйому інжинірингу на новий рівень. Також це діяльність з модернізації раніше реалізованих технічних рішень на діючому об'єкті.

Реінжиніринг підприємницької діяльності зазвичай включає чотири етапи [4; 7; 8]:

1. Розробка образу-бачення майбутньої діяльності підприємства. На цьому етапі підприємство будує картину того, як слід розвивати свою діяльність, щоб досягти стратегічних цілей.

2. Аналіз існуючої діяльності – відбувається дослідження діяльності підприємства та складаються схеми її роботи на даний час.

3. Розробка нового напрямку діяльності підприємства – створюються нові та (або) змінюються колишні процеси й підтримуючої їх інформаційної системи, тестуються нові процеси.

4. Впровадження проекту нового напрямку діяльності підприємства.

Важливо те, що перераховані етапи виконуються не послідовно, а принаймні частково паралельно, причому деякі з них повторюються. Така декомпозиція може бути здійснена шляхом виявлення найбільш перспективних для підприємства напрямів реінжинірингу, які зазначені та рекомендовані нижче:

– орієнтація підприємства на запити ринку, перспектива його розвитку, прогноз нової якісної продукції (послуги);

– виявлення та формування бізнес-операцій із виробництва перспективної продукції (послуги) для внутрішнього та зовнішнього споживання;

– реорганізація планово-фінансової системи шляхом створення єдиної служби планування, фінансування, розрахунку, обліку, контролю, аналізу та звіту;

– впровадження нових інформаційних технологій, що скорочують рутинну роботу, спрощують документообіг та розширюють інформаційну базу для прийняття управлінських рішень на підприємстві;

– вдосконалення системи підготовки та росту професіоналізму кадрів, створення умов для прояву та розвитку їх творчих здібностей;

– перетворення організаційної системи підприємства, здатної швидко і адекватно реагувати на зміну ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Для реалізації будь-якого з перерахованих напрямів реінжинірингу підприємства необхідно володіти відповідним портфелем програм розвитку підприємства.

У роботах, які присвячені питанням проєктування [1–7], можна зустріти словосполучення «портфель проєктів», який використовують під час дослідження програм розвитку. Проте, на нашу думку, це тлумачення не завжди компетентно використовувати під час формування програм розвитку підприємства.

Ця думка обґрунтовується тим, що поняття «портфель проєктів» тлумачать як «група об'єктів, що виділяються у спільність за деякою ознакою, наприклад за виконуючим підрозділом або за технологічними особливостями робіт» [10], «комплекс взаємопов'язаних проєктів інноваційного характеру з упровадження науково-технічних розробок, нових технологій, знань, методик тощо» [11], «набір проєктів, програм проєктів та інших робіт, об'єднаних разом для досягнення більш ефективного управління та забезпечення виконання стратегічних цілей організації» [9]. Проте всі зазначенні тлумачення «портфеля проєктів» під час формування програм розвитку підприємства використовують під час створення нової продукції (послуг), яку не завжди передбачає підприємство. Так, керівники підприємств у своїй діяльності можуть формувати програми розвитку за такими напрямками, як взаємодія з іншим підприємством (партнерство), підвищення якості продукції (послуг), територіальне розширення тощо.

Виходячи із вищенаведеного, можемо констатувати тезу, яка полягає в тому, що портфель програм розвитку підприємства – це сукупність програм розвитку підприємства різного напрямку – технічних, організаційних, фінансових, маркетингових, навчальних тощо, які забезпечать досягнення необхідних показників ефективності діяльності підприємства та заходів, що становлять поєднання фінансових, технічних, управ-

лінських та інших заходів. Портфель програм розвитку підприємства необхідно формувати з урахуванням того, що програми спрямовані на досягнення стратегічної мети з наявними ресурсами підприємства. Водночас портфель програм розвитку підприємства складається як мінімум із двох проектів.

Основні елементи, що визначають процес формування портфеля програм розвитку підприємства, його структуру та корекцію, показано на рис. 1.

Із рис. 1 випливає, що формування портфеля програм розвитку підприємства ґрунтується на потенціалі підприємства. Саме цей потенціал визначає можливості підприємства здійснювати розвиток у тому чи іншому напрямі, формувати необхідні програми (власної розробки або придбані) та технічні, управлінські й фінансові плани.

Слід зазначити, що плани є основою під час формування програм розвитку підприємства: з одного боку, цілі та пріоритети підприємства, а з іншого – його реальні можливості. Водночас вони допомагають підприємству максимально використати можливості у середовищі, яке постійно змінюється.

Отже, технічний план визначає виробничий процес на підприємстві та включає зазвичай такі розділи:

- склад робіт;
- специфікацію;
- ієрархічну структуру робіт;
- мережеві графіки робіт у тимчасових рамках;
- графік витрачання ресурсів.

Управлінський план показує, хто та як буде управляти реалізацією технічного плану. Він включає:

- основні дані про виконавців, керівників та зацікавлених осіб у розвитку підприємства;
- розподіл програм портфеля за напрямками розвитку підприємства;
- розподіл обов'язків та відповідальності за програмами;
- управління процесом формування портфеля, забезпечення його ресурсами.

Фінансовий план визначає процедури розрахунку, аналізу та звіту всіх витрат, які пов'язані з реалізацією програм розвитку підприємства.

Напрями розвитку підприємства повинні здійснюватися виходячи з прийнятої стратегії економічного та соціального розвитку підприємства та з урахуванням розвитку галузі, економіки в цілому та внутрішньої динаміки. Як наслідок, можна виділити такі групи стратегії розвитку підприємства [5; 11]:

– концентрованого зростання – стратегія внутрішнього (якісного) зростання, яка полягає в оновленні існуючої продукції (послуг), а також розвитку нових, але з тим самим напрямом;

– універсифіцированого зростання – стратегія реалізується тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на даному ринку або з даною продукцією (послугою) у рамках галузі. Полягає у пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нової продукції (послуг), які закладені в існуючому бізнесі, й існуюче виробництво залишається у центрі діяльності, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які закладені в освоєному ринку, використовуваний технології або ж в інших сильних сторонах функціонування підприємства, або це пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нового продукту, що вимагає нової технології, відмінної від прийнятої;

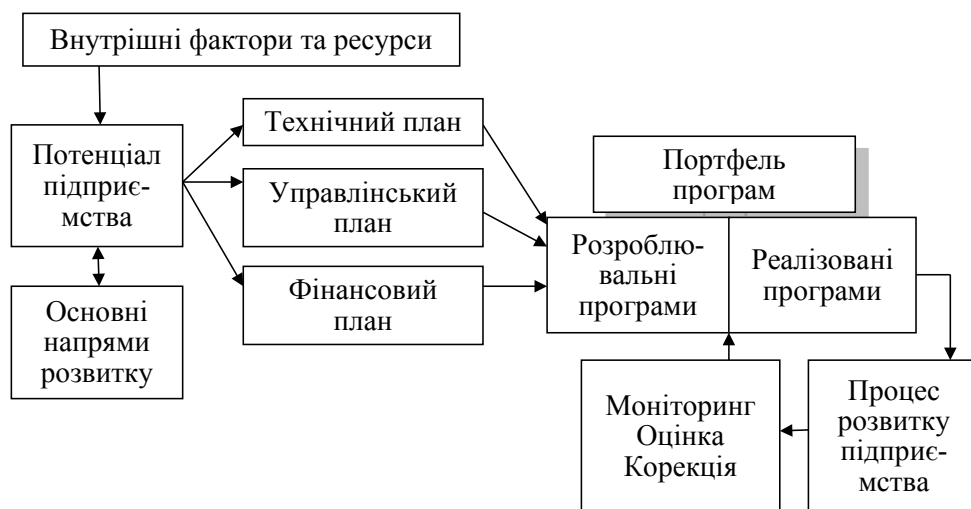


Рис. 1. Модель формування портфеля програм розвитку підприємства

- розвитку ринку сировини – стратегія з реалізації всіх видів сировини та палива;
- розвитку продукції – стратегія щодо задоволення бажання чи потреби ринку та споживачів продукції (послуг);
- посилення позицій на споживчому ринку;
- скорочення витрат та/або функцій – стратегія зменшення витрат та/або функцій і проведення відповідних заходів щодо їх скорочення.

При цьому необхідно здійснити оцінку стратегій за такими ознаками:

- чи приведуть обрані стратегії до досягнення стратегічних цілей;
- чи відповідають стратегії стану та перспективі внутрішнього й зовнішнього середовища, чинним законам та закономірностям;
- чи забезпечені стратегії ресурсним потенціалом підприємства та його можливостями;
- які ризики містять стратегії та чи виправдані вони.

Відповіді на ці питання дає ретельно опрацьована технологія з розвитку підприємства та управління цим процесом, основу якої становить та чи інша методика формування підходу до реалізації групи стратегій. У цьому плані звертають на себе увагу три типи методики реалізації стратегій [12]. Суть методики

першого типу, використовуваної для забезпечення гарної керованості, полягає в установленні принципів та відповідній організаційній структурі, що створюють умови ефективного виконання щоденних операцій та ефективних рішень.

Методика другого типу полягає у розвитку нових прийомів та механізмів управління технологічними процесами та бізнес-процесами. Третій тип методики визначає механізм циклічного створення нових цінностей, таких як продукт (послуга), які забезпечують високий рівень доходності.

Додання стратегії розвитку підприємства конкретної та практично реалізованої форми здійснюється через програму, яка втілює у життя концепцію стратегії підприємства з використанням одного з перерахованих типів методик реалізації стратегії.

**Висновки з цього дослідження.** Програма розвитку підприємства в сучасному розумінні є складною системою проектів, життєві цикли яких вписані у життєвий цикл програми. У ній синтезуються різні фактори: політичні, економічні, соціальні, екологічні, технологічні, етнічні та ін. Її розробка та реалізація вимагають застосування знань із різних предметних галузей, що суттєво ускладнює процес управління програмою.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Арчибальд Р.Д. Системная методология управления проектами и программами / Р.Д. Арчибальд, В.И. Воропаев, Г.И. Столетов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iteam.ru/>.
2. Бабаев И.А. Управление программами развития организаций на основе генетической модели проекта / И.А. Бабаев. – К. : Науковий світ, 2005. – 164 с.
3. Бурименко Ю.И. Построение на проектной основе модели развития социально-экономических систем / Ю.И. Бурименко, Б.П. Бузеновский, Н.Ю. Вороная // Труды 4-й Международной научно-практической конференции (Харьков, 11–12 декабря 2003). – Харьков : НТУ «ХПИ», 2003. – С. 146–147.
4. Бушуев С.Д. Проектное управление программами организационного развития / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Управление проектами и программами. – 2007. – № 7. – С. 270–283.
5. Комолов С.А. Особенности программы развития промышленных предприятий на современном этапе / С.А. Комолов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.jurnal.org/articles/2013/ekon41.html>.
6. Миллер М.А. Управление программами развития предприятия / М.А. Миллер [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://economy-lib.com/upravlenie-programmami-razvitiya-predpriyatiya>.
7. Тернер Дж.Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Дж.Р. Тернер ; пер. под ред. В.И. Воропаева. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
8. Хорошев А.Н. Введение в управление проектированием механических систем : [учеб. пособ.] / А.Н. Хорошев. – Белгород, 1999. – 372 с.
9. Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki>.
10. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Людовский, Е.Б. Стародубцева ; 3-е изд., перер. и доп. – М. : ИНФРА – М, 2002. – 480.
11. Бацалай Ю.М. Управління портфелем проектів / Ю.М. Бацалай [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/31\\_PRNT\\_2010/Economics/73974.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73974.doc.htm).
12. Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний / Э. Харгадон. – М. : Вильяме. – 2007. – 304 с.