

*Романюк С.О., к.т.н., старш. викл.; Дорощук О.І., студент*

## **ІДЕНТИФІКАЦІЯ ОЗНАК ПРОЕКТУ РЕГІОНАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ТЕХНІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ АВТОТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ**

*В роботі були виокремлені та ідентифіковані ознаки проекту регіонального партнерства автотранспортних підприємств в розвитку системи технічної підготовки автотранспортних засобів, що в майбутньому дасть змогу визначити на основі обраних ознак методи і моделі проектного управління*

Створення регіонального партнерства між організаціями автомобільного транспорту (ОАТ) щодо сумісного виконання технічного обслуговування та поточного ремонту системою технічної підготовки (СТП) автотранспортних засобів (АТЗ) вимагає розглядати дане партнерство як певний проект, що розрахований на певний термін. Коли розглядати регіональне партнерство ОАТ в розвитку СТП парків АТЗ як проект, то постає задача виявлення класифікаційних ознак даного проекту, що дозволило б, відносячи проект до певної категорії, ідентифікувати методи і моделі проектного управління, які доцільно використовувати для даної категорії.

Відповідно до природи проектів розрізняють інвестиційні, якими передбачається використання інвестицій і обов'язкове заплановане їх повернення та збільшення, і, на противагу, – неінвестиційні проекти, тобто проекти, якими витрати передбачаються, проте релевантність у відшкодуванні їх саме за рахунок цих проектів не простежується. Інвестиційні проекти часто називають бізнес-проектами, зокрема вони мають наступні особливості [1]:

- вимірюваний ефект, має бути очевидним, що, в свою чергу, є запорукою пріоритетності у прийнятті їх до реалізації;
- за ними вимагають отримання вимірюваного "швидкого" прибутку;
- спрямованість назовні організації – ринок і/або об'єкти і, як правило, вони не є такими, що змінюють внутрішні процеси організації;
- пріоритетність відносно інших типів проектів і наявність прибічників.

На противагу, проекти розвитку, які відносяться, як правило, до неінвестиційних, відрізняє:

- складність у вимірюванні ефекту, який, до того ж, не є очевидним;
- вимірюваний "швидкий" прибуток не очікується;
- спрямованість всередину організації через зміну процесів, ресурсів і/або активів, при цьому можливі навіть збитки в поточній діяльності заради майбутнього успіху;
- дургорядність відносно бізнес-проектів.

В багатьох закордонних роботах, особливо російських, дослідники за проекти розвитку розглядають лише неінвестиційні проекти. Разом із тим, як зазначається в тій же роботі [1], типологія проектів розвитку є доволі складною і заплутаною. Так, в закордонній, зокрема англомовній літературі і практиці, активно використовується термін "проекти розвитку підприємств" (від англ. – enterprise development projects), під якими розуміють проекти розвитку. При цьому за ознаки таких проектів вказується розширення або покращення існуючого бізнесу, початок (старт) нового тощо. За приклад називають злиття та поглинання, культурні зміни, зміни процесу на основі інформаційних технологій, реінжиніринг [2].

В протиріччя з виключно неінвестиційним тлумаченням проектів розвитку входить і виокремлення в наукових дослідженнях, так званих, проектів розвитку з бізнес-цілями. Це

проекти, які, з одного боку, мають цілі бізнес-проектів – отримання прибутку, збільшення ринкової вартості тощо, а з іншого – ознаки проектів розвитку як неінвестиційних.

За різновид таких проектів, які іноді визначають як проміжну категорію між проектами розвитку (без фокусування на комерційних цілях) і бізнесовими проектами – виступають, наприклад, "старт-ап-проекти". Виокремлюють наступні основні різновиди останніх [3]:

- внутрішні, якими передбачається вирішення задач, пов'язаних із впровадженням нових технологій і перетвореннями в організації;

- зовнішні – якими передбачається вирішення задач, пов'язаних із виведенням на ринок нового або розширенням існуючого напряму, пристосуванням і новими напрямами бізнесу тощо.

За приклад, на думку автора роботи [1], можуть слугувати впровадження нової технології в організації.

Щодо інших класифікаційних ознак, то за видом діяльності розрізняють навчальні, освітні, дослідницькі, стратегічного розвитку, інноваційні та комбіновані проекти.

За функціональною спрямованістю виокремлюють маркетингові, організаційні, технічні, соціальні, економічні та змішані проекти.

За цілі в проектах можуть слугувати приріст обсягів продажу, збільшення частки ринку, підвищення ринкової вартості, розширення (оновлення) асортименту, зниження витрат в обігу, вирішення суспільно значущих проблем.

Така класифікаційна ознака як ступінь новизни (невизначеності) цілей проекту і процесу їх досягнення передбачає наступний поділ проектів – проекти нові відносно бізнесу організації або виконавця; проекти спорідненні до бізнесу організації або виконавця; проекти, які повторюються; типові проекти [1].

За класифікацією проектів, наведеною в роботі [4], проекти виокремлюють зокрема за галузевою приналежністю – промисловий, будівельний, транспортний, освітній, у сфері торгівлі, комплексний. Вводять класифікацію за специфікою кінцевого продукту – економічний, організаційний, технічний, соціальний, змішаний, виводячи, таким чином, організаційні із категорії функціональних, як це пропонувалось робити у вищезгадуваних працях. Водночас, в категорії функціональних розрізняють виробничий, технологічний, фінансовий, дослідження та розвитку, маркетинговий, управління персоналом, комбінований – тобто йдуть за функціями, виконуваними в організаціях.

Виходячи з вищенаведених підходів до класифікації проектів, можна вказати на змішаний, за специфікою кінцевого продукту, характер проекту регіонального партнерства ОАТ у розвитку СТІІ парків АТЗ. Розвиток виробничо-технічної бази (ВТБ) окремих ОАТ, відповідно до економічних передумов цілей партнерства, вимагає технічних рішень. Перехід від вертикальної інтеграції щодо виконання певних функцій і/або робіт із технічної підготовки парків АТЗ до їх централізації в умовах прийняття партнерства як форми "м'якої" інтеграції організаційних структур вимагає економічних рішень. Так же, до речі, як і реформування власної ВТБ при відмові від використання останньої в подальшому для власних потреб або при прийнятті рішення про використання її для надання послуг на "відкритому" ринку – для сторонніх клієнтів. В останньому випадку, вочевидь, чітко простежуються бізнес-цілі, так же як і при передачі послуг із технічної підготовки АТЗ на аутсорсинг зовнішнім, щодо партнерства, організаціям.

Очікування ОАТ-партнерів відносно зменшення витрат на послуги із технічної підготовки АТЗ при заданому рівні параметрів якості останніх для організацій партнерів, можливості деякими ОАТ отримування доходів від надання цих послуг назовні вказують також на економічний характер кінцевого продукту. Необхідність звільнення, в першу чергу, задіяних в сфері технічної підготовки парків АТЗ, деяких працівників, "переміщення" їх між окремими ОАТ-партнерами, додаткового навчання тощо є передумовою того, що кінцевий продукт проекту повинен мати соціальний аспект.

Необхідність вирішення задач, якими передбачається впровадження нових технологій і перетворень в організаціях ОАТ-партнерів, з точки зору останніх, роблять цей проект внутрішнім. Внутрішнім щодо ОАТ робить цей проект спрямованість всередину кожної організації через необхідність зміни процесів, ресурсів і/або активів в СТП парків АТЗ. Водночас, необхідність "співпраці" з зовнішнім середовищем організації, яке представляють зокрема інші ОАТ, і закладення саме цієї ідеї співпраці в основу проекту регіонального партнерства дозволяють тлумачити цей проект як зовнішній.

В роботі [5] під організаційним проектом розуміють обмежену в часі цілеспрямовану зміну організаційної системи з встановленими вимогами до якості результатів, можливими межами витрат коштів і ресурсів і специфічною організацією.

В роботі [6] вказується на особливості організаційних проектів:

- цілі проекту сформульовано завчасно, проте результати кількісно і якісно визначити складніше, ніж за іншими типами проектів;
- термін і тривалість задаються попередньо і можуть уточнюватися;
- ресурси надаються по мірі можливості;
- витрати на проект фіксуються і контролюються за економічністю, проте вимагають коригування за ступенем прогресу проекту.

Із наведеного, за розглядуваним проектом регіонального партнерства, можна очікувати, що ресурси будуть виділятися із урахуванням доволі чітко вираженої бізнесової спрямованості цілей, яку має даний проект.

Організаційні проекти мають нестандартний життєвий цикл (більшу тривалість початкових фаз) [7]. Такі проекти відносять до, так званих, активних проектів [8]. Як відомо, створення і розвиток теорії активних систем пов'язується з іменем В. Н. Буркова і його наукової школи. Теорія активних систем являє собою розділ теорії управління соціально-економічними системами, в якому вивчаються властивості механізмів їх функціонування, обумовлені проявами активності учасників системи. Водночас, під активними розуміють системи з вбудованим механізмом ціледосягнення [9]. Активні елементи формують механізми ціледосягнення в організації. Їх задачі і функції визначаються їхнім місцем в організаційній ієрархії.

Активні проекти ряд авторів апріорі відносять до інноваційних [10], пояснюючи це тим, що їх головна мета – розроблення і використання нових технологій, які забезпечують розвиток економічних систем. При цьому:

- цілі проекту намічено попередньо, проте є потреба в коригуванні по мірі надходження проміжних результатів;
- терміни і тривалість також коригуються залежно від отриманих результатів і загального просування проекту;
- ресурси надаються за ступенем необхідності, витрати уточнюються.

В роботі [11] до інноваційних проектів відносять всі проекти з інноваційною діяльністю.

Активний проект визначається як адаптивна система зі зворотнім зв'язком, яка реагує і підлаштовується під внутрішні і зовнішні зміни, вносячи відповідні коригування і долаючи конфлікти [1].

До організаційних проектів відносять і мультипроекти – як сукупність проектів, що виконує певна організація з певною метою, що зближує зазначені мультипроекти з програмами.

Визнаючи, що за цілі проекту партнерства виступає досягнення цілей СТП парків АТЗ ОАТ, встановлених ЗСП, яка, в свою чергу, встановлена стратегіями розвитку ОАТ як засіб реалізації останньої, можна відмітити стратегічний характер проекту регіонального партнерства. Використання інноваційної бізнес-моделі, яка передбачає сумісний розвиток СТП парків АТЗ ОАТ-партнерами, також може вказувати на інноваційний характер проекту, що розглядається.

Виходячи з припущенням про існування взаємозв'язку між типом проекту і вибором моделей і методів управління ним, щодо умов забезпечення ефективного управління, проведено аналіз підходів до систематизації проектів, за даними якого встановлено, що проект регіонального партнерства ОАТ в розвитку СТП парків АТЗ має ознаки технічного, економічного, організаційного, соціального, стратегічного та інноваційного.

### Список літературних джерел

1. Фунтов В. Н. Управление проектами развития фирмы : теория и практика / В. Н. Фунтов. – СПб. : Питер, 2009. – 456 с.
2. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М. : Добрая книга, 2006. – 360 с.
3. Новиков Д. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д. А. Новиков, А. А. Иващенко. – М. : КомКнига, 2006. – 332 с.
4. Бушуева Н. С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку / Н. С. Бушуєва, Ю. Ф. Ярошенко, Р. Ф. Ярошенко. – К. : Саммит-Книга, 2010. – 200 с.
5. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент / И. Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2001. – 304 с.
6. Каплан Р. Отдел управления стратегией [Электронный ресурс] / Р. Каплан, Д. Нортон // Harvard Business Review (русское издание). – 2006. – С. 80–88. Режим доступа до журналу : [http://www.cadrem.ru/Materials/2006/2006\\_HBR\\_01\\_%2002\\_Department%20of%20the%20Strategic%20Management/Department%20of%20the%20Strategic%20Management.shtml](http://www.cadrem.ru/Materials/2006/2006_HBR_01_%2002_Department%20of%20the%20Strategic%20Management/Department%20of%20the%20Strategic%20Management.shtml)
7. Воропаев В. И. Управление проектами в России / В. И. Воропаев. – М. : Алане, 1995. – 225 с.
8. Бурков В. М. Технологии создания эффективных социально-экономических комплексов на основе активного проектирования / В. М. Бурков, С. Г. Павлов, С. В. Цымбал // Труды МНПК "Теория активных систем". – М. : ИПУ РАН, 2001. – Т. 2. – С. 52–54.
9. Бурков В. Н. Теория активных систем: состояние и перспективы / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. – М. : СИНТЕГ, 1999. – 128 с.
10. Кабицын А. В. Активное проектирование: методология использования в российских условиях / А. В. Кабицын, С. Г. Павлов, Д. А. Черноморский // Труды МНПК "Современные ложные системы управления". – Липецк : ЛРТУ, 2002. – С. 60–61.
11. Бурков В. Н. Как управлять организациями / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. – М. : СИНТЕГ, 2004. – 400 с.

**Романюк Світлана Олександрівна** – к.т.н., старший викладач кафедри автомобілів та транспортного менеджменту, Вінницький національний технічний університет.

**Дорошук Олександр Ігорович** – студент, Вінницький національний технічний університет.