

Опубліковано:

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Україна в умовах глобальної конкуренції: стратегія випереджаючого розвитку», Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2010, с.122-123.

**Верба Вероніка Анатоліївна к.е.н., доцент**

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

## **ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Результати численних досліджень ефективності реалізації стратегічних ідей підтверджують гіпотезу про досить низький рівень результативності зусиль менеджменту вітчизняних підприємств у напрямку досягнення встановлених цілей. Світовий досвід ефективного управління розвитком передбачає активне застосування методології проектного менеджменту у процесів підготовки і реалізації проектних ідей стратегічного розвитку.

З метою дослідження та оцінки вітчизняної практики управління розвитком протягом 2008-2009 рр. автором було проведено опитування керівників і топ-менеджерів понад 300 українських підприємств різних видів діяльності, масштабів та регіональної приналежності. При формуванні вибірки враховано роль підприємств різних видів діяльності у створенні ВВП, темпи зростання певних галузевих ринків та стратегічне значення для розвитку країни.

Аналізуючи напрями розвитку українських компаній, відзначимо, що 39% з опитаних керівників зазначили, що активно впроваджували проекти навчання і розвитку персоналу. З урахуванням віднесення кваліфікованого персоналу до стратегічних активів, реалізація таких видів проектів має посилювати конкурентні позиції компаній. Серед найбільш популярних видів проектів розвитку відмітимо: проекти маркетингово-продуктивного спрямування (30% компаній реалізовували проекти з впровадження нового продукту, 27% компаній виходили на нові ринки); впровадження інформаційних продуктів і

систем (про реалізацію яких заявили 29% респондентів); впровадження нової технології виробництва (про що засвідчили 16% респондентів). Серед найбільш популярних управлінських інновацій, що були реалізовані в останні два роки на вітчизняних підприємствах, найпоширенішими виявилися такі: впровадження нових принципів стимулювання персоналу і оплати праці пов'язані (44% від опитаних), розробка стратегії (43%) та впровадження бюджетування (41%). Найменшу увагу приділяли впровадженню таких управлінських інструментів як системи управління якістю (17%) та системі збалансованих показників підприємства (19%).

Відмітимо, що більшість проектів розвитку, яку реалізують українські підприємства, є короткостроковими та малобюджетними. Так частка підприємств, що реалізують проекти із середньою тривалістю від 3 до 1 року, складає понад 65%. Довгострокові проекти за останні два роки реалізовували тільки 9% підприємства. Така ситуація підтверджує гіпотезу щодо спрямуванні діяльності більшості вітчизняних підприємств на досягнення короткострокових завдань, відсутності стратегічних програм розвитку відповідно до яких розробляються проекти розвитку. Більшість підприємств, реалізують проекти із бюджетом, який не перевищує 50 тис грн., причому розробку проектів розвитку здійснюють власними силами (що підтвердили 91% опитаних керівників підприємств), без залучення зовнішніх консультантів, експертів або інвестиційних аналітиків.

В ході опитування 42% керівників підприємств зазначили, що самі керують проектами розвитку. Разом з тим 47% опитаних керівників відзначили, що для керівництва проектів призначається менеджер проектів, який відповідає за реалізацію проектних цілей. Проте більшість підприємств (56%) при підготовці і реалізації проектів розвитку не застосовують методологію проектного управління, і тільки 28% від чисельності опитаних використовують елементи проектного менеджменту.

Цікавим виявився факт щодо критеріїв успішності проектів розвитку, які використовують в українських компаніях: 65% опитаних зазначили, що

використовують показник відповідності отриманих результатів проектній концепції, 33% — зазначили, що головний критерій успішності проектів розвитку є дотримання термінів їх виконання, а не перевершення бюджету є актуальним тільки для 24% опитаних керівників.

Більшість проектів розвитку, які сьогодні реалізують компанії, спрямовані на організаційний розвиток (впровадження управлінських інноваційних технологій, організаційний розвиток, впровадження нових інформаційних технологій). Такі проекти «внутрішнього» розвитку компаній складно обґрунтовувати за традиційними показниками ефективності інвестиційних проектів, що ускладнює можливість залучення зовнішніх інвесторів для реалізації такого виду проектів. Іншим, не менш важливим, чинником слабкого залучення зовнішніх фінансових джерел є низька ефективність фінансових ринків та неготовність фінансових установ надавати грошові позики на тривалий період, як того потребує реалізація проектів розвитку. Тому найпоширенішим джерелом фінансування визнано власні ресурси підприємства (про що заявили 59% опитаних). За рахунок комерційних кредитів реалізують проекти розвитку 27% підприємств вибірки. Фінансові ресурси інвестиційних фондів залучають лише 9% респондентів, а державними фінансовими ресурсами мають можливість користуватися тільки 2% підприємств, що увійшли до вибірки. Така картина фінансової підтримки проектів розвитку підтверджує гіпотезу про незбалансованість джерел фінансового забезпечення розвитку вітчизняних компаній.