

- Белгород: БГУ, 1997. – 140с.
6. Лапин Н.И., Коржева Э.М., Наумова Н.Ф. Теория и практика социального планирования. – М.: Экономика, 1975. – 176 с.
 7. Маршалова А.С., Новоселов А.С. Основы теории регионального воспроизводства: Курс лекций. – М.: Экономика, 1998. – 192 с.
 8. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Российская газета. – 2003. – 8 октября.
 9. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 479 с.
 10. Словарь современной экономической теории Макмиллана. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 608 с.
 11. Рынок: Бизнес. Коммерция. Экономика. Толковый терминологический словарь / Сост. Калашников В.А.; Под общ. ред. Дашкова Л.П. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1998. – 404 с.
 12. Фишер С, Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика: Пер. с англ. со 2-го изд. – М.: «Дело ЛТД», 1993. – 864 с.
 13. Морозова Т.Г. Региональная экономика: Учебник / Т.Г. Морозова, М.П. Победина, Г.Б. Поляк и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 519 с.
 14. Краткий экономический словарь / Под ред. Велика Ю.А. и др. – 2-е изд., доп. – М.: Политиздат, 1989. – 399 с.
 15. Макаревич Л.М. Управление эффективностью компании: (надежная гарантия прибыльности бизнеса). – М.: ООО «Вершина», 2004. – 192 с.
 16. Бланк, И.А. Торговый менеджмент: Учебный курс. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 488 с.
 17. Печаткин В.В. К вопросу оценки экономического потенциала регионов // Воспроизводственный потенциал региона: Материалы III Международной научно-практической конференции, 24-26 мая 2007 г. – Ч. I. – Уфа: РИЦ БашГУ, 2007. – 380 с.
 18. Кокинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.

Поступила до редакції 02.06.08

© К.В. Павлов, С.Н. Растворцева, 2008

УДК 631.152:004

*Н.Л. Шлафман**
*В.М. Ченін***

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ МЕТОДАМИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті розглянуті проблеми підвищення ефективності управління вітчизняними промисловими підприємствами на основі застосування методів управління проектами, що дозволяє оптимізувати використання наявних ресурсів

В статті рассмотрены проблемы повышения эффективности управления отечественными промышленными предприятиями на основе применения методов управления проектами, что позволяет оптимизировать использование имеющихся ресурсов

Постановка проблеми. У сучасний період зміни масштабу і характеру конкуренції, що набуває міжнародний характер, гостро встало питання про забезпечення стійкого зростання

економіки України. Найважливішим фактором, що забезпечує стійкий розвиток економіки країни, є створення і розвиток конкурентоспроможних підприємств, що реалізують конкурентні

* Шлафман Н.Л. – провідний науковий співробітник Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, канд. екон. наук, с.н.с., м. Одеса.

** Ченін В.М. – аспірант Херсонського національного технічного університету МОН України, м. Херсон.

переваги вищого порядку (засновані на науково-технічних досягненнях, інноваціях на всіх стадіях створення і просування товару, використанні людського капіталу, сучасних інформаційних технологій, можливостях маркетингу, вдосконаленні управління, тощо). У сучасній глобальній економіці принцип концентрації виробничо-економічного потенціалу поступився місцем принципу зосередження на розвитку власного потенціалу підприємства. Великі виробничо-господарські комплекси конгломеративного типу швидко заміщаються гнучкими мережними структурами, серед учасників яких домінує принцип переваги використання зовнішніх ресурсів над внутрішніми (так званий аутсорсінг). Тому виробнича діяльність усе більше перетворюється на комплекс робіт зі складною структурою використаних ресурсів, складною організаційною топологією, сильною функціональною залежністю від часу і великою вартістю. Тобто сьогодні основною умовою стабільного функціонування підприємства на ринку стає вдосконалення процедур організаційно-економічного управління, що призвело до зростання ролі проектного менеджменту як методу організації та управління промисловим виробництвом.

Аналіз досліджень і публікацій. Термін проєкт, як відомо, походить від латинського слова *proiectus*, що в буквальному перекладі означає «кинутий уперед». Таким чином, відразу стає ясно, що об'єкт управління, який можна уявити у вигляді проєкту, відрізняє можливість його перспективного розгортання, тобто можливість передбачити його стан у майбутньому. Хоча різні джерела трактують поняття проєкту по-різному [1-6], у всіх визначеннях чітко проглядаються особливості проєкту як об'єкта управління, обумовлені комплексністю задач і робіт, чіткою орієнтацією цього комплексу на досягнення визначених цілей і обмеженнями за часом, грошовими, матеріальними і трудовими ресурсами. Крім того, діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді проєкту тоді, коли:

вона об'єктивно має комплексний характер і для ефективного управління нею важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт;

переходи від однієї роботи до іншої визначають основний зміст усієї діяльності;

досягнення цілей пов'язано з виконанням усіх елементів такої діяльності, а обмеження за часом, фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами мають особливе значення в процесі виконання комплексу робіт;

тривалість і вартість діяльності явно залежить від організації всього комплексу робіт.

Проєкти та звичайна господарська діяльність

відрізняються тим, що господарська діяльність — це триваючий у часі і повторюваний процес, у той час як проєкти є тимчасовими й унікальними.

Інструмент проектного менеджменту спочатку був розроблений у США для організації промислового виробництва комплексних продуктів, як, наприклад, суден, літаків тощо. Незважаючи на це, у даний час він застосовується у будь-яких галузях у межах одного підприємства і між різними підприємствами для вирішення різних задач. Застосування методів управління проєктами (проектного менеджменту) дозволяє більш обґрунтовано визначати цілі інвестицій і оптимально планувати інвестиційну діяльність підприємства, більш повно враховувати проєктні ризики, оптимізувати використання наявних ресурсів і уникати конфліктних ситуацій, контролювати виконання складеного плану, аналізувати фактичні показники і вносити своєчасну корекцію в хід робіт, накопичувати, аналізувати і використовувати надалі досвід реалізованих проєктів. Таким чином, система управління проєктами є однією з найважливіших компонентів усієї системи управління підприємством. Тому метою даної статті є визначення основних напрямів проектно-орієнтованого розвитку вітчизняних промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Однією з найбільш характерних умов, що супроводжують ведення справ практично у всіх галузях, останні десятиліття є постійне прискорення динаміки змін, викликаних розвитком технологій, змінами в політичній, економічній і соціальній сферах. Сучасне підприємство, функціонуючи в умовах середовища, що швидко змінюється, відчуває постійну необхідність у внесенні відповідних змін у власну діяльність. Застосування лише традиційної системи управління, заснованої на здійсненні контролю за повторюваними операціями і незмінним процесом, стає недостатньо для ефективного управління підприємством.

В основі методів планування й управління проєктами лежить припущення, що всю діяльність підприємства можна розбити на невеликі завдання, що піддаються контролю. Тоді всю формальну інформацію, що використовується керівництвом, можна звести до інформації про задачі, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей, і ресурси, що будуть потрібні для виконання цих задач. Інакше кажучи, особливістю таких методів є орієнтація управління підприємством не на функції, а на процеси та на досягнення запланованого результату.

За допомогою методів управління за результатами стає можливим виявлення й оцінка взаємовпливу якісних цілей (від стратегічних до операційних), пов'язаних з кожним бізнес-

процесом підприємства, трансформація конкретної діяльності підприємства в досить повний набір показників, а також розробка об'єктивної системи мотивації персоналу, що саме по собі є якісним чинником підвищення ефективності виробництва. Це дозволить: найбільш ефективним способом досягти поставлених цілей; забезпечити виробництво продукції, що найбільшою мірою відповідає потребам ринку; відмовитися від спрямування коштів на витрати, що здійснюються без належного техніко-економічного обґрунтування; здійснювати планування на тривалий період часу; реально оцінити фінансове положення і фінансові можливості промислового підприємства; підвищити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень.

Для українських промислових підприємств, що виробляють складні технічні продукти, немає іншого шляху збереження свого положення на ринку, як застосування новітніх технологій, устаткування і методів, що використовують світові промислові лідери. Тому метою вітчизняних підприємств має стати організаційне, технологічне і технічне переозброєння для створення системи випуску продукції, що максимально задовольняє потреби кінцевих споживачів, і, як наслідок – приносить максимальний прибуток самому підприємству.

Таке переформатування можливо у сукупності назвати терміном «організаційні зміни», під яким, на нашу думку, слід розуміти планові або спонтанні зміни в підсистемах організації, що перебудовують усю систему і визначають позитивний чи негативний напрямок розвитку підприємства.

Основними напрямками організаційних змін на промисловому підприємстві можуть бути такі:

застосування стратегічного підходу до розвитку;

ліквідація відставання в розвитку найбільш інертних елементів системи підприємства;

перехід до маркетингового і логістичного управління;

перехід від функціонально-орієнтованих до матричних і проектних структур управління;

систематизації окремих організаційних змін у межах стратегічного напрямку розвитку підприємства;

оптимізація стандартних управлінських і технологічних процедур;

застосування інформаційних технологій у всьому процесі промислового виробництва;

створення ефективних систем мотивації персоналу та залучення його до процесу розвитку підприємства;

раціоналізація завантаження наявних

управлінських і виробничих потужностей;

створення механізмів захисту від суб'єктивних кадрових рішень на основі переходу від суб'єктивних персоніфікованих методів оцінки персоналу до професійно-орієнтованих;

перехід на процесно-орієнтовані методи управління, з метою оптимального управління часом і якістю продукції, що виробляється;

створення відділу розвитку, який взяв би на себе моніторинг навколишнього середовища, планування, реалізацію і контроль організаційних змін тощо.

Проведені дослідження доводять, що алгоритм створення організаційного механізму управління впровадженням технології управління проектами на промисловому підприємстві можна навести у вигляді, як показано на рис. 1.

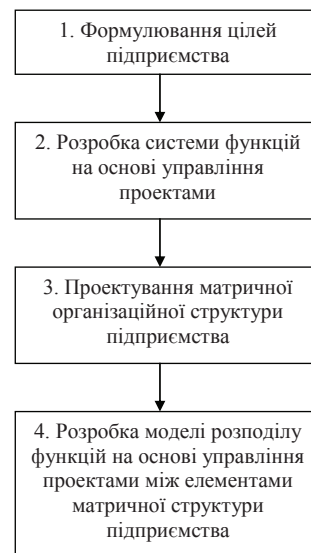


Рис. 1. Схема побудови організаційного механізму на основі проектного управління

Блок 1 припускає побудову системи цілеположення підприємства, адекватної його стратегії розвитку і вимогам зовнішнього середовища. В нашому випадку – це підвищення ефективності виробничої діяльності промислового підприємства.

Ключовим питанням побудови організаційного механізму системи управління на основі проектів є визначення його змістовної складової, тобто функцій проектного управління (блок 2). На нашу думку, їх можна поділити на загальносистемні функції управління підприємством (управління стратегічним, організаційним, інформаційним і соціальним розвитком), функції управління предметними областями (виробництвом, маркетингом, фінансами, персоналом, проектно-дослідницькими роботами й інноваціями) та функції управління інвестиційними проектами.

Система функцій управління лежить в основі побудови матричної організаційної структури промислового підприємства (блок 3) і моделі розподілу цих функцій між виконавцями (блок 4).

Висновок. Основними результатами застосування методів проектного менеджменту на промислових підприємствах мають бути:

підвищення керованості і, як наслідок, частки успішних проектів на підприємстві, підвищення його адаптивності до ринкових змін;

розвиток загальної комунікаційної й інформаційної культури, підвищення особистої відповідальності співробітників проекту;

відсутність перешкод для реалізації проекту у вигляді адміністративної ієрархії;

підвищення оперативності, вірогідності і наочності представлення інформації про проекти для осіб, що приймають управлінські рішення, а також підвищення якості рішень;

зниження втрат на внутрішніх процесах комунікацій і управління в проектах;

підвищення економічної ефективності проектно-орієнтованого промислового підприємства.

Поступила до редакції 16.10.08

Література

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами / Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004. — Project Management Institute, Inc., 2004. — 401 с.
2. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами: научно-практическое издание. — М.: СИНТЕГ-ГЕО, 1997. — 188 с.
3. Эдвардс Р. Групповое проектное планирование: новое слово в управлении проектами // <http://projectm.narod.ru/public.html>.
4. Флеминг К.В., Коппелман Д.М. Методика освоенного объёма в управлении проектами // <http://projectm.narod.ru/public.html>.
5. Ефремов В.С. Проектное управление: модели и методы принятия решений // <http://www.cfin.ru/press/management/1998-6/11.shtml>.
6. Березин В., Андриенко О. Роль проектов в развитии организаций // Справочник экономиста. — 2008. — № 7 // http://www.cfin.ru/itm/project/project_role.shtml.

© Н.Л. Шлафман, В.М. Ченін, 2008

УДК 338.45

В.В. Огліх *
С.П. Криворучко **

ФОРМАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Позначено питання розширення присутності підприємства на ринку, як проблему формування та розвитку бізнес-стратегії підприємства в умовах конкуренції. Здійснено її формалізацію, розглянуто існуючі методи її вирішення та запропоновано комплексний підхід до розв'язання поставлених задач.

Обозначен вопрос расширения присутствия предприятия на рынке, как проблема формирования и развития бизнес-стратегии предприятия в условиях конкуренции. Осуществлена ее формализация, рассмотрены существующие методы ее решения и предложен комплексный подход к решению поставленных задач.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день перед країною стоїть найважливіше завдання переведення економіки України на ефективний шлях розвитку. Це пов'язано з тим, що по-

чинаючи з часів існування Радянського Союзу планова економіка, що була притаманна нашій державі, негативно впливала на якісний розвиток національного виробництва. А після його розпаду,

* Огліх В.В. — доцент кафедри економічної кібернетики, канд. фіз.-мат. наук, доцент.

** Криворучко С.П. — аспірантка кафедри економічної кібернетики.

Дніпропетровський національний університет, м. Дніпропетровськ.