

## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація:* В статті досліджено основні етапи створення проекту. Визначено стадії створення проектів такі як, створення структури; визначення розмірів, процесів фінансування; визначення кола відповідальних осіб; підписання необхідних угод і договорів; оцінка процесу формування та визначення бюджет проекту, встановлення графіка роботи; визначення термінів реалізації проекту. Автори запропонували реалізувати проект за допомогою системного підходу. Систематичний підхід поєднує усі етапи реалізації проекту в ефективно функціонуючий механізм. Також готовий проект пропонується представити у вигляді бізнес-плану.

*Ключові слова:* проект, системний підхід, зовнішнє середовище, обмеження, мета проекту, бізнес-план.

O.M. LOZOVSKIY, O.O. KASHYNA

Vinnitsia Institute of Trade and Economics Kyiv National University of Trade and Economics

## THE PECULARITIES OF THE USING OF SYSTEMATIC APPROACH TO THE PROJECTS MANAGEMENT ON ENTERPRISES

*Abstract:* The stages of the project are studied in the article. The basic approaches to developing projects are the following: forming a structure; determining sizes, financing process; finding person who would be responsible for the definition of the project; sign the necessary agreements and contracts; formation estimate and project budget, schedule of work; definition terms of the project. The authors offered realizing the project with the help of systematic approach. The systematic approach combines all stages of project realization into well function mechanism. Also the finished project is offered to present in a form of business plan.

*Keywords:* project, systematic project, environment, restrictions, project goal, business plan.

### Вступ

Сучасні ринкові тенденції розвитку вимагають від підприємств зміну поглядів на ведення бізнесу, за для досягнення високих економічних результатів. Управління підприємством потрібно підлаштовувати під сучасні тенденції та досягнення науки і техніки. Формування ефективних бізнес-моделей неможливе без використання інновацій. Такою інновацією у сучасних умовах можна вважати проект, оскільки, він передбачає новий поштовх у розвитку підприємства, або його окремої частини.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематиці визначення методів, методик і алгоритмів управління проектами приділено значну увагу у працях багатьох відомих науковців і практиків як за кордоном, так і в Україні. В першу чергу слід відзначити фундаментальні наукові дослідження і прикладні розробки С. Стеклоула, М. Гріффітса, Б. Біафоре, С.Д. Бушуєва, В.А. Рача, Ю.М. Теслі, В.Д. Шапіро, І.І. Мазура, І.В. Кононенка, К.В. Кошкіна, В.І. Воропаєва, В.І. Польшакова, А.І. Рибак, В.Ю. Бикова, Х. Решке, Х. Шилле та ін..

### Постановка завдання

Метою статті є дослідження способів і методів управління проектами, та ефективності їх застосування при впровадженні проектів.

### Виклад основного матеріалу

Основним завданням, що виникає в процесі управління проектом постає досягнення всіх цілей проекту, дотримуючись традиційних обмежень проекту: обсяг, якість, терміни і бюджет. Тому керівник проекту повинен однаково добре управляти всіма складовими проекту. Управління проектом включає в себе різні види діяльності: збір вимог, планування, управління ризиками, оцінку наявних ресурсів, організацію робіт, контроль та моніторинг проекту, оцінку досягнутих результатів і стійкості проекту, управління якістю і змінами, співпрацю із зацікавленими сторонами, управління персоналом тощо. Слід враховувати і той факт, що проекти з часом стають більш складними, спеціалізованими і різноманітнішими, їх кількість і масштаби можуть як зростати, так і зменшуватись, крім того до їх реалізації може залучатись персонал ззовні, управління проектами стає все більш складним і заплутаним. Велика кількість завдань, що виникає, зумовлює потребу у створенні такої схеми організації діяльності проекту, яка б дозволила слідувати за всіма етапами його життєвого циклу, чітко розподіляла обов'язки учасників проекту та наявні ресурси.

Найбільш загальним підходом до створення проекту є:

- визначення структура проекту, що включає в себе під цілі, основні етапи роботи, які повинні бути виконані;
- характеристика необхідних обсягів й джерел фінансування, визначення умов залучення коштів;
- визначення відповідальних за виконання проекту, як з працівників підприємства так і ззовні;
- підписання необхідних угод, контрактів;
- формування кошторису і бюджет проекту, графік виконання робіт;
- визначення терміну реалізації проекту.

Для здійснення вищезазначених етапів, на нашу думку, доцільно використовувати системний підхід (рис.1). Системний підхід є ефективним інструментом раціоналізації і покращення проектних

процесів. Він забезпечує логічну структуру і послідовність, в рамках якої здійснюються збір та аналіз даних, визначаються пріоритети дій і розглядаються альтернативні проекти. При вмілому використанні він може суттєво підвищити віддачу від застосування інструментів проектного менеджменту в разі обмеження ресурсів. Системний підхід, з одного боку, виступає інструментом, що забезпечує якість проекту, з іншого, потребує високого професіоналізму персоналу, використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління, але все ж не гарантує виживання системи за умов постійної зміни параметрів зовнішнього і внутрішнього впливу [1, с.129].

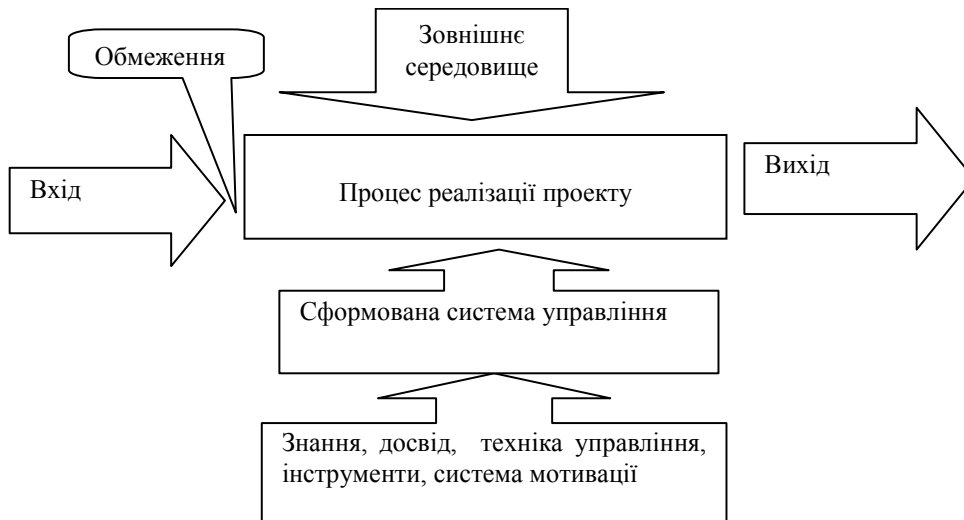


Рис. 1. Системний підхід до виконання проекту

Системний підхід можна розглядати як послідовність логічно взаємопов'язаних етапів, за допомогою яких можна, використовуючи численні методи планування та управління проектами, створювати плани для досягнення оптимального результату. Всі альтернативні варіанти плану повинні бути піддані перевірці з точки зору забезпечення необхідними ресурсами. Без цього реалізація жодного плану не може бути гарантована. Будь-яке планування набуває сенсу тільки тоді, коли воно реалізується. Ті варіанти плану, які задовольняють перевірці на ресурсну забезпеченість, будемо відносити до фізично (ресурсно) реалізованих.

В рамках системного підходу, проблема вирішується системно, за допомогою розгляду всіх елементів, що відносяться до проекту і їх загальної оптимізації. Проектний менеджмент вимагає від практиків враховувати всі аспекти проекту, систематично і раціонально управляти ходом його виконання, координувати і управляти проектом як цілісною системою. Іншими словами, управління проектами - це використання компетентностей (здібностей) для роботи над проблемами і напрацювання рішень на основі системного підходу.

Кожна із зазначених складових виконує певні системні функції і показує, що процес управління проектами є одним цілим із своїми закономірностями формування й розвитку. А з іншого боку, є можливість розділення проекту на підсистеми і дослідження їх взаємозв'язку, оскільки кожна з них впливає як на всі інші підсистеми, так і на весь проект в цілому. Таким чином виникає можливість відкрити і спроекувати раціональний зв'язок підсистем, їх співвідношення і субординацію, дати кількісні й якісні оцінки ходу реалізації проекту та його окремих частин.

Вхідний процес включає планування діяльності, формулювання ідеї проекту - концепції проекту. В основі формулювання ідеї проекту лежать три елементи:

- мета проекту - (відповідь на питання "Для чого?").
- задачі проекту - (відповідь на питання "Що зробити?").
- стратегія - (відповідь на питання "Яким чином?").

Мета проекту (рис. 2) - це його результат, на досягнення якого спрямовані зусилля виконавців. Для того, щоб визначити мету проекту, керівник, як це не парадоксально, повинен почати з кінця - визначити той кінцевий результат, що повинен бути отриманий.

Реалізація загальної мети пов'язана з досягненням низки внутрішніх цілей системи (рис. 2). Так, наприклад, для системи муніципального управління ці цілі називаються основними цілями системи, до них належать: цілі розвитку, функціонування, ефективності й соціального забезпечення. Установлення цілей – найбільш важливий момент у визначенні призначення системи. Без реальних і чітко окреслених цілей не потрібним і безглуздими є всі інші дії і функції системи.

На цьому ж етапі здійснення проекту мають бути сформовані контрольні точки - це точки, у яких вимірюються показники часу (терміни), вартості (витрати) і якості. Тобто контрольні показники за якими буде здійснюватись перевірка проекту, вони можуть використовуватися як границі між етапами [2].

До вхідної інформації також належить: інформація з архіву відносно того, які типи ресурсів були необхідні для аналогічних робіт у попередніх проектах, має бути використаною; планування ресурсів;

методи управління проектом і його виконавцями. Необхідна інформація про те, які ресурси (людські ресурси, обладнання, матеріали) є потенційно доступними. Ступінь деталізації і рівень конкретності при описанні ресурсів буде варіюватися.



Рис. 2. Характеристика формування основної мети створення проекту

Наступною стадією у системному підході є стадія здійснення, яка охоплює реальний розвиток бізнес - ідеї до моменту, коли проект цілком запроваджується в експлуатацію. Реалізацію проекту умовно можна підрозділити на основні й допоміжні процеси. До основних слід віднести сам процес виконання плану проекту. Серед допоміжних процесів слід відзначити:

- облік виконання підготовки й розподілу потрібної учасникам проекту інформації з необхідною періодичністю;
- підтвердження якості як регулярну оцінку виконання проекту з метою підтвердження відповідності прийнятним стандартам якості;
- підготовку пропозицій у вигляді збору рекомендацій, відгуків,
- пропозиції заявок і т.д.;
- вибір постачальників;
- контроль контрактів з метою контролю виконання контрактів постачальниками й підрядниками;
- розвиток команди проекту для підвищення кваліфікації членів команди проекту.

Процеси завершення являють собою формалізацію виконання проекту й підведення його до логічного фіналу (завершення, або існування окремо від підприємства).

Завершення проекту супроводжується такими процесами: закриття контрактів – завершення і закриття контрактів, включаючи розв'язання всіх виниклих суперечок; адміністративне завершення – підготовка, збір і розподіл інформації, необхідної для формального завершення проекту.

Оцінка результатів проводиться як після завершення проекту в цілому, так і в процесі його виконання. Основна мета цього виду діяльності полягає в отриманні реального зворотного зв'язку між закладеними в проект ідеями і ступенем їх фактичного виконання. Результати подібного порівняння створюють неоціненний досвід розроблювачів проекту, дозволяючи використовувати його при розробці і здійсненні інших проектів.

У відповідності до міжнародної практики проект рекомендується готувати у вигляді певним чином оформленого бізнес-плану, що по суті, є структурованим описом проекту розвитку підприємства. Підготовлений проект на основі системного підходу та оформлений у вигляді бізнес плану, дозволить чітко визначити структуру проекту його основні складові елементи та потреби у ресурсах. Також, оформлений таким чином проект дасть можливість залучити додаткові фінансові інвестиції, адже одразу буде зрозуміло ціль проекту та засоби її досягнення.

### Висновки

Отже, у найзагальнішому розумінні проект – це певним чином оформлена пропозиція про зміну діяльності підприємства, що переслідує визначену мету. Створення та розробка проекту є складним економічним процесом, що потребує широких знань в різних галузях економіки. Ми пропонуємо, при розробці проекту використати системний підхід, так як він дозволить створити чітку структуру проекту, та у кінцевому результаті оформити у вигляді бізнес плану.

### Література

1. Данчук В.Д. Концепція системно-синергетичного підходу в управлінні проектами / В.Д. Данчук,

Ю.С. Лемешко, Т.А. Лемешко // Весник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вып. 26. – С. 128-133.

2. Бабаєв В.М. Управління проектами: навч. посіб. / В.М. Бабаєв. – Х.: Сектор оперативної поліграфії при ІОЦ ХНАМГ, 2006. – 243 с.

#### References

1. Danchuk V.D. Konceptziya systemno-cynergetichnogo pidxodu v upravlinni proektamy / V.D. Danchuk, Yu. S. Lemeshko, T.A. Lemeshko // Vesnik NTU. - K.: NTU. - 2012. - Vup.26. - S. 128-133.

2. Babayev V.M. Upravlinnya proektami: navch. posib. / V.M. Babayev. - X.: Sektor operativnoi poligrafii pry IO CZ XNAMG, 2006. - 243 s.

Рецензія/Peer review : 10.4.2014 р.

Надрукована/Printed : 11.6.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Чорна Л.О.

УДК 658.5

Р. Р. ЗЕЛІНСЬКИЙ

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто методичні підходи до оцінки інтелектуального потенціалу підприємства. Проведено аналіз методичних підходів оцінювання ІПП, який показав, що на сьогодні немає єдиної методики розрахунку оцінки інтелектуального потенціалу підприємства. Визначено недоліки кожного з розглянутих методів та запропоновано рекомендації щодо їх удосконалення.*

*Ключові слова: методичні підходи, потенціал підприємства, методи оцінки, інтелект, активи.*

R. R. ZELINSKY

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

### METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING INTELLECTUAL POTENTIAL ENTERPRISE

*Abstract - The purpose of the article is to conduct a critical analysis of methodological approaches to the assessment of the intellectual potential of the company and make recommendations for their improvement.*

*This paper discusses methodological approaches to the assessment of intellectual potential of the company. None of the currently existing methods do not perform reliably in obtaining adequate evaluation in a timely cost share of the intellectual potential of the total value of the company. The analysis also found that there are many problematic issues not only as it relates to assessment but also in the treatment of certain categories of related intellectual potential of the company. It highlights the main shortcomings of each of these methods and provides recommendations to address them.*

*Thus, it can be argued that each of the existing approaches require revision in terms of opportunities for practical application.*

*Keywords: methodological approaches, the potential of the company, methods of assessment, intelligence assets.*

**Постановка задачі.** В умовах сьогодення на зростання інноваційного розвитку та закріплення конкурентних переваг можуть розраховувати лише підприємства з достатнім рівнем інтелектуального потенціалу, в основі якого лежить синтез інтелектуальних компонентів людської діяльності. Інтелектуальний потенціал підприємства, як кількісна характеристика можливостей використання інтелектуальних складових, потребує систематичного оцінювання для реалізації практичних задач управлінської діяльності. Існуючі наукові підходи до оцінки рівня інтелектуального потенціалу не дозволяють достатньо об'єктивно визначити окремі його характеристики. Важливість окреслених проблем і відсутність належного теоретико-методичного підходу до оцінки рівня інтелектуального потенціалу визначає актуальність даної статті.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Проблемам оцінки інтелектуального потенціалу присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Головай Н.М.[1], Ілляшенко С.М.[2], Козирев А.Н.[3], Назаренко І.Л.[4], Свейбі К.Е.[5], Хомич С.В.[6], Городянська Л.В.[7], Краснокутська Н.С.[8], Мойсеєнко І.П. [9], та інші. Щодо методології оцінки інтелектуального потенціалу підприємства, то вона розкривається в працях П. Бубенка [10], Т. Теплової [11]. Проте, варто відмітити, що методологія оцінки інтелектуального потенціалу підприємства залишається розробленою недостатньо.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в проведенні критичного аналізу методичних підходів до оцінки інтелектуального потенціалу підприємства, а також вироблення рекомендацій щодо їх вдосконалення.

**Викладення основного матеріалу.** Важливість оцінки інтелектуального потенціалу підприємства (ІПП) зумовлена переходом України до ринкової економіки, коли з'явилася нагальна потреба у створенні та розвитку національної системи вартісної оцінки власності як у ході приватизації, так і для інших трансакцій. На наш погляд, під результатом оцінки інтелектуального потенціалу підприємства варто розуміти кількісну характеристику сукупності його складових, тобто максимально можливий результат від синергетичного ефекту чинників, що його формують за умов сприятливого середовища. Однак жоден з існуючих на сьогодні методів не дає достовірного результату щодо отримання адекватної оцінки у встановлені вартості частки