

Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля
наукові партнери:
Українська асоціація управління проектами
Університет економіки та права "Крок"

Управління проектами та розвиток виробництва

Збірник наукових праць
№ 3 (31) 2009

Управління проектами та розвиток
виробництва
№ 3 (31) 2009
Збірник наукових праць
Засновано у 2000 році
Засновник:
Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля
Наукові партнери:
Українська асоціація управління проектами
Університет економіки та права “Крок”

Project Management and Development of
production
№ 3 (31) 2009
Collection of Scientific Papers
Founded in 2000
Founder:
East Ukrainian Volodymyr Dalh National
University
Scientific partners:
Ukrainian Project Management
Association
University of Economics and Law “Krok”

Рекомендовано до друку Вченою радою Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Редакційна колегія:

І.А.Бабаєв, д.т.н., **А.Ю.Борзенко-Мірошніченко**, к.т.н., **І.Р.Бузько**, д.е.н., **С.Д.Бушуєв**, д.т.н. (заступник головного редактора), **В.М.Гончаров**, д.е.н., **Г.І.Дібніс**, к.е.н., **Г.В.Козаченко**, д.е.н., **С.М.Лаптев**, к.е.н., **Г.А.Литвинченко**, к.е.н. (відповідальний секретар), **В.В.Максимов**, д.е.н., **О.М.Медведєва**, к.т.н., **В.В.Морозов**, к.т.н., **В.І.Польшаков**, д.т.н., **С.К.Рамазанов**, д.т.н., **В.А.Рач**, д.т.н. (головний редактор), **О.В.Россошанська**, к.е.н., **В.О.Ульшин**, д.т.н.

Відповідальний за випуск **В.А. Рач**

Статті прорецензовані членами редакційної колегії за галузями: “Економічні науки” та “Технічні науки”.

Матеріали збірника друкуються мовою оригіналу.

Згідно з рішенням ВАК України від 14 листопада 2001 року за №2-05/9 збірник “Управління проектами та розвиток виробництва” було включено у перелік фахових видань з технічних та економічних наук.

Збірник зареєстровано у Міністерстві юстиції України (свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації КВ №15582-4054-Р від 05.06.2009 р.).

© Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2009
East Ukrainian Volodymyr Dalh National University, 2009
©Українська асоціація управління проектами, 2009
Ukrainian Project Management Association, 2009
© Університет економіки та права “Крок”, 2009
University of Economics and Law “Krok”, 2009

ЗМІСТ

5	БУШУЄВ С.Д., БУШУЄВА Н.С. Формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організації
14	ВЕРБА В.А. Гармонізація процесного та проектного підходу до управління розвитком компанії
22	КРАВЧЕНКО О.М. Програми стратегічного розвитку регіону: переваги та недоліки
30	МОЛОКАНОВА В.М. Модель життєвого циклу як основа проектного управління
38	КУЗЬМИЧОВ А.І. Електронно-таблична реалізація мережевої моделі проекту
47	ІГНАТОВА О.В. Структурно-логічна модель системної організації діяльності організації з жорсткими обмеженнями
58	ЛЯШЕНКО Н.Є. Проблеми оцінки інтелектуальних активів в управлінні
67	ФІНІКОВ Т.В., ШАРОВ О.І. Нагальні завдання та змістовні принципи проектно-орієнтованого реформування вищої освіти України
79	АНИЩЕНКО В.О., ТКАЛЕНКО Н.В. Розвиток лідерства і мотивація персоналу в освітній сфері на матеріалах Чернігівського регіону
89	ЖОВАНИК В.І. Моделювання динаміки підсумку академічних ресурсів ВНЗ
96	ЛИХОЛОБОВ Е.А. Розробка технології управління персоналом підприємства
104	ЦАРЕНКО Н.В. Вибір інструментарію обґрунтування заходів при формуванні корпоративної культури промислового підприємства
111	МАРТИНОВ А.А. Деякі аспекти аналізу затрат на інноваційну діяльність підприємства
115	ПИЛИПЕНКО А.І. Забезпечення культурно-мистецьких проектів: особливості та проблемні питання
120	МЕДВЕДЄВА О.М., ЄВДОКИМОВА А.В. Особливості малих інноваційних підприємств в аспекті управління проектами та концепції корпоративної соціальної відповідальності
131	БОРЗЕНКО-МІРОШНІЧЕНКО А.Ю. Обґрунтування приналежності наукового дослідження за темою «Методологічні основи проектно-орієнтованого управління системою вищої освіти на регіональному рівні» до наукової спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами
136	КРИВУЛЯ П.В., ДОРОШКО М.В. Родовое разнообразие систем показателей: частные концепты разработок СП-проектов на предприятиях
154	ДИБНИС Г.И., ПОПОВА Н.Н. Систематизация работ по управлению предприятием и задачи их гармонизации
161	РАЧ В.А., ГЛАДКА О.М. Ціннісно-орієнтовані стратегічні виховні рішення в проектах девелопменту нерухомості
168	РОССОШАНСКАЯ О.В., ЖУРАВЛЕВА Н.В. «Проект» и «проектирование» как базовые категории компетентного подхода в социокультурной деятельности
177	ДО УВАГИ АВТОРІВ
179	АНОТАЦІЇ
187	ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

CONTENTS

5	BUSHUYEV S.D., BUSHUYEVA N.S. Value shaping in activity of the project oriented organization
14	VERBA V.A. Harmonization of process and project approaches to the company development management
22	KRAVCHENKO O.M. The programs of the region strategic development: advantages and disadvantages
30	MOLOKANOVA V.M. The life cycle model as a base for the project management
38	KUZMYCHOV A.I. Implementing project networks in spreadsheets
47	IGNATOVA E.V. Structurally-logical model of activity system organization of the organization with hard limitations
58	LYASHENKO N.E. Problems of estimation intellectual assets in management
67	FINIKOV T.V., SHAROV O.I. Actual tasks and scope concepts of project-oriented reforming the higher education in Ukraine
79	ANISHENKO V.A., TKALENKO N.V. Leadership and stuff motivation development at educational field in Chernihiv Region
89	ZHOVANICK V.I. Modelling dynamic of the higher institution's academic resources result
96	LIKHOLOBOV E.A. The enterprise personnel management technology creation
104	TSARENKO N.V. Selection tools for grounding measures when forming the industrial enterprise's corporate culture
111	MARTINOV A.A. Some analysis aspects of innovative activity expenses
115	PILIPENKO A.I. The project in the field of culture and art: peculiarities and acute points
120	MEDVEDEVA E.M., EVDOKIMOVA A.V. Peculiarities of the small innovative company in the project management and corporative social responsibility concept aspect
131	BORZENKO-MIROSHNICHENKO A.U. Study of relation the scientific research "Methodological base of the regional higher education system project-oriented management" to scientific speciality 05.13.22 – project and program management
136	KRIVULYA P.V., DOROSHKO M.V. Generic diversity of the index system: particular concepts of the enterprise BM-project designs
154	DIBNIS G.I., POPOVA N.N. Systematization of the enterprise management works and tasks of their harmonization
161	RACH V.A., GLADKAYA E.N. Value-oriented strategic mile-stone decisions in development projects
168	ROSSOSHANSKAYA O.V., ZHURAVLIOVA N.V. "Project" and "projecting" as basic categories of the competence approach in the social-cultural field
177	ATTENTION AUTHORS
179	ABSTRACTS
187	ACKNOWLEDGMENTS

С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва

ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Досліджено підхід до формування цінності в управлінні проектами, портфелями проектів та програмами проектно-орієнтованої організації. Наведено комплекс взаємопов'язаних моделей та екранні форми програмного продукту, який моделює процес формування цінності проектів та програм в ході їх ініціалізації. Рис. 5, табл. 4, дж. 5.

Ключові слова: управління проектами, проектно-орієнтована організація, концепція цінності, додана цінність.

Вступ. Розвиток виробництва, насамперед, націлений на істотне скорочення тривалості циклу виконання проектів, забезпечення можливості виконання більшої їх кількості за рахунок оптимального формування портфелів проектів, якнайкраще відповідає цілям і завданням організації. В українській культурі управління проектами формування бачення проектів на фазі їх підготовки приділяється недостатньо уваги. Світова практика підтвердила ефективність застосування в японській практиці так званого «розважливого підходу» (lean management), який забезпечує детальне опрацювання проекту до початку його впровадження [1]. Поглиблений аналіз та формування цінності продукту проекту та самого проекту в українській практиці, як правило здійснюється інтуїтивно, без застосування креативного потенціалу команд проектів. Такий підхід створює значні проблеми в ході виконання проекту, значне зниження цінності продукту проекту та його результату, великим перевитратам в ході управління змінами в проекті. Запровадження «ціннісного підходу» до управління проектно-орієнтованою організацією потребує визначення базових концепцій, елементів та структури відповідного механізму.

Метою даної статті є розкриття сучасних механізмів формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організацій.

Основна частина. Підходи до формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організацій. Розглянемо два підходи до формування політики діяльності проектно-орієнтованої організації. Перший з них, так звана «політика стримування витрат» (Cost Containment Model), орієнтує організацію на обмеження витрат в проектах, а другий, що одержав назву «модель продуктивності» (Throughput Model), – на сприяння організації в досягненні поставлених перед нею цілей.

Обираючи одну з політик, організація створює професійне середовище управління проектами яке повинно допомагати керівникам проектів і функціональних підрозділів виявляти проблеми й знаходити шляхи їх вирішення для формування її сталого розвитку [2]. Слід відзначити, що розподілена система керування портфелями проектів та проектами організації базується на чітко регламентованих потоках інформації. При цьому створення пулу стратегічної інформації для підтримки чотирьох портфелів (проектів, цілей і завдань організації, її ресурсів і активів) і взаємозв'язків між ними є однією з складових успіху систем управління проектами та програмами організації. На основі аналізу стратегічної інформації необхідно знайти відповіді на такі запитання.

1. Як побудовані стратегічні цілі організації?

2. Які проекти виконуються в організації в цей час і як вони пов'язані з її стратегічними цілями та стратегічними активами?

3. Які ще проекти варто виконати для досягнення кожної із зазначених стратегічних цілей?

4. Якими ресурсами володіє організація для забезпечення всіх виконуваних і планованих проектів, наскільки вони достатні?

5. У чому полягають глибинні причини проблем, пов'язаних з виконанням проектів?

6. Як іде виконання проектів?

7. Як можна досягнути скорочення тривалості виконання проектів?

8. Як досягнути завершення більшого числа проектів?

9. Як організація може домогтися рівня передбачуваності керування трьома основними характеристиками проектів: строками, бюджетами й змістом?

Одним з важливих механізмів управління результативністю проектів та прискорення їхнього досягнення є модель робочого місця, запропонована Е.Демингом [3]. За цією моделлю, відповідальність за встановлення вхідних і вихідних критеріїв результатів робіт, які передаються між виконавцями, покладена на команду керування портфелями проектів.

З портфелями проектів існує чотири основні проблеми, спільні для більшості проектно-орієнтованих організацій.

1. Надлишкова кількість одночасно виконуваних проектів, які часто дублюють один одного.

2. Неправильний вибір проектів, реалізація проектів, що не є цінними для організації.

3. Відсутність зв'язку виконуваних проектів зі стратегічними цілями організації.

4. Незбалансованість складу портфеля проектів, що виражається в:

– зайвій кількості проектів, що відносяться до виробничих аспектів, при недостатності проектів, що стосуються розвитку організації;

– зайвому числі проектів, спрямованих на розробку нової продукції при нестачі дослідницьких проектів;

– занадто великому числі проектів з короткостроковими цілями та малою кількістю проектів, націлених на довгострокову перспективу;

– невідповідності портфеля проектів головним активам організації;

– його невідповідності стратегічним ресурсам організації;

– недостатньому обліку наявних основних можливостей для одержання доходу, оцінки ризиків та ін.

При включенні в портфель нових проектів повинно бути передбачене їхнє обговорення радою керівників портфелів проектів. Включення в портфель нових проектів може викликати необхідність припинення чи навіть скасування виконуваних проектів. Рекомендації керівника портфеля повинні також містити пропозиції за датами початку виконання затверджених нових проектів з урахуванням існуючих можливостей їхнього ресурсного забезпечення. Результатом обговорення стає рішення ради про присвоєння рівня пріоритету новому проекту чи про відправлення пропозиції про його включення в портфель на додаткове пророблення. Таким чином портфель проектів підтримується в *збалансованому* стані відносно наявних в організації ресурсів.

Існує чимало факторів, що підлягають обліку при формуванні збалансованого портфеля проектів, незбалансованість якого може бути настільки ж небезпечна для підприємства, як незбалансованість портфеля цінних паперів для його власника. При цьому варто забезпечити рівновагу:

– між проектами, що стосуються виробничих і ринкових аспектів діяльності підприємства;

– між обсягами досліджень і розробок;

- між ризиками та можливими вигодами від реалізації ризикованих проектів;
- у розподілі надходжень від проектів у різні види активів підприємства.

Розглянемо ключові принципи формування збалансованого портфелю проектів проектно-керованої організації.

Урівноваженість виробничих і ринкових аспектів. У випадках, коли підприємство має надлишок виробничих потужностей і здатне поставляти на ринок більше продукції, ніж той може спожити, портфель проектів такої компанії повинний бути переорієнтований на користь переваги проектів, націлених на усунення ринкових обмежень. Так само може виявитися, що основні обмеження для діяльності підприємства перебувають усередині нього, але поширюються не на всі, а тільки на окремі підрозділи та служби проектно-керованої організації – оперативні, конструкторські, збутові й т.д.

Рівновага між дослідженнями й розробками. Завжди виникає запитання про те, який обсяг чисто дослідницьких робіт достатній для благополучного існування підприємства в умовах динаміки ринків та посилення конкуренції.

Рівновага між ризиками й можливими вигодами, рушійними силами та опорами. Скільки ризикованих проектів здатна витримати чи бажає реалізувати компанія? Відповідь на це запитання повинна бути відома керівникові портфеля проектів, коли він аналізує його склад і розробляє свої рекомендації. При цьому підходи до формування збалансованого портфеля проектів повинні бути різними, залежно від фінансового стану компанії. Якщо акціонери компанії бажають значних проривів у розробках нової продукції чи завоюванні нових ринків, то співвідношення між ризиками та можливими вигодами від реалізації ризикованих проектів також повинно враховувати очікування власників організації.

Рівновага в розподілі надходжень в активи компанії. Портфель активів включає всі необхідні засоби для виробництва продукції та надання послуг, а також інфраструктуру для їхнього збуту. В активи входять програмні й апаратні засоби, будинки та споруди, а також все інше, що містить поняття «оподаткованої власності підприємства». Крім того, до складу портфеля активів входять капітали компанії, не підлеглі оподаткуванню, але необхідні для забезпечення її діяльності [4].

В усякій організації існують активи, *матеріальна та стратегічна цінність* яких згодом знижується. Таким чином активи мають свій життєвий шлях. Це зовсім не означає, що в такі активи не слід вкладати ніяких інвестицій, але через 5-10 років їх не можна буде віднести до основних активів, якими володіє компанія. На той час головними стануть ті, які зараз перебувають на початковій стадії, але набувають все більшого значення для організації.

Розглянемо актив і цілі проектно-орієнтованої організації у взаємозв'язку. Коли керівники організації формулюють її цілі та відбирають проекти, які ведуть до їхнього досягнення, вони зобов'язані враховувати стан портфеля активів організації, їхню достатність для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей. Якщо він буде визнаний недостатнім, то портфель активів повинен значно змінитися, коли керівництво, скажімо, вирішить придбати нові активи замість удосконалювання вже існуючих і навпаки.

Портфель активів організації є переліком інвестицій в усі ресурси, крім трудових, які необхідні для забезпечення її продуктивної діяльності та досягнення стратегічних цілей.

Розробка моделі цінності проектно-орієнтованого середовища організації. Оцінка ефективності проектно-орієнтованого середовища (ПОС) є одним з ключових чинників конкурентоспроможності організації. В якості базової концепції розглянемо оцінку *цінності* (value) середовища в межах сформованої місії організації.

Розглянемо концепцію та модель *профілювання цінності* проектно-орієнтованого середовища організації. Концепція побудована на матрицях оцінок цінності продукту, виробничого процесу, бізнесу та розвитку.

Елементами матриць є оцінки цінності з точки зору ключових зацікавлених сторін або проектів програми розвитку організації [5].

Структура (матриця) оцінки цінності проектно-орієнтованого середовища наведена у табл. 1.

В процесах трансформації середовища організації використаємо три типи моделей, що забезпечують життєвий цикл проекту її перетворення до проектно-орієнтованої форми.

Таблиця 1

Структура формування цінності проектно-орієнтованого середовища

Тип цінності та програми розвитку	Ціль реалізації цінності	Драйвери інноваційного розвитку	Засоби
Дизайн цінності продукту у виробничому середовищі <i>Креативні</i>	Цінність продукту	Нові технології Нові матеріали Інноваційний дизайн	Управління дослідженнями R&D Розробка продуктів
Створення цінності у середовищі управління виробництвом <i>Операційні</i>	Цінність процесу	Нові методи дизайну Нові продукти дизайну Нові бізнес процеси	Проектування продуктів Виробництво продуктів Системний дизайн
Формування цінності у бізнесу в межах проектно-орієнтованого середовища <i>Креативні</i>	Цінність бізнесу	Нові ринки Нові бізнес моделі	Новий бізнес
Розвиток цінності бізнесу <i>Трансформаційні</i>	Цінність розвитку	Стратегія реформування Вирішення проблем	Перетворений бізнес

Визначимо конкурентоспроможність проектно-орієнтованої організації на основі наступної гіпотези:

Індекс конкурентоспроможності проектно-орієнтованої організації визначається – якістю продуктів проектів (заказів), часом їх реалізації та собівартістю. Конкурентоспроможність організації з точки зору менеджменту має прямий зв'язок з її цінністю.

Індикатори конкурентоспроможності (цінності) формуються в межах трьох класів моделей: концептуальної, системної та сервісної. Для оцінки цінності формуються оцінки нечітких висловлювань експертів в межах типів цінності та видів оцінок. Приклад матриці оцінок наведено у табл. 2.

Наступна матриця формує оцінки досягнення цілей (табл. 3.) на основі нечітких висловлювань експертів.

На основі запропонованої гіпотези авторами реалізована модель проектно-орієнтованої організації яка містить наступні складові – організація, продукти, процеси та оточення.

Розглянемо відображення проектно-керованої організації в запропонованій моделі. Модель сформована на типовій структурі оцінки цінності, яка наведена в табл. 1.

Таблиця 2

Матриця індикаторів цінності та конкурентоспроможності діяльності проектно-орієнтованої організації

	Концептуальна модель	Системна модель	Сервісна модель
Тип цінності	Цінність концепції Інноваційна цінність	Цінність реалізації	Цінність утилізації
Ефективність	A	A	A
Економічність	A	B	C
Екологічність	B	A	B
Освоєний обсяг	A	A	A
Етика	A	A	B
Оцінюємість	A	B	A
Прийнятність	A	A	B

A – дуже гарно, B – середнє , C- задовільно.

Таблиця 3

Матриця аналізу цінності та конкурентоспроможності в оточенні проектно-орієнтованого середовища

Оцінки	Цілі	Прибутковість	Потенційний ріст	Процент ринку	Низько ризиковий профіль	Адаптація до оточення
Збільшення потенціалу управління		A	B	B	B	A
Поліпшення якості		A	A	A	B	A
Зниження собівартості		A	B	C	C	A
Стійке зростання		B	A	B	C	C
Кооперація з лідерами ринку		A	A	A	B	C

A – дуже гарно, B – середнє, C- задовільно.

В межах моделі визначені цілі формування цінності продукту, процесу, бізнесу та розвитку. Кожен з драйверів інноваційного розвитку, в межах конкретної цілі, оцінюється експертами у формі нечітких висловлювань які перетворюються у числові оцінки. Середня оцінка по кожному драйверу інновацій формує уявлення про доцільність ініціації проекту – стратегічної ініціативи, який забезпечує формування доданої цінності та створює мультиплікативний ефект у проектно-керованому середовищі.

Наведемо екранні форми розділу «Організація» моделі рис. 1 та 2, яка розроблена авторами в програмному середовищі Excel.

На основі оцінок середніх значень індексу цінності керівництво визначає стратегію розвитку організації та пріоритетні стратегічні ініціативи, що формують програму розвитку. На основі опрацювання запропонованих стратегічних ініціатив модель обчислює «індекс доданої цінності», який підкреслює доцільність та ефективність запропонованих проектів.

Наступним розділом моделі є розділ «продукти». В цьому розділі визначаються індикатори цінності по кожному виду продукції, що виготовляється на замовлення. Після експертної оцінки цінності, визначаються пропозиції щодо оптимізації властивостей продуктів та їх цінності в контексті бізнесу та його розвитку (рис. 3).

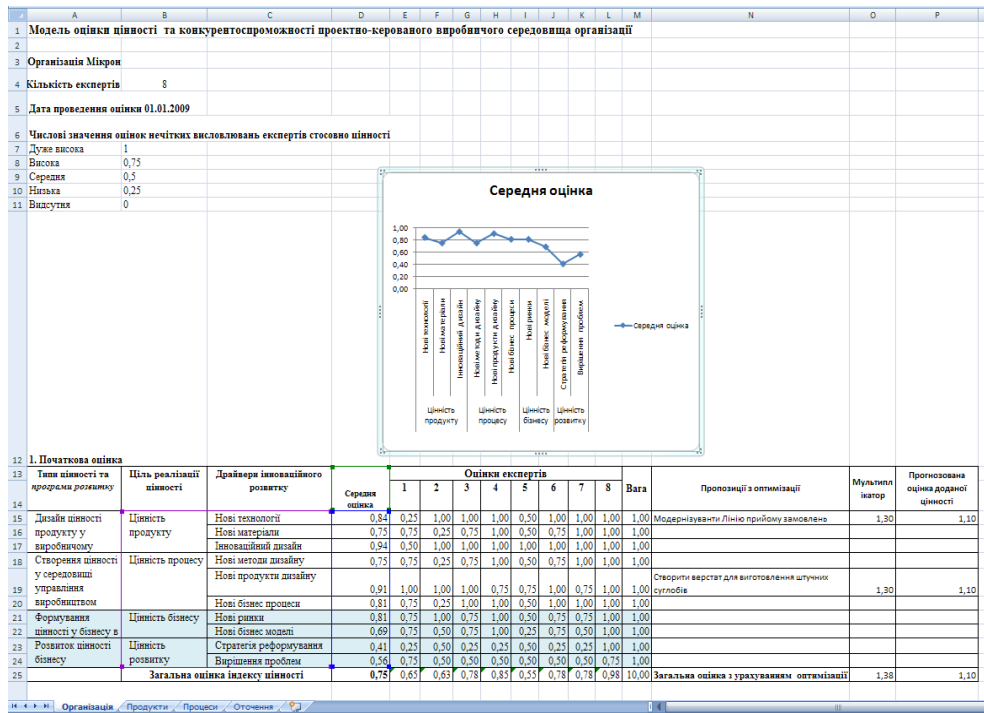


Рис. 1. Модель цінності середовища проектно-орієнтованої організації

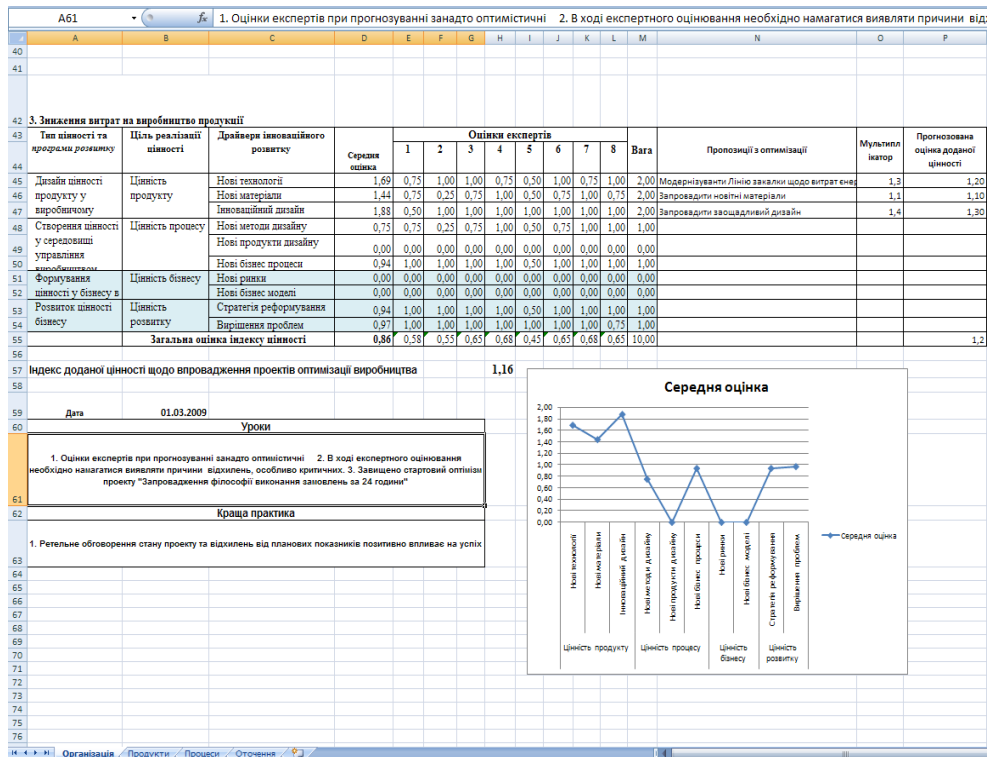


Рис. 2. Модель цінності середовища ПОС (закінчення)

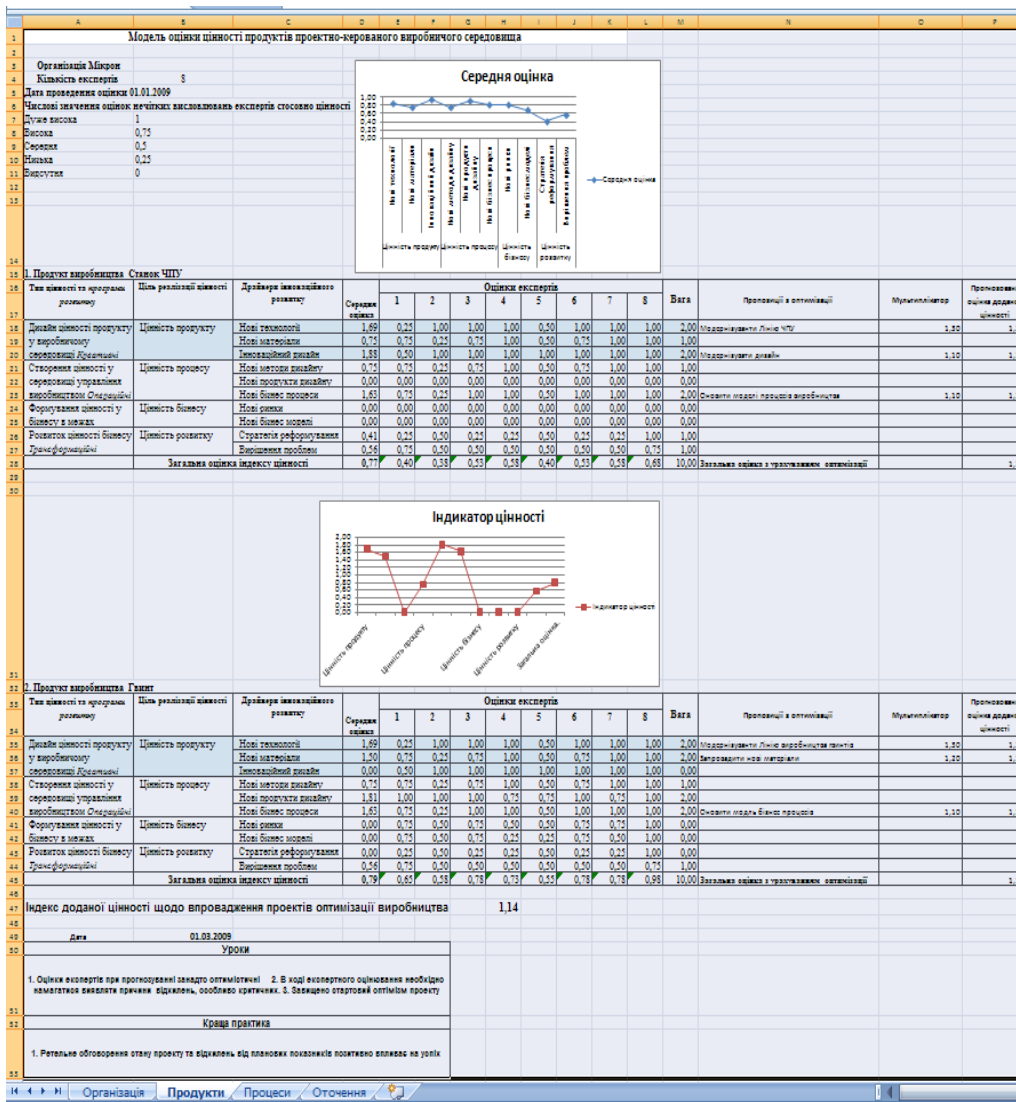


Рис. 3. Розділ моделі ПОС «Продукти»

В межах цього розділу обчислюються Загальна оцінка цінності по кожному продукту, оцінка цінності з урахуванням проектів оптимізації та оцінка доданої цінності продукції, що виробляється ПОС.

В розділі моделі «Процеси» оцінюються ключові процеси ПОС за індексами цінності та доданої цінності з урахуванням стратегічних ініціатив щодо покращення процесів (рис. 4). В ході реалізації моделі за кожним її розділом фіксується база «Уроків» та база «Кращої практики».

Останній розділ моделі імітує динамічне оточення ПОС та його вплив на ефективність діяльності організації. В цьому розділі в межах базової структури цінності моделюється діяльність «Партнерів» та стратегія максимізації цінності в межах взаємодії з партнерами, «Регуляторні органи» та концепція «рушійні сили/опори», «Конкуренти» в межах концепції «Виклики» та «Ризики» за концепцією впливу на успіх проектів (рис. 5).

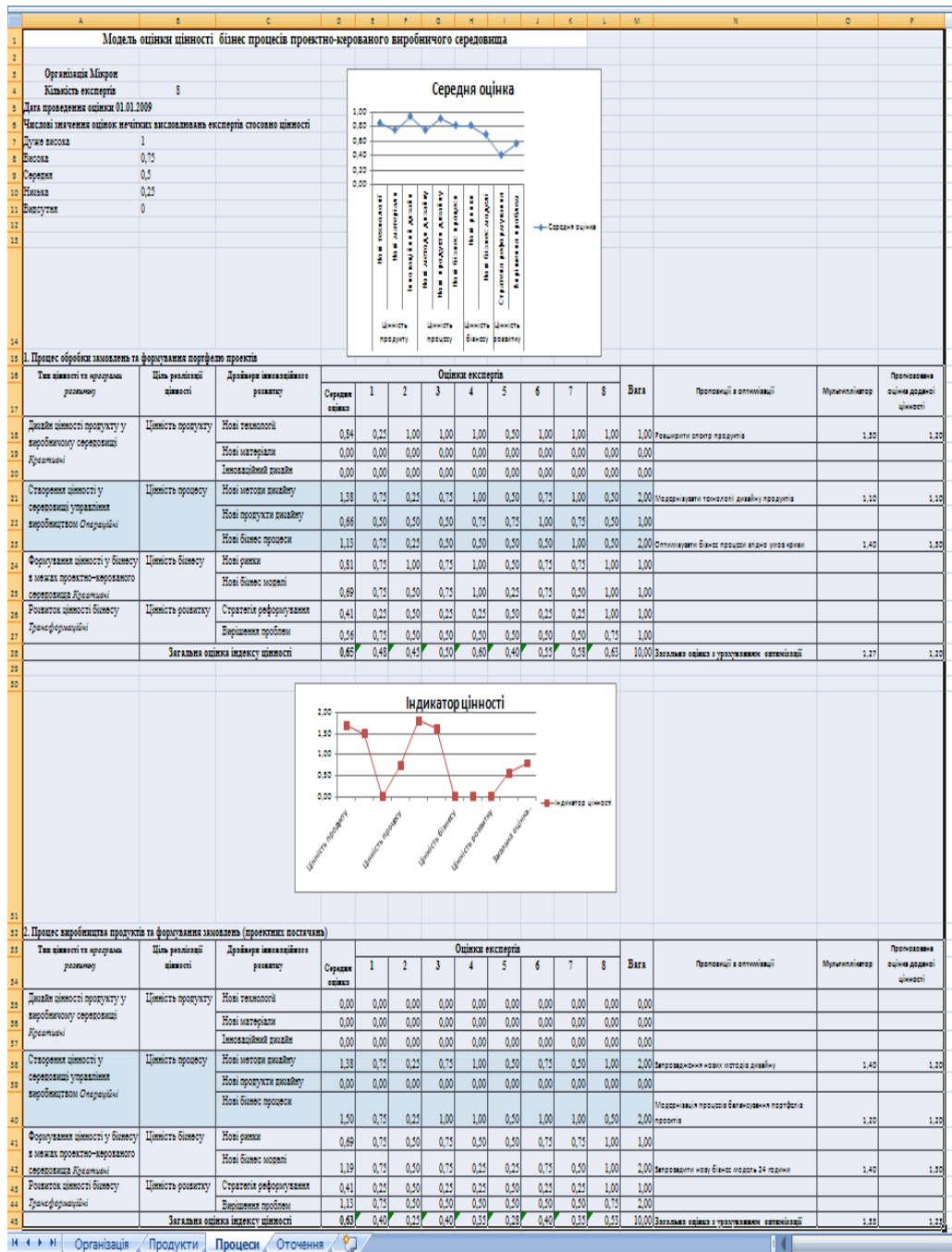


Рис. 4. Розділ моделі ПОС «Процеси»

Слід відзначити, що за результатами оцінювання, ініціювання проектів, моделювання ПОС та її оточення, формується збалансована програма розвитку, яка повинна забезпечити сталий розвиток у конкурентному середовищі.

Модель оцінки динамічного оточення проєктно-виробничої організації																
Організація Мікро																
Кількість експертів 1																
Дата проведення оцінки 01.01.2009																
Число і значення оцінок експертів використовують експертів стосовно цінності																
Тип висновок 1																
Висновок 0,75																
Ступінь 0,5																
Відхилення 0,25																
Виробництво 0																
Ключові організаційні сторони																
Партнери - маркетингові утримання																
Тип цінності (зазначити)	Ціль реалізації (оцінити)	Забезпечити/виконати завдання	Середнє значення	Оцінки експертів								Важ.	Реалізація цінності	Міжфункціональні	Протяженими відносинами	
				1	2	3	4	5	6	7	8					
Додає цінність продукту у кооперації з партнерами	Цінність продукту	Забезпечити/виконати завдання	1,69	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00	Спеціалізовані функціональні партнери	1,15	0,85	
		Нові технології	1,50	0,75	0,25	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	1,00	2,00	Нові технології партнери	1,15	0,85	
		Нововведений дизайн	1,89	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	Високі технологічні партнери	1,85	0,85	
Створення цінності у сфері роздрядних виробничих утримань	Цінність процесу	Забезпечити/виконати завдання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
		Нові методи дизайну	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
		Нові продукти дизайну	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Формування цінності у бізнесу в межах проєктно-виробничого	Цінність бізнесу	Забезпечити/виконати завдання	1,62	0,75	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	2,00	Технологічно-орієнтовані партнери	1,85	0,85	
		Нові бізнес моделі	1,29	0,75	0,50	0,75	1,00	0,25	0,75	0,50	1,00	2,00	Високі технологічні партнери	1,15	0,85	
		Стратегія	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Розвиток цінності бізнесу	Цінність розвитку	Забезпечити/виконати завдання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
		Вирішальні проблеми	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
		Загальна оцінка цінності цінності	0,81	0,20	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	10,00	Загальна оцінка у розробленні експертів	1,25	0,25	
Регуляторні органи - "опору-рушійні сили"																
Тип цінності (зазначити)	Ціль реалізації (оцінити)	Забезпечити/виконати завдання	Середнє значення	Оцінки експертів								Важ.	Реалізація цінності	Міжфункціональні	Протяженими відносинами	
				1	2	3	4	5	6	7	8					
Додає цінність продукту у виробничому середовищі	Цінність продукту	Забезпечити/виконати завдання	1,69	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00	Високі технологічні партнери	1,15	0,85	
		Нові технології	0,25	0,75	0,25	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	1,00	0,50				
		Нововведений дизайн	0,67	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50				
Створення цінності у сфері роздрядних виробничих утримань	Цінність процесу	Забезпечити/виконати завдання	0,75	0,75	0,25	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	1,00	1,00				
		Нові методи дизайну	0,91	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00				
		Нові продукти дизайну	0,81	0,75	0,25	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00			0,85	
Формування цінності у бізнесу в межах проєктно-виробничого	Цінність бізнесу	Забезпечити/виконати завдання	0,81	0,75	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	2,00	Спеціалізовані функціональні партнери	1,15	0,85	
		Нові бізнес моделі	0,69	0,75	0,50	0,75	1,00	0,25	0,75	0,50	1,00	1,00				
		Стратегія	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Розвиток цінності бізнесу	Цінність розвитку	Забезпечити/виконати завдання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
		Вирішальні проблеми	0,56	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	1,00	Розвиток організаційних утримань	1,25	0,85	
		Загальна оцінка цінності цінності	0,75	0,65	0,62	0,75	0,85	0,65	0,75	0,75	0,95	10,00	Загальна оцінка у розробленні експертів	1,25	0,85	
Конкуренти - вплив																
Тип цінності (зазначити)	Ціль реалізації (оцінити)	Забезпечити/виконати завдання	Середнє значення	Оцінки експертів								Важ.	Реалізація цінності	Міжфункціональні	Протяженими відносинами	
				1	2	3	4	5	6	7	8					
Додає цінність продукту у виробничому середовищі	Цінність продукту	Забезпечити/виконати завдання	0,86	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		Нові технології	0,75	0,75	0,25	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00			
		Нововведений дизайн	0,94	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00			
Створення цінності у сфері роздрядних виробничих утримань	Цінність процесу	Забезпечити/виконати завдання	0,75	0,75	0,25	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	1,00	1,00			1,85	0,75
		Нові методи дизайну	0,91	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00				
		Нові продукти дизайну	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Формування цінності у бізнесу в межах проєктно-виробничого	Цінність бізнесу	Забезпечити/виконати завдання	0,81	0,75	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00				
		Нові бізнес моделі	1,09	0,75	0,50	0,75	1,00	0,25	0,75	0,50	1,00	1,00				
		Стратегія	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Розвиток цінності бізнесу	Цінність розвитку	Забезпечити/виконати завдання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
		Вирішальні проблеми	0,56	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	1,00	Наявність впливу на оточення організації бізнесу	1,25	0,75	
		Загальна оцінка цінності цінності	0,72	0,58	0,60	0,65	0,75	0,60	0,65	0,65	0,95	10,00	Загальна оцінка у розробленні експертів	1,25	0,75	
Вплив - вплив (+,-)																
Тип цінності (зазначити)	Ціль реалізації (оцінити)	Забезпечити/виконати завдання	Середнє значення	Оцінки експертів								Важ.	Реалізація цінності	Міжфункціональні	Протяженими відносинами	
				1	2	3	4	5	6	7	8					
Додає цінність продукту у виробничому середовищі	Цінність продукту	Забезпечити/виконати завдання	0,86	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		Нові технології	0,75	0,75	0,25	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00			
		Нововведений дизайн	0,94	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00			
Створення цінності у сфері роздрядних виробничих утримань	Цінність процесу	Забезпечити/виконати завдання	0,75	0,75	0,25	0,75	1,00	0,50	0,75	1,00	1,00	1,00				
		Нові методи дизайну	0,91	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00				
		Нові продукти дизайну	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Формування цінності у бізнесу в межах проєктно-виробничого	Цінність бізнесу	Забезпечити/виконати завдання	0,81	0,75	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	1,00			1,85	
		Нові бізнес моделі	1,09	0,75	0,50	0,75	1,00	0,25	0,75	0,50	1,00	1,00				
		Стратегія	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Розвиток цінності бізнесу	Цінність розвитку	Забезпечити/виконати завдання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
		Вирішальні проблеми	0,56	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	1,00	Вплив на оточення організації бізнесу	0,85	1,85	
		Загальна оцінка цінності цінності	0,72	0,58	0,60	0,65	0,75	0,60	0,65	0,65	0,95	10,00	Загальна оцінка у розробленні експертів	0,85	1,85	
Загальний індекс операційних сил 0,85																
Загальний індекс впливу оточення на виробничі середовища 1,17																
Дата 01.02.2009																
Урок																
1. Оцінки експертів при побудові моделі зазначені оптимістичні. 2. В ході експертного обговорення необхідно використовувати принцип Мідрелла, особливо у критичних. 3. Закоди оцінки впливу співпадають на розвиток системи.																
Висновок проєкту																
1. Реальна об'єктивна ситуація проекту та Мідрелла. На планово показані позитивні впливи на успіх.																

Рис. 5. Приклад моделі ПОС, розділ «Динамічне оточення»

Висновки:

1. Показано, що модель ПОС сформована на базовій структурі визначення цінності та має наступні розділи «Організація», «Продукти», «Процеси» та «Динамічне оточення».

2. Визначені наступні індекси, що формують модель – «Індекс цінності», «Індекс доданої цінності», «Індекс рушійні сили/опір» та «Індекс впливу оточення»

на ПОС». На основі цих індексів сформована модель «Розвитку цінності середовища ПОС».

ЛІТЕРАТУРА

1. Руководство по управлению инновационными проектами и программами. Р2М. Том 1, Версия 1.2. / Пер. с англ. под ред. проф. С.Д.Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009, 173с.
2. Тернер Дж. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Дж. Родни Тернер / Пер. с англ. под общ. ред. В.И. Воропаева. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
3. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI / И.Кендалл, И.Роллинз: пер. с англ. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.
4. Бушуев С.Д. Управління портфелями, програмами та проектним офісом. /С.Д. Бушуєв, А.М. Захаров, О.М. Шаровара. – Навчальний посібник. – К.: КНУБА, 2009. – 87с.
5. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / Н.С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 270 с.

Стаття надійшла до редакції 14.08.2009 р.

УДК 005.441

В.А. Верба

ГАРМОНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСНОГО ТА ПРОЕКТНОГО ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ

Обґрунтовано необхідність і можливість гармонійного інтегрування процесної і проектної управлінських концепцій для забезпечення розвитку сучасної компанії. Запропоновано основні напрямки гармонізації складових системи управління розвитком компанії за процесно-проектним підходом, який поєднує переваги процесно-орієнтованого управління та методології управління проектами. Табл. 1, дж. 14.

Ключові слова. Процесно-орієнтоване управління, проектний менеджмент, управління розвитком компанії, система управління розвитком.

Актуальність теми і постановка проблеми. Сучасна економічна наука знаходиться на етапі формування нової парадигми менеджменту. Саме цим пояснюється широка палітра концепцій, підходів щодо принципів управління на марко-, мезо- та макрорівнях та непримиренна дискусія між апологетами різних методологічних течій. Неоднорідність наукових шкіл породжує серйозні суперечні та різновекторні підходи до ідентифікації підприємства як відкритої системи, принципів його функціонування і розвитку, можливостей управління цими процесами та вибору перспективних управлінських технологій та інструментів.

Останнім часом з боку представників наукової спільноти і практиків спостерігається жвавий інтерес до вивчення ефективності застосування окремих управлінських концепцій. На жаль, більшість з прихильників того чи іншого підходу, досліджуючи змістовні параметри окремих інструментів, не розглядають ідею можливості інтегрування різних управлінських підходів задля реалізації стратегічних цілей підприємства. Проте наукові розробки, що відбуваються останнім часом на засадах трансплінарності, відкривають широкі горизонти створення нових методологічних засад розвитку підприємств. Прагнення науковців та практиків знайти філософський камінь успішного управління розвитком компанії утілюються у стробах об'єднати раціональні ідеї дієвих

управлінських інструментів, що отримали визнання дослідників та підтвердили свою ефективність у практиці функціонування компаній. Активні спроби поєднати потенціал різних управлінських технологій здійснюються у сферах стратегічного та інноваційного менеджменту [1], бізнес-планування і проектного менеджменту [2,3], процесної ідеології та загального управління якістю [4] тощо.

Аналізуючи погляди науковців на необхідність досягнення синергії управлінських зусиль в межах різних концептуальних підходів, відмітимо, що, на жаль, визначення принципів та механізмів органічного поєднання окремих управлінських технологій залишаються поза зоною уваги наукової спільноти. У цьому зв'язку представляється доцільним поставити питання та вирішити науково-прикладну проблему узгодження деяких концептуальних підходів щодо управлінських зусиль, які сприяють розвитку підприємства та зумовлюють принципи і напрями гармонізації елементів системи управління розвитком компанії.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Пошук методологічних засад управління якісними перетвореннями у компанії позначився у появі наприкінці минулого століття ідеології менеджменту якості і системи постійного удосконалення Е.Демінга, сучасної теорії інновацій П.Друкера, концепції реінжинірингу бізнес-процесів М.Хамера і Дж. Чампі. Підтримуючи впровадження в компанії філософії управління, що ґрунтується на прагненні створення та постійного якісного покращення доданої цінності для клієнтів, вважаємо необхідним визначити її як магістральний шлях, цільову настанову існування сучасного бізнесу. Ці напрацювання класиків сучасного менеджменту утворили методологічне підґрунтя процесного управління, яке сьогодні визнається більшістю науковців як фундаментальні засади побудови системи управління розвитком компанії [5]. Сучасні дослідження у сфері процесного управління вийшли за межі моделювання бізнес-процесів, з'явилися цілісні процесні концепції управління компанії, які визначають принципи якісних змін у всіх елементах системи управління, проникають у всі структурні і функціональні складові управління [6].

Аналізуючи праці прихильників процесного та проектного підходу до розвитку компаній, необхідно зазначити, що більшість науковців їх розглядають ізольовано або як альтернативні управлінські концепції. Більшість науковців зазначають, що процесне управління стає методологічним фундаментом функціонування компанії та вектором її розвитку. Але для забезпечення успішної реалізації стратегії розвитку та досягнення цільових настанов підприємства в умовах обмежених матеріальних і часових ресурсів методології процесного управління не завжди достатньо. Тому активного застосування в управлінській практиці управління змінами знайшла методологія проектного менеджменту.

На думку багатьох дослідників [2,3,7,8], інтегрування методології проектного менеджменту в управлінські процеси надає компаніям реальний шанс сконцентрувати зусилля на досягненні стратегічних цілей, забезпечити організаційну та ресурсну підтримку реалізації стратегії підприємства. Але досліджуючи проектні принципи впровадження стратегічних ініціатив, науковці практично не розглядають проблему такої інтеграції. Поза зоною уваги залишаються питання узгодження організаційно-економічного механізму управління підприємства з регламентами і процедурами проектного менеджменту.

У своїх дослідженнях визнанні фахівці проектного управління Г.Ципес і А.Товб [9,с.83-93] запропонували поєднати методологічні засади проектного та процесного управління за такими напрямками: 1) у вигляді розробки уніфікованих

процесів для управління підготовкою і впровадженням стандартних проектів; 2) при реалізації окремих процесів в компанії у вигляді проектів.

В контексті визначеної проблеми необхідно відзначити праці вітчизняних дослідників [10], які запропонували механізм узгодження різних концептуальних підходів в управлінні проектами, сформувавши багаторівневу модель розвитку компанії із зазначенням місця бізнес-процесів і проектів у забезпеченні реалізації стратегії збалансованого розвитку підприємства. Проте спроби поєднання процесного і проектного підходів базуються на фундаменті проектної методології, яка за ідеєю розробників має стати тим стрижнем, на якому формуються гілки інших управлінських концепцій.

На наш погляд, ідея формування системи управління компанії виключно на методології проектного менеджменту має серйозні вади, основними з яких є проблеми забезпечення механізму управлінського впливу на поточну операційну діяльність компанії, яка не пов'язана із реалізацією проектів. Пропозиція представити проекти як бізнес-процеси, що забезпечують ефективне виконання різноманітних і різномасштабних проектів, або модель взаємодії проектів з бізнес-та технологічними процесами, на наш переконання, не дає можливості визначити логіку формування механізму побудови таких складових управління як системи управлінського обліку, планування, мотивації та ін.

Мета статті. У межах цієї статті маємо за мету довести необхідність та можливість гармонічного інтегрування процесної та проектної управлінських концепцій для забезпечення розвитку сучасної компанії.

Виклад основного матеріалу. Змістовні трансформаційні процеси, що відбуваються як у глобальному світі, так і в економіці країн на макро-, мезо- і мікрорівнях, потребують переосмислення принципів існування та розвитку економічних систем. Останнім часом можна спостерігати перегляд концептуальних засад управління компаніями, активний пошук нових технологій та інструментів, що забезпечують їх розвиток. Базуючись на гіпотезі щодо можливості та необхідності управління розвитком підприємства, вважаємо логічним трактувати його як циклічний процес розробки та впровадження в систему підприємства цілеспрямованих, незворотних, якісних за характером змін, спрямованих на забезпечення довгострокового успіху підприємства.

В управлінській науці спостерігається активний пошук адекватних дієвих механізмів розвитку компаній. Вивчення широкого кола наукових праць дозволяє засвідчити широку палітру теоретико-методологічних поглядів на управління розвитком компанією. У зоні полеміки вчених і практиків знаходяться принципи, методи, механізми, технології розвитку компанії. Недостатність системних досліджень застосування різних моделей і концепцій розвитку компаній, взаємодії та взаємообумовленості різних управлінських технологій зумовлює необхідність формування чіткого механізму цілеспрямованих управлінських зусиль для забезпечення якісних, незворотних системних перетворень в компанії.

На наше переконання, управління розвитком підприємства має являти собою циклічний процес, що віддзеркалюється через виконання чотирьох основних функцій: 1) прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів; 2) організація і координування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів; 3) стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій; 4) моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації. Циклічність такого процесу має забезпечувати спадковість змін, що необхідні для

утримання підприємством стійких конкурентних переваг та досягнення неповторності і довгострокової прибутковості як ключових індикаторів успішного розвитку підприємства у просторі і часі.

Сьогодні системи управління розвитком в компаніях побудовані на різних ідеологічних платформах, що зумовлює застосування різних принципів організаційної структуризації, систем мотивації та управлінського обліку. Панівними ідеологіями, що покладені в основу управління сучасною компанією, слід визнати процесну та проекту концепції. Коротко охарактеризуємо ключові положення цих концепцій в контексті управління розвитком компанії.

Процесна концепція розвитку компанії базується на принципах реалізації стратегічної ідеї через побудову та оптимізацію бізнес-процесів, які відображають сутнісне наповнення бізнесу та сфокусовані на створення доданої цінності як для зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів [11]. Закономірним наслідком вибору процесної концепції розвитку має стати її стратегічна орієнтація та клієнтоорієнтованість. Зміна управлінської функціонально-вертикальної парадигми управління на процесну викликає серйозні трансформаційні зміни: 1) дотримання стратегічної формули компанії (місії, цінностей, візії, цілей та способів їх досягнення); 2) фокусування операційної діяльності компанії на створенні доданої споживчої цінності; 3) організаційну структуризацію, засновану на моделюванні бізнес-процесів; 4) систему мотивації, що базується на принципах результативності бізнес-процесів з позицій зовнішніх і внутрішніх клієнтів; 5) відкритість та прозорість компанії для її працівників різних рівнів.

В межах концепції процесного управління об'єктом планування, аналізу і контролю стає бізнес-процес та його результати. Тому одним з вихідних питань методології процесного управління є трактування бізнес-процесів як об'єкту управління, визначення їх конфігурації та принципів формування. Саме конфігурація бізнес-процесів підприємства стає відмінною ознакою компанії, що визначає логіку прийняття управлінських рішень, встановлює межі відповідальності менеджменту за результати.

Прихильники процесної концепції розвитку наголошують на її потужному потенціалі, що ґрунтується на її ключових постулатах, а саме: 1) система управління спрямована на безперервне поліпшення результатів діяльності для основних клієнтів і стейкхолдерів; 2) створення і зростання доданої цінності для клієнтів, що призводить до пошуку шляхів оптимізації бізнес-процесів і спрямовує зусилля менеджменту та співробітників на досягнення встановлених стратегічних орієнтирів. Звернемо увагу на основні можливості, що відкриваються перед підприємством в результаті впровадження процесного підходу:

- оптимізація системи загального корпоративного управління, що підсилює її прозорість для керівництва та персоналу, забезпечує гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища;

- формування раціональної та дієвої системи показників і критеріїв оцінки ефективності управління на кожному етапі створення цінності для споживача;

- побудова системи управління, що спрямована на безперервне поліпшення результатів діяльності для основних клієнтів і стейкхолдерів компанії (споживачів, акціонерів, персонал і партнери компанії, суспільство).

Виходячи з універсальності методології процесного управління, її застосування можливо на підприємствах різних масштабів, бізнес-профілів, напрямів діяльності. Сучасні дослідження у сфері процесного управління демонструють комплексність розробок системи управління, яка охоплює елементи структурної побудови компанії, системи мотивації, формування процесно-орієнтованого обліку та планування, інформаційне забезпечення з боку відповідних інтелектуальних бізнес-рішень [12]. Елементи процесного

управління інтегровані з методологією стратегічного управління, збалансованої системи показників, системи управління клієнтами, бенчмаркінгом, створюючи потужний потенціал якісних покращень в компанії.

Альтернативною позицією щодо управління розвитком виступає проектна методологія. Появу і широке застосування проектної ідеології в управлінні змінами обумовила необхідність концентрації зусиль на досягненні певних результатів розвитку. Тому управління розвитком шляхом реалізації проектів утілилося у підхід, за допомогою якого організації виконують свої бізнес-плани та досягають стратегічних орієнтирів своєї діяльності [3]. Популярність проектного підходу в практиці управління розвитком обумовлена орієнтацією на результат (додану вартість, продукт). Сьогодні проекти розвитку визнаються провідниками стратегічних змін і фактично пронизують всі елементи системи підприємства [10, с.16], а методологія проектного менеджменту стає запорукою ефективного впровадження будь-яких змін в компанії [13, с.152].

Звичайно, процес розвитку компанії передбачає необхідність реалізації стратегічних ініціатив, що мають реалізувати візію компанії та подолати стратегічний розрив. Пошук управлінських інструментів, що забезпечують досягнення встановлених стратегічних цілей у визначений термін та за умов наявності обмежених ресурсів, призвів до появи проектної ідеології в управлінні розвитком компанії. Управління інноваційними ідеями, необхідність зосередження обмежених ресурсів для досягнення встановлених цілей сприяло появі специфічного типу проектів — проектів розвитку [14]. Проте маємо відзначити, що застосування проектної концепції розвитку переважно сконцентровано на розробці та реалізації певних цілей розвитку шляхом концентрації управлінських зусиль та ресурсів на їх досягненні. «Покроковий рух» компанії у напрямку досягнення бажаного стану (в контексті стратегічної ідеї) шляхом реалізації проектів дійсно має значні перспективи, але замінити поточне управління діяльністю підприємства на проектне, на наш погляд, буде неправомірним. Тому для непроєктно-орієнтованих компаній необхідна чітка структуризація поля управлінських рішень, що дозволить визначити межі проектної та поточної діяльності та забезпечить узгодження управлінського інструментарію для раціонального розподілу ресурсів і часу в межах портфелів проектів та непроєктної діяльності.

Апологети проектної концепції розвитку пропонують запровадження проектного офісу як центру стратегічного розвитку, який за матричною структурою має забезпечити реалізацію відповідних завдань. Проте такий формат проектного управління, на наш погляд, може бути доцільним виключно у проектно-орієнтованих компаніях. В компаніях, основна діяльність яких відбувається не за проектним принципом, застосування такої системи управління розвитком практично не можливе. Тому пропозиції науковців щодо використання проектної методології для побудови системи управління розвитком мають дискусійну природу.

Наведемо декілька аргументів на користь ідеї неможливості застосування проектного підходу як базової методології управління розвитком компанії. Основною вадою проектного підходу до розвитку є неможливість використання інструментів проектного менеджменту в управлінні поточною діяльністю непроєктно-орієнтованих компаній, оскільки практика постійних покращень спрямована на ефективну реалізацію бізнес-процесів, а не проектних рішень. Застосування проектних інструментів для управління функціонуванням таких компаній значно ускладнює механізм прийняття рішень, створюючи численні команди проектів із відповідними завданнями, координація діяльності яких є надзвичайно складною, а результативність в сфері впровадження змін, що

віддзеркалюють розвиток у стратегічній перспективі – низькою. З іншого боку прагнення до стандартизації діяльності у межах процесів викликає необхідність формування та оптимізації відповідних бізнес-процесів організації, уніфікації параметрів та вимог до організації виконання окремих проектів.

З метою підвищення ефективності управління розвитком компанії вважаємо необхідним застосування системи управління, заснованої на принципах процесно-проектної методології.

Під гармонізацією процесно-проектної концепції будемо розуміти досягнення компанією стратегічних цілей розвитку через моделювання бізнес-процесів, які забезпечують ефективне виконання проектів розвитку компанії. Зрозуміло, що такий підхід потребує трансформації базових складових системи управління розвитком за такими аспектами: 1) об'єкт – суб'єкт управління; 2) організаційна структура – механізм управління; 3) принципи управління – культура та цінності розвитку організації (табл. 1). У своєму органічному поєднанні зазначені дуальності забезпечують урахування поліаспектності розвитку підприємства як складної відкритої системи.

Таблиця 1

Напрями гармонізації складових системи управління розвитком компанії за процесно-проектним підходом

Складові системи управління розвитком компанії (СУРК)	Змістовна характеристика складових СУРК	Характеристика складових СУРК в межах управлінських підходів:		Середовище та спосіб гармонізації
		процесного	проектного	
Об'єкт управління розвитком	Елементи, що зазнають якісних незворотних змін в процесі досягнення генеральних цілей підприємства	Бізнес-процеси	Проекти	Узгодження моделі основних та допоміжних бізнес-процесів з портфелем проектів
Суб'єкт управління розвитком	Особи, що приймають управлінські рішення щодо елементів системи управління розвитку	Керівник підприємства, власники бізнес-процесів	Керівництво підприємства, керівники проектів	Ієрархія суб'єктів управління за логікою підпорядкування: керівник підприємства - власники бізнес-процесів - керівники проектів
Організаційна структура управління розвитком	Організаційно-структурна формалізація сфери повноважень та відповідальності осіб, які мають здійснювати якісну трансформацію компанії	Неформальна (внаслідок створення вбудованого механізму здійснення якісних покращень в компанії)	Формальна (внаслідок виокремлення проектних команд для реалізації заходів з розвитку компанії)	Поєднання формальної і неформальної структур управління розвитком компанії

Механізм управління розвитком	Сукупність засобів і методів управління об'єктами розвитку задля забезпечення цілеспрямованого руху системи у відповідності до обраних пріоритетів її розвитку	Методи та інструменти управління: формування клієнтських рядів, ланцюжок створення цінністю, процесно-орієнтований облік і бюджетування	Планування за проектом, структури робіт, ресурсів та витрат за проектом, встановлення відповідальності за реалізація проекту розвитку компанії	Впровадження збалансованої системи показників як цільового профілю розвитку, формування відповідної бізнес-моделі компанії та системи бізнес-процесів
Принципи управління розвитком	Принципи сумісництва елементів системи управління функціонуванням і розвитком; постійної актуалізації та ефективності всіх елементів управління; ефективності системи; сприяння нововведенням	Принципи забезпечення постійного покращення механізму створення доданої цінності для клієнтів з мінімальними витратами	Досягнення якісних параметрів проекту у визначений термін із запланованим обсягом ресурсів	Досягнення задоволення клієнтів через реалізацію бізнес-процесів і впровадження проектів розвитку. Створення ефективної гармонійної взаємодії між формальною і неформальною системою управління розвитком
Базові цінності	Організаційна культура, що заснована на єдиних ціннісних ідеалах досягнення цілей розвитку компанії	Розвиток персоналу як ключового стратегічного активу, клієнтоорієнтованість, прагнення досягнення найвищої результативності	Командна робота для досягнення проектних завдань	Створення цінності для внутрішніх і зовнішніх клієнтів через оптимізацію бізнес-процесів та ефективно впровадження проектних рішень

У процесі формування системи управління розвитком компанії на засадах гармонізації процесної та проектної концепції мають бути сформовані та впроваджені: а) стандарти управлінської взаємодії проектних офісів з основними і забезпечуючими бізнес-процесами компанії; б) збалансована система відповідальності та повноважень між власниками процесів і менеджерами проектів; в) критерії результативності та принципи розподілу ресурсів; г) корпоративні принципи управління інформацією; д) управлінська облікова політика за процесним і проектним контуром, що забезпечує процесний та проектний облік, планування та контроль витрат і доходів.

Висновки. Гармонізація проектно-процесного управління потребує від компанії певного рівню зрілості, що визначається наявністю та дієвістю цілісної

системи формалізованих стандартів внутрикorporативних відносин. Узгодження процесних і проектних концепцій управління вимагають реформування всіх елементів системи управління розвитком шляхом їх гармонізації, тобто забезпечення внутрішньої єдності, узгодженості функціонування і розвитку, а також визначення єдиних пріоритетів підсистем з метою досягнення стратегічних цілей.

За результатами проведеного нами дослідження доцільності, принципів побудови та засобів гармонізації процесної та проектної управлінських концепцій для забезпечення розвитку сучасної компанії, маємо зробити такі висновки.

По-перше, в умовах широкої доступності інформації про сучасні управлінські концепції та механізми їх реалізації перед науковцями та керівниками підприємств і компаній постає проблема обґрунтування вибору найбільш результативних моделей управління, які б забезпечували досягнення стратегічних цілей підприємств з урахуванням усіх реалій їх господарювання.

По-друге, для сучасної бізнес-практики є характерним поширення проектної та процесної концепцій управління, кожна з яких характеризується своїми перевагами та недоліками, проте вважається усталеною як в методологічному, так й прикладному аспекті.

По-третє, з урахуванням тенденцій сучасних наукових та прикладних досліджень в сфері загального та стратегічного менеджменту, висунуто гіпотезу про доцільність подальшого розвинення управлінських концепцій у напрямку гармонізації процесного та проектного підходів на засадах трансформації базових складових системи управління розвитком. Визначено та коротко охарактеризовано основні напрями гармонізації складових системи управління розвитком компанії за процесно-проектним підходом як таким, що органічно поєднує переваги процесно-орієнтованого управління та методології проектного менеджменту.

Проте, викладені результати не охоплюють всього спектру питань, що окреслюють проблемне поле предметної сфери дослідження. Тому у подальшому уявляється доцільним розвинути методичні та дослідити прикладні аспекти управління розвитком компанії на засадах процесно-проектного підходу за такими напрямками, як: напрями і принципи трансформації таких управлінських підсистем як структурна конфігурація компанії і зони відповідальності та повноваження персоналу, фінансове планування і облік, система інформаційної підтримки управлінських рішень тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Коробейников О.П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента/ О.П. Коробейников, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4.
2. Тернер Д.Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Д.Родни Тернер; [Пер. с англ. Под общ ред. Воропаева В.И.] – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
3. Казаков М.К. Управление проектами как инструмент реализации стратегии развития компании ОАО "СевЗап НТЦ"/ М.К Казаков, В.В. Трофимов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmuniversity.ru/about/news/detail.php?&ID=6308>.
4. Гончаров Э. Как разработать системы менеджмента качества в соответствии с процессным подходом / Э. Гончаров// Стандарты и качество, 2003. – № 12. – С.64-70.
5. Репин В.В.Процесный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. /В.В. Репин, В.Г. Елиферов– М.: Стандарты и качество, 2007.
6. Верба В.А. Рівні розвитку процесної компанії / В.А. Верба // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки», випуск 22, частина I. – С. 90-93.

7. Управление проектами. Основы проектного менеджмента: учебник/кол. авт. под ред. проф. М.Л.Раду. – М.: КНОРУС, 2006. – 768 с.
8. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации/ К. Фрайлингер, Й. Фишер. [Пер с нем. Н.П.Береговой, И.А.Сергеевой]. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264с.
9. Ципес Г. Менеджмент проектов в практике современной компании/ Г. Ципес, А. Товб. – М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2006. – 304 с.
10. Бушуев С.Д. Модели и методы стратегического развития организаций от «видения» к реализации/ С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Материалы I Международной дискуссионной конференции «Стратегия управления предприятием в высококонкурентных условиях растущей экономики»: 20 февраля 2006. – К. – С. 13-21.
11. Верба В.А. Розвиток компанії на принципах процесного управління/ В.А. Верба // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Науковий журнал. – Вип. 1-2/Голов.ред. О.П.Степанов. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2008. – С. 517-526.
12. Управление эффективностью организации / Процессно-ориентированное управление// Электроний ресурс. Офіційний сайт компанії SAS. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.sas.com/offices/europe/russia/software/solutions/abm.html.
13. Kerzner H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model/ H. Kerzner. – N.Y.: John Wiley&Sons, 2001 – 272p.
14. Верба В.А. Проекти розвитку компанії: проблеми та ознаки ідентифікації/ В.А. Верба // Науковий журнал «Менеджер» Вісника ДДНУУ, 2009. – № 4 (50) – С. 207-214.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2009 р.

УДК 005.8:330.322.65.012.1

О.М. Кравченко

ПРОГРАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Проаналізовано стан та перспективи діючої Програми соціально-економічного розвитку „Чернігівщина інвестиційна - 2010”. Визначено методи управління інвестиційними проектами в рамках Програми. Запропоновано модульний принцип в методиці розробки та реалізації програм соціально-економічного розвитку. Рис. 1, табл. 1, дж. 15.

Ключові слова: програма, модуль, інвестиційний модуль, кластер, інвестиційний проект.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На чільному місці пріоритетів місцевих органів влади стоїть завдання нарощування обсягів інвестування, збільшення залучення інвестицій, у тому числі іноземних. Внутрішні потенційні інвестиційні ресурси регіону, до яких належать: прибутки місцевих підприємств, кошти фінансово-кредитних установ, заощадження населення, не мають змоги в достатній мірі забезпечити швидке та стале зростання регіональної економіки.

За наведених обставин виникає потреба на регіональному та місцевих рівнях в контексті національних стратегій та програм, а також із врахуванням світових фінансово-економічних тенденцій розробити адекватний механізм, який забезпечить оптимізацію взаємозв'язків різних суб'єктів інвестиційної діяльності, активізує інвестиційні процеси як на рівні окремих підприємств чи галузей, так і в регіональній економіці в цілому, що стане необхідною передумовою позитивних досягнень в боротьбі за потужний національний капітал і достатні (в регіональному і навіть державному розумінні) світові інвестиційні ресурси. Кожен проект: або направлений на отримання прибутку, або соціальний, що має своєю

метою отримання соціального ефекту, потребує значних капіталовкладень. Саме з метою формування та впровадження ефективної регіональної інвестиційної політики, створення дієвого високопродуктивного інвестиційного клімату в області розроблено Програму розвитку інвестиційної діяльності в Чернігівській області на 2006-2010 роки – „Чернігівщина інвестиційна – 2010” (надалі Програма), яка визначає завдання, напрями, пріоритети, а також заходи і механізми, реалізація та використання яких сприятимуть збільшенню надходжень інвестицій, особливо іноземних, в економіку області для забезпечення її стрімкого та стабільного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Регіон як об'єкт дослідження висвітлений в працях досить значної кількості вчених, які присвятили соціально-економічному та інноваційному розвитку регіонів чимало наукових доробок, а саме: Е.А. Зінь, М.П. Бутко, В.Ф. Савченко, О.І. Амоша, В.Ф. Байнев, Ю.В. Гончаров, М.І. Долішній, Д.М. Стеченко, Н. Кравченко та інші. Предмет вивчення управління регіональним розвитком – це особливості та закономірності розміщення виробничих сил та розвитку регіонів, фактори регіонального розвитку та методи впливу на них з метою досягнення запланованих результатів. Відсутність проектного підходу до управління інвестиційними потоками на регіональному рівні призводить до поступової деіндустріалізації регіонів та країни в цілому, до послаблення інноваційного потенціалу, від'їзду науковців, засиллю імпортних товарів неналежної якості, старінню основних фондів, збільшенню долі ручної праці і, як наслідок, деградації та депопуляції населення та втрати економічної самостійності регіону та країни.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В.Ф. Савченко зазначає, що державні інноваційні програми, до котрих належить Програма, є одним з основних механізмів національної підтримки проектів регіонального розвитку на основі використання науково-технічних розробок та сучасних технологій. Відсутність комплексної інноваційно-інвестиційної програми розвитку регіону, яка поєднувала б у собі технологічне переозброєння галузей народного господарства регіону та максимально-ефективне розв'язання усіх економічних і соціальних проблем регіону, не дозволяє здійснювати акумуляцію ресурсів незалежно від джерел їхнього походження (внутрішніх чи зовнішніх) для використання лише за призначенням – на розробку та реалізацію відповідних інвестиційних програм і проектів у визначені строки [1,2,8].

Формулювання цілей статті. Є доцільним дослідити стратегічні програми розвитку регіону та виявити можливості інтеграції інвестиційних проектів в рамках діючих програм в реалії сучасної економічної ситуації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наразі досить часто говорять про “регіонологізацію” реформ. Вчені вважають, що цей процес має такі аспекти:

по-перше: в економічній, структурній, фінансово-інвестиційній, науково-технічній та ін. політиці (Україні в більшій мірі доведеться враховувати особливості регіонів);

по-друге: в соціальній політиці необхідно активувати принцип вирівнювання рівня життєзабезпеченості населення в межах допустимого мінімуму;

по-третє: на регіональний рівень має активніше та послідовніше переноситись центр тяжіння реформ, і особливо в питаннях життєзабезпечення населення, раціонального природокористування, якісного та ефективного розвитку соціальної сфери, охорони довкілля;

по-четверте: стратегічним фактором підвищення результативності сучасних перетворень є підвищення інтересу до них населення регіонів, безпосередня участь населення в реальній владі регіону, міста, району, в тому числі за допомогою корпоративних форм організації та управління;

по-п'яте: зміна діючої системи територіальної організації, виявлення нових "точок зростання" в економіко-географічному просторі України, переорієнтація окремих галузей та підприємств регіону, зміна характеру розселення.

При створенні регіональних програм застосовано в першу чергу *системний метод*, котрий дозволяє розглядати регіон у виді надзвичайно складної соціально-економічної системи, умовно окреслити цю систему, визначити склад системи з великої кількості елементів, виявити та спрямувати функціонування системи [12]. Завдяки системному підходу створюється можливість всебічно оцінити стан регіону, його ресурсний та інтелектуальний потенціал, що має надзвичайно велике значення для проектного менеджменту, можливості для становлення та розвитку інвестиційних проектів в межах державних стратегій та програм регіонального розвитку.

Діалектичний метод дослідження регіону передбачає використання діалектичної теорії та методу вивчення явищ у суспільстві в їхньому розвитку, базується на загальних законах розвитку. Діалектичний метод дозволяє дослідити динаміку соціально-економічних процесів, оцінити їхню перспективу.

Нормативний метод оснований на використанні в управлінні регіональними економічними та соціальними процесами прогресивних норм і нормативів, які відображають досягнення науково-технічного прогресу. Нормативний метод має за свою мету визначити завдання стосовно розвитку окремих галузей економіки на регіональному рівні, що мають важливе значення для людей, котрі проживають на певній території, а також для держави в цілому.

Балансовий метод у регіональному дослідженні надає можливість при плануванні соціально-економічної діяльності визначити потреби в матеріально-технічних, природних, паливно-енергетичних, трудових, фінансових ресурсах та можливі джерела забезпечення цих потреб в результаті розробки балансів. Оскільки сукупні потреби, як правило, більше можливих обсягів ресурсів, необхідних для забезпечення цих потреб, то в процесі розробки конкретних балансів проводять ранжування потреб, здійснюють розподіл потреб на першочергові та менш важливі. Відповідно визначають обсяги ресурсів для задоволення спочатку першочергових потреб, а згодом – інших потреб. Згідно з інформаційно-статистичною базою будується модель міжгалузевих матеріальних зв'язків, де показані матеріальні й ціннісні міжгалузеві зв'язки в економіці регіону.

Програмно-цільовий метод передбачає розробку цільових комплексних програм економічного та соціального розвитку регіону, передбачає обґрунтування та вирішення значних народногосподарських проблем, визначає шляхи розвитку усіх галузей економіки, що мають загальнодержавне значення.

Метод комплексного соціально-економічного аналізу базується на використанні економічної, статистичної інформації за попередні періоди для вивчення стану зміни показників, виявлення закономірностей в процесах розвитку окремих явищ та процесів у суспільстві, для аналізу впливу окремих факторів на ці процеси.

Економіко-математичне моделювання (ЕММ) використовується для моделювання регіональних соціально-економічних процесів на основі використання економіко-математичних методів, є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих рішень в управлінні. Сфера застосування ЕММ надзвичайно широка, вона базується на використанні методів статистичного, динамічного, ймовірного змісту.

При створенні Програми вперше застосовано метод SWOT-аналізу та визначено сильні та слабкі сторони сталого розвитку Чернігівської області.

Програма не має конкретних цифр щодо впровадження інноваційних проектів та технологічних процесів і скоріше нагадує інформаційний матеріал,

придатний для аналізу ситуації. Визначені пріоритетні напрямки інноваційної діяльності. У галузевому розрізі до них належать: паливно-енергетичний комплекс, машинобудування, приладобудування, мікроелектроніка, інформаційні технології, телекомунікації, високотехнологічний розвиток сільського господарства і переробної промисловості, охорона здоров'я людини та захист навколишнього середовища [14].

Інноваційна модель регіону формується виходячи з необхідності прискорення науково-технічного прогресу, визначення його пріоритетних напрямів, підвищення інвестиційної активності господарюючих суб'єктів, зменшення розривів у рівнях економічного та соціального розвитку регіонів [4].

Російські вчені виділяють три стратегічні моделі інноваційного розвитку регіону:

1. Модель стратегії „перенесення” полягає у використанні наявного зарубіжного науково-технічного потенціалу в економіці власної країни та її регіонів через закупівлю ліцензій на високоефективні технології для освоєння виробництва продукції нових поколінь, яка користується попитом.

2. Модель стратегії „запозичення” передбачає освоєння випуску наукомісткої продукції, яку раніше виробляли в індустріально розвинутих країнах, на основі використання науково-технічного потенціалу власної країни та дешевої робочої сили.

3. Модель стратегії „нарощування” полягає в тому, що з використанням власного науково-технічного потенціалу, залученням іноземних вчених, об'єднанням результатів фундаментальної та прикладної науки можна створити нові продукти та технології, які використовуються на виробництві та у соціальній сфері [11].

До типових моделей слід додати модель розвитку регіону, котра в свою чергу має в своїй структурі такі підмоделі: розвиток освіти, розвиток охорони здоров'я, розвиток культури, розвиток виробничих та сільськогосподарських комплексів, розвиток підприємництва, розвиток будівництва та комунального господарства і т.д. [13].

Минув перший етап терміну дії Програми. Ситуація погіршилась за всіма основними показниками інноваційного розвитку. Крім того, не здійснився ряд передбачень та заходів, на які вона спирається. Не відновлено Державну інноваційну компанію як джерело інвестицій. Конкретних цифрових показників по рокам, що будуть виконані у плановому періоді Програми, не спрогнозовано.

У 2006 році розроблено ще один документ, на цей раз довгострокового характеру – „Стратегія соціально-економічного розвитку Чернігівської області на період до 2015 року” (надалі Стратегія). Стратегія має у своїй структурі сім основних стратегічних напрямів за основними галузями народного господарства, а також етапи і механізми реалізації розвитку Чернігівщини. Науково-технічний потенціал області представлений 22 організаціями та установами, три з яких – багатогалузеві наукові установи. Більше третини організацій належить до галузевого сектора науки, четверта частина – до академічного, кожна п'ята – займається науковою діяльністю, представляє вищі навчальні заклади, 13, 6 % від загальної кількості – заводську науку. Близько половини наукових організацій зосереджено у м. Чернігові, 18,2% – у м. Ніжині, 9,1 % – у м. Прилуки, решта знаходиться у шести районах області [15].

Достатньо розглянути статистичні дані за джерелами інвестицій, щоб зрозуміти тенденцію непривабливого інвестиційного клімату на регіональному рівні (див. табл. 1). Основне навантаження інвестиційних капіталовкладень лягає на плечі відповідно самих виробників. А враховуючи зношеність основних

фондів, основні грошові потоки йдуть більше на підтримання їх, ніж на відтворення.

Для успішного розвитку підприємства, діючого в умовах ринкової економіки, життєво необхідний постійний процес створення інновацій, безперервний процес творчої діяльності. Інноваційне забезпечення спрямоване на створення нової продукції і послуг, технології і матеріалів, нових організаційних форм, що мають властивості науково-технічної новизни і задовольняють нові суспільні або індивідуальні потреби.

Таблиця 1

**Інвестиції в основний капітал за джерелами фінансування
у фактичних цінах, млн. грн**

Стаття роки	2000	2001	2004	2005	2006	2007
1	2	3	4	5	6	7
Всього:	431,0	552,3	1139,9	1332,9	1520,3	2421,9
в т. ч. у відсотках до загального підсумку	100	100	100	100	100	100
За рахунок коштів державного бюджету	22,6 5,2%	28,1 5,1%	74,0 6,5%	77,4 5,8%	85,9 5,7%	171,8 7,1%
коштів місцевих бюджетів	4,6 1,1%	16,2 2,9%	50,0 4,4%	52,8 4,0%	73,9 4,9%	97,8 4,0%
власних коштів підприємств і організацій	367,0 85,1%	445,7 80,8%	753,3 66,1%	902,3 67,7%	947,8 62,3%	1305,6 53,9%
коштів іноземних інвесторів	0,0 0,0%	4,6 0,8%	1,5 0,1%	13,2 1,0%	18,1 1,2%	6,3 0,3%
кредитів банків та інших позик	0,9 0,2%	7,2 1,3%	73,2 6,4%	165,8 12,4%	217,2 14,3%	499,2 20,6%
коштів населення на індивідуальне будівництво	20,7 4,8%	26,1 4,7%	33,9 3,0%	47,8 3,6%	79,8 5,2%	125,2 5,2%
інших джерел фінансування	15,2 3,6%	24,4 4,4%	154,0 13,5%	73,6 5,5%	39,7 2,6%	53,4 2,2%
коштів населення на будівництво власних квартир	57,9 3,8%	162,6 6,7%

Таблицю складено за даними Управління економіки Чернігівської облдержадміністрації.

Інноваційні проекти, як правило, належать до довгострокових інвестиційних проектів.

Інвестиційна активність є найважливішою передумовою ефективного функціонування економіки області, оскільки сприяє формуванню виробничого потенціалу на новій науково-технічній основі і забезпеченню конкурентоспроможності продукції і послуг, що виробляються на зовнішніх ринках. Інвестиційна активність досягається за допомогою зростання обсягів реалізованих інвестиційних ресурсів і найбільш оптимального використання в пріоритетних сферах. Інвестиційна криза пов'язана не тільки із недостатністю джерел фінансування і нерозвиненістю інвестиційних ринків області, але й з неефективним використанням наявних інвестиційних ресурсів і вилученням капіталу із сфери виробництва шляхом: перерозподілу значних доходів

виробничих підприємств через механізм оподаткування в бюджет при непродуктивній і низькоефективній структурі його витрат; вивозу капіталу за кордон, де він осідає на рахунках комерційних банків; концентрації значних капіталів у банківській системі, фактично ізольованій від фінансування інвестиційних проектів.

До факторів, що визначають низьку інвестиційну та інноваційну активність, також належать систематичні неплатежі, використання амортизаційного фонду з метою споживання, концентрація фінансових ресурсів у високоприбуткових груп населення, що використовують їх непродуктивно.

Поєднання авторських ідей, пропозицій з методами проектного фінансування – ось реальний вихід з кризових ситуацій, в яких опинились програми соціально-економічного розвитку регіонів.

Проектне фінансування – це метод, форма і засоби організації фінансово-кредитних, матеріальних, технічних і людських ресурсів, пов'язаних із створенням великих і надвеликих високоприбуткових і одночасно високоризикових інвестиційних проектів у реальному секторі економіки в її базових галузях, транспортній і соціальній інфраструктурі та деяких інших за умови, що джерелами погашення заборгованості (повернення кредитів) є грошові потоки, генеровані самим проектом при поєднанні різноманітних фінансових інструментів [10]. Інвестиційні проекти, які реалізуються в рамках концесійних угод, називаються концесійними.

Концесія – уступка прав володіння. З позиції державної концесії – це уступка державою на відповідних засадах своїх майнових прав і прав на окремі види господарської діяльності недержавним компаніям, організаціям та іншим юридичним особам [3]. Уступка прав формалізується у виді концесійної угоди. Сторонами угоди є держава, місцеві органи самоврядування або уповноважений ними орган (підприємство, компанія тощо) і концесіонер (юридична особа), що отримує у володіння відповідні активи або права.

Оптимальний термін концесії дозволив би концесіонерів окупити свої інвестиції та інші пов'язані з концесією витрати і отримати достатньо поміркований прибуток; забезпечив би високу ефективність витрачених ресурсів для створення інвестиційного проекту і на його експлуатацію, не допускаючи на ринку відповідних товарів і послуг перетворення концесіонера на такого ж монополіста, як і держава. Крім цього, інфраструктурні проекти переважно реалізуються на підставі підрядних контрактів із будівельними компаніями, а не на контрактах з постачання тільки машин та устаткування. За деякими оцінками, у межах 60% усіх концесійних проектів у світі створюються за ініціативою „підрядник – банк” (коли вони фактично розробляють і умови проведення тендеру), і тільки в 40% проектів ініціатива виходить із урядових структур.

Потрібно створити умови залучення до концесійних угод вітчизняних учасників. Концесійні угоди мають надавати пріоритети власним будівельним компаніям, промисловим підприємствам, комерційним банкам та іншим приватним, державним і змішаним фінансово-кредитним установам. У багатьох випадках концесійні угоди між державою і вітчизняними фінансово-промисловими та фінансово-будівельними групами могли би бути більш ефективною альтернативою теперішній приватизації в реальному секторі економіки [6,7].

Особливо актуальними залишаються питання ефективного використання науково-технічного потенціалу для активізації інноваційного процесу, прискорення комерціалізації науки, залучення науковців до розширення інфраструктури інноваційного середовища (модульний підхід до створення кластеру) [13].

Кластер – географічна група взаємозалежних компаній та асоційованих інститутів у певній галузі, які пов'язані спільними цілями і доповнюють один одного. Інше визначення: кластер – комплекс соціально-економічних і організаційних заходів, спрямованих на підвищення економічної, соціальної, екологічної ефективності народного господарства на певній території з метою забезпечення оптимальності його функціонування в системі „економіка - природа - соціум”, а також відкрита система взаємопов'язаних та взаємообумовлених компонентних, територіальних та управлінських елементів народного господарства різних рангів [9].

Перерозподіл ресурсів на користь відтворення, а не споживання становить основу сучасних інноваційних моделей [5]. Пропонується чотирьохрівнева кластерна модель управління інноваційно-інвестиційним процесом в рамках Програми регіонального розвитку на визначений період (див. рис. 1). Керівним органом визначається Координаційна Рада (КР), що безпосередньо керує інвестиційним процесом. Обласна держадміністрація в своїй структурі матиме тільки Наглядову Раду, компетенція котрої – дотримання вимог законодавства.

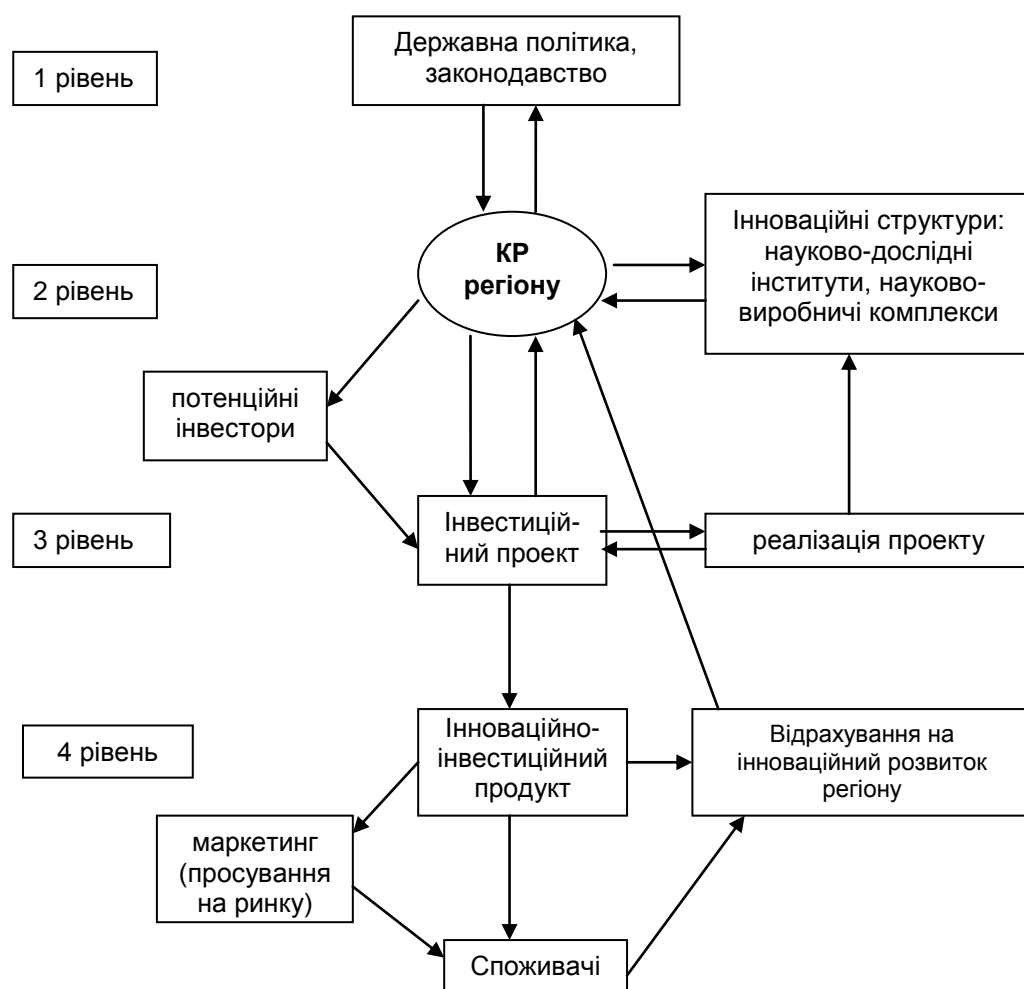


Рис. 1. Кластерна модель управління інноваційно-інвестиційним процесом в регіоні

Така модель дозволить зберегти цілісність регіону, що означає раціональне використання природоресурсного потенціалу регіону, пропорціональне поєднання різноманітних галузей, формування стійких внутрішньорегіональних та міжрегіональних виробничих та технологічних зв'язків, наявність особливої спільноти людей з особливими традиціями, усталеним способом життя.

Також досягається комплексність господарства регіону, що означає в першу чергу збалансованість, пропорційне узгодження розвитку продуктивних сил регіону. Такий взаємозв'язок між елементами господарства, коли ефективно виконується основна народногосподарська функція – спеціалізація регіону, де не спостерігається значних внутрішньорегіональних диспропорцій та зберігається здатність регіону здійснювати в своїх межах розширене відтворення на основі наявних ресурсів, має чіткі параметри управління. Можна відзначити й таке поняття, як “регіональний розподіл праці” – спеціалізація регіонів на виробництві визначених видів товарів та послуг з наступним обміном їх.

Висновки за результатами дослідження. Фактично Стратегія та Програма містять аналітично-статистичний масив інформації для дослідників. Така негативна тенденція свідчить про неефективне управління або навіть його відсутність. Зробити дієвою програму стратегічного розвитку регіонів на сучасному етапі допоможе створення Координаційної Ради, яка б конкретно акумулювала інформацію щодо створення інвестиційних замовлень регіону. Для вирішення проблеми збільшення інноваційної та інвестиційної активності суб'єктів господарювання необхідні зниження податкового навантаження, а також використання системи державних замовлень, гарантійних програм, формування ринку ефективних інноваційних та інвестиційних проектів. Прямої підтримки потребує інфраструктура інноваційної діяльності, до якої в першу чергу входить система науково-технічної інформації для створення в регіонах мережевих інноваційних структур, що сприятимуть розвитку співробітництва технологічно пов'язаних між собою підприємств, наукових установ, фінансових інституцій і адміністративних органів. Доцільно запропонувати застосування модульного принципу в управлінні інвестиційною складовою регіонального розвитку з використанням інструментів проектного менеджменту.

Проектний підхід у створеннях програм регіонального розвитку забезпечить поетапне та цілеспрямоване перетворення науково-технічного та інноваційного потенціалу регіонів та країни в цілому, що спільно з продуманою промисловою та інвестиційною політикою здатне забезпечити техніко-технологічне переозброєння та модернізацію виробництва, його вихід на передові рубежі науково-технічного прогресу, підвищення конкурентноспроможності виробленої в регіонах продукції.

Будь-який проект, в тому числі програма як система взаємодіючих проектів являють собою складну управлінську систему. Тому протягом усіх часів удосконалення методів управління проектами займало в управлінській практиці чільне місце.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Інвестиційна діяльність регіонів є одним з вагомих інструментів економічної політики держави. Її основна мета – формування сприятливого інвестиційного клімату та створення на його основі механізмів для збільшення відповідних ресурсів та їхнього ефективного використання. Розробка моделі регіонального розвитку за модульним принципом з використанням інструментарію управління проектами надасть можливість зробити Програму розвитку регіону дієвою, ефективною і дозволить залучити інвестиційні кошти різноманітних джерел з урахуванням сучасних наукових розробок.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про інвестиційну діяльність: Закон України № 1560-ХП від 18 вересня 1991 р. / Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 47.
2. Про захист іноземних інвестицій в Україні: Закон України № 1540-ХП від 10 вересня 1991 р. / Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 46.
3. Про концесії: Закон України № 41 (1999). (Із змінами згідно із Законами № 16 від 10.01.2002, № 48 від 24.10.2002).
4. Про затвердження Загальнодержавної програми розвитку малих міст: Закон України від 4 березня 2004 року / Голос України. – 2004. – 15 квітня, № 70.
5. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 року / Голос України. – 2002. – 9 серпня, № 144.
6. Про Концепцію державної регіональної політики: Указ Президента України від 25 травня 2001 року № 341/2001.
7. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року / Голос України. – 1999. – 12 травня, № 84.
8. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року / Голос України. – 1997. – 12 червня, № 102.
9. Байнев В.Ф. Экономика и управление регионом: учеб. пособие / В.Ф. Байнев, С.А. Пелих, А.М. Радевич; под общ. ред. С.А. Пелиха. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2006. – 255 с.
10. Бардиш Г.О. Проектне фінансування / Г.О. Бардиш: Підручник. – 2-ге вид. – К.: Алерта, 2007. – 463 с.
11. Бутко М.П. Регіональне управління: інноваційний підхід / М.П. Бутко, О.О. Зеленська, С.М. Зеленський та ін.; за заг. ред. д.е.н., проф. Бутка М.П. – К.: Знання України, 2006. – 560 с.
12. Зінь Е.А. Регіональна економіка: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Е.А. Зінь. – К.: "ВД „Професіонал”, 2007. – 528 с.
13. Савченко В.Ф. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку на регіональному рівні / В.Ф. Савченко / Науковий вісник ЧДІЕУ: зб. наук. пр. – Чернігів: вид-во ЧДІЕУ, 2008. – № 1. – С. 14-26.
14. Програма розвитку інвестиційної діяльності в Чернігівській області на 2006-2010 роки. „Чернігівщина інвестиційна – 2010”. – Чернігів: Головне управління економіки Чернігівської облдержадміністрації, 2006. – 30 с.
15. Стратегія соціально-економічного розвитку Чернігівської області на період до 2015 року / Чернігівська обласна державна адміністрація, Національна Академія Наук України, Чернігів, 2006. – 153 с.

Стаття надійшла до редакції 04.08.2009 р.

УДК 65.012

В.М. Молоканова

МОДЕЛЬ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ЯК ОСНОВА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ

Поняття життєвого циклу проекту проаналізовано як методовизначне. Розглянуто трактовки життєвого циклу проекту суміжними дисциплінами. Запропоновано моделі управління для кожної фази життєвого циклу проекту. Рис. 3, дж. 16.

Ключові слова: життєвий цикл, фаза проекту, моделі управління, контекст, управління знанням.

Постановка проблеми та її зв'язок з практичним завданням. Світова криза та ускладнення економічного становища України загострюють важливість впровадження проектного менеджменту в економіку країни. Але масштаби

впровадження методології проектного управління в Україні, на жаль, не відповідають потребам суспільства. Тому систематизація та осмислення науково-теоретичних і прикладних аспектів методології проектного управління має бути вагомим внеском в розвиток українського суспільства.

Аналіз останніх досліджень та невирішені частини проблеми.

Методологія проектного управління на сьогоднішній день стає найпопулярнішою стратегією ведення бізнесу у всьому світі [2]. Але в українському суспільстві на практиці спостерігається достатня кількість різних тлумачень методології проектного управління. Розповсюджені в Україні стандарти, на жаль, не дають цілісну картину глибини та потенціалу проектної методології як інструменту цілеспрямованого перетворення навколишнього світу.

Найбільш поширена процесна модель американського інституту управління проектами «Керівництво з питань проектного менеджменту» (PMBoK) [6] представляє лише самий перший базовий рівень проектного управління в організаціях – рівень управління окремими проектами. У новій – четвертій редакції PMBoK від 2004 року вперше з'явився розділ присвячений управлінню портфелем проектів і програмами [7].

У цьому році українською асоціацією проектного менеджменту здійснено офіційний переклад на російську японського стандарту з управління проектами «P2M» [8], що надає базові положення управління розвитком організації на основі програм і є по суті «моделлю управління проектами 2-го порядку».

Все ширше та успішніше використовуються в управлінні проектами суміжні методології: організаційний розвиток, управління знанням, інноваційний менеджмент, управління якістю та процесний менеджмент.

Але причина дуже повільного впровадження проектної методології на українських підприємствах, на думку автора, лежить в недостатньому розумінні філософської глибини та обсягу проектного підходу як засобу перетворення «мрії в реальність» [14].

Основною метою статті є формування єдиного погляду на моделі життєвого циклу проекту, що має бути методовизначним поняттям в управлінні проектами. У аспекті такого положення потрібно дослідити моделі управління на кожному етапі життєвого циклу проекту, особливості побудови проектного циклу у контексті залучення будь-якої організації та запропонувати інструменти подальшого залучення проектної методології в різні сфери суспільного життя.

Основна частина. В усьому світі управління проектами визнано як сучасний підхід до ефективного управління цілеспрямованими змінами в будь-яких соціально-економічних системах. Різні трактовки ключових понять відіграють значну роль при стандартизації професійної проектної діяльності. Методологія (від грець. *methodos* - метод і *logos* - навчання)- вчення про науковий метод або методи окремих наук [5]. Методологія проектного менеджменту - система принципів і засобів організації теоретичної та практичної проектної діяльності. Життєвий цикл проекту є визначним початковим поняттям у методології проектного менеджменту [1]. Саме обмежений життєвий цикл відрізняє проект від традиційного менеджменту, суть якого у повторюванні протягом досить тривалого часу діяльності організацій на основі серійного виробництва продукції чи послуг. Саме модель життєвого циклу затверджує положення, що проект є однократною, не циклічною діяльністю, що завершується по досягненню цілей. Найбільш узагальнену модель життєвого циклу будь-якого проекту дає японський стандарт P2M. Він пропонує радикальне рішення по границях проекту та надає «узагальнений алгоритм рішення будь-якої складної проблеми» [16 с.17].

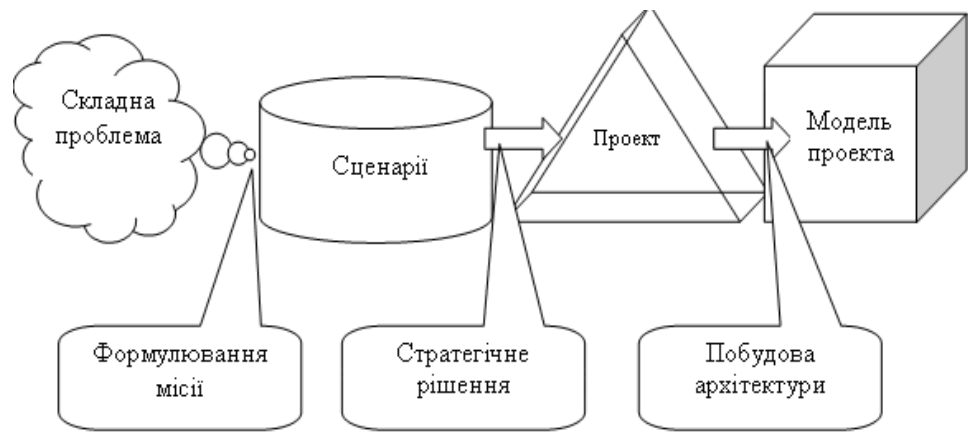


Рис.1. Перехід від складної проблеми до проекту

Невипадково кожна фаза цього життєвого циклу відображена іншою фігурою, бо одразу зрозуміло, що виходячи із специфіки кожного етапу, змінюється основна модель управління. Це положення має бути основою погляду на проектну методологію, як на керувану зміну початкового проблемного стану будь-якої системи, що забезпечує досягнення запланованих цілей шляхом виконання упорядкованих дій та фаз життєвого циклу проекту.

Відповідно до «Керівництва з питань проектного менеджменту» [5] проектний цикл розглядається як послідовність фаз від формулювання ідеї до оцінки результатів. Модель життєвого циклу проекту, що дає японський стандарт P2M співпадає з побудовою життєвого циклу проекту відповідно до «Керівництва з питань проектного менеджменту». Кожна із фаз має встановлену протяжність в часі, своє призначення та власну модель управління:

- концептуальна фаза (народження проекту);
- фаза планування (зростання);
- фаза реалізації (зрілість);
- фаза завершення (старість).

Як відомо проект народжується із усвідомлення існування проблеми, виклику або можливостей, що раптом з'явилися. Тому концептуальна фаза, як фаза народження проекту має найбільшу ступінь невизначеності. Модель управління цією фазою треба віднести до класу абстрактних моделей [9].

Абстрактне моделювання – досить часто є єдиним способом формування уявлення про продукт майбутнього проекту. Такі моделі часто називають символічними [9]. В основі даного моделювання лежить набір умовних позначень окремих понять, з урахуванням яких і подається символічний опис об'єкту. До абстрактних моделей можна віднести модель «Хмара», коли майбутній результат проекту має неявний обрис. При цьому проявляється лише загальний силует продукту проекту, а окремі його елементи практично не проявлені. Для такого проекту можна вибрати стратегію просування в напрямку «Хмари» та створення покрокової схеми досягнення цілей. Перша фаза проекту потребує в найбільшій мірі контекстуальної компетентності проектного менеджера, системного та творчого мислення.

Широко використовується на концептуальній фазі аналітичне моделювання – математичний прийом дослідження будь-яких систем, що дозволяє одержувати достовірні рішення. В практиці проектного менеджменту на передінвестиційній фазі проводять техніко-економічне обґрунтування та аналіз можливості

реалізації проекту в існуючих обмеженнях. В професійній проектній практиці структура та зміст проектного аналізу стали майже професійним стандартом [4]. Ціль проектного аналізу – визначення майбутніх результатів (цінності) проекту. Але для аналітичного моделювання потрібно мати наявності залежності, що пов'язують майбутні характеристики з початковими умовами та змінними системи, а це вдається одержати лише для простих систем або на відносно короткостроковий період часу. Тобто, великий обсяг передінвестиційних досліджень не гарантує того, що проект не може несподівано вийти за межі керованості, що може в свою чергу привести до критичного стану всього підприємства. Звичайно існують інструменти які дозволяють визначати межу ризиків для проекту, але всі розрахунки мають бути виконані достатньо кваліфіковано та на основі достовірних даних, що в сучасних умовах не завжди можливо здійснити з різних причин.

На першій (концептуальній) фазі визначається також основна конфігурація учасників проекту та принципи їхньої взаємодії. Закінчується концептуальна фаза формуванням узагальненого (концептуального) плану проекту. Формальне завершення будь-якої фази проекту не означає авторизацію початку наступної фази, впродовж життєвого циклу проект проходить чіткі та нечіткі поля [1], аналіз по закінченню фази називають "вихід із фази" або "точка завершення фази" [6].

Будь-який проект обов'язково має фазу планування, тому що результатом планування є унікальний продукт, яким є будь-який проект. Планування допомагає трансформувати поверхове бачення проекту в структуровану модель, тобто перевести складну слабо позначену задачу в задачу, що має рішення. Оскільки на етапі планування ще немає зворотного зв'язку між об'єктом та суб'єктом управління (продукт та команда) [11], у процесах планування застосовують статичні моделі, засновані на припущенні про жорсткий прямий зв'язок між управлінським впливом на об'єкт управління та вихідними показниками процесу. Такий зв'язок залишається незмінним протягом часу та дозволяє знаходити додатні рішення за відносно простими алгоритмами.

На етапі планування в умовах недостатньої інформації менеджери здатні вводити припущення, що розглядаються як істинні. Чим більш припущень, тим більші кошторисні ризики можуть бути закладені у директивні документи проекту. Враховуючи деяку невизначеність будь-якого проекту, зрозуміло, що попереднє планування не може надати 100%-відсоткової гарантії відповідності майбутньому [13]. Результатом фази планування має стати детальний план, який дозволяє розпочати наступну фазу проекту – фазу реалізації. Але вимагати неодмінного виконання планових завдань – це значить накопичувати помилку на протязі всього проекту.

В ході виконання проекту на фазі реалізації відбувається утримання проекту в певних межах при відхиленні від існуючого плану (повернення до мети алгоритму). Структура витрат та часовий графік проекту являють собою основні директивні документи проекту впродовж його виконання. Сигналом для впливу на проект слугує опрацьована інформація про відхилення (зворотний зв'язок) фактичних показників від запланованих. Безперервний моніторинг дозволяє команді проекту відстежувати хід реалізації проекту та виявляти слабкі місця, яким потрібно приділяти особливу увагу. Основна ціль моніторингу проекту – якомога раніше помітити відхилення від плану, проаналізувати їх та визначити, чи потрібні коригуючі дії.

Модель управління на фазі реалізації – динамічна модель із зворотнім зв'язком між вихідними параметрами та вхідними. На відміну від статичних моделей динамічні моделі відстежують вихідні величини впродовж їх змін у часі. У динамічній моделі управління проектом на фазі реалізації можна виділити

чотири моделі загального управління, одна з них забезпечує планування та перепланування проекту, друга контроль за станом виконання проекту (моніторинг), третя – аналіз та прогнозування проекту, а четверта – прийняття рішень по впливу на проект [11]. Загальна мета управління на етапі реалізації полягає у виробленні такого управлінського впливу, при якому об'єкт управління (проект) забезпечує виконання мети проекту в умовах поставлених обмежень.

Остання фаза життєвого циклу проекту – фаза закриття. Команда проекту завершує роботу за контрактами та відповідає за те, щоб всі знання з проекту були збережені і передані до архівів [6]. Але, як склад товарів не є системою управління запасами, так і база даних, навіть якщо вона має деякі аналітичні інструменти, ще не є системою управління знаннями. Сьогодні цінність інформаційних активів компанії визначається не можливістю зберігати та витягати дані з архіву, а здатністю динамічно встановлювати відповідність інформації специфічним процесам і безпрецедентним ситуаціям. Корпорації оцінюють свої інформаційні активи по їх здатності переводити інформацію на новий рівень, що дозволяє компаніям реагувати на вимоги ринку більш ефективно, ніж конкуренти. Форма подання знань повинна уможливлувати їх пошук та освоєння з метою наступного використання. Це означає, що знання, формалізовані в явному виді, будучи освоєними, можуть стати частиною досвіду співробітника та бути використані їм для прийняття управлінських рішень. Тому архівація проекту має проводитися з використанням теорії та методів наукової дисципліни «управління знаннями».

У літературі можна знайти найрізноманітніші визначення поняття управління знаннями. Відповідно до В. Р. Буковіца та Р.Л. Уільямса "управління знаннями є процесом, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи" [15]. Інтелектуальні чи засновані на знаннях активи у даному визначенні трактуються як те, що міцно пов'язане з людьми або впливає з організаційних процесів, систем та культури, а також має відношення до іміджу організації, особистих знань працівників, інтелектуальної власності, ліцензій та технологій, що використовуються як всередині організації, так і за її межами. Відповідно до Д. Ж. Скірме, управління знаннями – це "чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації".[14]. Р. Руглес стверджував, що "управління знаннями може бути визначене як підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею".[15].

Управління знаннями має стати базовим терміном при структуризації методології проектного управління. Доцільним може бути наступне розмежування в поняттях інформації, даних і знань [14]:

- інформація або неопрацьовані «натуральні» дані;
- знання – інформація, що має ясну мету, але піддається деякій інтерпретації;
- мудрість – знання засновані на системі вічних цінностей, що справедливі незалежно від контексту.

Носіями знань є люди. Саме цінність накопичених ними знань і досвіду конвертується в остаточному підсумку в прибуток компанії. Фахівці вважають, що в організаціях у тій або іншій формі використаються тільки 20% всіх знань, які стають «явними», однак, ще 80% залишаються незатребуваними. Такі знання залишаються в розумі співробітників даної організації та втрачаються з переходом на іншу роботу. Доступ до цього «непроявленного» знання може бути

отриманий тільки в процесі взаємодії людей. Якщо основним механізмом для створення знання вважати спілкування між учасниками проекту, то для успішного управління достатньо створення ефективних засобів комунікації. Викладений підхід докладно обговорюють І. Нонака та Г. Такеучі, для яких процес створення організаційних знань є "серцем" управління знаннями [10]. Впровадження менеджменту знання у проектах потребує створення нової моделі архівації проектів з урахуванням розвитку комп'ютерних технологій.

Комп'ютерні технології підтримують правила, що супроводжують процес управління знаннями, допомагають зняти бар'єри на шляху формування єдиного робочого середовища, використання та модифікації знань, підтримки інновацій і доведення відомостей про них до всіх учасників проекту. Однак комп'ютерні рішення не відіграють домінуючу роль у методиках управління знаннями. Щоб не загубити отриманий досвід важливо під час закриття проекту створити умови для формування культури співпраці та загального доступу до даних. Корисно буде також встановити рівень розвитку організації згідно однієї з моделей зрілості проектно-орієнтованих компаній.

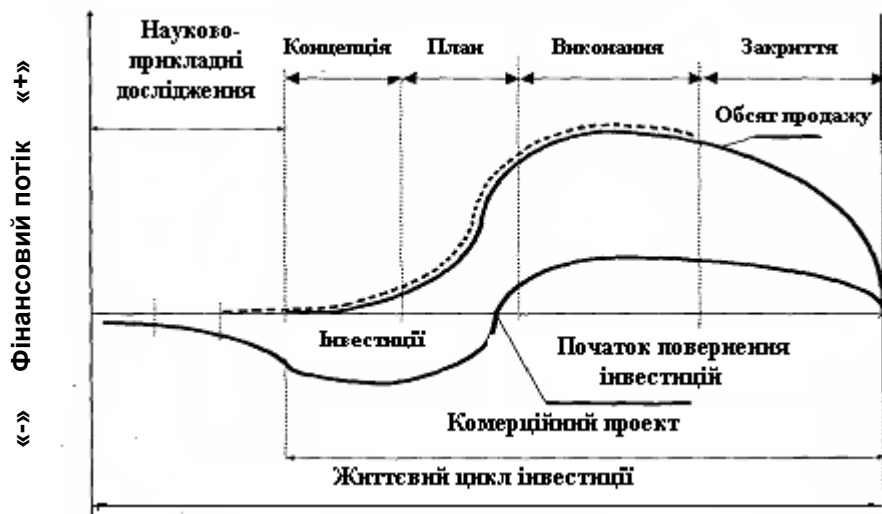


Рис. 2. Збіг інвестиційного та проектного життєвих циклів

Модель проектної зрілості компанії – це міра готовності підприємства до ефективного управління та розвитку на основі проектного підходу. Модель оцінки зрілості являється дієвим інструментом проектного розвитку компанії. Керівництво організації само вибирає модель подальшого розвитку. Роль проектного менеджера в цьому процесі – розширити бачення перспектив за рахунок методології моделей проектної зрілості. При цьому модель проектної зрілості має стати інструментом для визначення розривів у системі менеджменту компанії, а відповідність тому чи іншому рівню даної моделі являється індикатором діяльності підрозділів компанії.

Життєвий цикл (ЖЦ) проекту є базовим та методовизначним поняттям в управлінні проектами. Особливості життєвого циклу проекту можуть бути інструментом впровадження стратегій обережного або швидкого менеджменту в нестабільному оточенні [11]. Методологія проектного управління тісно споріднена з методологією інвестиційного та інноваційного менеджменту, що отримали загальне визнання у проектному середовищі та являють собою значну складову процесу управління проектом. Інвестиційний менеджмент відображає цільові установки цієї дисципліни щодо проектів – якісна експертиза можливості

повернення інвестицій. Тому тут прийнято життєвий цикл проекту поділяти на три фази, що відрізняються фінансовими потоками [4]: передінвестиційна фаза, інвестиційна фаза та експлуатаційна фаза.

Життєвий цикл проекту в інноваційному менеджменті може включати фази фундаментальних та науково-прикладних досліджень. При побудові ЖЦ проекту має бути прояснення його співпадання або перетину з ЖЦ організації, ЖЦ товару, ЖЦ інновації, ЖЦ інвестиції, ЖЦ команди проекту. Один з прикладів перетину ЖЦ інвестиції та ЖЦ комерційного проекту надано на рис. 2.

Для отримання обґрунтованих раціональних управлінських рішень використовують достатню кількість моделей, котрі залежно від застосованого математичного апарату можна розбити на п'ять великих груп: екстремальні, математичного планування, імовірнісні, статистичні та теоретико-ігрові [12].

Японський консультант з менеджменту Кеніті Омара стверджує, що «бізнес виникає усередині гетерогенності» [16]. Це означає, що розвиток бізнесу знаходиться в зонах перетину різних дисциплін. А проектний менеджмент, як універсальна дисципліна добре конфігурується до цього положення.

Управління проектами не може бути ефективним, якщо проекти та програми розглядаються поза контекстом розвитку всієї організації, як системи. Підприємства повинні планомірно та послідовно підвищувати свій рівень контекстуальної проектної зрілості. Якщо на підприємстві ніколи не проводили оцінку рівня зрілості, то перший внутрішній аудит можна провести по закриттю пілотного проекту без залучення зовнішніх консультантів. Надалі підвищення рівня зрілості можна організувати на плановій основі, спланувавши річний цикл навчання та тестування.



Рис.3. Петля двостороннього впливу у проекті

Впродовж життєвого циклу проекту об'єктом управління є загальний стан продукту проекту, що змінюється у часі, а суб'єктом управління – команда проекту, яку очолює головний менеджер. Обидва компоненти зв'язані прямим та зворотнім зв'язками, тобто впливають один на одного. І тут управління проектами має «білу пляму», бо немає моделі, яка б дозволила визначити сумарний ефект від цих дво-направлених впливів (рис. 3).

Сучасний менеджмент все більше уваги приділяє динамічному моделюванню, тобто імітується як система «себе поводить у часі» [6]. У проектній методології однією з найскладнішою задачею виявляється створення адекватної моделі управління для кожної із фаз проекту. Відмінність моделі управління на кожній фазі проекту потребує зміни пріоритетних процесів впродовж життєвого циклу та залишає широке поле дослідження елементної бази за рахунок інтеграції понятійних основ суміжних дисциплін.

Висновки та перспективи. В умовах зростання обсягу та глибини застосування методології управління проектами у суспільному житті необхідно творчо підходити до побудови моделей життєвого циклу проекту, спираючись на базові поняття загального менеджменту. Надалі передбачається дослідити дві важливі тенденції в сучасному управлінні проектами. По-перше, це тенденція розширення основних понять з проектного управління за рахунок спільного використання суміжних управлінських дисциплін, їхнього взаємопроникнення. По-друге, це розширення сфери застосування проектного управління, його залучення до нових сфер суспільного життя.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бабаев И.А. Формирование жизненного кода проекта как инструмента навигации по его жизненному пути. / И.А. Бабаев, С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005. – № 2(14). – С. 5-11.
2. Бушуев С.Д. Современные подходы к развитию методологий управления проектами. / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005. – № 1(13). – С. 5-19.
3. Бушуев С.Д. Проектный менеджмент. Взгляд в будущее. / С. Д. Бушуев, К. Л. Жуков // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2000. – № 2 (2). – С. 7-10.
4. Верба В. А. Проектный анализ: підручник / В.А. Верба, О.А. Загородніх. – К.: Академія, 2000. – 322 с.
5. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика./ А.Т.Зуб, М. В. Локтионов. – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
6. Керівництво з питань проектного менеджменту (Керівництво РМВоК), К.: Ділова Україна./ під ред. проф. Бушуєва С. Д., 2000. – 198 с.
7. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК®) Третье издание. – 2004 – Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA.
8. Р2М: Управление проектами и программами. / под ред. проф. Бушуева С. Д. – К.: Науковий світ, 2009. – Т. 1, Версія 1.2: Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий – 198 с. – ISBN 978-966-675-582-0.
9. Краснощеков П. С. Принципы построения моделей / П.С. Краснощеков, А.А. Петров. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 240 с.
10. Икуджиро Нонака. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: пер. с англ./ Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака; – М. : Олимп-бизнес, 2003. – 384 с.
11. Молоканова В.М. Рациональное планирование жизненного цикла в проектах реструктуризации / В.М. Молоканова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – №4(12) – С. 40-45.
12. Молоканова В. М. Модель управления стоимостью в проектах реструктуризации / В. М. Молоканова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005. – №2(14). – С.127-133.
13. Молоканова В.М. Проблеми реалізації інноваційних проектів в умовах діючого підприємства / В.М. Молоканова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2006. – №3(19). – С.23-27.
14. Маматов В. П., Маматова Т. В., Молоканова В. М. Особенности реализации модели знаний в сфере управления на основе качества в органах технического регулирования Украины // Матеріали II Міжнародної конференції «Стратегія якості у промисловості і освіті». Том 2. – Варна: Пороги-ТУ-Варна, 2006. – С.383-388.
15. Танаев В.М. Практическая организация системы знаний./ В.М. Танаев – М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2003. – 286 с.
16. Ципес Г. Л. Управление проектами в практике современной компании / Г.Л. Ципес, А.С. Товб. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 304 с.

Стаття надійшла до редакції 19.08.2009 р.

А.І. Кузьмичов

**ЕЛЕКТРОННО-ТАБЛИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕРЕЖЕВОЇ
МОДЕЛІ ПРОЕКТУ**

Запропоновано зручний і ефективний спосіб обчислення часових характеристик мережевої моделі проекту в середовищі табличного процесора Excel. Спосіб рекомендований для використання студентами та менеджерами-практиками в управлінні малими та середніми проектами. Рис. 10, дж. 11.

Ключові слова: електронно-табличне моделювання, мережева модель проекту, проектна мережа, мережевий графік, технології AoA/AoN, метод CPM/PERT, функції для роботи з масивами, діаграма Гантта.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Проектний менеджмент вже досить давно є стандартним розділом практичної оптимізації, який відрізняється універсальністю й, відповідно, сприяє широкому розповсюдженню проектного підходу до дослідження будь-яких динамічних процесів [1-3]. Щоб скористатися цим підходом, достатньо досліджуваний процес представити системою взаємопов'язаних робіт (задач, операцій, заходів, activities) у вигляді т. зв. проектною таблицею, які мають певну тривалість й використовують для свого здійснення матеріальні, кадрові та фінансові ресурси, запаси яких обмежені. Проектна таблиця – це список відомостей про роботи, що має не менше 4 стовпців, де вказується: код (номер) роботи; назва роботи; коди попередніх робіт; тривалість.

Ставиться задача визначення тривалості здійснення проекту та оптимального розкладу виконання робіт з метою завершення проекту якнайшвидше чи не пізніше заданого (директивного) терміну із врахуванням ресурсних обмежень та певних організаційних умов. Для розв'язання цієї задачі необхідно сформулювати мережеву модель проекту й провести розрахунок часових характеристик робіт і усього проекту, користуючись обчислювальними методами потокового програмування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. 50 років тому для управління проектною діяльністю було винайдено ефективний підхід щодо організації, планування, управління та аналізу проектною діяльністю на основі математичних моделей потокового програмування у вигляді фундаментальних методів CPM та PERT¹. За цим підходом модель проекту представляють мережею (зваженим направленим графом без контурів), де треба знайти конфігурацію й довжину максимального шляху від початку до кінця мережі, в проектному менеджменті цей шлях названо критичним, критичними (з позицій керування ними) є дуги, що йому належать, а довжина критичного шляху визначає мінімальну тривалість здійснення усіх робіт проекту.

Отже, мережева модель проекту – сукупність вузлів та дуг, яка відтворює розмаїття зв'язків між роботами, тривалість їх виконання та ресурсну забезпеченість. На сьогодні існує близько 200 різних мережевих моделей проектів, що розрізняються за призначенням, елементами опису, алгоритмам та засобами їх реалізації.

¹ Kelley J., Walker M. Critical Path Planning and Scheduling, Proc. of the Eastern Joint Comp. Conf., 1959. PERT. Summary Report Phase 1, Special Project Office, Bureau of Ordinance, Dept. of the Navy, 1958.

Існує два фундаментальних типи мереж, відповідно, два типи мережевих моделей проекту та технологій їх побудови та реалізації:

- «робота-дуга» (AoA, Activity-on-Arc);
- «робота-вузол» (AoN, Activity-on-Node).

Перший з них вважається класичним, бо визначив теорію й технологію управління проектами, базуючись на розв'язанні задач пошуку екстремальних шляхів у мережах², його опис за традицією домінує в навчальній літературі; другий тип, розроблений для безмашинної реалізації проектних розрахунків в умовах тодішнього дефіциту комп'ютерних потужностей³ й невідомий з підручників, є об'єктом професійних наукових досліджень [2] й, за іронією долі, став основою сучасних програмних продуктів з управління проектами (MS Project, Primavera, Spider тощо).

За висновком експертів та за багаторічним досвідом практиків технологія AoN вважається простішою й, головне, однозначною, розрахованою на колективну роботу з керування крупними проектами. Побудова ж класичної мережевої моделі проекту за технологією AoA змушує застосовувати штучні об'єкти – події, а також вводити фіктивні роботи та події для коректного відображення відношення передування робіт згідно заданої проектною таблицею. Це загалом характеризується складністю, необхідністю попередньої побудови мережевого (сіткового) графіка, що для крупних проектів зробити непросто, суб'єктивністю й неоднозначністю процесу мережевого моделювання проектів, саме тому перша за появою й традиційна технологія AoA ще використовується де-не-де лише за сталою традицією, але не у сучасних програмних продуктах з управління проектами.

Формулювання цілей статті. Таким чином, виникла педагогічна й практична дилема реалізації, практичного використання та порівняльної оцінки функціональних можливостей та сфер застосування цих двох технологій. Сучасна практика проектного менеджменту пропонує кілька шляхів комп'ютерної реалізації мережевих моделей проектів, це:

- а) універсальні системи управління проектами, розраховані на рядового користувача (лідер - програма MS Project у складі офісного пакету MS Office);
- б) спеціалізовані програмні продукти, що розробляються на певній апаратній, операційній та мовній платформах на замовлення;
- в) розробка розрахункового документа типу електронної таблиці на платформі наймасовішого за світовим досвідом використання, потужного й ефективного програмного продукту – табличного процесора MS Excel.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Технологія електронно-табличного моделювання (spreadsheet modeling) превалює у світовій системі бізнес-освіти [4-7], бо є ідеальним засобом інтеграції даних у вигляді табличних баз даних, організації табличних обчислень для реалізації принципу «Що, якщо ...?» та отримання розв'язку задач лінійної, потокової та нелінійної оптимізації за допомогою програми-надбудови Excel Solver (Поиск решения). Правда, фахівці, зокрема з проектного аналізу та менеджменту, звертають увагу на явну затримку у появі ефективних засобів мережевого моделювання проектів на тлі потужного й масштабного розвитку й впровадження універсальних засобів електронно-табличного моделювання. Тож ця робота ставить за мету скоротити цю затримку

² Ford L.R., Fulkerson D.R. Flows in Networks, Princeton Univ. Press, Princeton, N.J., 1962.

Fulkerson D.R. Expected critical path lengths in PERT networks// OR, vol. 10, № 3, 1962.

³ Fondahl J. Non-Computer Approach to the Critical Path Method for the Construction Industry, Stanford Univ., 1961.

й надати рядовим користувачам досить дієвий інструментар для ефективного здійснення проектної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У цій роботі на прикладі конкретного проекту пропонується простий й доступний підхід до мережевого моделювання проектної діяльності методом критичного шляху з використанням звичайних операцій та функцій Excel шляхом створення відповідної електронної таблиці для мереж за технологіями AoN та AoA. Відкритість моделі з-за відсутності будь-яких додаткових програмних модулів (макросів, надбудов) дозволяє на цій основі будь-кому, у першу чергу студентам та менеджерам-практикам, власноруч, досить просто і прозоро організувати й реалізувати процес моделювання проекту за принципом «Що, якщо ...?» чи, можливо, шляхом побудови відповідної імітаційної моделі з отриманням статистичних характеристик часових характеристик проекту в умовах невизначеності й ризику.

З літератури з проектного менеджменту відомо, що пошук критичного шляху у проектній мережі зводиться до пошуку максимальних (критичних) шляхів від її початку до усіх проміжних й кінцевого вузлів, що здійснюється «прямим ходом» мережею від її початкового до кінцевого вузла шляхом обчислення відповідних максимумів для вузлів. Для цього за технологією AoN розраховуються часові моменти раннього початку (РП або EST, Early Start Time) та раннього завершення (РЗ або EFT, Early Finish Time) кожної роботи за формулами:

$$t_{РП}(i) = \max\{t_{РЗ}(k)\}, k \in P(i),$$

де $P(i)$ – підмножина робіт, що передують i -ій роботі;

$$t_{РЗ}(i) = t_{РП}(i) + t(i), t(i) – \text{тривалість } i\text{-ої роботи.}$$

«Зворотним ходом» мережею від її кінцевого до початкового вузла розв'язується задача про пошук часткових мінімальних шляхів, для цього обчислюються відповідні мінімуми для вузлів та часові моменти пізнього початку (ПП або LST, Late Start Time) та пізнього завершення (ПЗ або LFT, Late Finish Time) кожної роботи за формулами:

$$t_{ПЗ}(i) = \min\{t_{ПЗ}(j)\}, j \in S(i),$$

де $S(i)$ – підмножина робіт, що слідує за i -ою роботою

$$t_{ПП}(i) = t_{ПЗ}(i) - t(i),$$

тоді загальний резерв часу (Slack) роботи обчислюється за формулою:

$$r(i) = t_{РЗ}(i) - t_{РП}(i) = t_{ПЗ}(i) - t_{ПП}(i),$$

усього – відшукується 5 часових характеристик робіт (рис. 1).

Таким чином, мережеве моделювання проекту зводиться до покрокового пошуку максимальних та мінімальних шляхів у мережі методом динамічного програмування. Користуючись програмою Excel, є можливість здійснити ці розрахунки без застосування спеціальних програмних засобів.

Технологія AoN. Просто й однозначно будується мережева модель проекту (рис. 2, б), де роботи представлені вузлами, а дуги між ними вказують на існуючі технологічні зв'язки, відповідний табличний документ має вигляд (рис. 3), де за вказаними формулами визначені часові характеристики усіх робіт й знайдено критичний шлях, утворений роботами: В – С – D – E – J, який зображено на мережевому графіку (рис. 4, а). На рис. 4, б зображені формули, за якими обчислюються п'ять часових характеристик робіт.

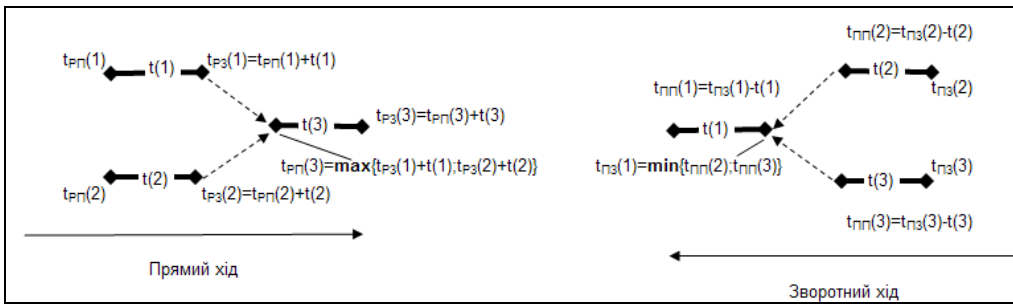


Рис. 1. Часові характеристики робіт

Приклад. Проект з 10 робіт задано проектною таблицею (рис. 2, а), де перша та третя колонки визначають відношення передування робіт, ця таблиця є основою побудови мережевого графіка та виконання усіх наступних обчислень.

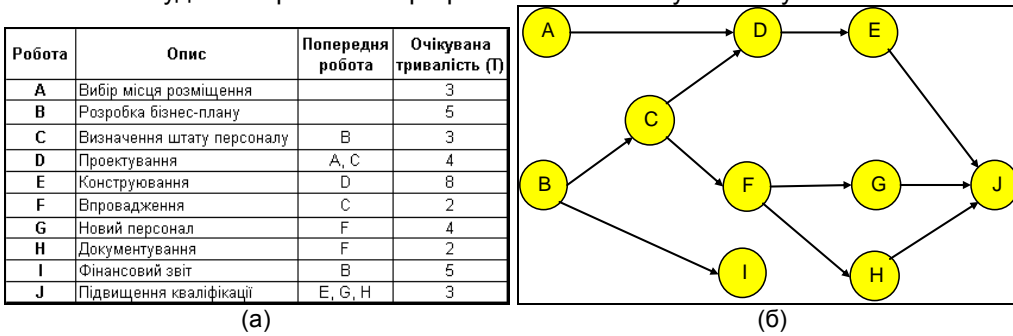


Рис. 2. Проектна таблиця та вузлова мережа

Цей же обчислювальний процес можна представити наочною комбінацією розрахунків та засобів графіки за технологією т.зв. кліткових автоматів, рис. 5, де кожна робота представляється за допомогою шаблону, у його складі: заданий код роботи (Роб) та її тривалість (Т), результати обчислень за відповідними формулами п'яти часових характеристик (РП, ПП, РЗ, ПЗ, Рез).

РП	ПП
Роб	Т
РЗ	ПЗ
Рез=	

Робота	Опис	Попередня робота	Очікувана тривалість (Т)	РП (EST)	РЗ (EFT)	ПП (LST)	ПЗ (LFT)	Резерв (Slack)
A	Вибір місця розміщення		3	0	3	5	8	5
B	Розробка бізнес-плану		5	0	5	0	5	0
C	Визначення штату персоналу	B	3	5	8	5	8	0
D	Проектування	A, C	4	8	12	8	12	0
E	Конструювання	D	8	12	20	12	20	0
F	Впровадження	C	2	8	10	14	16	6
G	Новий персонал	F	4	10	14	16	20	6
H	Документування	F	2	10	12	18	20	8
I	Фінансовий звіт	B	5	5	10	18	23	13
J	Підвищення кваліфікації	E, G, H	3	20	23	20	23	0
Мінімальна тривалість				23				

Рис. 3. Мережева модель типу розрахункової таблиці

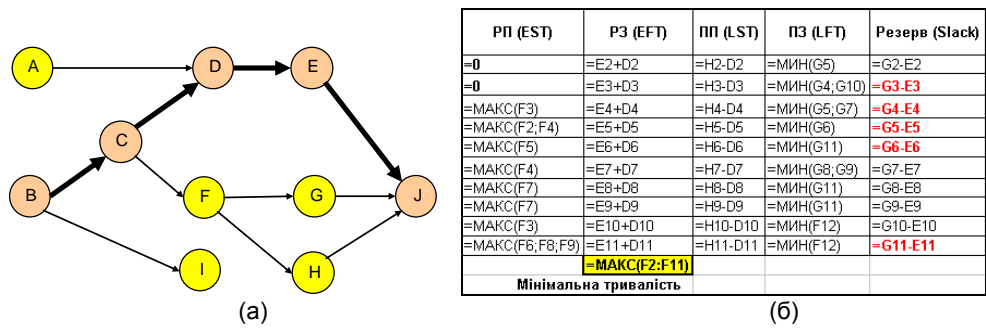
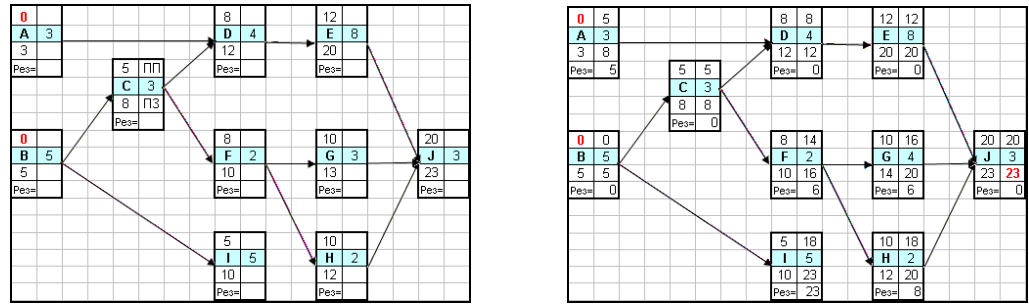
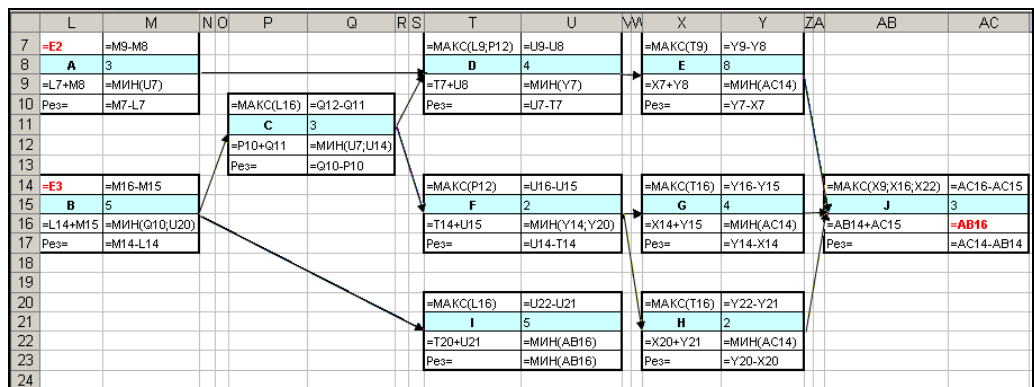


Рис. 4. Конфігурація критичного шляху



(а) Прямий хід

(б) Зворотній хід



(в) розрахункові формули

Рис. 5. Мережева модель типу кліткового автомату

Наведений приклад організації табличних обчислень часових характеристик робіт простий, але вимагає вручну й дуже уважно увести по 10 (по кількості робіт у проекті) унікальних формул для обчислення двох фундаментальних показників – РП та ПЗ кожної роботи (для певного спрощення тут уведено функції *МАКС* та *МИН* навіть для одного аргументу, які можна замінити прямим зверненням до клітинки), добре, що інші формули один раз вводяться й копіюються у діапазон клітинок (рис. 4, б).

Ясно, що для крупного проекту вводити ці унікальні формули досить непросто, тож саме тут виникла серйозна практична проблема розробки єдиної формули для кожної з цих двох колонок (РП та ПЗ) для скорочення часу й ручної

праці, щоб таку формулу один раз увести й скопіювати у діапазон будь-якого розміру.

На цьому шляху зроблено багато спроб, скажімо, одна з них [8] з метою одноразового уведення та багаторазового застосування розрахункових формул пропонує мережеву модель типу AON до 200 робіт представити квадратною матрицею зв'язків «робота-робота» розміром до 200×200 (автор орієнтувався на максимальну кількість у 256 стовпців в Excel 2003), де можна застосувати універсальні формули для елементів матриці. Очевидний недолік цього підходу – обмежений розмір задачі (200 робіт⁴), ручне створення й форматування крупної матриці зв'язків з заданої проектною таблиці, проблеми з формулами обробки матриць, зате цей приклад підкреслює непростий характер поставленої проблеми пошуку «двох формул».

У цій роботі пропонується для практичного використання вдосконалена й ефективна методика табличного розрахунку характеристик певної мережевої моделі, яка дозволяє суттєво зменшити кількість унікальних формул, зокрема, для мережевого моделювання проектів, побудованих за технологією AoN, вдалося знайти дві шукані уніфіковані формули, єдині на увесь табличний документ незалежно від розміру проектною задачі, завдяки чому кардинально зменшується обчислювальна робота для проектів практично будь-якого розміру й спрощується процедура модифікації моделі – це стало можливим завдяки застосуванню функцій для роботи с масивами (Array Formulas) та формул, побудованих на їх основі.

Відомо, що функції цього типу найчастіше застосовують у лінійній алгебрі для реалізації матричних (*M...*) операцій (*МОБР*, *МОПРЕД*, *МУМНОЖ*), адже вони характеризуються надзвичайною потужністю й універсальністю, правда, їх дія часто залишається мало зрозумілою особами, які не мають досвіду з комп'ютерного програмування. Уведення будь-якої формули з масивами чи її редагування завершуються натисканням комбінації трьох клавіш: *<Ctrl>+<Shift>+<Enter>*, формула уводиться один раз і Excel автоматично охоплює її фігурними дужками «{}», діє в межах попередньо визначеного масиву даних й повертає єдиний результат у вигляді масиву даних, який формується циклічним алгоритмом [9-10].

Ці дві формули теж реалізують циклічний (ітераційний) алгоритм обробки даних для:

- максимізації прямих шляхів для обчислення РП (прямий хід мережею);
- мінімізації зворотних шляхів для обчислення ПЗ робіт (зворотний хід мережею)

й, відповідно, визначення усіх інших часових характеристик.

Формули з масивами, про що йдеться, часто породжують циклічні посилання (коли елементи формули у певній клітинці посилаються самі на себе прямо чи опосередковано через інші формули), на ці посилання Excel стандартно повідомляє про помилку виведенням панелі інструментів *Циклические ссылки*, дозволити ж такі посилання можна фіксацією пункту *Итерации* командою *Сервис*→*Параметры*→*Вычисления*.

Отже, тепер у таблиці (рис. 7) у кожній клітинці стовпця РП (це робота-вузол мережі) обчислюється максимум серед потоків, що входять у вузол, за допомогою єдиної складеної формули:

$$\{=\text{МАКС}(\text{ЕСЛИ}(\text{ЕОШ}(\text{НАЙТИ}(\$A\$2:\$A\$11,C2)),0,\$F\$:\$F\$11))\},$$

⁴ Використання Excel 2007 зі значно більшим числом стовпців електронної таблиці приведе до необхідності працювати з таблицею колосальних розмірів

де застосовано 4 вкладених функції: *НАЙТИ()*, *ЕОШ()*, *ЕСЛИ()* та *МАКС()*, які утворюють цикл – послідовність операцій, що повторюються, звертаючись на кожному кроці до одних й тих же даних:

– функція *НАЙТИ (FIND)* для заданих робіт (у стовпці А) відшукує їх входження у набір робіт-попередників (стовпець С), якщо таких не знаходить, виводить повідомлення про помилку *#ЗНАЧ!*, інакше виводить число – номер першої позиції

– функція *ЕОШ (ISERR)* перевіряє наявність помилки (рос. *Есть ОШибка?*) й виводить логічне значення *ИСТИНА* (є) чи *ЛОЖЬ* (нема) в залежності від перевірки

– функція *ЕСЛИ (IF)* формує масив з 10 чисел для кожної поточної роботи, це нулі для *ИСТИНА* та значення РЗ робіт-попередників

– функція *МАКС (MAX)* для кожної поточної роботи знаходить максимум серед значень сформованого масиву з 10 чисел.

Аналогічно діє друга єдина формула мінімізації, це також циклічна конструкція, яка зворотним ходом знаходить мінімальні шляхи з кінця мережі до її початку:

$\{=\text{МИН}(\text{ЕСЛИ}(\text{ЕОШ}(\text{НАЙТИ}(\text{A2};\$C\$2:\$C\$11));\text{МАКС}(\$F\$2:\$F\$11);\$G\$2:\$G\$11))\}$.

Принципова різниця – тут функція *ЕСЛИ* у випадку результату *ИСТИНА* залишає максимальне значення ПЗ, інакше визначається мінімум зі значень ПП робіт. Усі інші три часові характеристики, як відомо, визначаються за однаковими формулами.

Таким чином, проблема «двох формул» вирішена – запропоновано підхід із застосування двох унікальних формул, які, правда, дещо громіздкі, зате уводяться один раз, для пошуку максимуму та мінімуму у вузлах мережі, що дозволяє досить просто отримати результати з моделювання проекту будь-якого розміру.

За цими результатами тепер досить просто можна побудувати діаграму Гантта, яка у наочній формі ілюструє роботи проекту (тривалості і повні резерви) та їх взаємодію, рис. 6.

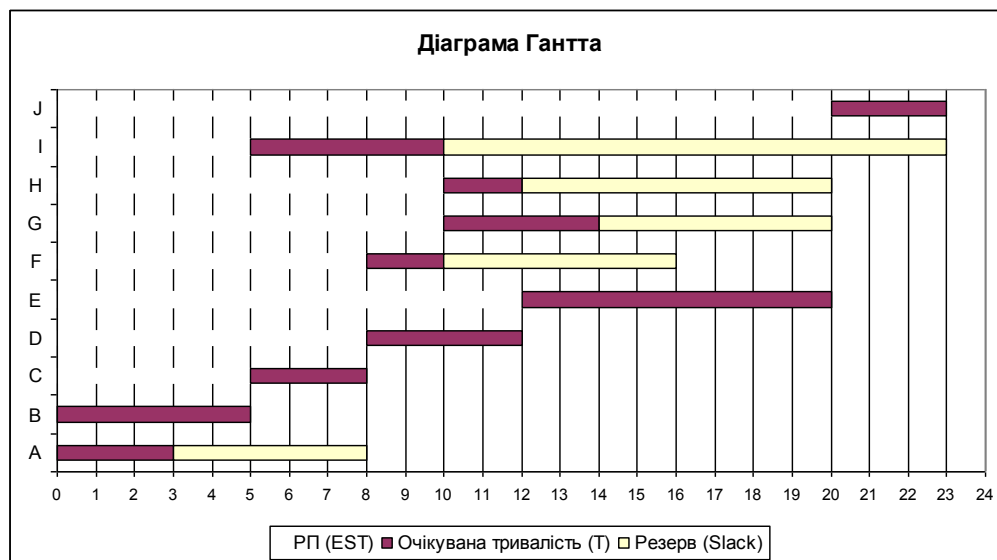


Рис. 6. Діаграма Гантта

E2		=МАКС(ЕСЛИ(ЕОШ(НАЙТИ(\$A\$2:\$A\$11;C2));0,\$F\$2:\$F\$11))								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
	Робота	Опис	Попередня робота	Очікувана тривалість (Т)	РП (EST)	РЗ (EFT)	ПП (LST)	ПЗ (LFT)	Резерв (Slack)	
1										
2	A	Вибір місця розміщення		3	0	3	5	8	5	
3	B	Розробка бізнес-плану		5	0	5	0	5	0	
4	C	Визначення штату персоналу	B	3	5	8	5	8	0	
5	D	Проектування	A, C	4	8	12	8	12	0	
6	E	Конструювання	D	8	12	20	12	20	0	
7	F	Впровадження	C	2	8	10	14	16	6	
8	G	Новий персонал	F	4	10	14	16	20	6	
9	H	Документування	F	2	10	12	18	20	8	
10	I	Фінансовий звіт	B	5	5	10	18	23	13	
11	J	Підвищення кваліфікації	E, G, H	3	20	23	20	23	0	
12						23				
13				Мінімальна тривалість						

Рис. 7. Прямий хід алгоритму

H2		=МИН(ЕСЛИ(ЕОШ(НАЙТИ(A2;C\$2:C\$11));МАКС(\$F\$2:\$F\$11);G\$2:G\$11))								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
	Робота	Опис	Попередня робота	Очікувана тривалість (Т)	РП (EST)	РЗ (EFT)	ПП (LST)	ПЗ (LFT)	Резерв (Slack)	
1										
2	A	Вибір місця розміщення		3	0	3	5	8	5	
3	B	Розробка бізнес-плану		5	0	5	0	5	0	
4	C	Визначення штату персоналу	B	3	5	8	5	8	0	
5	D	Проектування	A, C	4	8	12	8	12	0	
6	E	Конструювання	D	8	12	20	12	20	0	
7	F	Впровадження	C	2	8	10	14	16	6	
8	G	Новий персонал	F	4	10	14	16	20	6	
9	H	Документування	F	2	10	12	18	20	8	
10	I	Фінансовий звіт	B	5	5	10	18	23	13	
11	J	Підвищення кваліфікації	E, G, H	3	20	23	20	23	0	
12						23				
13				Мінімальна тривалість						

Рис. 8. Зворотний хід алгоритму

Технологія АоА. За цією класичною технологією побудова мережевого графіка, що складається з робіт-дуг та подій-вузлів, є обов'язковою процедурою, оскільки лише на графіку можна побачити порушення одного з базових правил методу критичного шляху (CPM), а саме – відсутність паралельних робіт між будь-якою парою вузлів. На рис. 9,а зображено початковий варіант, що реалізує задану проектну таблицю, де видно, що робота С вимушено зображена двічі, а дві роботи G та H – паралельні, тож після корекції мережевий графік (рис. 9, б) має 9 вузлів-подій, з них вузол 8 фіктивний, та 12 дуг-робіт, з них дуги 5-3 та 8-7 – фіктивні⁵. Лише тепер можна задати оновлену проектну таблицю, на основі якої формуються дві розрахункові таблиці: для подій та робіт. З-за неоднозначності технології АоА ці дві таблиці, якщо розроблені різними виконавцями, можуть бути різними, що практично унеможливорює колективну роботу з управління крупним проектом.

⁵ для «розпаралелення» двох робіт (G та H) існує 4 варіанти – звідси неоднозначність технології АоА
 «Управління проектами та розвиток виробництва», 2009, № 3(31) 45

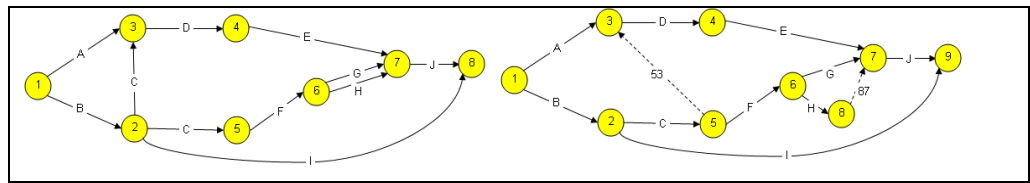
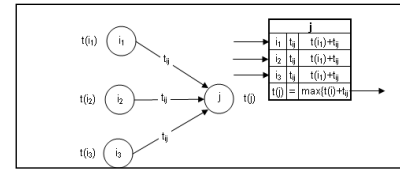


Рис. 9. Побудова мережевого графіка (AoA)

Обмежимося реалізацією цього мережевого графіка у вигляді кліткового автомату, для цього кожен вузол-подію представимо його шаблоном, елементами якого є характеристики самої події та робіт, що входять у цей вузол [11].



Розрахунок часових характеристик мережі базується на фундаментальному принципі потокового програмування – збереження (балансу) потоку, що проходить через вузол, саме цей принцип, що застосовується для пошуку екстремальних шляхів у мережі, став основою методу критичного шляху (J. Kelley, 1957-1959). За цим принципом відшукуються максимальні шляхи до кожного j-го вузла за формулою:

$$t(j) = \max\{t(i) + t_{ij}\},$$

де $i \in P(j)$, $P(j)$ – підмножина вузлів, які зв'язані з j-им вузлом роботами, рис. 10.

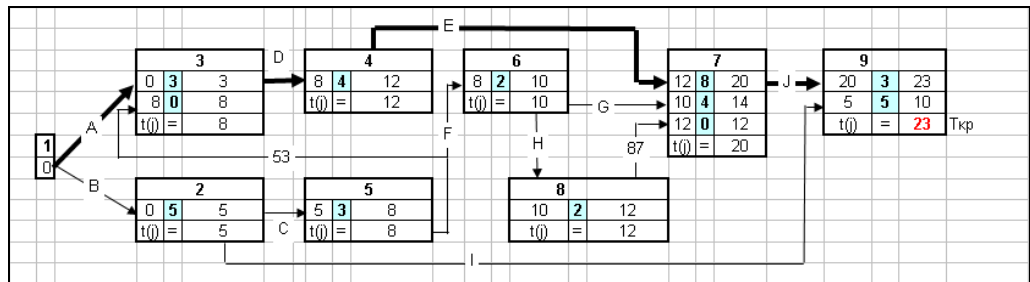


Рис. 10. Сітьова діаграма

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Основним результатом даного дослідження стали дві уніфіковані формули, за допомогою яких з'явилась можливість здійснювати мережеве моделювання навчальних чи реальних проектів порівняно невеликих розмірів (до 500 робіт) у доступному для усіх користувачів середовищі Excel. Наведена методика доповнена звичайними розрахунками за унікальними формулами, побудовою розрахункової документації на основі кліткових автоматів та діаграми Гантта.

Наступні етапи дослідження з проблематики мережевого моделювання динамічних процесів стосуються розробки математичних моделей задач оптимізації, формування та прийняття управлінських рішень на результатах моделювання. Щодо управління проектами мова йде, зокрема, про розробку комбінованих (формульних та оптимізаційних) методик та специфічних (неальтернативних [2]) моделей, які враховують різноманітні відносини між роботами, ресурсні обмеження та вартісні оцінки параметрів проекту.

ЛІТЕРАТУРА

17. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник/ кол. авт.; под ред. проф. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2007. – 768 с.
18. Математические основы управления проектами: уч. пос./ С.А. Баркалов и др. Под ред. В.Н. Буркова. – М.: Высш. шк., 2005. – 423 с.
19. Kuzmychov A. Operations Research: Optimization models for Decision-making: навч. пос. / A. Kuzmychov – К.: АМУ, 2007. – 270 с.
20. Hillier F.S. Introduction to Management Science/ F.S. Hillier, M.S. Hillier, G.J. Lieberman. – Boston, MA, Irwin-McGraw-Hill, 2000. – 986 p.
21. Ragsdale C. Spreadsheet Modeling and Decision Analysis: A Practical Introduction to Management Science, 3-nd ed./ C. Ragsdale. – Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2000. – 744 p.
22. Мур Дж. Экономическое моделирование в MS Excel / Дж. Мур, Л. Уэдерфорд, 6-е изд.: Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2004. – 1024 с.
23. Кузьмичов А.І. Математичне програмування в MS Excel: навч. пос. / А.І. Кузьмичів. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 320 с.
24. Seal K.C. A Generalized PERT/CPM Implementation in a Spreadsheet / K.C. Seal // INFORMS Transactions On Education, Vol. 2, No 1, 2001, pp. 16-26.
25. Ragsdale C. The Current State of Network Simulation in Project Management Theory and Practice, Omega / C. Ragsdale // The International J. of Management Science, Vol. 17, No. 1, 1989, pp. 21-25.
26. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.cpearson.com/excel/ArrayFormulas.aspx.
27. Кузьмичов А.І. Табличний аналог електронних моделей задач потокової оптимізації / А.І. Кузьмичов та ін. // Електроніка та системи управління. – 2008. – №4(18). – С.121-129.

Стаття надійшла до редакції 10.08.2009 р.

УДК 005.951:005.8

О.В. Ігнатова

СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА МОДЕЛЬ СИСТЕМОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ З ЖОРСТКИМИ ОБМЕЖЕННЯМИ

Розроблено структурно-логічну модель системного відображення організації діяльності організації з жорсткими обмеженнями. Модель складається із трьох систем (платформ) організації діяльності: функціональної, процесної та проектної. Рис. 3, табл. 1, дж. 30.

Ключові слова: процес, проект, система, модель, організація діяльності.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. У ході реалізації процесів інтеграції постала необхідність реформування стандартів функціонування всієї системи державного управління, в тому числі й Державної податкової служби України. Ефективним засобом для цього визнали запровадження сучасної системи управління якістю.

Введення в дію Програми розвитку державної служби, Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади [1, 2] вимагають створення „ефективної системи державного управління, яка б відповідала стандартам демократичної правової держави з соціально орієнтованою ринковою економікою” [3].

Для переходу України до нової моделі розвитку необхідно поліпшувати якість і конкурентоспроможність організацій усіх сфер діяльності, створювати

умови для повного розкриття потенціалу підприємств і установ, досягнення ділової досконалості через розвиток управління на основі якості [1].

Особливу роль в розвитку соціально-економічних систем визначається управлінню проектами [2]. Це стверджує, як приклад, започаткований довгостроковий проект «Програма модернізації державної служби України», який підтримується Президентом та Урядом України та фінансується з двох джерел: за рахунок позики МБРР та коштів Державного бюджету України. Тому проектна складова в загальній організації діяльності ОЖО вимагає більш ретельного вивчення, зокрема її методологічні та методичні аспекти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Аналіз останніх досліджень з питань можливих шляхів удосконалення діяльності організацій дозволив визначити, що в організаціях з жорсткими обмеженнями існує практика впровадження управління на основі якості [4-8], процесного управління [9-11], проектного управління [12-13], а також паралельного використання різних форм управління [14-15]. Результати дослідження особливостей створення та функціонування ОЖО надійшли відображення у роботах [16-17].

На хід реформування державної служби вплинуло впровадження міжнародних та відповідних державних стандартів, які визначають основні положення, вимоги та настанови щодо поліпшення діяльності системи управління якістю (СУЯ). СУЯ базується на двох принципах управління, це: процесний підхід (бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом) та системний підхід до управління (ідентифікування, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє організації у результативнішому та ефективнішому досягненні її цілей).

Існує пропозиція системного моделювання управління на основі якості в органах державного контролю, яка враховує методологію державного управління, методологію управління проектами, методологію процесного підходу та методологію всеохопного управління якістю [3, с.88-89].

Досліджені літературних та інформаційних джерел висвітлюють пропозиції щодо визначення та вирішення проблемних питань в організаціях, яким для розвитку визначено проектний шлях.

Так, в роботі [18] запропоновано побудову збалансованої теоретичної системної моделі структури діяльності ОЖО (рис. 1).

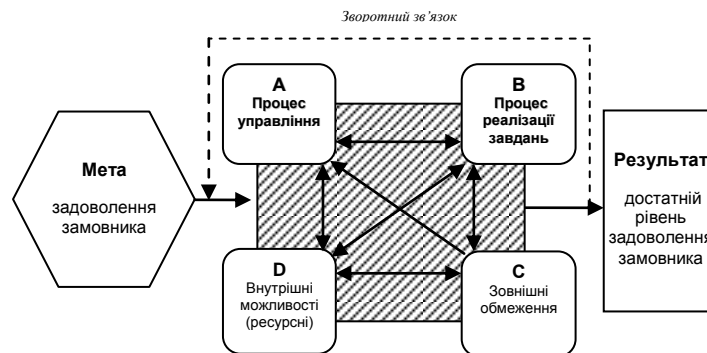


Рис. 1. Теоретична системна модель структури діяльності організації ОЖО

Завдяки представленню діяльності організації в дворівневому вигляді виявлено наявність фактичних односпрямованих (примусових) зв'язків між

пріоритетними компонентами елементів і найбільш можливий напрям вдосконалення діяльності організації.

Дослідження діяльності ОЖО на прикладі державної податкової інспекції виявило пріоритетний для вдосконалення напрям – процес організації основних процесів діяльності відповідно до діючого організаційно-розпорядчого забезпечення організації із залученням наявного людського ресурсу. Модель враховує чотири складові (елементи): А – процес управління; В – процес реалізації завдань; С – обмеження внутрішні; D – обмеження зовнішні. Елемент В – «процес реалізації завдань» враховує процеси виконання проектних завдань у складі інноваційних завдань організації. Вирішення проблем пропонується шляхом впровадження процесного підходу: представлення діяльності як сукупності процесів діяльності, що враховує особливості процесної реалізації завдань в умовах функціонально-орієнтованої установи.

В роботі [18] наведено дослідження організації основних процесів діяльності ОЖО, тобто розвитку набула функція організації як одна із чотирьох функцій управління. Дослідження управлінської діяльності ОЖО наведено у роботах [8, 14, 16, 17, 19].

Подальший розвиток питання впровадження проектного напрямку розвитку в діяльність ОЖО на прикладі органів державної податкової служби (ДПС) наведено у роботі [19]. Так визначається, що проектний напрям модернізації ДПС України, який впроваджувався в функціонально-побудовану структуру діяльності наказовим методом, виявив низку проблем, одна з яких відсутність проектно-орієнтованого управління у складі загального управління ОЖО та друга - відсутність інструментарію процесного опису функціональної діяльності ОЖО для адаптування проектів. Вирішення проблеми відсутності проектно-орієнтованого управління пропонується шляхом: підвищення компетентності керівної ланки ОЖО в частині навчання використовувати паралельні структури управління; використання спеціального інструментарію для виміру соціальної напруги колективу під час впровадження нових методів управління; впровадження в ОЖО проектної термінології яка повинна буде визначена через понятійний апарат існуючої нормативно-правової бази.

Виділення не вирішених частин загальної проблеми. Однак, питання поліпшення організації діяльності ОЖО за рахунок впровадження будь-якого виду управління поряд із існуючим функціональним залишається проблемним тому вимагає не тільки досконалого вивчення та пілотного випробовування на практиці але й попередньої ретельної теоретичної проробки, тобто назріває потреба розробки інструментальних та методичних аспектів що поєднані єдиною методологією.

Формування цілей статті (постановка завдання). В даній статті узагальнені напрацювання, які наведені у статтях [8, 14-19], зокрема авторські дослідження в частині впровадження системно-процесного підходу для поліпшення діяльності ОЖО та дослідження Солоп О.Г в частині системно-проектного підходу.

Метою даної статті є спроба побудови структурно-логічної моделі системної організації діяльності, яка відображає зв'язки між основними процесами організації діяльності як сукупністю, що дозволяє виявити та запобігти неузгоджених керуючих впливів на існуючий стан діяльності функціонально-орієнтованих організацій в умовах проектно-визначеного шляху розвитку. Поєднання основних процесів діяльності в єдиному форматі структурно-логічної моделі надасть можливість дослідження впливу окремих процесів розвитку на загальний стан діяльності ОЖО.

Для поставленої мети дослідження необхідно вирішити наступні завдання:

– визначити окремі терміни понятійного апарату, який використовується у даній статті;

– удосконалити системну модель структури діяльності ОЖО шляхом її розподілу на три платформи (функціональну, процесну та проектну), тобто відокремити сукупність основних процесів діяльності на групи в залежності виду виконуваних задач. Кожну групу представити як окрему системну модель структури діяльності організації;

– розробити форму представлення структури діяльності ОЖО у вигляді структурно-логічної моделі яка поєднує одночасно процеси організації різних видів задач єдиним процесом управління та є основою для дослідження організації діяльності функціонально-орієнтованих організацій в умовах проектно-визначеного шляху розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Дослідження умов функціонування сучасних організацій свідчить, що постійні зміни зовнішнього середовища погіршують стан організацій, які не мають ефективних стратегій та не встигають упроваджувати адаптивні організаційні зміни. Учені та керівники організацій, досліджують це питання з метою вирішення проблеми шляхом розробки нових підходів до організації діяльності, які дозволяють упроваджувати процеси змін без втрати стабільного стану функціонування організації. Під проблемою в даному випадку розуміється наявність як спеціальних (конкретних), так і загальних причин мінливості. В умовах змін “ми повинні прагнути зробити нестабільний процес – стабільним, а стабільний, але не ефективний – ефективним, який у свою чергу, зробити ще ефективнішим” [20, с. 68].

Навмисні організаційні зміни, які впроваджуються згідно із державними цільовими програмами реформування, на відміну від тих, що впроваджуються для покращення діяльності окремих комерційних підприємств, безпосередньо втручаються в існуючий стан функціонування організацій (можливо стабільних та ефективних) та іноді призводять до негативних наслідків. Доктор Демінг визначає це як “непридатну практику” сучасного стилю менеджменту, яка може призводити до значного втручання в роботу стабільних систем [21, с.164]. Такі випадки трапляються тоді, коли реорганізаційні процедури теоретично не досліджені до рівня практичного впровадження в окремих організаціях, тобто їх методичні та інструктивні рекомендації неможливо використовувати без змін і доповнень для окремих організацій.

Але, існують протилежні точки зору з питання використання різних підходів до функціонально-побудованих організацій.

Шлях поліпшення існуючої недосконалої функціонально орієнтованої системи управління виявився недосконалим якщо впроваджується інформаційна підтримки для неефективних процесів [22, 23, с.XXI; 24, с.28]. В роботі [25, с.40] вважається недоцільним та витратним поєднання процесної і функціональної систем управління (теоретична версія). Поряд із цим, автори визначають, що можливо виділити “крізни” процеси та зіставити їх з існуючою структурою організації з метою визначення, де структура “рве” процеси з точки зору зон відповідальності керівників, та, залишивши традиційну систему, змінити при цьому межі структурних підрозділів так, щоб вони співпадали з процесами [25, с.40]. Саме цей шлях вибрано і для проекту Модернізації державної податкової служби України.

Для вирішення проблем функціональної організації в роботі [26, с.4] автори пропонують упровадження процесно орієнтованого підходу до управління організацією, який дозволяє створити структуру, діяльність якої спрямована на

постійне поліпшення якості кінцевого продукту та задоволення клієнта. Ця думка висловлюється і в роботі [27].

Навіть, якщо підхід та методи в його складі вже визначено, але все одно виникає потреба вдосконалення організаційно-методичного забезпечення, то керівнику бракує дієвого інструментарію, який дозволяє доопрацювати до рівня практичного використання визначених методик. Під інструментарієм пропонуємо розуміти визначення, яке пропонується у роботі [22, с.292] – “впорядковану сукупність або комплекс засобів цілеспрямованої дії та методів застосування”, під методикою – конкретизацію методу, доведення його до інструкції, алгоритму або іншого чіткого опису існування. Наявність такого інструментарію дозволить здійснювати всебічне систематичне обстеження організації, планування, реалізацію та підтримку безперервних організаційних змін.

Не викликає сумніву висловлювання [23, с.2], що ефективно стратегії можуть працювати тільки тоді, коли в їх основі лежать рутинні процеси й операції, які добре опрацьовані, тому що в цьому випадку виконання елементарних дій не потребує дуже багато часу і фінансів, виникає необхідна спеціалізація і якість результату, взаємодія працівників у різних структурних одиницях легко координується, поведінка організації стає передбаченою.

Дослідження наукової бази з удосконалення основних процесів діяльності організацій виявило дієвий підхід та широкий спектр методів, які дозволяють удосконалювати процеси діяльності організацій. Вивчення та структуризація наукових праць виявило, що вибір методів усунення цих причин найдоцільніше проводити в межах різних підходів (процесного, проектного, діяльнісного, інтеграційний) та комбінацій їх поєднання з урахуванням специфіки ОЖО.

В даній статті використовуємо поняття інтеграційного підходу, яке запропоновано у роботі [28, с.27]. Інтеграційний підхід до менеджменту націлений на дослідження і посилення взаємозв'язків зокрема, між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту; між стадіями життєвого циклу об'єкту управління; між рівнями управління по вертикалі; між суб'єктами управління по горизонталі. Це й зумовило необхідність використання інтеграційного підходу до організації діяльності ОЖО, а також врахування положень системного, проектного та процесного підходів до управління.

Поряд з цим, узагальнюючи висловлювання авторів з питання недосконалості ієрархічної функціонально орієнтованої системи управління, погодимося з їх думкою про те, що процесно орієнтований підхід, за умови позитивного вирішення питання визначення процесів, не тільки усуває недоліки функціонального підходу, але і формує базу даних, яка дозволяє використовувати сучасні технології інформаційної підтримки прийняття рішень. Це є особливо цінним в обмежених умовах вибору методів удосконалення діяльності ОЖО та проектного визначено шляху розвитку організації.

Перехід до процесного управління надає базу для впровадження проектів, які орієнтовані не на функції а на завдання.

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, оскільки для них характерний погляд на управління як на багатопланове, комплексне явище, що змінюється (зміни пов'язані із внутрішнім і зовнішнім оточенням організації) [29, с.183]. Процесний підхід є складовою для організації діяльності будь-якого підприємства. Разом із системним і ситуаційним підходами він дозволяє формалізовано представити організацію як єдине ціле. Це необхідно для якісного функціонування організації та прогнозування її розвитку. Організаціям будь-якого рівня складності побудувати систему ефективного управління кожним процесом дозволяє поєднання принципів управління організаціями та методів менеджменту якості, яке дає можливість об'єднати окремі процеси в єдину

систему управління механізмом безперервного поліпшення діяльності організації.

Але проектний напрям модернізації діяльності вимагає дослідити та врахувати проектний погляд на впровадження процесів змін у функціонально побудовану організацію. Аналіз проблем проектного-орієнтованого управління ОЖО наведено у роботі [19].

Узагальнюючи думки багатьох авторів можна зробити висновок, що завжди найефективнішим вважається той підхід і метод, застосування якого в конкретних умовах дозволяє досягти найкращого результату. Аналіз наукових джерел обґрунтовано доводить, що для організації діяльності, яка має циклічний характер і постійно повторюється, найбільш раціональним визнаний процесний підхід. Для організацій, які швидко розвиваються – проектний. У той же час залишаються відкритими питання, як вибрати підхід або раціональне поєднання цих підходів, яке дозволить побудувати раціональну організацію діяльності для окремих організацій. Тому на вирішення цього питання для ОЖО спрямовані подальші дослідження даної статті.

Впровадження системи управління якістю (СУЯ) передбачає застосування системного підходу для аналізу складних процесів у системах державного управління, який дозволяє виділити важливі елементи та зв'язки, прослідкувати процеси, що відбуваються, а також виявити слабкі функціональні ланки в системі, що перешкоджають досягненню поставлених цілей.

Підсумовуючи результати дослідження існуючих підходів та пропозицій сучасних дослідників, пропонуємо використання інтеграційного підходу в частині посилення взаємозв'язків між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту для побудови моделі, яка враховує існуючий стан діяльності ОЖО, а саме: функціональну діяльність (функціональний підхід), проектний напрям розвитку за функціональною ознакою (функціонально-проектний підхід) та наявність процесного опису (процесний підхід) окремих функцій, який використовується для опису при розробці проектів.

Моделювання, як засіб дослідження, надасть можливість виявити «вузькі» місця та перспективні напрями дослідження взаємозв'язків елементів горизонтальних, вертикальних та діагональних площин моделі з ціллю подальшого дослідження та визначання механізму їх взаємодії для досягнення кінцевого корисного результату.

Розвиток досліджень, які започатковані у роботах [18, 19], пропонується шляхом використання інтеграційного підходу для побудови структурно-логічної моделі організації діяльності ОЖО, у якій поєднано три системні моделі: функціональну, процесну та проектну у виді окремих платформ (рис. 2). Склад елементів кожної платформи співпадає з елементами системної моделі структури діяльності ОЖО (див. рис. 1).

На моделі базовою платформою визначено існуючу функціональну структуру діяльності, яка складається з чотирьох елементів – процесу управління через функції, процесу виконання функціональних завдань, методичного забезпечення функціональних завдань та ресурсів, які виділені для виконання відведених функцій. Відображення трьох платформ на моделі свідчить про наявність функціональних (ФЗ), процесних (ПЗ) та проектних (ПрЗ) задач в ОЖО.

Існуючий функціонально-орієнтований напрям організації діяльності ОЖО вимагає здійснення розподілу всіх основних процесів в залежності від виконуваних задач (елементи В) через функціональну платформу (ФП).

Таким чином, комплексне відображення наявно демонструє відсутність процесів управління на двох інших платформах.

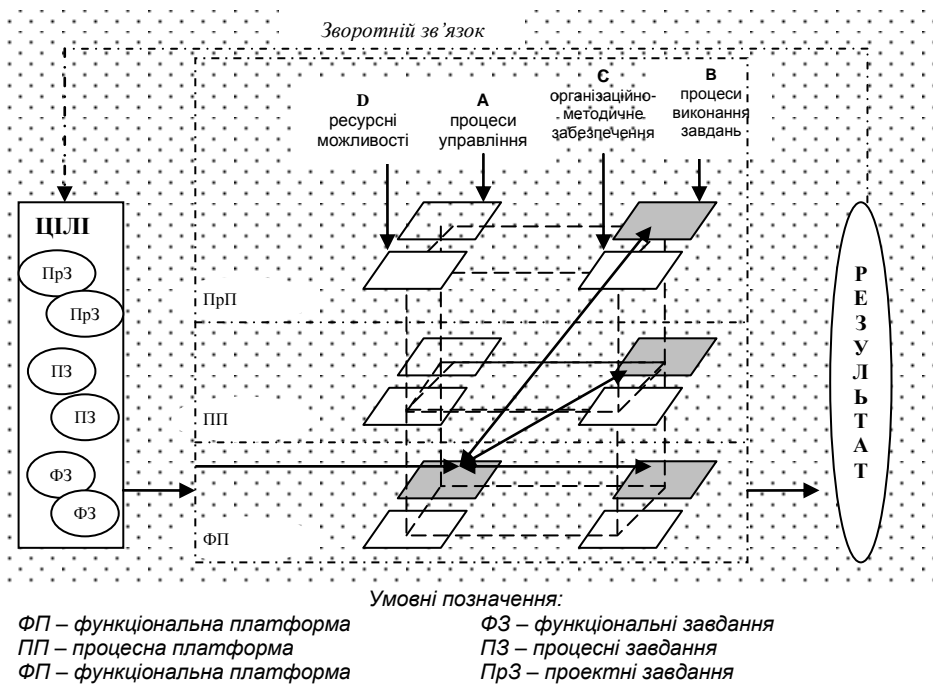


Рис. 2. Структурно-логічна модель існуючої системної організації діяльності ОЖО

Для дослідження інформаційного потоку при впровадженні проектів в діяльність ОЖО, моделюємо хід інформаційного потоку - ситуацію на рис. 3.

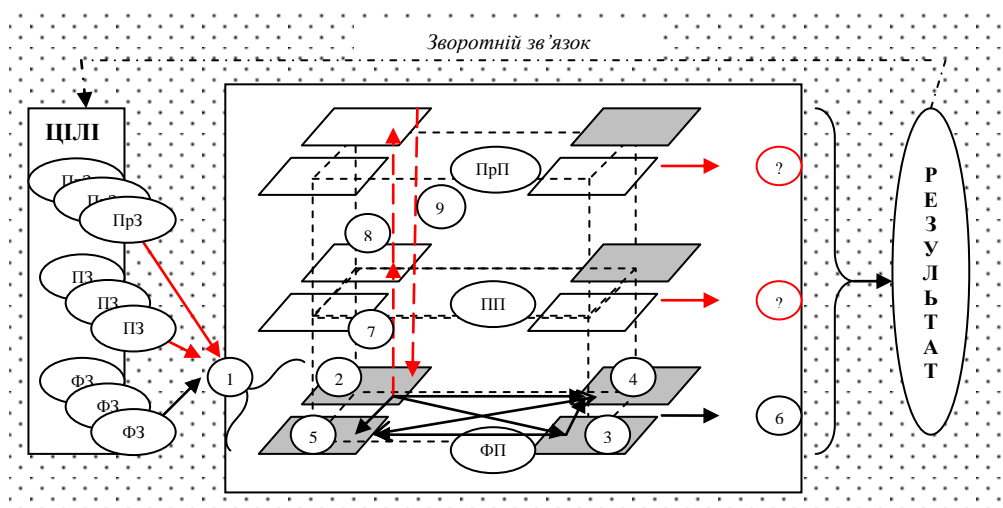


Рис. 3. Напрямок інформаційного потоку при здійсненні проектної діяльності

Існуючі елементи структурно-логічної моделі відзначені на рис. 3 затонованими.

Інформаційний потік протікає у наступній послідовності.

Різного виду задачі (коло 1) проходять первинну інформаційну обробку на функціональній платформі. Після розподілу задач за видами (функціональне або

проектне), функціональне завдання виконується на функціональній платформі (коло 2, 3, 4, 5) та виходить за межі організації (коло 6). Якщо завдання ідентифікується як проектне, то спочатку воно потрапляє на процесну платформу, яка потребує власного процесного управління (коло 7), де здійснюється його процесний опис, потім передається на проектну платформу (коло 8), де воно проходить шлях проектування, пілотного та промислового впровадження. Але, процесний опис та проектне вирішення, як наочно видно на рис. 3, здійснюється за рахунок ресурсів функціональної платформи та стверджує проблему незабезпечення проектним управлінням проектів після їх впровадження та відсутність інструментарію процесного опису функціональної діяльності ОЖО для адаптування проектів. Тому на сьогодні проекти увійшли в практику діяльності ОЖО як тимчасові дії, які виникають з різних обставин, та ускладнюють поточну функціональну діяльність в періоді впровадження. Це основна проблема, яка потребує скорішого вирішення. Із неї витікає ряд інших проблем.

Незмінним, на погляд автора, моментом в діяльності ОЖО залишається перехід від функціональної до проектної діяльності через процесний опис. Потім проходить зворотній хід (коло 9), тобто процес управлінської діяльності виникає та закінчується на функціональній платформі. Процесний опис дозволяє визначити послідовність дій та перелік залучених структурних одиниць для вирішення завдання. Ця процедура є обов'язковою для здійснення планових заходів, у тому числі перерозподілу ресурсів між різними видами завдань.

Відсутність механізму розподілу завдань між системами організації діяльності ОЖО при наявності різних видів задач не надає можливості виходу інформації безпосередньо з кожної платформи (на рис. 3 позначено як коло зі знаком питання).

Таким чином, можливо визначити, що вирішення проектного завдання вимагає попереднього процесного опису, забезпечення людським ресурсом та відповідним методичним матеріалом.

Низку проблем, що супроводжують розробку, впровадження та промислову експлуатацію короткострокових проектів, наведено у роботі [19], дві з них перелічені у підрозділі даної статті „Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор” та стверджені при визначенні інформаційних потоків організації діяльності ОЖО.

Ряд проблем, які наведені в роботах [18, 19] вже вирішено при розробці довгострокового та впровадженні короткострокових проектів в межах діючого довгострокового проекту модернізації ДПС. Так проблему відсутності знань з управління проектами у функціональних працівників вирішена шляхом проведення всеохопного навчання. Але, за шість років після всеохопного навчання значна частина працівників змінено, а поновлення навчання не планується. Також залишилася значна кількість проблем невизначеними та невіршеними.

Тому пропонується перш за все, використовуючи метод моделювання, проведення ретельного дослідження для виявлення існуючих проблем, ідентифікувати та класифікувати їх, а потім визначити набір інструментарію, який допоможе керівнику навчитися та використовувати цей інструментарій для реалізації на практиці.

Структурно-логічна форма представлення діяльності ОЖО, а також чотирьохелементній принцип складання системних моделей, який пропонується у статті [30], надає можливість аналізу зв'язків різних чотирьохелементних комбінацій (як горизонтальних так і вертикальних), наприклад:

– передня вертикальна комбінація поєднує елементи ресурсів всіх платформ та організаційно-методичного забезпечення процесів різних платформ;

– права вертикальна комбінація поєднує методичне забезпечення різних платформ та завдань різного виду;

– задня вертикальна платформа поєднує процеси управлінської діяльності та завдання;

– ліва вертикальна комбінація поєднує управлінські процеси та ресурси;

– можливі відповідні діагональні комбінації.

Якщо позначити елементи системних моделей через $A_{\phi}, B_{\phi}, C_{\phi}, D_{\phi}$ на функціональній платформі; A_n, B_n, C_n, D_n на процесній платформі та $A_{np}, B_{np}, C_{np}, D_{np}$ на проектній платформі, то можливо визначити наступні комбінації для досліджень (табл. 1).

Таблиця 1

Комбінації можливих досліджень організації діяльності ОЖО, які базуються на структурно-логічній моделі системної організації діяльності

		Елементи структурно-логічної моделі												
		код	A_{ϕ}	A_n	A_{np}	B_{ϕ}	B_n	B_{np}	C_{ϕ}	C_n	C_{np}	D_{ϕ}	D_n	D_{np}
Платформи для дослідження	ФП1	х			х				х			х		
	ФП2		х				х			х			х	
	ФП3	х	х		х	х								
	ФП4	х	х						х	х				
	ФП5	х	х									х	х	
	ФП6				х	х			х	х				
	ФП7				х	х						х	х	
	ФП8								х	х		х	х	
процесна та проектна	ППр1		х			х				х			х	
	ППр2			х			х				х			х
	ППр3		х	х		х	х							
	ППр4		х	х					х	х				
	ППр5		х	х									х	х
	ППр6					х	х			х	х			
	ППр7					х	х						х	х
	ППр8									х	х		х	х
функціональна та проектна	ФПр1			х			х			х				х

Із таблиці 1 видно, що дослідження елементів можливо розподілити на три блока. Перший блок надає уявлення зв'язків між функціональною та процесною системами Другий – між процесною та проектною. Третій блок не розгорнутий за комбінаціями, бо потребує додаткового дослідження після відпрацювання двох попередніх блоків.

Остання строка у таблиці надає уявлення по можливість дослідження зв'язків між функціональною та проектною системами, але на даному етапі досліджень це припущення необгрунтоване.

Елементи, які позначені у строці, визначають варіант комбінації. Код комбінації визначений у другомі графі.

Наприклад, комбінація під кодом ФП1 поєднує чотири елементи функціональної платформи $A_{\phi}, B_{\phi}, C_{\phi}, D_{\phi}$.

Запропонований підхід для дослідження дозволяє при теоретичному розгляді питань організації діяльності ОЖО передбачити і усунути невідповідності та можливі негативні наслідки вже при плануванні управлінських дій.

До того ж, слід зазначити, що СУЯ, впроваджена згідно вимог стандартів серії ISO 9001 – це ефективна модель управління, яка, навіть в умовах економічної нестабільності, дозволяє оперативно та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а також дієвий інструмент для аналізу роботи організації, що дозволяє виявляти вузькі місця і своєчасно впроваджувати запобіжні та коригувальні заходи. Крім того, впровадження стандарту ISO 9001 – 2000 - це додаткова гарантія забезпечення належної якості послуг, яка дозволяє організації досягти високого рівня задоволення своїх клієнтів (споживачів послуг).

Висновки. Розроблена структурно-логічна модель базується на положеннях системного, структурного, процесного, інтеграційного та комплексного підходів і припускає можливість у складі загального управління трьох систем управління. Модель надає уявлення зв'язків між структурними елементами та є основою для визначення механізмів їх взаємодії з ціллю досягнення кінцевого корисного результату загальної діяльності ОЖО.

В результаті проведено дослідження отримані наступні наукові результати:

– удосконалена системна модель структури діяльності ОЖО завдяки її розподілу на платформи, кожна з яких представлена як системна модель окремої структури діяльності (функціональної, процесної та проектної), що дозволяє виявити наявність односпрямованих (примусових) зв'язків не тільки між елементами окремих системних моделей але й елементами різних систем.

– розроблена структурно-логічна модель існуючої системної організації діяльності ОЖО, яка поєднує процеси організації різних видів задач є основою для дослідження процесів організації діяльності функціонально-орієнтованих організацій в умовах проектно-визначеного шляху розвитку;

– поєднання основних процесів діяльності в єдиному форматі структурно-логічної моделі надає можливість дослідження впливу окремих процесів розвитку на загальний стан діяльності ОЖО та визначення з них найбільш пріоритетних для поліпшення загальної діяльності організації.

Перспективи подальших розвиток у даному напрямку. Представлення процесів організації функціональних, процесних та проектних задач як одночасно взаємоСодіючих системних елементів різного виду структур дозволить визначити «вузькі місця» організації діяльності ОЖО та визначити можливі шляхи поліпшення діяльності ОЖО. Але для цього потрібно розробити метод дослідження запропонованих комбінацій, які базуються на структурно-логічній моделі системної організації діяльності ОЖО та методіку проведення цих досліджень. Розроблений інструментарій дозволить здійснювати всебічне систематичне обстеження організації, планування, реалізацію та підтримку безперервних організаційних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Маматова Т. Управління на основі якості в органах державного контролю: монографія. / Т. Маматова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2005. – 244 с.
2. Рач В.А. Роль и место управления проектами в развитии социально-экономических систем / В.А. Рач // Матеріали наук.-практ. конф. «Глобалізація та управління проектами у ХХІ столітті», 1 жовтня 2003 р. – Л.: ЛРІДУ НАДУ. – 2003. – С. 57-59.

3. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки: послання Президента України до Верховної Ради України // Урядовий кур'єр. – 4 черня 2002 р. – № 100.
4. Горлов В. Предпосылки создания системы качества в региональных органах исполнительной власти / В. Горлов, И. Животкевич, В. Лобанов // Стандарты и качество. – 2002. – №2. – С. 70-72.
5. Кабан П. Загальні підходи до впровадження системи менеджменту якості в центральних органах виконавчої влади / П. Кабан, Л. Віткін // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2000. – №4(11). – С. 44-47.
6. Польська Л. О. Принципи застосування міжнародного стандарту якості ISO 9001:2000 у діяльності органів місцевого самоврядування / Л.О. Польська // Державне будівництво. – Х.: ХарPI НАДУ. – 2008. – № 2. – Електронний ресурс. – Режим доступу: http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/n_2_2008/doc/2/16.pdf.
7. Маматов В. Удосконалення методичного супроводу впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади / Валерій Маматов, Тетяна Маматова // Вісн. держ. служби України. – 2007. – № 4. – С. 16-22.
8. Солоп Е.Г. Перспектива внедрения стандартов качества в работу органов государственной налоговой службы / Е.Г. Солоп // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції “Університет і регіон”. – Луганськ: СЛУ ім. В.Даля, 2001. – С. 214.
9. Міхальова О.В. Процесний підхід вдосконалення податкової служби / О.В. Міхальова // Матеріали VII Міжнародної наук.-практ. конф. “Університет і регіон”. – Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2001. – С. 206.
10. Рач В.А. Матричная модель представления процессов / В.А. Рач, Е.В. Игнатова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. пр. СЛУ ім. В. Даля. Вип. 12. – Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2004. – С. 187-193.
11. Рач В.А. Побудова базових (пріоритетних) процесів податкової інспекції / В.А. Рач, О.В. Міхальова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2002. – №2(5). – С. 81-84.
12. Азаров М.Я. Заява Державної податкової адміністрації України “Про стратегію модернізації податкової служби України” / М.Я. Азаров // Вісник податкової служби України. – 2001. – №42. – С. 3-4.
13. Агропигис П. Применение управления проектами и программами на уровне Совета Министров, поддержка офиса Премьер-Министра / П. Агропинис // Управление проектами и программами, 2009. – № 2(18). – С. 120-125.
14. Солоп Е.Г. Особенности функционирования параллельных структур в организациях с жесткими структурно-функциональными ограничениями / Е.Г. Солоп // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2004. – № 4(12). – С. 90-99.
15. Игнатова Е.В. Особенности применения разных типов организационных структур управления для различного вида организаций / Е.В. Игнатова, Е.Г. Солоп // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2005. – № 3(15). – С. 95-103.
16. Солоп О.Г. Особенности организаций с жестко ограниченными организационно-функциональными структурами / О.Г. Солоп // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2001. – № 1(3). – С. 78-81.
17. Солоп О.Г. Особенности створення та функціонування установ з жорсткими обмеженнями / О.Г. Солоп // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. пр. СЛУ ім. В.Даля. Вип. 16. – Луганськ: СЛУ ім. В.Даля, 2006. – С. 194-200.
18. Игнатова О.В. Системна модель структури діяльності установ з жорсткими обмеженнями / О.В. Игнатова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. пр. СЛУ ім. В. Даля. Вип. 16. – Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2006. – С.190-194.
19. Солоп О.Г. Проектно-орієнтоване управління в організаціях з жорсткими обмеженнями / О.Г. Солоп // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2009. – № № 2(30). – С. 124-137.
20. Гончаров В.Н. Экономический механизм эффективного функционирования предприятий как путь достижения устойчивого развития / В.Н. Гончаров, М.В. Макаренко // Вісник СЛУ ім. В. Даля. – 2002. – №6(52). – С. 194-202.

21. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: Пер. с англ. – Тольятти: Городской общественный фонд “Развитие через качество”, 1998. – 336 с.
22. Райченко А.В. Прикладная организаци / А.В. Райченко – СПб.: Питер, 2003. – 304 с.
23. Алексеев Н. Управление изменениями в эпоху беззакономерностей, 2000-2004. Executive, Ward Howell International Original article / Н. Алексеев. – Электронный ресурс. – Режим доступа: www.e-executive.ru/publications/aspects/article_1625.
24. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Е.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
25. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 319 с.
26. Каменева М. Технология для виртуального предприятия / М. Каменева, А. Громов // Открытые системы. – 2000. – №4. – С. 155-175.
27. Джаарбеков С.М. Некоммерческие организации / С.М. Джаарбеков, С.Н. Старостин, Н.Л. Кошеварова. – М.: МЦФЭР, 2005. – 384 с.
28. Башкатова Ю.И. Управленческие решения. Учебное пособие / Ю.И. Башкатова. – М.: Вид-но Московского международного института эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 89 с.
29. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: учеб. пос. для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.
30. Россошанская О.В. Особенности планирования проектов на основе системной модели / О.В. Россошанская // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2000. – № 2(1). – С. 57-62.

Стаття надійшла до редакції 13.07.2009 р.

УДК 330.131.5

Н.Є. Ляшенко

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ АКТИВІВ В УПРАВЛІННІ

Визначено основні критерії оцінки інтелектуальних активів в управлінні/ Розглянуто об'єкти, стосовно яких проводять оцінку, їхній взаємозв'язок, а також концептуальні і практичні аспекти оцінки нематеріальних об'єктів. Рис. 2, табл. 2, дж. 15.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, інтелектуальні активи, нематеріальні активи, інтелектуальна власність, класифікація нематеріальних активів, складові інтелектуального капіталу, фінансовий облік, управлінський облік, система обліку підприємства, оцінка інтелектуальних активів, методи оцінки інтелектуальних активів, підходи до оцінки інтелектуальних активів.

Постановка завдання. Сучасні світові процеси глобалізації не минули й національну економіку. Інтеграція України у міжнародне співтовариство зумовлює необхідність співпраці на засадах рівноцінного партнерства та конкуренції провідним підприємствам світу, що забезпечує інтенсивний шлях розвитку вітчизняного виробництва. Насамперед він передбачає надання пріоритетів інтелектуальній діяльності, виявлення, ефективного управління і використання об'єктів інтелектуального капіталу, які сьогодні знаходяться у розпорядженні кожного господарюючого суб'єкта.

Особливої актуальності набуває створення такої системи оцінки вартості нематеріальних об'єктів, що забезпечить захист інтелектуальної власності і технологічних нововведень, створить умови для розширення конкуренції на базі інновацій, оптимізує фінансові, матеріальні і трудові ресурси. При розробці

сучасних методів оцінки цих об'єктів необхідно враховувати досвід розвинених країн, наукові дослідження іноземних і вітчизняних вчених у цьому напрямку.

Аналіз останніх публікацій. Сьогодні питанням оцінки вартості та ефективності використання об'єктів інтелектуального капіталу присвячено багато робіт. Щодо управління інтелектуальними активами підприємств та розробки методів визначення їх вартості можна назвати праці таких дослідників, як В. Гордон, С.В. Валдайцев, В. Долгая, В. Зінов [1], П.П. Крайнев, Н. Лебедь, І.Д. Погореловська, Н. Пузиня, Л. Рассел, Л. Устінова, С. Шамшин; дослідженню проблем формування оцінки та ефективного використання інтелектуального капіталу присвячені роботи С. Голова, Е. Брукінга, П. Друкера, Л. Едвінсона, С. Козинського, М. Крупки, М. Мелоуна, Т. Стюарта [2], Г. Уманців [15], А. Чухна, П. Цибульова та інших сучасних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів; вагомий внесок у розв'язання проблем підвищення ефективності використання інтелектуальних активів як компоненти діючого бізнесу зробили Е.А. Божко, В.Н. Гавва [3, с. 139-177.], Г.Г. Григорьев, А.Г. Грязнов, С.В. Валдайцев, Т.В. Момот, А.В. Шастітко та ін.

Проте й досі рівень дослідження об'єктів інтелектуального капіталу з огляду на сучасні потреби управління залишається недостатнім. Причиною є складність оцінки інтелектуальних активів, зумовленої оригінальністю кожного об'єкта інтелектуальної власності, різноманітністю шляхів їх появи на підприємстві та цілей практичного використання. Такі завдання доцільно розглядати з позиції обліку інтелектуальних активів, який є однією з функціональних складових цілісної системи управління.

Для того щоб інтелектуальні активи стали складовою капіталу підприємства, необхідно визначити три критерії визнання їх активами: надати їм визначення, ідентифікувати та оцінити новий об'єкт обліку. Якщо перші два критерії відносно регламентовано нормативними документами, то проблеми оцінки досі залишаються не вирішеними.

Отже, **метою дослідження** є обґрунтування всіх істотних категорій для максимального наближення до вирішення проблем оцінки інтелектуальних активів, а саме: визначити об'єкти, щодо яких необхідно проводити оцінку, і їх економічну сутність; відокремити концептуальні основи оцінки як категорії, розглянути деякі практичні аспекти оцінки нематеріальних об'єктів.

Основна частина. Дослідження критеріїв визнання об'єктів інтелектуального капіталу слід почати з основних визначень.

Інтелектуальні активи – інтегрована категорія, яка включає до свого складу ті об'єкти інтелектуального капіталу, що вже відображені в обліку (нематеріальні активи), і такі, що мають бути включені до системи обліку на підприємстві. До останніх відносять такі важливі напрямки діяльності підприємств, як взаємовідносини з клієнтами, маркетинг, удосконалення технологій, навчання та розвиток персоналу, розробка нових продуктів та послуг. Вони представлені у системі вітчизняного обліку (як фінансового, так і управлінського) як суто витратні, що суперечить їх ролі в сучасних умовах.

Більш детальний перелік інтелектуальних активів, згрупований за їх видами і можливістю ідентифікації, наведений у табл. 1, з якої видно, що кількість неідентифікованих нематеріальних активів, тобто таких, які неможливо відділити від підприємства, визнати і оцінити, значно більше, ніж ідентифікованих. Часто економічна вигода від їх використання перевищує вартість всіх інших активів. Наприклад, якщо фірма надає консультаційні або аудиторські послуги, то найціннішим її активом є кваліфіковані працівники, а не приміщення, комп'ютери або інформаційні програми [4, с. 23].

Групування інтелектуальних активів за їх видами і можливістю ідентифікації

Ідентифіковані інтелектуальні активи (нематеріальні активи, згідно П(С)БО 8	Неідентифіковані інтелектуальні активи
Права користування природними ресурсами (надрами, іншими ресурсами природного середовища, геологічною і іншою інформацією про природне середовище тощо)	Внутрішньогенерований гудвіл, який визначає переваги підприємства на ринку і дозволяє одержувати більші прибутки, ніж у конкурентів
Права користування майном (право користування земельною ділянкою, право користування будівлею, право на аренду приміщень тощо)	Кваліфікація, чесність і точність працівників при виконанні службових обов'язків
Права на комерційні позначення (товарні знаки, торгові марки, фірмові найменування тощо)	Наявність унікальної стратегії розвитку підприємства
Права на об'єкти промислової власності (право на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, сорт рослин, породи тварин, ноу-хау, захист від несумлінної конкуренції тощо)	Наявність менеджменту, який може реалізувати і розвивати певну стратегію
Авторське право і суміжні з ним права (права на літературні і музичні твори, програми для ЕОМ, бази даних та ін.)	Проведені підприємством маркетингові дослідження ринку, які дають можливість успішно просувати продукцію на ринку
Незавершені капітальні інвестиції в нематеріальні активи	Надійність зв'язків з покупцями і постачальниками
Інші нематеріальні активи (право на проведення діяльності, використання економічних і інших привілеїв тощо)	Незапатентовані винаходи, які дозволяють удосконалити процес виробництва і скоротити витрати
	Таємниці передпродажної підготовки товарів, які дозволяють успішно просувати їх на ринку
	Витрати на рекламу, які обумовлюють успішне просування продукції на ринку
	Наявність частки ринку

Сьогодні не існує єдиного визначення інтелектуального капіталу, а саме його компоненти входять до складу інтелектуальних. Наприклад, Т. Стюарт дає таке визначення інтелектуальному капіталу: це такий інтелектуальний матеріал, який включає досвід, інформацію та інтелектуальну власність і який бере участь у створенні цінностей. Іншими словами, інтелектуальний капітал – це колективна розумова енергія, властива для будь-якої організації, яка присутня на кожному підприємстві [2].

Поняття інтелектуального капіталу ширше понять нематеріальних активів та інтелектуальної власності, які є його невід'ємними компонентами. Усі три поняття розрізняються як за сферами застосування, так і за складом осіб, що використовують ці поняття. Поняття інтелектуального капіталу використовується в основному менеджерами, інтелектуальної власності – юристами, нематеріальних активів – професійними оцінювачами і бухгалтерами [3].

Ні на законодавчому рівні, ні в спеціальній економічній літературі немає однозначного тлумачення категорій «нематеріальні активи», «інтелектуальна власність», або вичерпного переліку їх видів. За Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи», нематеріальний актив – це немонетарний актив, який не має матеріальної форми і може бути ідентифікований [5].

Згідно із Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств», нематеріальні активи – це об’єкти інтелектуальної власності, в тому числі промислової, а також інші аналогічні права, визнані в порядку, встановленому відповідним законодавством, об’єктом права власності платника податку [6].

У Цивільному кодексі України дається визначення тільки права інтелектуальної власності як права особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об’єкт права інтелектуальної власності [7].

Також проблемним питанням є класифікація нематеріальних активів. Згідно з Цивільним кодексом складовими нематеріальних активів підприємства є об’єкти інтелектуальної власності, які отримали юридичний статус.

У податковому обліку класифікації нематеріальних активів за видами не наведено, окрім гудвілу, який, на відміну від бухгалтерського обліку, вважається нематеріальним активом. Всі нематеріальні активи у податковому законодавстві обліковують у складі основних засобів.

Думки вчених-економістів з питання класифікації нематеріальних активів також різні. Наприклад, Н.Г. Лук’янюк пропонує слово «право» вилучити, оскільки нематеріальними активами є об’єкти інтелектуальної власності, а не права. До цієї пропозиції слід прислухатися хоча б тому, що в таких пострадянських країнах, як Киргизька Республіка, Республіка Казахстан, Республіка Молдова поняття «право» не застосовується до назв груп нематеріальних активів, хоча їх національні стандарти щодо обліку нематеріальних активів ґрунтуються на нормах міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Інтелектуальний капітал у системі обліку підприємства, місце в ньому нематеріальних активів та інтелектуальної власності представлено на рис. 1.

На більшості підприємств у фінансовому обліку відображається лише незначна частина інтелектуального капіталу, а саме нематеріальні активи у вигляді прав на інтелектуальну власність, які знаходяться у складі організаційного капіталу. Всі інші блоки, включаючи цей, мають охоплюватися управлінським обліком, але більшість керівників не приділяють цьому належну увагу. Хоча багато хто із зарубіжних економістів вважає доцільним давати їм відповідну оцінку і відображати у складі активів, тобто у фінансовому обліку. Наприклад, людський капітал не відображається у складі активів, тому що він не належить підприємству. Але за кордоном вже існує юридична процедура, що дозволяє прив’язати до фірми найбільш цінних працівників і відобразити вартість контрактів з ними у складі нематеріальних активів.

Особливу увагу слід звернути на блок іншого організаційного капіталу, який не має юридичного статусу. На багатьох офісних комп’ютерах більшість програмних продуктів при перевірці виявляються контрафактними. Якщо це буде встановлено фахівцями із управління з охорони інтелектуальної власності, підприємству доведеться сплачувати штрафи, суми яких перевищують вартість ліцензійних продуктів.

Система обліку на рис. 1 – це умовне визначення, яке включає до свого складу підсистеми фінансового управлінського і обліку.

Оскільки реформування обліку в Україні призвело його до поділу на фінансовий, управлінський і податковий, нас цікавить поки що тільки фінансовий і управлінський облік нематеріальних активів, а також стратегічний управлінський облік, що з’явився пізніше.

Облік фінансовий, на думку численних прихильників поділу, не здатний створювати потрібну для управління інформацію і на рішення цього завдання не орієнтований. Він історичний, а тому звернений на те, що минуло і не може бути націленим на майбутнє, він ведеться на користь зовнішніх користувачів і, отже, має широкий доступ.

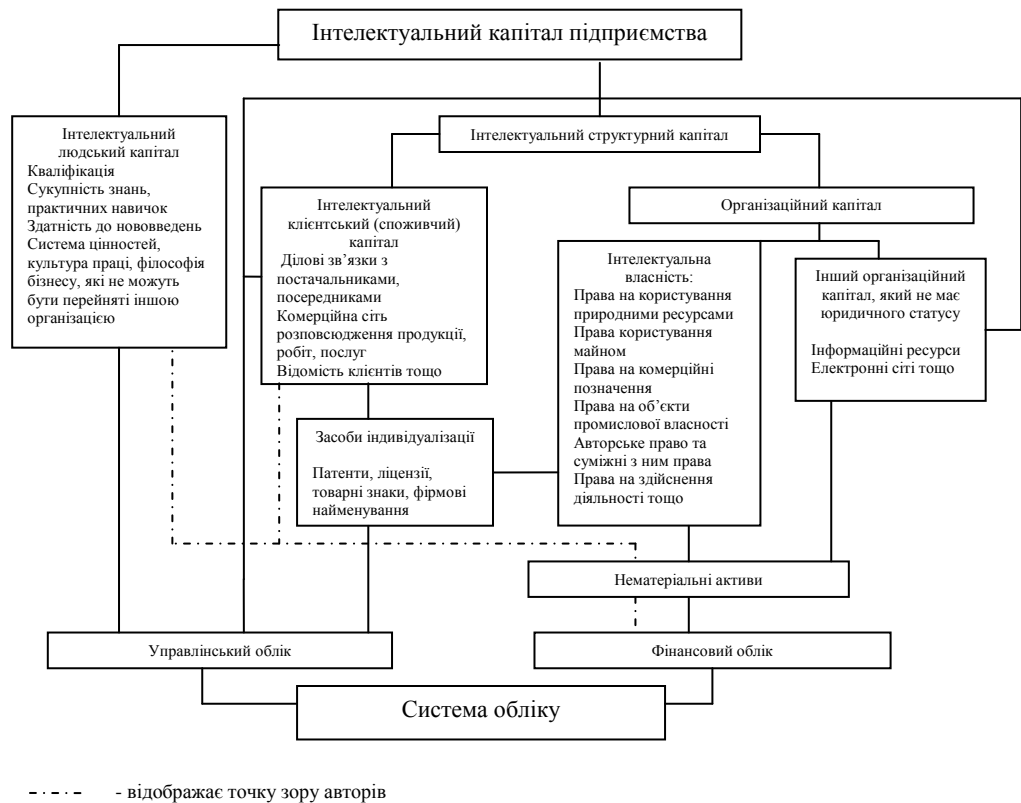


Рис. 1. Інтелектуальний капітал і його складові у системі обліку підприємства

Зовсім інше призначення управлінського обліку. Він ведеться для внутрішніх користувачів, а тому є конфіденціальним, на відміну від фінансового обліку, він націлений на майбутнє [8].

З метою дослідження ми абстрагуємося від цих доказів і розглядатимемо систему обліку, яка об'єднує управлінський і фінансовий обліки однією метою: надання достовірної інформації, що відображає справжній стан справ і яка дає можливість прогнозувати майбутнє. Вона призначена для зацікавлених користувачів як зовнішніх, так і внутрішніх.

Слід також зауважити, що практична постановка обліку інтелектуальних активів дозволить також підвищити ефективність стратегічного управління підприємством.

Отже, для оцінки інтелектуальних активів необхідне уточнення ключових визначень. В ідеалі необхідно прийняти і узгодити на всіх рівнях (законодавчому, теоретично-економічному та практичному) єдину систему визначень таких об'єктів, але з урахуванням контекстного аспекту саме для системи управління.

Можливість достовірної оцінки є обов'язковим і незмінним критерієм визнання всіх без винятку об'єктів обліку, у тому числі й інтелектуальних активів. В результаті оцінки визначається вартість об'єктів обліку. Саме вартість дозволяє узагальнювати облікову інформацію, порівнювати результати господарської діяльності тощо.

Концептуальні основи оцінки як категорії визначені Міжнародними стандартами фінансової звітності [9].

Українські стандарти бухгалтерського обліку, активно використовуючи поняття «оцінка», не пояснюють його значення, можливо, вважаючи, що воно очевидне і не потребує пояснень. Проте розробники міжнародних стандартів так не вважають. І в Концептуальній основі Міжнародних стандартів фінансової звітності знайшлося місце не тільки для визначення поняття «оцінка», але і для опису тих видів оцінки, які використовують у фінансових звітах як базу (основу).

Оцінювання (оцінка) – це процес визначення грошових сум, за якими повинні визнаватися і відображатися елементи фінансових звітів в балансі і в звіті про прибутки і збитки.

Міжнародні стандарти фінансової звітності і Концепція бухгалтерського обліку [9] відокремлює в ринковій економіці чотири методи оцінки активів: фактичної собівартості придбання, оновленої вартості, можливої ціни продажу, дисконтованої вартості.

Перший метод оцінки базується на оцінці активу за історичною собівартістю.

При оцінці активу за методом дисконтованої вартості активи відображаються за дисконтованою вартістю майбутнього надходження коштів, які, як очікується, створюватимуться даним активом при нормальній господарській діяльності. Інші два підходи оцінки базуються на поточній ринковій вартості активів.

Наявність різних видів оцінки вимагає чіткого розуміння, для чого кожний вид оцінки потрібен, коли і до яких об'єктів він застосовується. При цьому необхідно ураховувати, що в параграфі 100 Концептуальної основи [9] приведено тільки базові, тобто основні види оцінки, але існують ще й інші. В національних стандартах бухгалтерського обліку можна зустріти майже півсотні різних словосполучень, в яких використане поняття «вартість» і «оцінка». Більшість з них є різновидами оцінки. Така масштабність обумовлена різноманітністю об'єктів обліку і господарських ситуацій.

Отже, основна складність оцінки полягає у виборі ціни, за допомогою якої слід виміряти об'єкти бухгалтерського обліку, зокрема інтелектуальні активи.

На нашу думку, оцінка інтелектуальних активів за справедливою вартістю більше відповідає потребам управління. Вона виконується сертифікованими оцінювачами за даними маркетингу середовища і маркетингу інтелектуальної власності. Її переваги полягають у тому, що вона надає можливість визначити потенціал і спрогнозувати темпи розвитку підприємства за кошти інтелектуального капіталу, збільшити власний капітал підприємства, забезпечити інвестиційну привабливість. У процесі оцінки інтелектуальних активів за справедливою вартістю визначається реальна вартість об'єктів оцінки, що значно відрізняється від витрат, понесених підприємством при створенні цих об'єктів. Оцінка проводиться з метою постановки нематеріальних об'єктів на баланс підприємства. У результаті їх постановки на облік за справедливою вартістю збільшується вартість власного капіталу, і тим самим підвищується ринкова капіталізація.

Окрім того (рис. 2), в результаті оцінних процедур визначатиметься дохід, який будуть приносити оцінювані об'єкти протягом терміну можливого використання у вигляді інтелектуальних активів. Слід зазначити, що визначення ринкової вартості нематеріальних об'єктів є необхідною умовою для ефективного управління інтелектуальним капіталом на підприємстві в цілому та одним з елементів стратегії управління вартістю компанії.

Окрім вищезазначених методів оцінки інтелектуальних активів, слід звернути увагу на підходи до визначення їх вартості. Загально визнано, що для оцінки вартості різних об'єктів інтелектуальної власності і нематеріальних активів існують, щонайменше, три основних альтернативних підходи: ринковий, дохідний, витратний. Вони можуть також застосовуватися до інших складових інтелектуального капіталу.

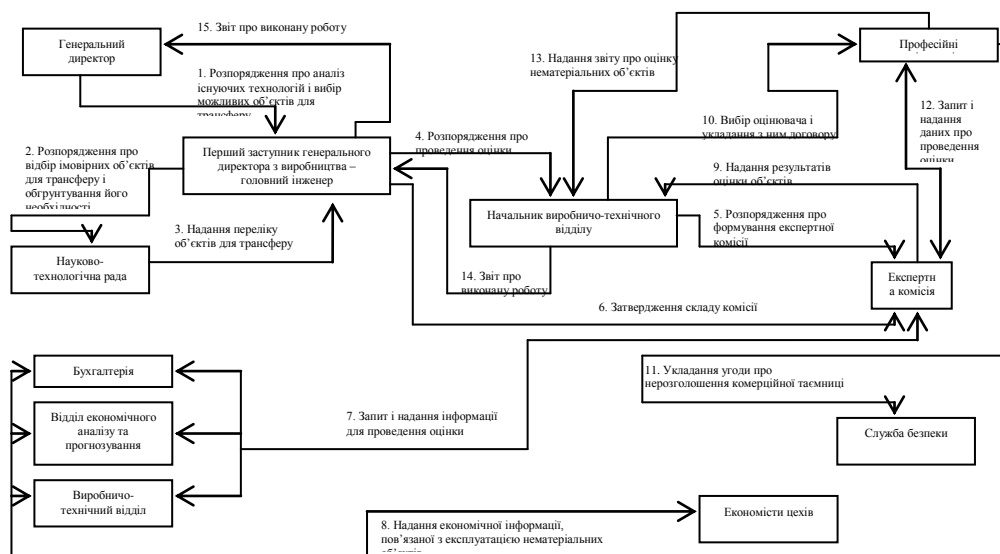


Рис. 2. Управління бізнес-процесами при проведенні оцінки інтелектуальних активів [10]

Рекомендації з застосування названих підходів наведені у таблиці 2 [1].

Таблиця 2

Підходи до оцінки різних об'єктів інтелектуальних активів

Об'єкти для оцінки	Основний підхід	Другорядний підхід	Неефективний підхід
Патенти і технології	Дохідний	Ринковий	Витратний
Торгові марки і найменування	Дохідний	Ринковий	Витратний
Авторські права	Дохідний	Ринковий	Витратний
Навчений персонал	Витратний	Дохідний	Ринковий
Програмне забезпечення управління	Витратний	Ринковий	Дохідний
Виробниче програмне забезпечення	Дохідний	Ринковий	Витратний
Мережа збуту	Витратний	Дохідний	Ринковий
Франчайзингові права	Дохідний	Ринковий	Витратний
Корпоративна практика і методика	Витратний	Дохідний	Ринковий

Основний підхід звичайно забезпечує найбільш точну оцінку для конкретного активу. Другорядний підхід може працювати добре, але має ряд істотних недоліків. Він може бути корисним для порівняння і підтвердження оцінки, отриманої з використанням основного підходу. Неефективний підхід

використовується, якщо не існує певних обставин або даних для застосування більш ефективного підходу, але виходить найменш точне значення.

Не викликає сумнівів, що найбільш обґрунтована оцінка, що використовується на ринку інтелектуальної власності можлива за її внеском у капітал підприємства як актив бізнесу, тому основним підходом розрахунків вартості даного майна є дохідний метод.

Ринковий підхід має занадто багато аспектів, щоб рекомендувати його для оцінки об'єктів інтелектуальних активів. Нажаль, дані, необхідні для здійснення ринкового підходу, рідко доступні. Необхідні компоненти цих даних включають: наявність угод з подібними об'єктами; обмін між самостійними об'єктами; розкриття цінової політики; прийнятне знання всіх необхідних фактів, відомих сторонам, які уклали угоду; відсутність примусу й взаємне бажання сторін при здійсненні угоди.

При витратному підході до оцінки інтелектуальних активів їх ціна може бути визначена з великою точністю, але кінцева цифра не в змозі врахувати ряд важливих факторів, таких як прибуток від комерціалізації, інвестиційні ризики і потенціал росту доходу.

Величина, отримана за допомогою витратного підходу, досить точно відбиває вартість розробки до її комерціалізації, але далі цього моменту, з якого власне і починається інноваційний бізнес, метод не діє.

Дохідний метод заснований на наступній арифметиці:

$$\text{Ціна підприємства} = \text{Чистий оборотний капітал} + \text{Матеріальні активи} + \text{Інтелектуальні активи.}$$

Звідси:

$$\text{Інтелектуальні активи} = \text{Ціна підприємства} - \text{Чистий оборотний капітал} - \text{Матеріальні активи.}$$

Можна сперечатися з такою методологією оцінки інтелектуальних активів, але у сучасній економіці інтенсивність розвитку фірмової технології досить точно може визначити тільки ринок, призначаючи свою ціну на акції визначеної компанії [11].

Розроблені Національний стандарт № 1 "Загальні засади оцінки майна і майнових прав", затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 10.09.2009 року № 1440 і Національний стандарт №4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності» [12], затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 3.10.2007 року № 1185 не враховують усієї специфіки оцінки нематеріальних об'єктів, що ускладнює їх використання на практиці. Останній може застосовуватися для визначення розміру збитків, нанесених у зв'язку із неправомірним використанням об'єктів права інтелектуальної власності [13]. Отже, доцільно використовувати зарубіжний досвід, де вже існують відпрацьовані підходи та методи оцінки.

Як вже було зазначено, оцінку проводять фахівці, які мають досвід як в патентно-правовій області, так і в області обліку нематеріальних активів. Оцінку можуть проводити тільки організації, які мають ліцензію на проведення оціночної діяльності.

Оцінка інтелектуальних активів дозволить: зменшити податок на прибуток; регулювати об'єм амортизаційних відрахувань і створювати фонди для придбання нових нематеріальних об'єктів; збільшити ринкову вартість підприємства; визначити розмір частки при внеску в статутний капітал у формі

нематеріальних об'єктів; забезпечити облік всіх активів підприємства; оптимізувати співвідношення активів; визначити вартість інтелектуальних активів при їх купівлі-продажу; визначити розмір збитку або розмір компенсації з приводу незаконного використання об'єктів інтелектуальної власності, які належать підприємству; враховувати вартість об'єктів інтелектуальних активів при реорганізації, ліквідації або банкрутстві підприємства.

Можливості, які виникають у підприємства у разі використання такого інструменту, як оцінка інтелектуальних активів, в цей час ще не до кінця зрозумілі для багатьох керівників. Будь-які об'єкти інтелектуальних активів, створені на підприємстві, - це приховані економічні резерви [14, с. 24].

Для цілей управління використовуються не тільки ті методи оцінки об'єктів інтелектуального капіталу, які існують у бухгалтерському обліку. Серед інших методів можна виділити: метод надлишкових прибутків, який використовується при передпродажній оцінці гудвілу. Він базується на порівнянні рентабельності чистих активів підприємства з середньою рентабельністю чистих активів на фінансовому ринку або по галузі.

Альтернативний метод передбачає розрахунок різниці між вартістю підприємства з припущенням, що воно має у власності невідчутні активи та використовує їх у діяльності, та вартістю підприємства з припущенням, що воно не є власником тих же невідчутних активів;

Метод вартості торговельної марки (дохідний), за яким така вартість розраховується через дисконтування прогнозованих і пост-прогнозованих потоків прибутку, генерованих торговельною маркою;

Оцінка нематеріальних факторів за допомогою показника ділової активності. Для цього до показника середньорічного обсягу продажів застосовується коефіцієнт, який визначається емпіричним шляхом, зважаючи на аналіз угод купівлі-продажів за однорідними підприємствами;

Залишковий метод, за яким оцінюється вартість придбаного гудвілу за міжнародними та національними стандартами обліку, тобто гудвіл дорівнює різниці вартості придбання і справедливої вартості придбаних чистих активів. За цим методом можна оцінити вартість інтелектуального капіталу як різницю між поточною ринковою капіталізацією та справедливою вартістю матеріальних і ідентифікованих нематеріальних активів.

Розрахунок коефіцієнта Д. Тобіна, який відображає співвідношення ринкової вартості компанії та відновлювальної вартості її активів. Високе значення цього показника передбачає, що крім активів, відображених у балансі, компанія володіє іншими невідчутними ресурсами, які дають можливість отримувати великі прибутки [15, с. 33].

Звісно, всі об'єкти інтелектуального капіталу не можливо відобразити в бухгалтерському обліку, деякі з них за своєю сутністю залишаються суто витратними. Отже, каменем перетину є визначення оцінки інтелектуальних активів, що є найскладнішою проблемою практичної постановки їх обліку. У зв'язку з цим оцінка інтелектуальних активів вимагає подальшого дослідження і вдосконалення. Врешті решт управління інтелектуальним капіталом залежить від знаходження точних способів його моніторингу і співвідношення з фінансовими показниками.

ЛІТЕРАТУРИ

31. Зинов В. Сравнение различных методов оценки стоимости интеллектуальной собственности / В. Зинов, С. Шамшин // Интеллектуальная собственность. – 2002. – №4. – С. 15-39.

32. Стюарт Томас А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации/ Томас А. Стюарт Пер. с англ. В.Ноздриной. – М.: Поколение, 2007. – 368с.

66 “Управління проектами та розвиток виробництва”, 2009, № 3(31)

33. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навч. посібник / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
34. Нашкерская Г. Оценка нематериальных активов / Г. Нашкерская // Бухгалтерский учет и аудит. – 2006. – №11. – С. 23-30.
35. Положение (стандарт) бухгалтерского учета 8 «Нематериальные активы», утвержденное приказом Министерства финансов Украины от 18.10.1999 г. №242, с изменениями и дополнениями // Баланс. – 2009. – «2-3 (831-832). – С. 42-46.
36. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України, прийнятий Верховною Радою України від 22.05.1997 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 27, з наступними змінами і доповненнями.
37. Цивільний кодекс України. – Х.: Одисей, 2005. – 400 с.
38. Валуев Б. О недостаточной связи науки о бухгалтерском учете с проблемами развития целостной системы управления / Б. Валуев // Экономист. – 2006. – №12. – С. 58-63.
39. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗТМ) 2007: Повний текст всіх Міжнародних стандартів фінансової звітності станом на 31 березня 2004 року: у 2-х частинах. – К.: ФПБАУ, 2004. – Ч.2. – С. 466-503.
40. Морозов О. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства як механізм захисту прав інтелектуальної власності. Частина 1 / О. Морозов // Інтелектуальна власність. – 2008. – №1. – С. 49-50.
41. Кендюхов О.В. Проблеми оцінки інтелектуального капіталу підприємства / О.В. Кендюхов // Вісник СХУ ім. В.Дала. – 2003. – №1. – С. 67-73.
42. Национальный стандарт №4 «Оценка имущественных прав интеллектуальной собственности», утвержденный постановлением Кабинета Министров Украины от 3.10.2007 г. № 1185 // Налоги и бухгалтерский учет. – 2007. – №84 (1059). – С. 3-8.
43. Александров Д. Питання законодавчого закріплення методики оцінки об'єктів інтелектуальної власності при купівлі-продажу цілісних майнових комплексів / Д. Александров // Підприємство, господарство і право. – 2007. – №3. – С. 64-67.
44. Беликов О. Нематериальный взнос в уставный капитал / О. Беликов // Экспресс-анализ законодательных и нормативных актов. – 2008. – №22(648). – С. 20-25.
45. Уманцев Г. Проблеми ідентифікації, оцінки та обліку інтелектуального капіталу підприємства / Г. Уманцев // Інтелектуальна власність. – 2007. – №3. – С. 29-33.

Стаття надійшла до редакції 13.08.2009 р.

УДК 005.8:378

Т.В. Фініков, О.І. Шаров

НАГАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ТА ЗМІСТОВНІ ПРИНЦИПИ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО РЕФОРМУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Сформульовані нагальні завдання та розроблені змістовні принципи реформування системи вищої освіти України в контексті розвитку проектно-орієнтованого суспільства та з урахуванням новітніх тенденцій у світовому освітньому просторі. Дж. 11.

Ключові слова: вища освіта, Болонський процес, проектно-орієнтоване суспільство.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими практичними завданнями. Система вищої освіти України потребує нагального реформування та модернізації з метою забезпечення її конкурентоспроможності. Це необхідно як для виконання місії лідера розвитку економіки та суспільства України, так і для реальної інтеграції вітчизняної освітньої системи в Європейський простір вищої освіти і наукових досліджень. Завдання та змістовні

принципи реформування повинні враховувати тенденції розвитку сучасного світу, зокрема, поширення в ньому проектно-орієнтованих структур. Завдання піддаються декомпозиції на елементи, які виступають основою для формулювання змістовних принципів. Змістовні принципи реформування описують зміст основних рекомендованих дій для досягнення мети та виконання поставлених завдань. Зв'язок між завданнями та змістовними принципами реформування повинен відбивати раціональну реакцію системи вищої освіти на виклики сучасного світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проблеми розвитку визначення завдань та змістовних принципів реформування вищої освіти систематично досліджуються низкою науковців у галузях освіти та управління. Помітний внесок у розроблення даної тематики внесли І.Вакарчук, С.Квіт, В.Кремень та інші дослідники. Слід зазначити, що важливим є не тільки розроблення планів реформування галузі, що здійснюється регулярно, але й моніторинг змін у процесі їх реалізації.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Залишається невирішеною проблема розроблення завдань та змістовних принципів реформування національної системи вищої освіти з урахуванням актуальних тенденцій розвитку світової освітньої системи. Важливим є розвиток проектно-орієнтованих структур, які ставлять нові завдання і створюють нові можливості для реалізації ефективних управлінських рішень, а також визначення стратегії планування та виконання програми проектів для реалізації змістовних принципів реформування вищої освіти.

Формулювання цілей статті. Метою цієї публікації є формування переліку нагальних завдань та відповідних ним змістовних принципів для забезпечення актуальних трансформацій системи вищої освіти України в найближчі роки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система вищої освіти України з 1991 року пройшла кілька важливих етапів розвитку. Найважливішим напрямом її трансформації стало прагнення до інтеграції в європейську та світову освітні системи при максимальному збереженні існуючих структур і традицій. Це відображається в наступності зусиль державних органів та академічної спільноти в модернізації вітчизняної вищої школи [1]. Проміжний результат – поступове вирівнювання в часі реформ вітчизняної та європейської освіти на шляху до спільного простору вищої освіти та наукових досліджень, проте з суттєвим відставанням нашої країни з багатьох якісних показників. Зараз настав час планування нового етапу модернізації. План має дати відповідь на питання про основні напрями та змістовні принципи змін у наступні роки з урахуванням стратегічного бачення розвитку галузі, викликів часу та запитів суспільства. При цьому еволюція самого суспільства природним способом розширює його проектно-орієнтовану складову як в економіці, так і в інших сферах людської діяльності. У цій статті запропоновано варіант погляду на інноваційний план розвитку системи вищої освіти України в найближчі роки, а також ідентифіковані можливі загрози його невпровадження.

Вважаємо, що метою вищої освіти є **розвиток економіки та суспільства, підвищення якості людського життя.**

Якість життя – складне соціологічне поняття, яке в широкому розумінні характеризує ступінь благополуччя широкої громадськості, а у вузькому – вимірюється масою глобальних та регіональних індексів. Найбільш відомим з них є індекс розвитку людського потенціалу (ІРЛП), який щорічно розраховується

експертами Програми розвитку ООН (ПРООН) спільно з групою незалежних міжнародних експертів. ІРПЛ є комплексним показником рівня розвитку людини в країні (так званих «якості життя» або «рівня життя») [4]. Варто зазначити, що до складу ІРПЛ входять індекси тривалості життя, освіти та ВВП.

У цьому контексті нагальні завдання розвитку вищої освіти з урахуванням її пріоритетів у наступному десятиріччі, визначених у Комюніке конференції Європейських міністрів, відповідальних за вищу освіту (Льовен і Лувен-ла-Ньов, 28-29 квітня 2009 року) [6], виглядають таким чином:

- практичне забезпечення права громадян на вищу освіту;
- рівний та справедливий доступ до безоплатної вищої освіти;
- модернізація системи;
- реальне покращення якості вищої освіти;
- ефективне управління та фінансування вищої освіти.

Надалі можна запропонувати змістовні принципи реформування вищої освіти на коротко- та середньостроковий період для забезпечення виконання сформульованих нагальних завдань розвитку галузі.

Практичне забезпечення права громадян на вищу освіту. За роки незалежності Україна фактично приєдналась до загальносвітової тенденції переходу від елітної до масової вищої освіти. Значною мірою це стало результатом не цілеспрямованих державних та громадських зусиль, а неформального руху значної маси суспільства за майбутнє власних дітей та родин в умовах формування інститутів ринкової економіки. Культурно-цивілізаційна привабливість вищої освіти робить неможливим повернення до елітної вищої освіти в умовах демократичного суспільства. Тому завданням держави є підтримка прагнення громадян до більш високого освітнього рівня, забезпечення відповідної інфраструктури та унеможливлення обмежень прав осіб з особливими потребами [2]. Звідси, завданнями практичного забезпечення права громадян на вищу освіту є:

- забезпечення широкого доступу та масовості вищої освіти;
- диверсифікація та розвиток «освіти впродовж життя»;
- сприятливі умови для розвитку інклюзивної освіти.

Масовість вищої освіти фактично означає визнання пріоритетності якості людського життя над потребами в підготовці кадрів для національної економіки, як в силу достатності масової вищої освіти для підготовки кваліфікованих кадрів, так і через відсутність адекватних методик прогнозування потреб ринку праці. Таке впорядкування пріоритетів створює загрози певного дисбалансу підготовки фахівців різних рівнів та професій, проте в умовах глобалізації ринку праці наголос слід робити на випереджаючих можливостях громадян, а не на відсталій структурі національної економіки [7, 8]. На підтвердження цього можна цитувати Льовенське комюніке: «Ринок праці все більше залежить від навичок високого рівня та переносних компетенцій», а вони здобуваються передусім у вищій освіті. Для мінімізації відповідних ризиків **необхідне формування нового бачення освітньої стратегії [11], що дозволить створити інструменти взаємного впливу ринків праці та вищої освіти.**

На відміну від нижчих освітніх рівнів вища освіта ніколи не є завершеною, оскільки передбачає опанування людиною сучасних компетенцій, які швидко змінюються в часі та застарівають. Тому країна потребує розвиненої та різнопланової системи післядипломного навчання, до якої можуть входити формальна та неформальна освіта під час і після завершення первинного навчання, впродовж і після завершення трудової кар'єри. У цій системі повинна існувати можливість розширення і поглиблення раніше здобутого фаху, опанування нового фаху та позафахового підвищення власного освітньо-

культурного рівня. Важливим кроком у запровадженні навчання впродовж життя має стати розробка Національної рамки кваліфікацій. При цьому післядипломне навчання зовсім не обов'язково має бути прив'язано до територіального розташування певних навчальних закладів, а може активно використовувати сучасні технології дистанційного навчання. Чинне законодавство обмежує можливості вітчизняних ВНЗ у запровадженні дистанційної форми навчання, тому необхідно подолати загрозу втрати такого перспективного ринку на користь іноземних університетів. Таким чином, **необхідно розробити принципи та нормативну базу неперервної освіти, культивувати дистанційне навчання.**

Освіта для осіб з обмеженими можливостями часто є найкращим алгоритмом їх соціальної інтеграції та пошуку гідного місця в житті. З одного боку, у суспільстві існує сприйняття та розуміння таких потреб. З іншого боку, практичні кроки в цьому напрямі зустрічають стіну пасивності та байдужості, яка часто технічно унеможлиблює прагнення цих громадян до освіти. Тому **для осіб з особливими потребами необхідно облаштування дружнього простору у вищих навчальних закладах.**

Рівний та справедливий доступ до безоплатної вищої освіти. Україна має досить високий рівень витрат на освіту в структурі ВВП. Але убогість нашої галузі обумовлена не скаредністю, а бідністю держави. Використання існуючих державних асигнувань традиційно викликає чимало запитань. Наскільки виправдана масова підготовка за державні кошти фахівців, які з самого початку не збираються працювати за відповідним фахом? Чому залишаються вакантними тисячі посад кваліфікованих фахівців у суспільному секторі, незважаючи на щорічний масштабний випуск відповідних спеціалістів, що навчалися за державним замовленням? Чи можна подолати корупцію в освіті? Наскільки заміна вступних іспитів на об'єктивне та справедливе зовнішнє незалежне оцінювання (ЗНО) підвищує ризики викривлення пріоритетів шкільного навчання? Більшість цих питань породжуються конкретними життєвими обставинами і негативно впливають на довіру громадян до держави та освітньої системи. Звідси, завданнями забезпечення рівного доступу до безоплатної вищої освіти є:

– забезпечення рівності доступу до безоплатної вищої освіти на підставі об'єктивної оцінки знань та здібностей;

– впровадження принципів «Fair Play» (чесна гра) у вищій освіті.

Надання частині студентів (так званих «бюджетникам») безкоштовного навчання та стипендіального забезпечення, а решті – лише платного навчання вже не узгоджується з принципом рівності громадян у сплаті податків. Такий підхід ще можна вважати виправданим, якщо навчання за державні кошти обумовлюється певними зобов'язаннями перед суспільним сектором. Але навіть натяки на таку можливість провокують активні студентські протести. Відбір студентів на навчання за державним замовленням визнається більш-менш прозорим та об'єктивним лише при використанні ЗНО, хоча залишається чимало скептиків. В усіх інших випадках (творчий конкурс, пільги при вступі, зарахування на базі базової загальної середньої освіти, для здобуття рівнів спеціаліста та магістра) об'єктивність оцінки знань та здібностей є вельми дискусійною. Таким чином, **реформування вищої освіти вимагає перегляду ролі та функцій державного замовлення.**

Тему незалежного оцінювання можна продовжити. Воно тривалий час очікує свого законодавчого оформлення і досі залишається неврегульованим повністю з правової точки зору. Запровадження ЗНО на рівні вступу до вищих навчальних закладів на основі повної загальної середньої освіти може бути розповсюджено на інші атестаційні процедури – державний екзамен на бакалаврському рівні та

подальше зарахування до магістратури тощо. Об'єктивність оцінки потребує незалежного оцінювання знань на рівні семестрового контролю і чи не варто звернутись до досвіду кращих радянських університетів, де дисципліну викладав один викладач, а екзамен приймав інший. Це означає, що **інституціоналізація та формування культури незалежного оцінювання на всіх рівнях освітньої системи** вже на часі.

Найменш ефективним шляхом боротьби з корупцією в освіті є репресивні заходи правоохоронних органів. Арешти дрібних (інколи – середніх) хабарників не можуть спричинити докорінного зламу системи протиправних відносин у вищій освіті, оскільки їх сторони є зацікавленими в ній, а ініціатором хабара може виступати студент. Більш ефективною є нормотворча робота з ліквідації класів хабаронебезпечних ситуацій, що дозволяє уникати самих ризиків виникнення корупційного зговору або здирництва. Проте, у багатьох ситуаціях можна покладатись лише на людей та їх порядність. Впровадження принципу «Fair Play» повільно, але невідворотно змінює сучасний спорт на краще. Варто запозичувати кращий досвід. Стратегічним завданням реформування галузі є **послідовне звуження корупційного простору у вищій освіті, створення середовища відкритості та громадського контролю.**

Модернізація системи вищої освіти. Україна прагне інтеграції в Європейський простір вищої освіти та наукових досліджень. Основною перешкодою на цьому шляху залишається наше споконвічне бажання змінюватись так, щоб нічого не змінювалось. Наприклад, запроваджуємо бакалаврів та магістрів (Європа!), але паралельно зберігаємо спеціалістів (СРСР!). Таких прикладів можна навести чимало і навіть обґрунтувати їх бажанням зберегти кращі традиції попередньої системи вищої освіти. Чимало поважних педагогів досі лишаються в полоні ілюзій стосовно можливості повернення до часів радянської вищої школи. Це неможливо, бо вона була нерозривно пов'язана з керівними інституціями тієї тоталітарної держави, яку вже ніхто не поверне. Тому маємо в стислі строки (згаяно вже чимало часу) провести низку структурних змін у галузі, які забезпечать базис її якісної модернізації, зокрема:

- гармонізацію національної системи вищої освіти України з принципами та підходами Європейського простору вищої освіти та наукових досліджень;
- набуття вищими навчальними закладами функцій «центрів відповідальності» за вищу освіту, вивільнення потенціалу наукового та педагогічного пошуку викладачів;
- створення «точок росту» – випереджаючий розвиток провідних дослідницьких університетів як моделей системної трансформації академічного середовища;
- запровадження сучасного формату підготовки дослідницьких кадрів;
- формування нової системи відносин між державою, вищою школою та бізнесом.

Точкою неповернення на шляху до модернізації вітчизняної системи вищої освіти є внесення змін та доповнень до Закону України «Про вищу освіту». Впродовж 2008-2009 років Міністерство освіти і науки України виконало значний обсяг робіт з розроблення, широкого громадського та експертного обговорення відповідного законопроекту, його погодження центральними органами виконавчої влади. У підготовленому документі пропонується вдосконалити структуру освітніх ступенів та мережу навчальних закладів, модифікувати систему стандартів вищої освіти, зробити більш раціональними масу організаційних та фінансових процедур. Шкода, що досягнення компромісів на етапі погодження проекту призвело до втрати низки важливих для розвитку галузі пропозицій.

Сподіваємось, що після схвалення на засіданні Кабінету Міністрів 23 вересня 2009 року цей законопроект знайде підтримку народних депутатів України.

Вже десять років Європа гармонізує національні системи вищої освіти. Навіть у країнах – старих членах Європейського Союзу виникає чимало законодавчих колізій та громадянських протестів проти Болонського процесу. Не можна сказати про однозначне сприйняття та схвалення цього процесу, проте бажання користуватись перевагами єдиного освітнього та наукового простору поступово переважає [3, 10]. Україна сьогодні не показує прикладу ефективно працюючої освітньої та інноваційної системи, тому запозичення досвіду провідних країн континенту слід сприймати як необхідну умову для пошуку спільної мови та порівнянності в освіті. Прихильникам різних теорій змов з метою організації впливу інтелекту можна зауважити, що сьогодні існуючі розбіжності систем зовсім не заважають цьому явищу, але часто не дозволяють скористатись ефективними формами співробітництва. Більш того, збереження застарілої структури вітчизняної освіти штовхає перспективну молодь до закордонних університетів для отримання зрозумілих світу дипломів. Таким чином, **модернізація структури вищої освіти, освітніх та кваліфікаційних рівнів, наукових ступенів** є нагрілим завданням, яке необхідно вирішити в найближчий час. У цьому контексті запровадження сучасного формату підготовки дослідницьких кадрів вимагає **конструювання нової моделі аспірантури/докторанти**. При цьому зростання кількості людей з дослідницькими компетенціями необхідне для розвитку на основі науково-технічного прогресу.

З 2005 року за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» реалізується проект з розвитку університетської автономії – природної умови діяльності університетів у більшості країн Європи та світу. Найважливішим результатом проекту є докорінний поворот громадської думки, яка тепер активно підтримує ідею автономності вищих навчальних закладів. Викликає жаль неуспішність спроб законодавчого та нормативного врегулювання університетської автономії навіть на рівні обмеженого експерименту. Опоненти автономії часто дорікають на можливу непрозорість дій керівництва навчальних закладів, що може дискредитувати саму ідею автономії та створити загрозу узурпації автономії на рівні університетського менеджменту, що може звести нанівець другу її важливу складову – академічну свободу викладачів та студентів. Реалізація останнього потребує радикальних змін у розумінні стандартів вищої освіти, побудови їх нового покоління на основі компетентнісного підходу та надання студентам реального права формувати вибіркочку частину індивідуального навчального плану. Це дозволяє визначити змістовні принципи реформування як **надання вищим навчальним закладам широкої академічної, адміністративної та фінансової автономії з одночасним забезпеченням їх відкритості та прозорості («центри відповідальності»), студентам та викладачам – реальної академічної свободи**. Автономізація університетів вже не відноситься до питань вдосконалення управління вищою освітою, а дедалі більше стає критерієм відповідності національної освітньої системи світоглядним цінностям світової академічної спільноти. У Комюніке Всесвітньої конференції з вищої освіти – 2009: «Нова динаміка вищої освіти і науки для соціальної зміни і розвитку» (ЮНЕСКО, Париж, 5-8 липня 2009 року) прямо зазначено, що «автономія – необхідна вимога для здійснення інституційних місій через якість, відповідність, ефективність, прозорість і соціальну відповідальність» [5]. У згаданому вище Львівському комюніке зазначено, що «студентоцентроване навчання і мобільність допоможуть студентам розвинути компетенції, які

необхідні їм на ринку праці, що постійно змінюється, і надасть їм можливість стати активними та відповідальними громадянами».

Чи є в Україні університети світового рівня? Міжнародні рейтингові агенції відповідають на це питання негативно [9]. Навіть лідери наших національних рейтингів не згадуються в ТОП 100, 200 чи 500 світових університетів. Це створює цілком реальну загрозу втрати інтелектуального потенціалу як досвідчених науковців, так і перспективної молоді, бо «мейнстрім» наукового процесу проходить саме через високорейтингові університети світового рівня. Розуміння ситуації поступово трансформується в амбітні плани провідних інституцій потрапити в ці списки в найближчі 5-10 років. Проблема полягає в тому, що обмеженість наявних в їх розпорядженні ресурсів може цьому завадити. Підтримка такого прагнення з боку держави повинна матеріалізуватись в **цільовій підтримці найбільш перспективних університетів як лідерів національної вищої освіти**. Очевидно, що відбір таких лідерів має проводитись за критерієм успішності дослідницької діяльності (саме вона домінує в розрахунку міжнародних рейтингів). Причому критерії успішності мають носити не національний, а міжнародний характер. Це дозволить значною мірою уникнути ризиків викривлення інформації та вирішення питання про вибір кращих навчальних закладів з політичних міркувань. Найбільш успішні навчальні заклади зможуть не тільки отримати допомогу держави, але й постати зразком реформування для галузі в цілому. Звідси випливає привабливість змістовних принципів **створення «точок росту» – випереджаючий розвиток провідних дослідницьких університетів як моделей системної трансформації академічного середовища**.

Зазвичай, університети скаржаться на недостатні (м'яко кажучи!) обсяги фінансування наукових досліджень. Дійсно, державних коштів на це виділяється замало, і в умовах фінансово-економічної кризи годі й сподіватись на покращення. Іноземні наукові гранти спроможні вибороти одиниці і погоди в системі вищої освіти вони не роблять. Залишається велетенський ресурс інноваційних прагнень вітчизняного бізнесу. Тільки кожне з цих слів можна взяти в лапки. Гроші у вітчизняного бізнесу є. У роки економічного зростання було краще, але й зараз він має можливість для фінансування інноваційного пошуку. Тільки далеко не завжди вітчизняні науковці мають достойні пропозиції після майже двадцяти років зубожіння. Не всі з ідей можуть бути реалізовані промисловістю, а деякі просто ніхто не вміє продати. Та й зиску з ризикованих інвестицій в науку бізнес може не отримати через жорстку державну політику, яка не забезпечує пріоритетність інвестицій у вітчизняну науку. Причому позиція багатьох відомств з цього питання є дуже жорсткою, хоча всі визнають необхідність розвитку інноваційного потенціалу України. Це обумовлює **необхідність стимулювання співпраці університетів і бізнесу засобами податкової та регуляторної політики**. І тільки тоді можна буде розраховувати на **створення розгалуженої системи грантової підтримки дослідницьких проектів та освітніх інновацій**.

Реальне покращення якості вищої освіти. Тема якості вищої освіти дедалі більше домінує в академічному дискурсі. Спробуємо сформулювати достатні для забезпечення якості вищої освіти вимоги: кваліфікований і талановитий викладач навчає розумного і мотивованого студента з використанням ефективних технологій та сучасного обладнання. В Україні чимало таких викладачів та студентів, менше технологій та обладнання, проте всі разом вони зустрічаються значно рідше. Тому найголовніше завдання держави полягає в стимулюванні таких зустрічей спочатку на існуючих ресурсах, а надалі також розвиток учасників

навчально-виховного процесу та його інфраструктури. Для реального покращення якості вищої освіти в Україні маємо забезпечити:

- кооперацію вищих навчальних закладів для використання кращих кадрових, методичних та лабораторних ресурсів;
- перебудову системи навчання, викладання та наукових досліджень на платформі сучасних цифрових технологій;
- створення новітньої навчально-наукової експериментальної бази на основі перспективних досліджень та технологічних рішень;
- перехід від державного контролю формальних показників діяльності вищих навчальних закладів до стимулювання підвищення якості вищої освіти;
- розвиток критичного мислення студентів, підготовка до конкуренції на ринку праці, економічної самодіяльності та підприємництва.

Кращих кадрових, методичних та лабораторних ресурсів бракує університетам у всьому світі. У бізнесі ресурси концентруються у пошуку найбільшого зиску, а у вітчизняній освіті існує чимало перешкод на шляху цього процесу. Головними їх джерелами є консервативність університетського менеджменту та недосконале законодавство. Більшість керівників вважають наявні в них елітні ресурси власною унікальною перевагою, яку необхідно зберігати і приховувати від колег-конкурентів. У деяких випадках просто приховують правду про невідповідність цих ресурсів їх заявленому рівню. Законодавство при цьому не передбачає ефективних форм міжінституційного співробітництва, що забезпечують навчальні заклади від недобросовісної конкуренції і дозволяють розвивати результативну співпрацю. Зосередження фінансових ресурсів у суб'єктивно обраних окремих університетах має зворотній бік: обумовлює викривлення конкуренції на освітньому ринку та підтримку маси імітаторів. Вихід з цього замкненого кола пропонується шукати на шляху **створення відкритих адаптивних міжуніверситетських організаційних структур**.

Сучасна освітньо-наукова діяльність вже неможлива без повсякденного тотального використання цифрових технологій, які будуть визначати прогрес цивілізації найближчі десятиліття. Норма Ліцензійних умов про 12 ПЕОМ на 100 студентів денної форми навчання вже застаріла. Комп'ютерна техніка сьогодні має бути в персональному користуванні кожного викладача та студента, а забезпечення цього вже не повинно бути завданням навчального закладу. На теперішньому етапі пріоритетним є необмежений доступ до ширококутового Інтернету в навчальних корпусах та гуртожитках. Держава через провідні навчальні та науково-дослідні заклади має потурбуватись про зміст та цілеспрямований розвиток вітчизняних дослідницьких і просвітницьких сайтів, що може серйозно просунути Україну до сучасного світового рівня опрацювання студентами інформаційних ресурсів. Паралельно виникатимуть завдання забезпечення гарантованої комп'ютерної грамотності випускників загальноосвітніх шкіл, оскільки вивчення стандартних офісних програм в університетах видається марнуванням часу. Необхідно також підтягнути знання англійської мови як обов'язкову передумову ефективного використання інформаційного ресурсу «глобального павутиння». Таким чином, зусилля слід зосередити на **найширшій інформатизації навчального процесу через загальний доступ до ширококутового Інтернету та створення розвиненого освітньо-наукового контенту**.

Одна з найбільш болісних точок вітчизняної вищої освіти – старіння більшості наукового та навчального лабораторного обладнання. Вартість сучасного обладнання є зависокою, виробляють його в країні замало, а існуючий парк практично не оновлювався з кінця 80-х років. Державні асигнування на

наукове обладнання є недостатніми, контрактників на лабораторно-містких спеціальностях обмаль (якщо з них взяти кошти за обладнання, то їх може не стати зовсім), а допомога бізнесу носить точковий характер. Майбутнє вищої освіти України з традиційно сильним природничо-технічним ухилом без системного (і систематичного) оновлення лабораторного обладнання втрачає перспективу. Рівню стратегічного мислення відповідає **розробка та впровадження десятирічної програми кардинального оновлення лабораторної бази навчання та наукових досліджень вищих навчальних закладів.**

Створена за роки незалежності система ліцензування та акредитації вищих навчальних закладів, спеціальностей та напрямів підготовки досі ефективно виконує роль державного контролю формальних показників діяльності освітніх інституцій. Нині цього недостатньо з огляду на перспективи європейської інтеграції української вищої освіти. Процедурний наголос діючої системи ліцензування та акредитації спрямований на захист споживача від недобросовісних операторів ринку. У багатьох європейських країнах мова вже йде про процес постійного вдосконалення на основі стандартів ISO. Наприклад, Республіка Білорусь, яка досі залишається спостерігачем у Болонському процесі, вимагає від усіх вищих навчальних закладів організувати роботу з формування та оформлення систем управління якістю ВНЗ. Кадрові, науково-методичні та матеріально-технічні ресурси навчального закладу слід спрямовувати не стільки на виконання формальних показників, скільки на неперервне поліпшення якості вищої освіти. Для цього необхідно розвивати сучасні інструменти ліцензійно-акредитаційного процесу, включаючи громадську акредитацію. Ключовим вектором спрямування зусиль має стати **трансформація системи ліцензування та акредитації в базову технологію стимулювання підвищення якості вищої освіти.**

Складовою державного контролю є стандарти вищої освіти. Достатньо порівняти вітчизняні стандарти з деякими європейськими чи хоча б сучасними російськими аналогами, щоб зрозуміти застарілість переважної більшості наших документів. Стандарти освіти пишуться не для сильних, а для слабких навчальних закладів, які мають гарантувати студентам мінімальний рівень підготовки. У них домінує мета надання студентам знань через вивчення певного стандартизованого набору дисциплін. Практично він відображає кадровий потенціал провідних навчальних закладів у відповідній галузі освіти та усталені програми вивчення традиційних дисциплін. Формувати компетенції через перелік дисциплін є неможливим, бо він зовсім не спрямовується на таке завдання. Перехід до компетентнісних стандартів потребує більшої академічної свободи та відповідальності викладачів і студентів як у визначенні змісту дисциплін, так і формуванні індивідуальних навчальних траєкторій. На часі вже **розроблення нового покоління стандартів вищої освіти на компетентнісній основі зі збільшенням вибіркової частини змісту освіти.**

Найменш керованим ланцюгом у боротьбі за якість вищої освіти є студент. Навчити його критичному мисленню, підготувати до конкуренції на ринку праці, привити смак до економічної самодіяльності та підприємництва є окремою стратегічною задачею вищої школи. Вирішити це питання тільки традиційним шляхом вивчення кількох додаткових дисциплін неможливо. Необхідно змінювати парадигму викладання та трансферу знань від викладачів до студентів. Ключовим фактором успіху є максимальне використання власної мотивації студентів, яку потрібно розвивати через визнання рівноправності (не плутати з рівністю у знаннях) та довіри (не плутати з фетишизацією точки зору викладача). На цьому шляху необхідно **просування інтерактивних технологій**

навчання, заснованих на врахуванні різних точок зору, партнерстві студентів і викладачів в процесі навчання, колективному пошуку нових рішень з повагою до світоглядних цінностей та особистого внеску кожного.

Ефективне управління та фінансування вищої освіти. У багатьох випадках проблеми управління у вищій освіті редукуються до посилення виконавської дисципліни та вдосконалення процедури обрання керівників, а фінансування – до його недостатності. Вважаємо це зовнішніми проявами системних кризових явищ у галузі. В їх основі лежить спроба затриматись у радянському минулому, коли навколо функціонує більш-менш сучасна конкурентна ринкова економіка. Неможливість цього провокує взаємну недовіру «стейкхолдерів» вищої освіти та неконструктивну ностальгію. Для подолання глибокої системної кризи в системі управління та фінансування вищої освіти необхідно забезпечити:

- подолання кризи довіри між основними акторами галузі;
- професіоналізацію менеджменту у вищих навчальних закладах, впровадження прогресивних управлінських технологій;
- надання режиму максимального сприяння приватним інвестиціям у вищу освіту та науку;
- диверсифікацію форм державного фінансування вищої освіти в напрямку кооперації ресурсів держави та громадян;
- окреслення соціальної складової розвитку вищої школи в нових умовах;
- інтернаціоналізацію вищої освіти як рушій впровадження нової системи академічних цінностей;
- створення атмосфери заохочення комерціалізації інтелектуальної продукції.

Для подолання кризи довіри потрібні відкритість та прозорість системи. Необхідно знайти нові механізми участі студентів, батьків, роботодавців в управлінні вищими навчальними закладами. Для цього слід подолати стереотипи управлінської вертикалі та зверхній погляд на «невчених» у вчених радах. Академічна спільнота має багато спільних інтересів та цілей, яких неможливо досягнути без скоординованої співпраці усіх її учасників. Тому необхідні **розвиток громадського та студентського самоврядування у вищих навчальних закладах, побудова системи партнерства учасників процесу управління, перехід до громадсько-державного управління в галузі.**

Україна зобов'язана економічному піднесенню 2000-х років генерації молодих професіоналів, які були підготовлені у вищих навчальних закладах за останні 10-15 років. Водночас, самі навчальні заклади часто страждають від старих стереотипів управління їх діяльністю та розвитком. Частково це обумовлюється дуже поважним віком призначень на керівні посади у ВНЗ, але навіть молоді професори можуть виявитись зовсім необізнаними в сучасному менеджменті. Ця проблема не піддається швидкому розв'язанню, проте необхідно визначити змістовні принципи та стратегію руху. Виходячи з світового досвіду проектного управління в наукомістких сферах людської діяльності вважаємо найбільш перспективним **перехід від функціонального до проектно-орієнтованого принципу діяльності системи вищої освіти, радикального скорочення кількості рівнів ієрархічності, гнучкої командної моделі управління.**

В одному з попередніх розділів йшла мова про необхідність підтримки приватних інвестицій у вищу освіту та науку. Для прориву у вирішенні фінансових проблем галузі неможливо обійтись без **податкових преференцій для таких інвестицій.** Це видається найбільш важливим завданням галузевого лоббі. **Запровадження державної підтримки здобуття вищої освіти у формі часткового державного фінансування, кредитування або компенсації**

відсотків по комерційним кредитам покликано створити реальні механізми диверсифікації форм державного фінансування вищої освіти в напрямку кооперації ресурсів держави та громадян. Лише поєднання їх економічних інтересів може забезпечити реальний розвиток вищої освіти і при цьому сформулювати перед нею амбітні завдання стосовно якості послуг, що надаються.

Соціальна складова розвитку вищої школи на теперішньому етапі має зосередитись на вирішенні нагальних питань побутового забезпечення викладачів та студентів. Існуючі в Україні заробітні плати педагогічних та науково-педагогічних працівників не забезпечують перспектив набуття власного житла для громадянина, який віддав перевагу академічній кар'єрі перед бізнесовою. Єдиним реальним шляхом залишається **пільгове кредитування житлового будівництва для викладачів** за допомогою держави та самих навчальних закладів. **Будівництво та реконструкція студентських гуртожитків** покликано навіть не покращити умови проживання іногородніх студентів, а повернути їх в поле поваги до людської гідності.

Інтернаціоналізація вищої освіти багатьма досі сприймається як підвищення мобільності студентів та викладачів у рамках Болонського процесу. Звідси згадані вище стереотипи втрати інтелектуального потенціалу тощо. Насправді, інтернаціоналізація перш-за-все означає **підтримку участі вищих навчальних закладів у міжнародних освітньо-наукових проектах та сприяння зростанню контингенту міжнародних студентів**. Такий наголос у державній політиці може суттєво допомогти навчальним закладам у модернізації їх діяльності, впровадження сучасних управлінських технологій та збільшити фінансування за рахунок зовнішніх ресурсів.

Генерування інновацій разом з підготовкою фахівців є основним призначенням університетів в усьому світі. В Україні є чимало дослідників та винахідників, які можуть створювати комерційний інноваційний продукт, є інституції захисту інтелектуальної власності, але результат їх діяльності не задовольняє нікого. Тут відчувається вплив відірваності вітчизняної вищої школи від промисловості та бізнесу, а лише **впровадження новацій у виробництво забезпечить створення дієвих механізмів захисту та комерціалізації інтелектуальної власності**.

Впродовж тривалого часу Україна барилась з процесом реформування вищої освіти, хоча проблеми постійно множились та поглиблювались. Якщо продовжити марнувати час надалі, то:

- будуть втрачені перспективи інтелектуального та технологічного прориву до клубу розвинених держав;
- буде втрачена довіра суспільства до освіти та освітян;
- вітчизняна система вищої освіти буде швидко деградувати, спричиняючи втрату людського капіталу в національних масштабах;
- Україна стане «сірою зоною» Європейського простору вищої освіти і наукових досліджень, інтелектуальним донором країн з якісними освітніми системами;
- буде змарновано масу можливостей для особистого та професійного розвитку громадян, шанси реальної модернізації системи вищої освіти та зростання міжнародного авторитету України.

Висновки з даного дослідження. За результатами проведеного дослідження можна рекомендувати такі змістовні принципи, що відповідають завданням реформування вищої освіти України:

1. Формування бачення та визначення пріоритетності підвищення якості людського життя в національній освітній стратегії. Розроблення принципів та

нормативної бази неперервної освіти, культивування дистанційного навчання. Облаштування дружнього для осіб з особливими потребами простору у вищих навчальних закладах.

2. Перегляд ролі та функцій державного замовлення. Інституціоналізація та формування культури незалежного оцінювання на всіх рівнях освітньої системи. Послідовне звуження корупційного простору у вищій освіті, створення середовища відкритості та громадського контролю.

3. Модернізація структури вищої освіти, освітніх та кваліфікаційних рівнів, наукових ступенів, конструювання нової моделі аспірантури/докторантури. Надання вищим навчальним закладам широкої академічної, адміністративної та фінансової автономії з одночасним забезпеченням їх відкритості та прозорості, студентам та викладачам – реальної академічної свободи. Цільова підтримка розвитку найбільш перспективних університетів як лідерів національної вищої освіти. Випереджаючий розвиток провідних дослідницьких університетів як моделей системної трансформації академічного середовища. Створення розгалуженої системи грантової підтримки дослідницьких проектів та освітніх інновацій. Стимулювання співпраці університетів і бізнесу засобами податкової та регуляторної політики.

4. Створення відкритих адаптивних міжуніверситетських організаційних структур. Найширша інформатизація навчального процесу через загальний доступ до широкосмугового Інтернету та створення розвиненого освітньо-наукового контенту. Розробка та впровадження десятирічної програми кардинального оновлення лабораторної бази навчання та наукових досліджень вищих навчальних закладів. Трансформація системи ліцензування та акредитації в базову технологію стимулювання підвищення якості вищої освіти. Розроблення нового покоління стандартів вищої освіти на компетентнісній основі зі збільшенням вибіркової частини змісту освіти. Просування інтерактивних технологій навчання, заснованих на врахуванні різних точок зору, партнерстві студентів і викладачів в процесі навчання, колективному пошуку нових рішень з повагою до світоглядних цінностей та особистого внеску кожного.

5. Розвиток громадського та студентського самоврядування у вищих навчальних закладах, побудова системи партнерства учасників процесу управління, перехід до громадсько-державного управління в галузі. Перехід від функціонального до проектно-орієнтованого принципу діяльності системи вищої освіти, радикального скорочення кількості рівнів ієрархичності, гнучкої командної моделі управління. Запровадження податкових преференцій для інвестицій у вищу освіту та науку. Започаткування державної підтримки здобуття вищої освіти у формі часткового державного фінансування, кредитування або компенсації відсотків по комерційним кредитам. Будівництво та реконструкція студентських гуртожитків, пільгове кредитування житлового будівництва для викладачів. Підтримка участі вищих навчальних закладів у міжнародних освітньо-наукових проектах та сприяння зростанню контингенту міжнародних студентів. Створення дієвих механізмів впровадження та захисту наукових та освітніх інновацій.

Запропоновані змістовні принципи реформування вищої освіти України повинні скласти основу комплексних програм з їх реалізації у коротко- та середньостроковій перспективі.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Поглиблення досліджень бачення майбутнього вищої освіти та вдосконалення управління нею на основі проектно-орієнтованих підходів, а також розвиток визначених змістовних принципів реформування в проекти трансформації галузі, а також законодавчих та нормативних документів становлять перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

ЛІТЕРАТУРА

46. Ющенко В. Освітні перспективи України / В. Ющенко // Вища школа. – 2008. – № 10. – С. 3.
47. Вакарчук І. Мета реформ у вищій школі – якість і доступність освіти / І. Вакарчук // Вища школа. - К.: Вища школа. – № 4, 2009 – С.3 – 30.
48. Діалектика вищої освіти: трансформація від декларації до реалізації / В.О. Головка, Д.І. Барановський, Б.М. Кузьмін, Ю.О. Приходько, А.М. Хохлов, В.А. Пасічник, В.Ф. Капієцький. – Харків: Еспада, 2009. – 304 с.
49. Доклад о развитии человека 2009. Преодоление барьеров: человеческая мобильность и развитие/ ПРООН. – М.: Издательство «Весь Мир», 2009. – 232 с.
50. Комюніке Всесвітньої конференції з вищої освіти – 2009: «Нова динаміка вищої освіти і науки для соціальної зміни і розвитку» (ЮНЕСКО, Париж, 5-8 липня 2009 року) // Нова динаміка вищої освіти і досліджень для соціальної зміни і розвитку: Болонський процес 2020 – Європейський простір вищої освіти у новому десятиріччі / упорядник: Т.В.Фініков [та ін.]; за ред. І.О.Вакарчука. – К.: «Агентство Україна», 2009. – С. 20-41.
51. Комюніке конференції Європейських міністрів, відповідальних за вищу освіту (Льовен і Лувен-ла-Ньов, 28-29 квітня 2009 року) // Нова динаміка вищої освіти і досліджень для соціальної зміни і розвитку: Болонський процес 2020 – Європейський простір вищої освіти у новому десятиріччі / упорядник: Т.В.Фініков [та ін.]; за ред. І.О.Вакарчука. – К.: «Агентство Україна», 2009. – С. 42-57.
52. Кремень В. Філософія людиноцентризму у світлі національної ідеї / В. Кремень // Вища освіта України. – К.: Педагогічна преса. – 2009 – № 1. – С.5-12.
53. Проблемы доступности высшего образования. Препринт / Отв. ред. С.В. Шишкин. Независимый институт социальной политики. – М.: «СИГНАЛЬ», 2003. – 173 с.
54. TOP Universities Guide (The QS World University Rankings) // John O'Leary, Nunzio Quacquarelli, Martin Ince. – London, Quacquarelli Symonds Ltd, 2009. – 363 p.
55. Університет і держава: вивчення глобальних трансформацій / М.Квіск. – К.: Таксон, 2009. – 380 с.
56. Шаров О.И. Проблеми розвитку системою управління вищою освітою України в сучасних умовах / О.И. Шаров // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. – № 4(28). – С. 47-53.

Стаття надійшла до редакції 13.07.2009 р.

УДК 005.8:198.152

В.О. Аніщенко, Н.В. Ткаленко

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА І МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ОСВІТНІЙ СФЕРІ НА МАТЕРІАЛАХ ЧЕРНІГІВСЬКОГО РЕГІОНУ

Розглянуто поточний стан освітянської сфери Чернігівського регіону. Виявлено основні проблеми у формуванні лідерства і мотивації персоналу. Окреслено основні напрями розвитку систем мотивації. Табл. 6, дж.3.

Ключові слова: освіта, лідерство, персонал, мотивація, розвиток.

Постановка проблеми. Реформи в освіті є передумовою економічного розвитку, інструментом впровадження відповідальної послідовної політики в умовах демократії. Освіта має стати ключовим фактором суспільного поступу, стратегічним, довготривалим, що забезпечує перехід від екстенсивного до інтенсивного розвитку. У Державній національній програмі „Освіта (Україна ХХІ століття)” наголошено на виконанні стратегічного завдання вихід України на рівень освіти розвинених країн світу через докорінне реформування її

концептуальних, структурних, організаційних засад. Серед принципів реалізації Програми слід виділити такі: пріоритетність освіти, демократизація освіти, що передбачає децентралізацію та раціоналізацію управління системою освіти, інтеграцію у світові освітні структури, багатокладність та варіативність освіти тощо [1]. Запорукою успішної реалізації державної програми в окремих регіонах країни є наявність сучасного кадрового потенціалу, що лідирує, інституту лідерства.

Метою статті є оцінка лідерства і мотивації в освітній сфері Чернігівського регіону з подальшою розробкою напрямів розвитку. Стратегічні теорії управління людськими ресурсами кожний заклад освіти адаптує під специфічні особливості свого функціонування. Від успішності вирішення питання про мотивацію залежить чи будуть підлеглі прагнути працювати добре або просто будуть відбувати робочі години. Тому необхідно зробити огляд причин пасивності та низької продуктивності підлеглих, а також розглянути ефективні методи, за допомогою яких можна викликати ентузіазм і співробітництво з боку працівників.

Аналіз досліджень. Відомо, що будь-який співробітник, приходячи на нове місце роботи, хотів би виявити себе в цій діяльності, в нього є інтерес до неї. Крім того, керівництво зацікавлене в тому, щоб співробітники творчо і з наснагою ставилися до своїх обов'язків. Однак працівник може розчаруватися у своїй діяльності під впливом різних факторів, таких як: ступінь особистісної відповідальності, відносин із начальником та інших. Це, як правило, буває викликано такими причинами:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки;
- нестача необхідної інформації;
- нестача уваги керівника до проблем підлеглого;
- відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;
- неефективне вирішення керівником службових проблем працівника;
- некоректність оцінки працівника керівником.

Ці фактори викликають у працівника освіти почуття приниженості, а також підриваються почуття гордості, гідності, впевненості у собі, у стабільності свого службового становища й можливості подальшого просування. Процес втрати інтересу до праці у своєму розвитку проходить шість стадій:

Стадія 1: Розгубленість. Тут помічаються симптоми стресового стану, що починає відчувати новий працівник. Вони є наслідком розгубленості. Працівник перестає розуміти, що йому потрібно робити і чому в нього не виходить робота. Він задає собі запитання про те, чи пов'язане це з ним самим, чи з начальником або з роботою. Нервовий стан працівника поки не впливає на продуктивність праці, він легко контактує з товаришами по службі, а іноді навіть намагається справитися з труднощами завдяки більш інтенсивної роботи, що у свою чергу може тільки підсилити стрес.

Стадія 2: Роздратування. Суперечливі (двозначні) вказівки керівника, невизначеність ситуації незабаром викликають роздратування працівника, пов'язане з відчуттям власного безсилля. У поведінці працівника з'являються демонстративні риси. Він підкреслює своє незадоволення у сполученні з підвищеною продуктивністю. Тут він переслідує дві цілі – зарекомендувати себе з кращої сторони, а також підкреслити на своєму фоні бездіяльність керівництва.

Стадія 3: Підсвідомі надії. Незабаром підлеглий перестає сумніватися в тому, хто винен у труднощах, які в нього виникли. Тепер він сподівається на промах начальника, після якого можна аргументовано довести правильність своєї точки зору. Це виявляється у приховуванні службової інформації,

необхідної для вирішення завдань цього підрозділу. Підлеглий починає уникати керівника. Продуктивність і якість праці залишаються в нормі.

Стадія 4: Розчарування. На цій стадії відновити зіпсований інтерес до роботи набагато важче. Продуктивність праці знижується до мінімально припустимої. Але на цій стадії працівник ще не втратив останньої надії. У цей період страждають такі почуття працівника, як впевненість у повазі з боку підлеглих, свідомість свого авторитету, звичка до добрих стосунків з боку інших колег по роботі.

Стадія 5: Втрата готовності до співробітництва. Симптомом цієї стадії є підкреслення працівником межі своїх обов'язків, звуження їх до мінімуму. Деякі починають нехтувати роботою, а то й зганяти поганий настрій на колегах, знаходячи задоволення у приниженні інших. Суть цієї стадії – не боротьба за збереження інтересу до роботи, а спроба зберегти самоповагу.

Стадія 6: Заключна. Остаточно розчарувавшись у своїй роботі, співробітник перейде на інше місце, або робота стає для нього тягарем. Один такий працівник може відіграти в групі роль каталізатора, привести до виплеску назовні схованого почуття невдоволення всього колективу [2].

Питання мотивації персоналу в освітній сфері є важливим в сучасних умовах. З метою ліквідації диспропорції в обсягах підготовки педагогів слід врегулювати питання прогнозування потреби в педагогічних працівниках, визначення обсягів державного замовлення на їх підготовку.

Розв'язання проблеми. Політику в освітній сфері на регіональному рівні визначають розпорядчі документи Чернігівської обласної державної адміністрації, управління освіти і науки облдержадміністрації. Підбір та розстановка педагогічних кадрів спрямована, в першу чергу, на забезпечення закладів освіти області кваліфікованими кадрами. Щорічно збільшується відсоток педагогічних працівників з вищою педагогічною освітою. Збільшується кількість вчителів, які заочно здобувають вищу педагогічну освіту (табл.1).

Таблиця 1

Основні показники діяльності закладів освіти станом на 01.07.2007 р.

№ з/п	Назва показника	Заклади освіти							
		СЗШ №1	СЗШ №2	ЗОШ №3	ЗОШ №4	ЗОШ №5	ЗОШ №6	Ліцей №22	Ліцей №31
1.	Кількість: класів (груп) учнів	49	51	54	44	50	4	60	7
		1397	1317	1483	1236	816	34	782	156
2.	Якісний склад педкадрів:								
	разом	85	71	87	77	15	13	11	31
	спеціалістів	27	25	28	41	7	5	-	4
	II квал. категорії	19	21	17	11	3	3	3	5
	I квал. категорії	16	15	22	14	4	4	5	10
	вища категорія	15	7	15	8	1	-	3	7
	старший вчитель	7	2	4	3	-	-	-	4
вчитель-методист	1	1	1	-	-	1	-	1	
3.	Високий рівень знань:	46	59	88					
	Достатній рівень знань:	424	254	386					
4.	Якість знань (%)	33,6	28,5	34					
5.	Успішність (%)	100	100	100					
6.	Учасники предметних олімпіад:								
	міських	161	98	131	145	4			137
	обласних	25	5	9	2	2			14
	республіканських	2	-	-	3	-			-

7.	Олімпіади для учнів початкових класів	21 б	23 б	19 б	19 б				
8.	Конкурс-захист науково-дослідницьких робіт МАН, I етап	2 б	2 б	0 б	0 б				
9.	Конкурс-захист науково-дослідницьких робіт МАН, II етап	6 б	4 б	0 б	0 б				
10.	Конкурс-захист науково-дослідницьких робіт МАН, III етап (Всеукраїнський)	4 б	0 б	0 б	0 б				
11.	Кількість пропущених занять: - з поважних причин - без поважних причин	116726 6083	58152 1158	11431 6487	49013 3525	14896 4189			6176 6056
12.	Кількість дітей, які скоїли: Правопорушення Злочини	2 -	2 -	4 -	- -	- -	1 -	- -	- -
13.	Участь у конкурсі „Вчитель року”	1	-	1	-	-	-	-	-
14.	Участь у конкурсі „Класний керівник року XXI століття”	1	1	1	-	-	-	-	-
15.	Кількість учителів із вищою освітою		57 84%	79 96%	56 93,3%				26
16.	Виконання плану курсової перепідготовки		11 16%	17 20,7%	8 13,3%				

У більшості закладів освіти склались стабільні педагогічні колективи, здатні вирішувати поставлені перед ними завдання. Поряд із цим в деяких районах Чернігівщини стає відчутним дефіцит вчителів, особливо фахівців англійської, німецької мов, математики. Частина предметів у загальноосвітніх школах, особливо у малокомплектних, викладається нефахівцями.

У деяких районах області (Ічнянському, Бобровицькому, Козелецькому) відчутний дефіцит вчителів, особливо фахівців англійської, німецької мов, математики та інформатики. Частина предметів у загальноосвітніх школах, особливо в малокомплектних, викладається нефахівцями. У населених пунктах віддаленої сільської місцевості, навчальні заклади яких необхідно в першочерговому порядку забезпечити педагогічними працівниками, до роботи залучаються педагоги пенсійного віку. Лише протягом першого року роботи за місцем направлення близько 16 % новопризначених вчителів звільняються за власним бажанням, причому три чверті з них – протягом перших трьох місяців. Така ж ситуація у закладах культури, внаслідок чого лише 37 % клубних працівників і 72 % бібліотечних працівників мають відповідну фахову освіту. Не в повному обсязі виконується Закон України "Про освіту" в частині надання соціальних гарантій вчителям, насамперед це стосується молодих спеціалістів. Важливою є проблема поліпшення культурологічної, мовної, психолого-педагогічної, комп'ютерної, методичної підготовки вчителів.

Рішенням обласної Ради Чернігівського регіону від 20.06.2002 р. прийнята регіональна програма "Вчитель", в якій зазначено, що ключова роль державної політики, спрямованої на зміцнення інтелектуального і духовного потенціалу нації, розвиток вітчизняної науки і техніки, збереження і примноження культурної спадщини, належить педагогам [3]. Саме тому надзвичайно важливу роль відіграє підготовка вчителя, його професійне удосконалення, діяльність та соціальне буття. Метою Програми є визначення невідкладних і перспективних

заходів щодо реалізації основних напрямів модернізації системи освіти з урахуванням вимог сучасного інформаційно-технологічного суспільства, забезпечення економічних і соціальних гарантій професійної самореалізації педагогічних працівників та утвердження їхнього високого соціального статусу в суспільстві.

Досягнення цієї мети передбачається шляхом вирішення таких основних завдань:

- оптимізація кадрового забезпечення навчальних закладів;
- модернізація системи підготовки педагогічних працівників;
- удосконалення післядипломної освіти;
- підвищення ролі вчителя у формуванні громадянського суспільства;
- підвищення рівня соціально-економічного забезпечення підготовки педагогічних працівників, їхньої професійної діяльності та післядипломної освіти.

Програму розроблено на період до 2012 року і з урахуванням поступового переходу загальноосвітніх навчальних закладів на новий зміст, структуру і 12-річний строк навчання передбачено реалізувати поетапно.

Фінансування виконання Програми здійснюватиметься в межах асигнувань, передбачених обласним та місцевими органами виконавчої влади в обласному і місцевих бюджетах, та з інших джерел, не заборонених законодавством. Орієнтовний обсяг фінансування, в тому числі обласний бюджет, районні, міський бюджети та інші джерела розділений на три етапи (табл.2) [3].

Таблиця 2

Фінансування регіональної програми "Вчитель"

Етап	Роки, розподіл грошових коштів за бюджетами, тис.грн		
	обласний бюджет	районні, міський бюджети	інші джерела
I етап (2002-2005 роки)			
2002-2003	15088,9	1430,6	13658,3
2004	15114,9	1430,6	13684,3
2005	15289,2	1428,0	13861,2
Разом	45493,0	4289,2	41203,8
II етап (2006-2010 роки)			
2006	319,3	4,3	315,0
2007	319,0	4,0	315,0
2008	381,3	16,3	365,0
2009	381,3	16,3	365,0
2010	381,3	16,3	365,0
Разом	1782,2	57,2	1725,0
III етап (2011-2012 роки)			
2011	380,3	15,3	365,0
2012	380,3	15,3	365,0
Разом	760,6	30,6	730,0
Разом	48035,8	4377,0	43658,8

Виконання основних завдань і заходів цієї Програми забезпечить:

- науково обґрунтоване довгострокове прогнозування потреби у педагогічних і науково-педагогічних працівниках;
- стабілізацію кадрового складу дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних, професійно-технічних і вищих навчальних закладів;
- розроблення та впровадження нового механізму відбору обдарованої молоді для одержання педагогічної спеціальності;

– оновлення змісту підготовки педагогічних працівників, системи неперервної педагогічної освіти протягом усього життя з урахуванням вимог сучасного інформаційно-технологічного суспільства; створення дієво-орієнтованої системи професійної підготовки вчителів;

– комп'ютеризацію навчальних закладів, оснащення їх телекомунікаційними засобами та впровадження сучасних педагогічних технологій;

– підвищення професійного рівня педагогічних працівників;

– підвищення престижу педагогічної професії у суспільстві та утвердження високого соціального статусу вчителя;

– поліпшення соціально-економічного становища вчителів, морального і матеріального стимулювання їхньої професійної діяльності.

Серед працівників освіти м. Чернігова, Чернігівського району та області було проведено опитування про задоволеність ставленням до них керівника. Результати опитування наводяться у табл. 3.

Таблиця 3

**Результати опитування працівників освіти
про задоволеність ставленням до них керівника, %**

Категорія працівників	Запитання анкети	Варіанти відповідей				
		Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні	Важко відповісти
Працівники районних (міських) відділів освіти	Чи задоволені Ви ставленням до Вас завідувача відділу?	76	10	8	0	6
	Чи задоволені Ви ставленням до Вас заступника завідувача відділу?	62	15	16	7	0
Вчителі загальноосвітніх шкіл	Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора?	48	37	11	4	0
	Чи задоволені Ви ставленням до Вас заступника директора?	27	31	30	15	3
Вчителі та вихователі шкіл-інтернатів	Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора?	75	12	6	3	4
	Чи задоволені Ви ставленням до Вас заступника директора?	46	27	13	8	6
Вихователі дошкільних закладів	Чи задоволені Ви ставленням до Вас завідувача дитсадка?	72	11	5	0	12
	Чи задоволені Ви ставленням до Вас методиста?	70	11	16	0	3

Враховуючи, що наведені в таблиці дані є усередненими, звернемо увагу на тенденції, які вони відображають. По-перше, загальним для всіх категорій працівників є більш позитивна оцінка щодо ставлення до перших керівників (завідувачів відділів, директорів шкіл і шкільних інтернатів, завідувачів шкільних закладів). По-друге, спостерігається більша незадоволеність стосунками (ставленням до них) учителів шкіл із заступниками директорів.

Співбесіди з частиною респондентів показали, що до заступників керівників (методистів) члени колективів закладів освіти ставляться більш вимогливо, тому і незадоволеність ставленням цих категорій менеджерів (які найчастіше спілкуються з ними) є більшою. Можна припустити також більшу відвертість суджень про заступників і побоювання респондентів висловити справжні думки про перших керівників. Адже це, на їхню думку, може для них "погано скінчитися" (хоча було гарантовано таємницю опитування). Якщо до відсотків

незадоволеності додати відсотки під рубрикою "вагаються відповісти" і "скоріше ні", маємо досить велику частину працівників, які не задоволені (явно або приховано) ставленням до них керівників, а це погіршує мікроклімат в установах освіти (табл.4).

Таблиця 4

Причини незадоволеності працівників освіти власною роботою

Категорія керівників	Причина	Питома вага, %
Завідувачі районних (міських) відділів науки	Нетактовність і грубість у діловому спілкуванні	35
	Необ'єктивна оцінка праці підлеглих	20
	Недостатня компетентність	17
	Перебільшення власних повноважень	16
	Негуманне ставлення до підлеглих	22
Заступники завідувачів районних (міських) відділів науки	Недостатня компетентність	46
	Нетактовність, грубість	20
	Суб'єктивна оцінка праці підлеглих	19
	Розбіжність вимог порівняно із завідувачем	15
Директора шкіл	Нетактовність, грубість	62,5
	Необ'єктивна оцінка праці вчителів та вихователів	25
	Зайва вимогливість до інших і недостатню до себе	12,5
Заступники директорів шкіл	Зайва вимогливість до інших і недостатню до себе	41
	Неспроможність надати методичну допомогу	17,6
	Необ'єктивна оцінка праці педагогів	14,7
	Нетактовність, грубість у спілкуванні з педагогами	11,7
	Незаохочення творчого пошуку	11,7
	Некомпетентність (під час аналізу уроків)	3,3
Завідувачі дошкільними закладами	Необ'єктивна оцінка праці педагогів	49
	Нетактовність, грубість	27,8
	Недостатня компетентність	19,7
	Вимогливість тільки до інших	3,5
Методисти дошкільних закладів	Неспроможність надати методичну допомогу	39,8
	Незаохочення творчого пошуку	28,3
	Необ'єктивна оцінка праці підлеглих	19,8
	Нетактовність, грубість	12,4

Вся попередня інформація про особливості впливу різних чинників на мікроклімат колективу працює на розробку напрямів його оптимізації та гуманізації. Virізняють такі напрями:

1. Будь-яку діяльність з гуманізації мікроклімату доцільно починати з діагностики соціально-психологічного клімату.
2. Вдосконалення добору, розташування, виховання кадрів, комплектування колективу з урахуванням соціально-психологічної психофізіологічної сумісності людей.
3. Вдосконалення організації праці на основі принципів наукової організації праці, оптимізація інформаційного та ділового обміну.
4. Постановка перед колективом привабливої, корисної суспільству мети, досягнення якої потребує напруженої творчої праці.
5. Гнучке регулювання взаємин у колективі. Усунення протиріч між діловими та особистими відносинами в системі міжособистісних відносин.
6. Вдосконалення матеріальної бази установи, умов праці та життя членів колективу.
7. Вдосконалення стилю керівництва з урахуванням особливостей колективу та вимог суспільства до освіти.
8. Вдосконалення організаційних форм управління. Здійснення заходів щодо забезпечення та підтримання психічного здоров'я, оптимістичного настрою у всіх

членів колективу, від яких певною мірою залежить задоволеність колективом, почуття захищеності.

Виходячи з послідовності та змісту певних психологічних компонентів діяльності менеджера освіти м. Чернігова, можна виділити групу здібностей, які необхідні професіоналу-керівнику освітнього закладу для виконання управлінських функцій. Це діагностичні, прогностичні, проектувальні, організаторські, комунікативні, порівняльно-оцінні, емоційно-вольові групи здібностей. У кожній групі здібностей можна визначити найважливіші психологічні складові, які є професійно важливими якостями. Дослідження довело, що саме наявність цих якостей, поєднаних у спрямованості людини на організаторську діяльність, є психологічним підґрунтям успішного виконання нею функцій менеджера освіти та прийняття підлеглими його як лідера колективу.

Анкетне опитування педагогічних працівників системи освіти м. Чернігова щодо якостей особистості, які заважають керівникові бути лідером, показало, що тут найбільш вагомими негативними рисами є:

у керівників відділу освіти (на думку інспекторів):

– грубість, нетактовність – 34%;

– некомпетентність – 21%;

– невміння організувати роботу відділу – 18%;

– відсутність вимогливості – 10%;

– безініціативність, м'якість характеру, суб'єктивне ставлення до людей та їхніх вчинків – 8%;

– невміння довести справу до кінця, невміння відстоювати інтереси колективу, самовпевненість, зарозумілість, недисциплінованість – 6%;

– формальне, поверхове ставлення до роботи – 3%.

У директорів шкіл:

– сором'язливість – 38%;

– невпевненість у собі – 32%;

– недостатня компетентність – 15%;

– безпринципність, зарозумілість – 7%;

– невміння довести справу до кінця – 5%;

– недовіра до членів колективу – 3%.

Особливу роль у ставленні справжнього керівника в умовах гуманізації та демократизації управління відіграють морально-комунікативні якості, вміння прислухатися до критики, раціонально використовувати працю та час підлеглих, ділова, творча спрямованість, педагогічна майстерність.

Зміст психологічних, соціально-психологічних вимог до особистості менеджера освіти детермінується такими чинниками: психологічні особливості його посадово-управлінських функцій, інтенсифікація психічного життя та спілкування в сучасних умовах, зростання самосвідомості людей.

Поєднання професійно важливих індивідуальних і особистісних якостей керівника освітнього закладу з високою компетентністю, як показує дослідження, робить його ефективно працюючим менеджером освіти (табл.5).

Отже, дослідження показує, що основними чинниками, які впливають на формування соціально-психологічного клімату в закладах освіти м. Чернігова, є:

– зміст та особливості праці, задоволення нею працівників;

– умови праці та побуту, задоволеність ними;

– характер міжособистісної взаємодії з колегами в середині колективу;

– характер міжособистісної та міжгрупової взаємодії поза колективом установи: з відвідувачами установи, колективами організацій, партнерами тощо;

– характер міжособистісної взаємодії працівників і дітей (студентів, слухачів) навчально-виховних закладів, задоволеність нею;

– стиль керівника та особистість менеджерів (керівників), задоволеність ними.

Таблиця 5

Параметрична модель здорового, сприятливого соціально-психологічного клімату колективу установи (закладу) освіти

№	Основний параметр соціально-психологічного клімату	Основна характеристика за визначеними параметрами
1.	Відносини	Гуманне, поважне ставлення до кожного члена колективу
2.	Спілкування	Взаємодопомога, ввічливість
3.	Ставлення до праці	Творча спрямованість на інноваційну діяльність
4.	Переважаючі цінності	Особистість, духовні потреби, самоактуалізація
5.	Рівень громадської думки	Принциповість, взаємовимогливість, дисциплінованість
6.	Ставлення до мети спільної діяльності	Позитивність, згуртованість
7.	Переважаючий емоційний тон	Оптимістичний мажорний тон
8.	Емоційне реагування на негативні явища	Переживання, співчуття, активний пошук резервів подолання негативних явищ
9.	Загальне емоційно-особистісне відчуття кожного члена колективу	Захищеність

Керівники освітніх закладів всіх рівнів повинні комплексно підходити до оцінки праці своїх підлеглих, аналізу змін оточуючого середовища, вимог суспільства до якості освіти. Тому вони, по-перше, повинні займатися самоменеджментом, самовихованням, щоб стати лідерами (одночасно формальними й неформальними – ідеальний, але не завжди реальний на 100% варіант), а по-друге, вимірювати свої дії у відношенні до підлеглих з метою стимулювання в них внутрішньої мотивації, спонукання до співробітництва й ентузіазму з боку підлеглих працівників. До основних заходів поліпшення мотивації праці працівників можна віднести такі, що наведені у табл. 6. Вони об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації труда, залучення персоналу в процесі управління та грошове стимулювання.

Таблиця 6

Заходи поліпшення мотивації праці працівників освіти

Запропоновані	Очікувані результати
<i>Підвищення матеріальної мотивації працівників освіти</i> – мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівників	Зумовить необхідність збільшення трудового внеску педагога, а, отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці
<i>Одноразові премії та винагороди</i> – є ефективною формою матеріального та морального заохочення	Будуть розвиватися якості, що безпосередньо будуть впливати на ефективність роботи (завойовування авторитету, виявлення лідерських якостей, становлення лідера).
<i>Мотиваційний моніторинг</i> – комплексна система постійного спостереження за фактичним станом справ закладів освіти	Регулярна оцінка змін, прогнозування розвитку освітньої сфери діяльності, запобігання негативним тенденціям, що можуть призвести до формування конфліктів у колективі, опрацювання найефективніших заходів, що забезпечать розвиток та використання трудового потенціалу

<i>Підвищення різноманітності умінь і навичок</i> – застосування принципу розвитку різноманітності навичок та умінь	Працівники будуть мати відчуття визнання тих навичок та умінь, які притаманні тільки їм. Це буде стимулювати працівника освіти на вдосконалення навичок, розширення діапазону його здібностей.
<i>Підвищення цілісності роботи</i> – досягається завдяки додатковим задачам, що пов'язані з певними видами робіт.	Буде відбуватися вдосконалений процес контролю за якістю роботи, що буде сприяти покращенню показників ефективності роботи в цілому
<i>Підвищення важливості роботи</i> – досягається завдяки використанню аналізу попередніх результатів та застосуванню інновацій в менеджменті освіти	Обізнаність працівника з питань «навіщо?», «з чого досягнення якої мети виконується певний вид робіт?», що вплине на кінцевий результат якості його праці
<i>Збільшення автономії</i> – передача (делегування) деяких управлінських функцій низького рівня підлеглим	Працівники будуть приймати самостійно рішення, прагнути правильно зрозуміти поставлені завдання, одержати своєчасно необхідну інформацію, відчувати відповідальність за власну роботу та почуття успіху, що взагалі приведе до підвищення власного задоволення робітника
<i>Посилення зворотного зв'язку</i> – вірний спосіб стимулювання взаємодії з працівниками	Дозволить працівникам своєчасно виправляти недоліки, корегувати процес виконання своєї роботи (оперативне регулювання дій), наблизити його до максимально ефективного завершення. Запобігання подібних перебоїв та помилок в роботі.
<i>Посилення контакту з начальником</i>	Стиль керівництва та лідерства буде визначатися всебічними цілями діяльності та рівнем людських взаємовідносин

Перший напрям відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення виробництва праці. Воно включає в ролі елементів вдосконалення системи заробітної платні, надання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на відповідному рівні, так і росту виробництва праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у праці. Врешті-решт відбуваються певні накладки або звикання до цього виду впливу. Однобокий вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення виробництва праці.

Хоча праця в нашій країні, на відміну від високорозвинених країн, на цей час розглядається лише як засіб заробітку, можна припустити, що потреба в грошах буде рости до певної межі, яка залежить від рівня життя, після якого гроші стануть умовою нормального психологічного стану, збереження людської гідності. В цьому випадку в ролі домінуючих можуть виступати інші групи споживачів, зв'язаних з потребою у творчості, досягненні успіхів та інше. Для керівника освітнього закладу велике значення має уміння розрізняти потреби працівників. Потреби більш низького рівня мають задовольнятися до того, як потреби наступного рівня стануть більш значущим фактором, який визначає поведінку людини.

Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, знов виявиться ефективною. З розвитком особистості розширюються можливості, потреби у самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб нескінченний.

Наступний напрям поліпшення мотивації – вдосконалення організації праці педагога – містить ставлення цілей, розширення робочих функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, поліпшення умов праці. Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення слугує мотивуючим засобом для робітника.

Висновки. Розширення функцій припускає внесення різноманітності в працю педагогічного персоналу, тобто збільшення об'єму роботи одного працівника. В результаті збільшується інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у випадку неповного завантаження працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може призвести до різкого опору з боку працівників.

Збагачення праці припускає надавання людині такої праці, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення до його обов'язків деяких функцій планування і контролю за якістю своєї діяльності.

Поліпшення умов праці – одна з найгостріших проблем цього часу. На етапі переходу до ринку зростає значущість умов праці як одної з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови робочого середовища. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, вони можуть бути одночасно фактором і наслідком певного виробництва праці та його ефективності.

Відпрацювання запропонованих заходів надасть можливості нашим закладам освіти вийти на якісно новий рівень управління, якого вимагають різні європейські й загальноміжнародні документи щодо поліпшення якості освіти.

ЛІТЕРАТУРА

57. Державна національна програма „Освіта (Україна XXI століття)”.
58. Алифанов С.А. Основные направления анализа лидерства / С.А. Алифанов // Вопр. Психологии. – 1991. – №3. – С. 90-98.
59. Регіональна освітянська програма Чернігівської області "Вчитель".

Стаття надійшла до редакції 22.07.2009 р.

УДК 005.8

В.І. Жованик

МОДЕЛЮВАННЯ ДИНАМІКИ ПІДСУМКУ АКАДЕМІЧНИХ РЕСУРСІВ ВНЗ

Розроблено алгоритм прийняття рішення для управління академічними ресурсами на базі дослідження їх середовища: організаційно-методичного, науково-технічного, фінансово-економічного, акредитаційного для подальшого моделювання управління ними. Рис. 1, дж. 11.

Ключові слова: академічні ресурси, динаміка і «питома вага» академічних ресурсів, індекс змінного, постійного складу і структурних зрушень, моделюючий алгоритм.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Під ефективністю будь-якої системи управління розуміється насамперед ступінь її функціональності і пристосованості до виконання поставлених завдань при певних заданих умовах. Сучасний етап розвитку інформаційних технологій в сфері вищої освіти характеризується широким діапазоном інформаційно-освітнього середовища з великою кількістю показників, що обумовлює певну складність [1,2].

“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2009, № 3(31)

Ретельне осмислення сутності розуміння ефективності роботи ВНЗ і управління його якістю на фоні стабільного, безпечного і безкризового існування, як необхідної умови, привело до складання науково-економічної категорії, «Академічні ресурси» наряду з такими категоріями як: національні, технологічні, наукові, економічні ресурси [3,4].

В умовах підрахунку ефективності підсумку функціонування ВНЗ, які динамічно змінюються, виникає необхідність аналізу, якими силами, ресурсами і витратами досягнуто певного підсумку [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В статті йдеться про науково-економічну категорію, «Академічні ресурси» зв'язаною з якістю, ефективністю роботи навчальної установи і можливості управління ними в освітніх проектах [6,7,8].

Відсутність відповідних засад для створення алгоритму системи управління академічними ресурсами, як аргумента якості роботи навчального закладу через функціональні рівні роботи ВНЗ: організаційно-методичної ($P_{o.m.}$), фінансово-економічної ($P_{f.e.}$), науково-навчальної ($P_{n.n.}$), науково-технічної ($P_{n.t.}$), акредитаційної (P_A) спонукають до дослідження цієї проблеми [9].

Мета роботи полягає у формуванні важелів оцінки підсумку академічних ресурсів в діяльності ВНЗ в функції, визначення питомої ваги кожного функціонального рівня роботи, розробка математичного апарату для зважених оцінок динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального закладу і формування системи управління ними.

Викладення основного матеріалу дослідження. На основі кількісних і якісних показників діяльності навчального закладу виконано аналітичний аналіз і створені статистичні моделі спостережень рівня академічних ресурсів на базі факторів академічного, наукового і фінансово-економічного середовища, які визначили рівні академічних ресурсів як стану сумарних ресурсів: організаційно-методичних ($P_{o.m.}$), фінансово-економічних ($P_{f.e.}$), науково-навчальних ($P_{n.n.}$), науково-технічних ($P_{n.t.}$), акредитаційних (P_A), і дали можливість визначення питомої ваги кожного із них з подальшою розробкою динаміки підсумку академічних ресурсів в роботі ВНЗ відносно названих ресурсів (рівнів) його діяльності.

Досліджуємо динаміку академічних ресурсів в результаті діяльності навчального закладу відносно рівнів його основної роботи, визначаємо „питому вагу” кожного показника праці навчального закладу [10,11].

Дія цього дослідження на базі „теорії статистики” виводимо формули „питомої ваги” кожного основного показника академічних ресурсів навчального закладу і на прикладі: самого кращого – поточний період, самого гіршого – базовий період протягом 3-5 років робимо розрахунки цих „питомих ваг” [9]:

$$PP_{n.t.} = \frac{P_{\Sigma}}{P_{o.m.}} - \text{„питома вага” організаційно-методичного ресурсу (рівня)}$$

роботи;

$$PP_{n.t.} = \frac{P_{\Sigma}}{P_{n.t.}} - \text{„питома вага” науково-технічного ресурсу (рівня) роботи;}$$

$$PP_{н.н.} = \frac{P_{\Sigma}}{P_{н.у.}} - \text{„питома вага“ науково-навчального ресурсу (рівня)}$$

роботи;

$$PP_{ф.е.} = \frac{P_{\Sigma}}{P_{ф.е.}} - \text{„питома вага“ фінансово-економічного ресурсу (рівня)}$$

роботи;

$$P_A = \frac{P_{\Sigma}}{P_A} - \text{„питома вага“ акредитаційного ресурсу (рівня) роботи,}$$

де $P_{о.м.}$, $P_{н.т.}$, $P_{н.н.}$, $P_{ф.е.}$, P_A – ресурси організаційно-методичного, науково-технічного, науково-навчального, фінансово-економічного, акредитаційного рівня роботи, P_{Σ} – підсумок академічних ресурсів в діяльності ВНЗ відносно всіх вказаних рівнів роботи водночас.

Розробка динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального закладу відносно рівня організаційно-методичної роботи ($P_{о.м.}$):

1. Визначимо **індекс змінного складу** організаційно-методичної роботи

$$I_{з.с.}^{о.м.} = \frac{\sum P_{\Sigma 1} P_{о.м.1}}{\sum P_{\Sigma 0} P_{о.м.0}}; \quad (1)$$

де $P_{\Sigma 1}$; $P_{\Sigma 0}$ – підсумок академічних ресурсів в діяльності ВНЗ відносно всіх рівнів його роботи в поточному і базисному періодах, як відношення середніх рівнів інтенсивного показника.

2. Визначаємо **індекс постійного (фіксованого) складу** організаційно методичної роботи – як змінну середнього рівня інтенсивного показника:

$$I_{ф.с.}^{о.м.} = \frac{\sum P_{\Sigma 1} P_{о.м.1}}{\sum P_{\Sigma 0} P_{о.м.1}} \quad (2)$$

$\Pi_{о.м.1}$ – питома вага поточного періоду;

$$\frac{P_{\Sigma 1}}{P_{о.м.1}} = \Pi_{о.м.1}. \quad (3)$$

3. Визначаємо **індекс структурних зрушень** організаційно-методичної роботи як фіксація на рівні базисного періоду інтенсивного показника.

$$I_{с.з.}^{о.м.} = \frac{\sum P_{\Sigma 0} P_{о.м.1}}{\sum P_{\Sigma 1} P_{о.м.0}} \quad (4)$$

$\Pi_{o.m.0}$ – питома вага базисного періоду;

$$\frac{P_{\Sigma 0}}{P_{o.m.0}} = \Pi_{o.m.0}. \quad (5)$$

Тоді

$$I_{\phi.c.}^{o.m.} = \frac{\sum P_{o.m.1}}{P_{\Sigma 0}} \times \Pi_{o.m.1}; \quad (6)$$

$$I_{3.c.}^{o.m.} = \frac{\sum P_{o.m.1}}{P_{\Sigma 0}} \times \Pi_{o.m.0} \quad (7)$$

$$I_{3.c.}^{o.m.} = I_{\phi.c.}^{o.m.} \times I_{c.3.}^{o.m.} \left(\frac{\sum P_{o.m.1}}{\sum P_{\Sigma 0}} \right) \times \Pi_{o.m.1} \times \Pi_{o.m.0} \quad (8)$$

Виводимо формулу динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального закладу відносно рівня організаційно-методичної роботи:

$$D_{P_{\Sigma}}^{o.m.} = \left(\frac{\sum P_{o.m.1}}{\sum P_{\Sigma 0}} \right)^2 \times \Pi_{o.m.1} \times \Pi_{o.m.0}. \quad (9)$$

Далі виконуємо розробку динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального закладу відносно рівня науково-технічної роботи ($P_{н.т.}$), виконуємо математичні перетворення відповідно формулам (1-8), виводимо формулу динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального закладу відносно рівня науково-технічної роботи:

$$D_{P_{\Sigma}}^{н.т.} = \left(\frac{\sum P_{н.т.1}}{\sum P_{\Sigma 0}} \right)^2 \times \Pi_{н.т.1} \times \Pi_{н.т.0}. \quad (10)$$

Розробка динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального закладу відносно рівня науково-навчальної роботи ($P_{н.н.}$), проводиться аналогічно формулі (9).

Виводимо формулу динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального закладу відносно рівня науково-навчальної роботи:

$$D_{P_{\Sigma}}^{н.н.} = \left(\frac{\sum P_{н.н.1}}{\sum P_{\Sigma 0}} \right)^2 \times \Pi_{н.н.1} \times \Pi_{н.н.0}. \quad (11)$$

Розробка динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального закладу відносно рівня фінансово-економічної роботи ($P_{\phi.e.}$) проводиться аналогічно формулі (9).

Виводимо формулу динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального закладу відносно рівня фінансово-економічної роботи:

$$D_{P_{\Sigma}}^{\phi.e.} = \left(\frac{\sum P_{\phi.e.}}{\sum P_{\Sigma 0}} \right)^2 \times \Pi_{\phi.e.1} \times \Pi_{\phi.e.0}. \quad (12)$$

Розробки динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального відносно рівня акредитаційної роботи

Виводимо формулу динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального закладу відносно рівня акредитаційної роботи:

$$D_{P_{\Sigma}}^A = \left(\frac{\sum P_A}{\sum P_{\Sigma 0}} \right)^2 \times \Pi_{A1} \times \Pi_{A0}. \quad (13)$$

Далі досліджуємо і даємо оцінку академічним ресурсам в підсумковій діяльності навчального закладу за досліджуваний період часу. За основу беруться виведені формули, розрахунки за ними і закономірність варіації. В результаті робимо висновок, що для розрахунку динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального закладу по основним напрямкам його роботи саму значну роль відіграє залежність варіації: $D = \sqrt{\frac{\sum Dn^2}{n}}$.

В результаті отримаємо формулу для визначення підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального закладу:

$$\sum D_{P_{\Sigma}} = \sqrt{\frac{\left(D_{P_{\Sigma}}^{o.m.} \right)^2 + \left(D_{P_{\Sigma}}^{н.м.} \right)^2 + \left(D_{P_{\Sigma}}^{н.н.} \right)^2 + \left(D_{P_{\Sigma}}^{\phi.e.} \right)^2 + \left(D_{P_{\Sigma}}^A \right)^2}{5}}. \quad (14)$$

По формулі (14) робиться розрахунок і оцінюється результат праці ВНЗ за значний період часу в галузі академічних ресурсів в динаміці.

Таким чином отримані такі результати.

1. Розроблено моделюючий алгоритм, що є практичним засобом визначення підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального закладу; засобом визначення усередненої величини від усіх рівнів ресурсів в діяльності навчального закладу.

2. Виконана робота передбачає можливість сформувати алгоритм ефективності академічних ресурсів в діяльності ВНЗ з подальшим управлінням ними на базі дослідження організаційного, науково-технічного, фінансово-економічного, акредитаційного середовища в функції можливості застосування автоматизованої системи управління ними.

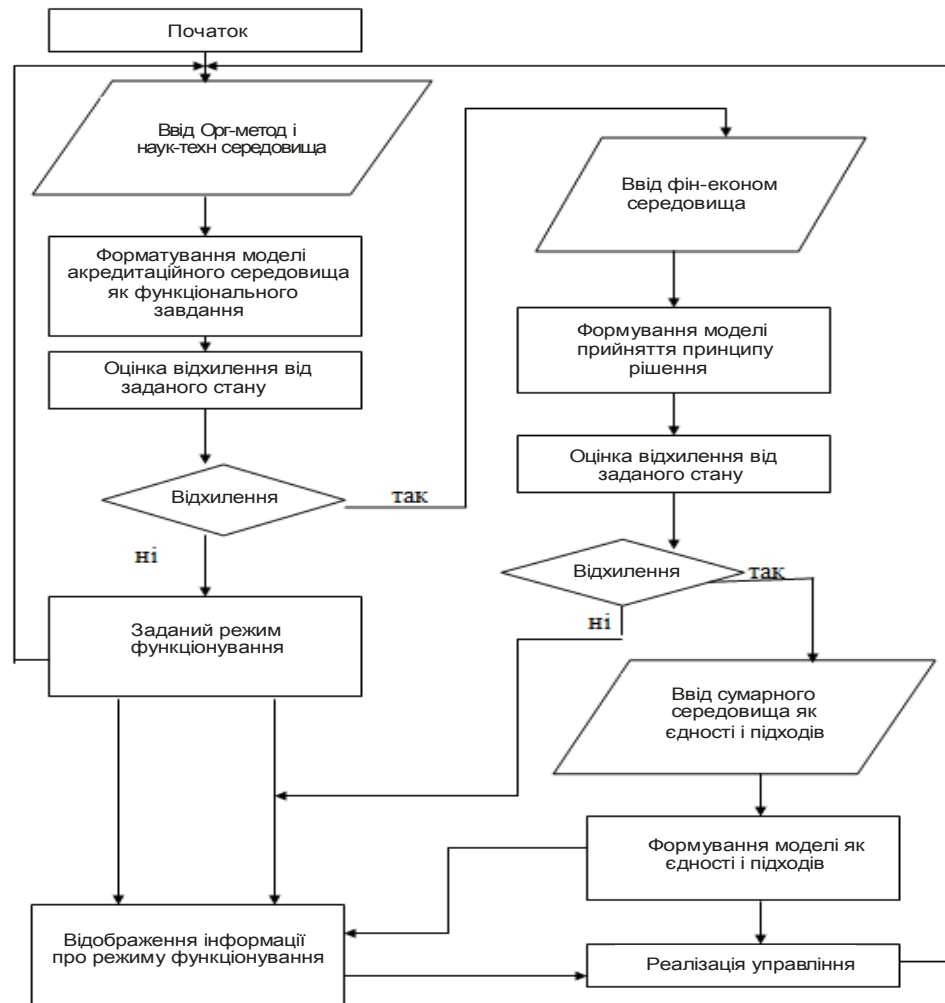


Рис. 1. Блок-схема прийняття рішення для управління академічними ресурсами на базі дослідження їх середовища

3. Визначена питома вага кожного показника академічних ресурсів в роботі навчального закладу, яка передбачає визначення майбутніх статистичних ваг при обстеженні динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального закладу відносно різних рівнів (ресурсів) в його діяльності.

4. Розроблено і запропоновано математичний апарат для зважених оцінок динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності навчального закладу через індекси змінного постійного (фіксованого) складу і структурних зрушень.

5. Дано оцінку підсумковій динаміці академічних ресурсів в діяльності навчального закладу шляхом розробки математичних формул через побудову складних індексів за участю питомих ваг окремих ресурсів діяльності ВНЗ.

Висновки

1. Дана оцінка динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності ВНЗ індексним методом.

2. Розроблена блок-схема алгоритму прийняття рішення для управління академічними ресурсами на базі дослідження їх середовища: організаційно-методичного, науково-технічного, фінансово-економічного і акредитаційного.

3. В роботі розроблено теоретичні засади динаміки підсумку академічних ресурсів в діяльності ВНЗ для подальшого формування і моделювання управління ними, що сприятиме підвищенню ефективності роботи навчального закладу.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Матеріали даної статті відкривають можливість моделювання управління академічними ресурсами на базі теоретичних засад їх підсумку в діяльності ВНЗ. Далі можуть ставитись і вирішуватись *вхідні, вирішальні і визначальні* передумови створення академічних ресурсів.

ЛІТЕРАТУРА

60. Державна національна програма «Освіта» «Україна XXI століття»: затверджено Постановою кабінету Міністрів України №896 від 3 листопада 1993 р. // Середня освіта в Україні: Зб. нормативно-правових документів. - Розділ 1. Загального положення. - К.: форум, 2004. – 59-88 с.
61. Ломоносова О.Е. Розрахунки трудомісткості навчальної роботи, що відносяться до певної спеціальності у ВНЗ / О.Е. Ломоносова // Збірник наукових праць. Миколаїв: УДМУ. – 2004. – №1.
62. Архипов А. Экономическая безопасность: оценка, проблемы, способы обеспечения / А. Архипов, А. Городецкий, Б. Михайлов // Вопросы экономики, 1994. – №12.
63. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С.Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки, 2003. – №3. – 12-19 с.
64. Борзенко-Мірошніченко А.Ю. Роль і функції менеджера з якості в освітніх проектах / А.Ю. Борзенко-Мірошніченко // Тези доповідей IV міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства». Тема: Управління програмами організаційного розвитку в конкурентному оточенні. Відп. за вип. С.Д. Бушуєв. – К: КНУБА, 2007. – 24-25 с.
65. Бабенко Н.И. Информационно-аналитическая система управления учебным процессом высшего учебного заведения: Материалы всеукраинской научно-методической конференции / Н.И. Бабенко, С.А. Бабичев // «Проблеми та зміст фундаментальної освіти сучасного інженера». – Харків: НТУ «ХПІ», 2004. – С. 58-60.
66. Гладка О.М. Роль і місце методології управління проектами і сучасній вищій школі. / О.М. Гладка // Тези доповідей IV міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства». Тема «Управління програмами організаційного розвитку в конкурентному оточенні. Відп. За вип. С.Д. Бушуєв. – К.: КНУБА, 2007. – С. 38-39.
67. Новиков Д.А. Модели и механизмы управления научными проектами ВУЗах / Д.А. Новиков, А.Л. Суханов // М.: Институт управления образованием РАО, 2005. – 80 с.
68. Жованик В.І. Болонський процес: зміст, підходи і завдання «академічної безпеки» навчального закладу, її моделювання та рівні / В.І. Жованик, Г.В. Жованик // Актуальні Проблеми Економіки, 2005. – №12. – 112-120с.
69. Бабіч В.І. Система управління освітянськими технологіями та моделювання схильностей для умов подальшого навчання / В.І. Бабіч, П.П. Діденко // Матеріали міжнародної наукової конференції «Интеллектуальные системы принятия решений прикладные аспекты информационных технологий». – Евпатория, 2006. – Т. 1. – С. 199-202.
70. Берман М.А. Математические модели и планирование образования. / М.А. Берман, Л.К. Семенов, В.Н. Сулицкий // М: Наука, 1972. – 110с.

Стаття надійшла до редакції 15.08.2009 р.

Е.А. Лихолобов

РОЗРОБКА ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

На підставі складу технології управління персоналом та зв'язків між окремими її елементами поданий порядок розробки технології управління персоналом підприємства в контексті формування організаційної поведінки. Рис. 2, табл. 3, дж. 10.

Ключові слова: управління персоналом, порядок розробки технологій, організаційна поведінка, управлінський вплив, організаційна поведінка, рівні управління.

Постановка проблеми. В умовах динамічного зовнішнього середовища, швидких темпів змін персонал висувається на перший план як важливе джерело конкурентних переваг. Саме тому при спробах покращити результати діяльності підприємства фахівці все частіше пропонують звертати погляд на його персонал, змінюючи при цьому способи та прийоми роботи з ним [1,3,4,9]. Управлінський вплив щодо персоналу підприємства відбувається у формі технології управління персоналом, що представлено в роботах [5,6,8,10]. Отже, для успішного управління персоналом підприємства така технологія має існувати, що обумовлює актуальність питання її розробки.

Аналіз досліджень та публікацій. Питання технології управління персоналом є певною мірою розробленим в сучасних роботах. При цьому автори, пропонуючи дещо різні підходи для розуміння сутності та складу технології управління персоналом (табл.1), не зупиняють увагу на тому, як саме слід розробляти технологію управління персоналом для підприємства. Адже зрозуміло, що використовувана технологія управління має відповідати особливостям підприємства, має бути «налагоджена» відповідно до особливостей його діяльності. З позиції розробки такої технології доцільний простий перелік складників технології управління персоналом, але його недостатньо для безпосереднього впровадження та використання на підприємствах.

Таблиця 1

Підходи до виділення складових технології управління персоналом

Автор	Підхід	Складові технології управління персоналом
[7]	Функціональний	Організація найму, відбір, прийом персоналу, оцінка персоналу, професійна орієнтація персоналу, адаптація персоналу, навчання персоналу, управління кар'єрою та службово-професійним просуванням, мотивація, організація праці, управління конфліктами та стресами, забезпечення соціального розвитку, вивільнення персоналу
	Елементний	інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та діловодне забезпечення системи управління персоналом
	Системний	Підсистеми планування та маркетингу персоналу, управління найманням та обліку персоналу, управління трудовими відносинами, забезпечення нормальних умов праці, управління розвитком персоналу, управління мотивацією поведінки персоналу, управління соціальним розвитком, розвиток організаційної структури управління, правове забезпечення системи управління персоналом, інформаційне забезпечення системи управління персоналом

[8]	Інструментальний	Проектування структури організації, оцінка потреби у персоналі, аналіз кадрової ситуації у зовнішньому середовищі, аналіз діяльності, посадові інструкції, залучення потенційних кандидатів на роботу, оцінка кандидатів, конкурсний відбір та адаптація персоналу, нормування праці, оцінка праці, атестація персоналу, формування резерву кадрів, планування кар'єри, програми стимулювання праці, навчання персоналу
[2]	Інструментальний	Облік кадрів, розрахунок матеріального винагородження, підбір персоналу, профілювання посад, оцінка персоналу, управління навчання та розвитком персоналу, управління кар'єрою персоналу, управління мотивацією
	Процедурно-орієнтований	Забезпечення кадрового документообігу, врахування відпрацьованого часу, нарахування заробітної плати, аналіз персоналу підприємства залежно від поставленого завдання, мотивація персоналу, управління резервом кадрів, навчання та перепідготовка персоналу, підбір персоналу, конкурсний набір персоналу

Наявність різних підходів до виділення складових технології управління персоналом відображає її складність, «об'ємність» як управлінського інструменту. У зв'язку з цим **мета статті** полягає у викладі порядку розробки технології управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. За результатами синтезу існуючих підходів до виділення складників технології управління персоналом (табл. 1) представляється доцільним візуалізувати склад технології управління персоналом для її подальшої розробки, конкретизації складу різних блоків в технології управління персоналом та зв'язків між ними. Склад технології управління персоналом та зв'язки між окремими її елементами представлено на рис. 1. Зважаючи на складність та повноту технології управління персоналом, її склад подано схематично.

До складу технології управління персоналом входять:

суто управлінські процедури та завдання щодо управління персоналом (в складі системно-орієнтованого, запито-зумовленого та нормативного блоків завдань), які на перетині із функціями управління конкретизуються у чітко визначених прийомах та діях щодо управлінського впливу на персонал підприємства з метою формування його організаційної поведінки;

суб'єкт управління, який забезпечує виконання конкретизованих завдань та реалізацію визначених функцій, та безпосередньо такий управлінський вплив здійснює;

результати управлінського впливу та їхнє представлення, які свідчать про наслідки управлінського впливу й водночас про поточну характеристику персоналу підприємства та його організаційної поведінки, яка слугує підґрунтям для подальших дій;

забезпечення різного характеру, яке використовується суб'єктом впливу для виконання вибраних завдань та реалізації функцій в процесі управлінського впливу на персонал підприємства.

Системно-орієнтований, запито-зумовлений та нормативний блоки представлені сукупністю завдань відповідного характеру, які є вузькоспрямованими за змістом та метою використання щодо персоналу підприємства, але в сукупності забезпечують цілісний та повний управлінський вплив щодо персоналу. Функції управління у випадку використання технології управління персоналом є традиційними для управління й представлені плануванням, організацією, обліком, аналізом, контролем тощо. Додатково

можуть використовуватися інші функції: координування, прогнозування, але їхнє використання не є принципово обов'язковим.

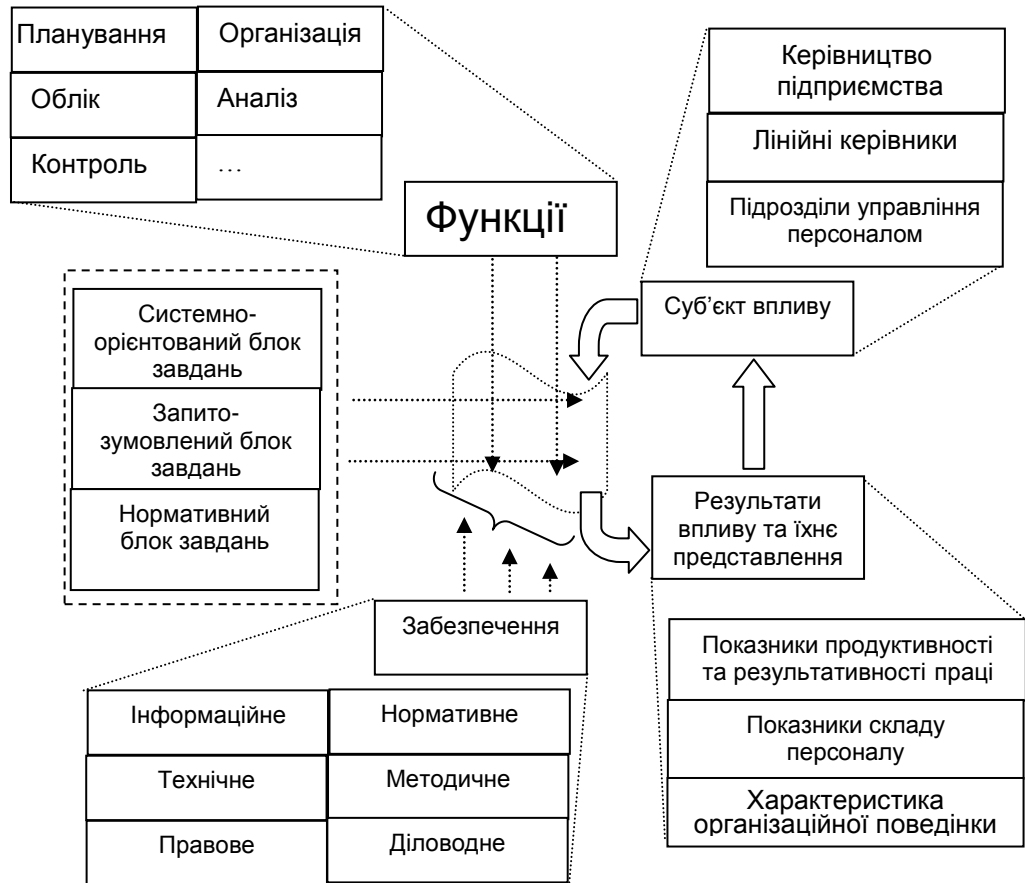


Рис. 1. Склад технології управління персоналом

Суб'єктом впливу при використанні технології управління персоналом є, перш за все, керівництво підприємства; безпосередній вплив на персоналу підприємства за різними питаннями щодо його діяльності, у тому числі й організаційної поведінки, здійснюють лінійні керівники; функціональний вплив на персонал підприємства, накопичення й обробку інформації здійснюють підрозділи управління персоналом. Всі названі рівні управління – лінійні керівники та керівництво підприємства, а також підрозділи управління персоналом (відділ кадрів, служба кадрів, служба управління кадрами, відділ праці та заробітної плати тощо) й складають в сукупності суб'єкт впливу як складник технології управління персоналом.

Щодо результатів впливу та їхнього представлення як складника технології управління персоналом слід сказати таке. Важливість цього складника є більшою, ніж це може видатися на перший погляд, оскільки саме результати впливу та їхнє представлення, з одного боку, свідчать про результативність управлінського впливу та можуть бути використані як основа для циклу зворотного зв'язку у контурі управління. З іншого боку, результати впливу та їхнє представлення постають первісною інформацією для використання суб'єктом впливу з метою подальшого використання технології управління персоналом.

представлення» містить показники продуктивності та результативності праці, показники складу персоналу, характеристику організаційної поведінки. Показники продуктивності та результативності праці характеризують корисний результат, створюваний персоналом підприємства, та якісні аспекти формування такого результату. Показники складу персоналу характеризують безпосередньо сам персонал підприємства – його кількісний та якісний склад, структуру за вибраним критерієм, динаміку тощо. Характеристика організаційної поведінки в зручній для практичного використання формі описує фактичну організаційну поведінку, яка існує на підприємстві.

Нарешті, складником технології управління персоналом є забезпечення, яке безпосередньо використовується суб'єктом впливу для реалізації функцій та завдань управління персоналом. До складу такого забезпечення включені інформаційне, нормативне, технічне, методичне, правове, діловодне забезпечення. Кожен вид забезпечення необхідний для успішного виконання виділених завдань щодо управління персоналом та реалізації функцій управління персоналом, а сукупність видів забезпечення створює цілісну підтримку дій суб'єкта управління.

Сукупність описаних складників технології управління персоналом у взаємодії й формує необхідну технологію управління персоналом, яка забезпечує його належну поведінку й тим самим сприяє досягненню цілей, поставлених перед персоналом підприємства. Для успішного використання технологія управління персоналом на підприємстві має містити всі зазначені складники, які необхідним чином комбінуються між собою.

Вважається доцільним уточнити характеристику, конкретизувати склад блоків технології управління персоналом для її побудови в кожному конкретному випадку використання в контексті організаційної поведінки. Характеристику блоків технології управління персоналом подано в табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика блоків технології управління персоналом

Блок	Причина необхідності реалізації	Характер	Рівень витрат підприємства на забезпечення реалізації блоку	Складність реалізації	Доцільність залучення зовнішніх фахівців для виконання окремих завдань в складу блоку
Нормативний	Нормативні вимоги	Обов'язковий	Низькі	Незначна	Майже відсутня
Запито-зумовлений	Періодичні потреби користувачів інформації	Альтернативний	Середні	Не визначена	Середня
Системно-орієнтований	Прагнення забезпечити системний та повний характер управління персоналом підприємства	Альтернативний	Порівняно високі	Висока	Середня

Склад блоків конкретизовано у вигляді окремих виконуваних завдань та процедур стосовно персоналу (табл. 3). Після конкретизації змісту технології управління персоналом підприємства в контексті формування організаційної поведінки та її структури відповідно до вибраного декомпозиційно-синтетичного підходу пропонується такий порядок розробки технології управління персоналом підприємства в контексті формування організаційної поведінки (рис. 2).

Таблиця 3

Склад блоків технології управління персоналом

Системно-орієнтований	Запито-зумовлений	Нормативний
професійна орієнтація та адаптація, визначення вимог до процесу й результату праці, нормування праці, накопичення й обробка інформації щодо складу персоналу, профілювання посад, управління кар'єрою, створення та управління резервом кадрів, формування умов праці, формування трудових відносин, оцінка персоналу, мотивація персоналу, підвищення кваліфікації, соціальний розвиток персоналу, управління конфліктами та стресами, проектування структури організації	оцінка потреби у персоналі, аналіз кадрової ситуації у зовнішньому середовищі, залучення потенційного персоналу до організації, підбір персоналу, відбір персоналу, конкурсний набір персоналу, оцінка персоналу, підвищення кваліфікації, приймання персоналу, вивільнення персоналу	забезпечення кадрового документообігу (створення та зберігання всіх необхідних документів щодо зарахування персоналу до складу організації, кар'єрного росту, відпусток, звільнення тощо), облік відпрацьованого часу, нарахування заробітної плати

Щодо представленого порядку побудови технології управління персоналом в контексті організаційної поведінки слід надати певний коментар. Цифрами позначено окремі етапи розробленого порядку. Такими етапами є постановчий, інструментальний, розподільчий та забезпечувальний.

Розробка технології управління персоналом (ТУП) в контексті організаційної поведінки починається з постановочного етапу. На цьому етапі визначаються цільові характеристики організаційної поведінки та персоналу підприємства, які мають бути досягнуті, визначаються використовувані результати впливу, які слугують вимірниками наслідків здійснених заходів та цільовими орієнтирами майбутніх заходів, та їхнє представлення. Крім того, на постановочному етапі здійснюється оцінка фактичних характеристик організаційної поведінки та персоналу підприємства. Така оцінка слугує «відправною» точкою подальших дій.

На інструментальному етапі здійснюється насичення блоків технології управління персоналом конкретними діями, заходами та інструментами. Вибір змісту технології управління персоналом має базуватися, з одного боку, на потребах підприємства щодо використання технології управління персоналом (залежно від кількості персоналу підприємства, важливості персоналу як ресурсу в діяльності підприємства тощо); з іншого боку, технологія управління персоналом має розроблятися залежно від ресурсних обмежень, які існують на кожному підприємстві (одноразові та періодичні витрати на використання технології управління персоналом, наявність або відсутність спеціального програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати виконання періодичних рутинних операцій щодо управління персоналом, достатність кваліфікації фахівців з управління персоналом на підприємстві або необхідність її підвищення тощо). Порівняння потреб підприємства та його ресурсних обмежень дозволяє визначити принципову орієнтацію технології управління щодо кількості

використовуваних блоків – мінімально можлива, варіативна, повна з можливим якісним характером уточнення спрямованості технології управління персоналом.

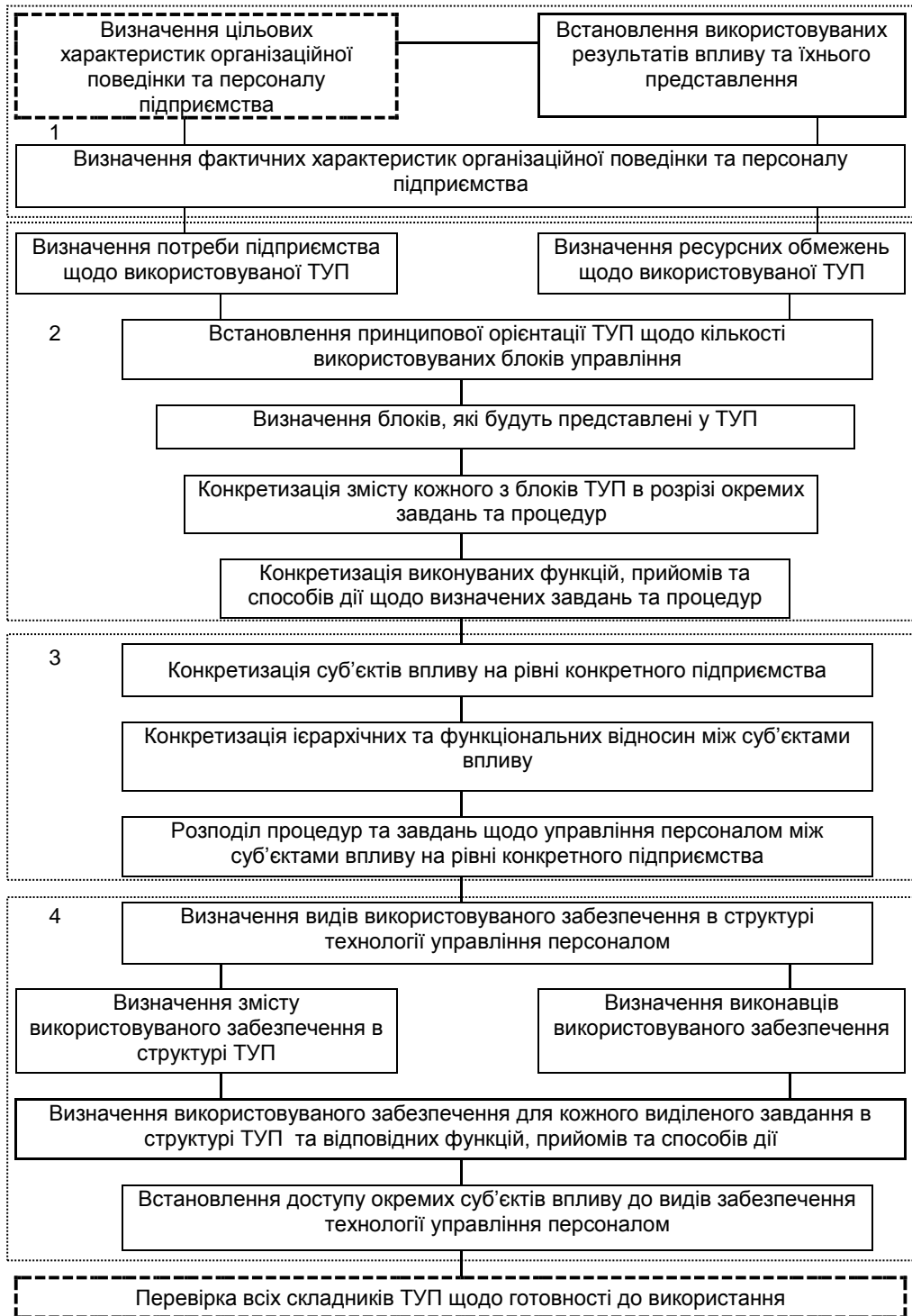





Рис. 2. Порядок побудови технології управління персоналом
 “Управління проектами та розвиток виробництва”, 2009, № 3(31)

Пояснення до рис. 2:

 Позначення елемента в складі порядку побудови технології управління персоналом в контексті організаційної поведінки

 Позначення початку та кінця порядку побудови технології управління персоналом в контексті організаційної поведінки

 Позначення меж окремих етапів в складі порядку побудови технології управління персоналом в контексті організаційної поведінки

- 1 Постановочний етап
- 2 Інструментальний етап
- 3 Розподільчий етап
- 4 Забезпечувальний етап

Після встановлення принципової орієнтації технології управління персоналом щодо кількості використовуваних блоків здійснюється визначення використовуваних блоків – тільки нормативний блок, нормативний та запитозумовлений, всі три блоки або будь-яка їхня комбінація з числа розглянутих. На підставі визначення кількості використовуваних блоків та загальної орієнтації технології управління персоналом проводиться конкретизація змісту кожного з блоків технології в розрізі окремих завдань та процедур із подальшою конкретизацією виконуваних функцій, прийомів, способів дії щодо визначених завдань та процедур. Інструментальний етап розробки технології управління персоналом в контексті організаційної поведінки може займати доволі тривалий час, оскільки передбачає детальне опрацювання всіх завдань, процедур, прийомів дії щодо управління персоналом підприємства. Втім, така тривалість та складність на етапі розробки технології управління персоналом повністю себе виправдає під час її використання, коли для виконання кожного складника з числа змісту блоків технології управління персоналом без додаткових витрат часу та зусиль вже можуть бути використані готові інструменти.

На розподільчому етапі здійснюється фактично розподіл визначених завдань, дій та процедур в складі технології управління персоналом між суб'єктами управління. Для цього конкретизуються суб'єкти впливу на рівні конкретного підприємства – залежно від його поточної організаційної структури управління, існуючого розподілу повноважень, наявності або відсутності відповідних структурних підрозділів тощо; конкретизується характер ієрархічних та функціональних відносин між суб'єктами впливу – їхня підпорядкованість, гетерархічні або ієрархічні зв'язки, пов'язаність в реалізації окремих функцій тощо; проводиться розподіл процедур та завдань щодо управління персоналом між суб'єктами впливу на рівні конкретного підприємства. Результатом розподільчого етапу є визначення конкретних необхідних дій, терміну їхньої реалізації (конкретний час, постійно або періодично) для кожного з суб'єктів впливу при застосуванні технології управління персоналом. За результатами інструментального етапу розробки технології управління персоналом в контексті організаційної поведінки забезпечується логічна та змістовна єдність технології управління персоналом, а за результатами розподільчого етапу – хронологічна та організаційна.

Нарешті розроблений порядок розробки технології управління персоналом в контексті організаційної поведінки завершується забезпечувальним етапом, метою якого є створення необхідного забезпечення як важливого складника технології управління персоналом. Для цього, перш за все, визначаються види використовуваного забезпечення в структурі технології управління персоналом;

після цього здійснюється визначення змісту використовуваного забезпечення та визначення його виконавців. Виконавці забезпечення в структурі технології управління персоналом можуть збігатися із суб'єктами впливу (частково), а можуть й відрізнятися від них. За результатами визначення видів забезпечення, його змісту проводиться визначення використовуваного забезпечення для кожного виділеного завдання в структурі технології управління персоналом та відповідних функцій, прийомів та способів дії, що дозволяє в подальшому реалізовувати сформовані завдання щодо управління персоналом, прийоми та способи дії без додаткових витрат часу, результативно, обґрунтовано та швидко. Нарешті після розробки змісту всього забезпечення проводиться встановлення доступу окремих суб'єктів впливу до видів забезпечення технології управління персоналом. Цей захід є необхідним в контексті збереження комерційної таємниці та запобігання нерозповсюдженню важливої для підприємства інформації. Реалізація цього заходу не впливає на використання технології управління персоналом, бо кожен суб'єкт впливу має можливість отримувати необхідну для нього інформацію, але при цьому не отримує «зайву» інформацію, що не є потрібною для виконання визначених для нього завдань.

Після проходження всіх етапів здійснюється перевірка всіх складників технології управління персоналом щодо готовності до використання. Така перевірка може здійснюватися у формі пілотного проекту, моделювання різних, таких що виникають в практиці управління персоналом, ситуацій, ділових ігор тощо. Така перевірка не є обов'язковою, але є бажаною, оскільки дозволяє уникнути можливих помилок та диспропорцій в технології управління персоналом підприємства ще до її повного практичного використання, оскільки на етапі використання внести необхідні зміни буде дещо складніше.

Такий послідовний характер розробки технології управління персоналом в контексті організаційної поведінки за всіма виділеними складниками, можливо, й є достатньо повільним, втім дозволяє крок за кроком відповідно до існуючих зв'язків між складниками технології управління персоналом та раніше представленої логіки її розробки розробити саме ту технологію, яка дозволяє скоригувати організаційну поведінку та максимально відповідає потребам підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Поданий порядок розробки технології управління персоналом враховує зміст технології управління, особливості діяльності підприємства, забезпечивши дієвість її подальшого використання. Для верифікації розробленого порядку побудови технології управління персоналом доцільно його апробація на підприємствах.

ЛІТЕРАТУРА

71. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. – 6-е межд. изд. / Д. А. Аакер. – СПб : Питер, 2002. – 544 с.
72. Богатова Т. Управление персоналом: инструменты и технологии / Т. Богатова // PC Week/Re. – 2006. – №47 (557). – С. 48–54 // [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.pcweek.ru/themes/detail_print.php?ID=73824&print=Y.
73. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: Монографія /Майя Степанівна Дороніна. – Харків : ХДЕУ, 2003. – 444 с.
74. Друкер П. Эффективный руководитель: Пер с англ. / Питер Друкер. – М.: ООО «ИД Вильямс», 2007. – 224 с.
75. Сперанский В.И. Современные технологии управления персоналом / В.И. Сперанский. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 496 с.
76. Технология управления персоналом / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 1999. – 576 с.
77. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 669 с.

78. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://aup.ru/books/m152>.
79. Хамел Г., Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. / Г. Хамел, К. Прахалад. – М.: Олимп-бизнес, 2002. – 288 с.
80. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом / Е.С. Яхонтова. – СПб : Питер, 2003. – 272 с.

Стаття надійшла до редакції 13.07.2009 р.

УДК 338.68.15

Н.В. Царенко

ВИБІР ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПРИ ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розкриті суть і доцільність методів і моделей для вибору заходів щодо формування корпоративної культури промислового підприємства. Обґрунтовано інструментарій для визначення ефективності і корисності заходів щодо формування корпоративної культури підприємства. Табл. 2, дж. 7.

Ключові слова: корпоративна культура, ефективність витрат, корисність витрат, модель Терстоуна, метод Стівенса, метод аналізу ієрархій, алгебраїчна модель формування вражень Дж. Н. Андерсона.

Постановка проблеми. Корпоративна культура, яка дійсно сприяла б динамічному розвитку підприємства, вимагає фінансових і матеріальних витрат. Отже, для оцінки та аналізу витрат на формування корпоративної культури необхідно встановити, наскільки її заходи корисні для підприємства. Тоді при визначенні ефективності витрат на корпоративну культуру є можливість ідентифікувати її як функцію корисності в межах закону граничної корисності, що убуває.

Згідно із законом граничної корисності існує тісний зв'язок цінності заходів з їхньою корисністю для діяльності підприємства. Але при цьому слід враховувати, що може виникнути суперечність між корисністю та цінністю заходів: якщо корисні заходи надмірні, то вони не мають цінності, і навпаки. Іншими словами, ціннісними для підприємства є лише ті заходи, які за своєю суттю здатні приносити користь, а саме підвищувати імідж підприємства, його соціальний статус тощо. Тобто керівництво підприємства віддає перевагу певному заходу, залежно від того, яку користь від нього отримає. В цьому випадку під економічною корисністю заходів надалі розумітимемо сукупність властивостей заходів, завдяки яким вони здатні тим або іншим чином впливати на імідж і ділову активність підприємства. У будь-якому випадку ми говоримо про прийняття управлінського рішення, а методи, що ми аналізуємо для використання, дають можливість обґрунтувати це рішення.

Метою статті є обґрунтування інструментарію визначення ефективності та корисності заходів корпоративної культури.

Аналіз попередніх публікацій. Аналіз наукових публікацій доводить, що теорія корпоративної культури базується на дослідженнях та розробках різних напрямів, а саме: на теорії психології та соціології, теорії управління, теорії виробництва, теорії витрат та сукупності математичних методів та інструментів, здатних вирішити або формалізувати проблеми корпоративної культури.

Корисність заходів, спрямованих на формування корпоративної культури, та ефективність витрат на них можна оцінити з використанням моделі Терстоуна, методу Стівенса, методу аналізу ієрархій (MAI), запропонованого Т. Сааті, алгебраїчної моделі Дж. Н. Андерсона. Кожна з них має свої недоліки та переваги, а їхнє використання дає можливість отримати остаточну відповідь на конкретне запитання.

У моделі порівняльних суджень Терстоуна використовується парне порівняння об'єктів, проте лише стосовно того, що один з об'єктів переважніший, ніж інший, без врахування міри переваги. При формуванні корпоративної культури є лише комплекс заходів, без їхніх очевидних переваг, і саме їх необхідно встановити для прийняття управлінського рішення. Метод Терстоуна не дає такої можливості.

Метод Стівенса зумовлює узгодженість тим, що при опитуванні респондентам пропонують одночасно порівняти кожний із заходів зі всіма іншими заходами, отримуючи лише один рядок матриці. При використанні методу Стівенса слід звернути увагу на те, щоб думки про заходи були заздалегідь узгодженими або близькими до узгоджених, і на те, що запропоновані шкали не пов'язані одна з одною і не мають бути порівнюваними, як це передбачається. Тому така упередженість методу Стівенса щодо узгодженості заважає отримати достовірний результат.

Метод аналізу ієрархій (MAI) є систематичною процедурою для ієрархічного представлення заходів, які визначають сутність будь-якої проблеми. Метод полягає в декомпозиції проблеми на простіші складники і подальшій обробці послідовності суджень особи, яка приймає рішення на підставі парних порівнянь. В результаті може бути визначена відносна міра (інтенсивність) взаємодії елементів в ієрархії. Потім надані думки встановлюються у чисельному виді. Метод аналізу ієрархій включає процедури синтезу множинних суджень, визначення пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень щодо заходів.

При використанні MAI припустима певна міра неузгодженості, оскільки за MAI є експертним методом. Група експертів може прийняти рішення припустимій мірі неузгодженості для кожного з членів експертної групи. В цьому випадку експерти наявно не відчуватимуть, що їхні переваги значною мірою проігноровані. Тому доцільно детальніше зупинитися на особливостях MAI.

Виклад основного матеріалу. Вирішення проблеми за допомогою MAI є процесом поетапного встановлення пріоритетів. На першому етапі виявляються найбільш гострі елементи проблеми, на другому – якнайкращий спосіб перевірки спостережень, випробування і оцінки елементів; третім етапом може бути визначення способу впровадження рішення і оцінка його якості чи корисності. Весь процес піддається перевірці і переосмисленню до тих пір, поки не буде упевненості в тому, що процес охопив всі важливі характеристики, необхідні для подання і вирішення проблеми. Процес перевірки може бути проведений понад послідовністю ієрархій: в цьому випадку результати, отримані в одній з них, використовуються як вхідні дані при вивченні наступної ієрархічної сходинки.

Якщо припустити, що інтуїція і суб'єктивні оцінки експертів є головним початковим джерелом, на підставі якого індивід отримує чітке уявлення про свої творчі можливості, то думку про перевагу одного елемента над іншим і інтенсивність цих суджень можна використовувати для прояву внутрішніх відчуттів і схильностей, переваг. Думки розширюють межі спілкування, укрупнюючи кластери і елементи вхідних даних, які є наявними в ієрархії щодо певної проблеми.

Такий підхід до розв'язання проблеми вибору базується на природній здатності людей мислити логічно і творчо, визначати події і встановлювати зв'язки між ними, оцінювати результат [1]. Людині властиві дві характерні ознаки аналітичного мислення: одна – уміння спостерігати і аналізувати спостереження; інша – здатність встановлювати зв'язки між спостереженнями, оцінюючи рівень взаємозв'язків і надалі синтезувати ці зв'язки в спільне сприйняття спостерігача. Попереднє твердження надає уявлення про принцип ідентичності і декомпозиції, принципи дискримінації, порівняння суджень і синтезування [2].

Принцип ідентичності і декомпозиції передбачає структурування проблем у вигляді ієрархії, яка є першим етапом використання МАІ. У найбільш елементарному вигляді ієрархія будується з вершини – цілей – з точки зору управління, через проміжні рівні відносно встановлених критеріїв, від яких залежать подальші рівні, до найнижчого рівня, який зазвичай є переліком альтернатив, тобто ієрархія будується з згори донизу.

Ієрархія вважається повною, якщо кожен елемент заданого рівня функціонує як критерій для всіх елементів нижчих рівнів. Інакше ієрархія є неповною. Неважко зрозуміти процес визначення ваги у випадку неповної ієрархії, оскільки використовуються пріоритети відповідного елемента, по відношенню до яких проводиться оцінка, тобто ієрархія може бути розділена на підієрархії, які мають спільний найбільш верхній елемент. Розглянемо рівневу декомпозицію.

Перший рівень полягає в декомпозиції і представленні завдання в ієрархічній формі. На першому (вищому) рівні розміщено спільну мету. На другому рівні знаходяться чинники або критерії, які уточнюють мету та визначають її спрямованість. І на третьому (нижчому) рівні знаходяться альтернативи, які мають бути оцінені інтуїтивно по відношенню до критеріїв другого рівня. Далі йде уточнення критеріїв і графічне представлення ієрархії.

Така форма низхідної декомпозиції придатна для завдань широкого класу. До того ж нескладна модифікація з включенням петель зворотного зв'язку дає можливість охопити ще ширший клас завдань.

Закон ієрархічної безперервності вимагає, щоб елементи нижнього рівня ієрархії були порівнювані парно по відношенню до елементів вищого рівня і так далі аж до вершини ієрархії [3].

Коли виникають сумніви стосовно того, які проміжні рівні необхідно ввести в ієрархію, закон ієрархічної безперервності допомагає встановити наявність або відсутність зв'язків. Метою побудови ієрархії є встановлення пріоритетів елементів на нижчому рівні, які найкраще відбивають відносну дію на вершину ієрархії.

Важливо відзначити, що МАІ вимагає структурування проблеми учасниками експертної групи в процесі прийняття рішення; вони складають ієрархію відповідно до потреб підприємства, розуміння обмежень (наприклад, фінансових, економічних, юридичних, організаційних, екологічних тощо) і існуючих альтернатив. Цей етап вимагає обговорення для встановлення остаточної впевненості, що критерії і альтернативи відбивають весь діапазон переваг і відповідають сприйняттю учасників експертної групи. Необов'язково, щоб усі експерти в процесі планування прийшли до згоди по усіх компонентах проблеми.

Учасники процесу прийняття рішення за допомогою МАІ пізніше зможуть висловити свої переваги відносно критеріїв і альтернатив. Тому аргументи, які вони приводять щодо обґрунтування своїх переваг, можуть «або зникнути або загостритись». Інакше кажучи, не потрібно встановлювати або наголошувати обмеженість при початковому ієрархічному описі завдання. Проте вирішальною є згода учасників процесу планування за вищим рівнем ієрархії – метою або вершиною проблеми, оскільки це зумовить характер їх подальших суджень.

Визначення мети припускає тривалість попередніх суджень і переговорів. Метод аналізу ієрархій використовує парні порівняння в матрицях домінування. МАІ є систематичною процедурою ієрархічного представлення елементів, які визначають суть проблеми.

Використання метричної інформації в матриці суджень суб'єктів дозволяє проводити паралелі з методом аналізу головних компонент, за винятком того, що дані дають інформацію про перевагу, а не про подібність або коваріації.

Деякі дослідники підійшли до проблеми шкалювання, визнаючи пізнавальний простір стимул-реакцій, по суті, багатовимірним, а ми замість цього вибираємо ієрархічну декомпозицію багатовимірної структури з метою встановлення кількісних і якісних зв'язків між величинами. Окремі величини у вирішеннях багатовимірного шкалювання функціонально схожі з окремими власними векторами на кожному рівні нашої ієрархії.

Формальне завдання побудови шкали у вигляді нормалізованого власного вектора аналогічно виділенню першої головної компоненти. Коли суб'єкта просять заповнити клітинки лише одного рядка або одного стовпця, а інші клітинки заповнюються за результатами обчислення по них (для забезпечення досконалої узгодженості), перше власне значення відтворює 100% дисперсію в матриці. Якщо досконала узгодженість застосовується до експертних даних, за винятком того, що в кожен клітинку матриці додається нормально розподілена випадкова компонента, то теорія має вести до аналізу головних чинників і відповідно до однофакторного рішення. Якщо ж замовник нав'язує досконалу узгодженість, то це призводить до отримання результатів, які не мають нічого спільного з точністю шкалювання і не мають використовуватись надалі. У цьому випадку ми доводимо, що експерт, який заповнює тільки один рядок або один стовпець матриці із завданням отримання відхилень між парами стимул-реакцій, то ця процедура відповідає методу безпосередньої інтенсивності психофізичного шкалювання.

Відзначимо, що метод аналізу ієрархій придатний для розв'язання проблеми інтеграції інформації через формулювання завдання про власне значення, яке має лінійну структуру. Проте сама шкала, визначена власним вектором, є значною мірою нелінійною функцією від даних. Процес, відповідно до якого будується власний вектор, складний і складається з операцій складання, множення та усереднення. Щоб сприйняти цю складність, можна спробувати отримати власний вектор як граничне вирішення нормалізованих рядкових сум мір матриці.

Особливу увагу слід звернути на те, що прийнята шкала реакцій повинна задовольняти критерію, який накладається моделлю алгебри суджень. Таким критерієм в МАІ є узгодженість.

Багатовимірна теорія корисності дозволяє отримати корисності в інтервальній шкалі, тоді як в МАІ пріоритети – в шкалі стосунків. З практичної точки зору в МАІ думки встановлюються безпосереднім чином і використовуються для синтезу пріоритетів. У багатовимірній теорії корисності спочатку отримують функцію корисності, ставлячи питання, а потім використовують цю функцію для завершення аналізу окремої проблеми ухвалення рішення. При цьому нами встановлено, що ці методи не суперечать, а гармонійно доповнюють один одного.

Два інших спільних підходи до багатокритеріального ухвалення рішень: методи виявлення переваги і інтерактивні методи. Вони часто включають добре визначені правила ухвалення рішень у формі індикаторів або цільових функцій, які інколи приводять до лінійних програм, які максимізувалися або мінімізувалися залежно від ситуації. В МАІ немає такої оптимізації, якщо,

звичайно, не рахувати завдання про розподіл ресурсів з метою максимізації спільних прибутків. Нарешті, на відміну від більшості цих процедур, МАІ припускає неузгодженість як невід'ємну частину теорії. Визнаючи, що людські думки знаходяться в постійному процесі зміни і еволюції, не слід наполягати на 100%-ній узгодженості; так, думки можуть відразу ж змінитися, після того, як проблема, здавалося б, розв'язана. Але надійні рішення не можуть бути прийняті без прийнятного рівня узгодженості. Ці зауваження враховують при формалізації МАІ.

Очевидно, що побудова аналітичної ієрархії так само, як і структуризація проблеми будь-яким іншим методом, вимагає істотних знань про досліджувану систему. До переваг МАІ можна віднести те, що при визначенні ієрархії зазвичай важливу роль також відіграють знання осіб, які проводять судження щодо парних порівнянь.

Метод аналізу ієрархій базується на таких аксіомах: парних порівнянь, обґрунтованої шкали для перекладу суджень в числа за допомогою парних порівнянь і зворотньоосиметричних стосунків, гомогенної кластеризації ієрархічних рівнів, ієрархічній композиції шляхом зважування і складання і, нарешті, на аксіомі очікувань, яка відображує відповідність закладених в ієрархію елементів очікуваним результатам. З цих аксіом отримано декілька теорем, які перетворили МАІ на математичний інструментарій для побудови шкал стосунків при вирішенні складних проблем.

Таким чином, метод аналізу ієрархій вельми актуальний для проведення оцінки ефективності витрат на формування корпоративної культури, оскільки ієрархічне представлення проблеми дозволяє провести аналіз «мета – витрати – результат – ефективність (корисність)» і раціонально розподілити ресурси. В результаті такої оцінки за системою парних порівнянь формується таблиця значень витрат на заходи корпоративної культури і їх ефективності, виражену у вагових коефіцієнтах. По наявних вагових коефіцієнтах можна отримати аналітичне вираження для функцій ефективності (корисності) витрат на захід кожного виду. До того ж МАІ дозволить вирішити завдання оптимізації витрат на формування корпоративної культури, представлену як завдання оптимального вибору в умовах обмеженого бюджету (завдання оптимального розподілу ресурсів [2]).

Оскільки при розрахунку вагових коефіцієнтів використовується принцип інтеграції інформації по наявних думках, то визначити приватні враження корисності того або іншого заходу корпоративної культури можна за допомогою спільної моделі алгебри формування вражень корисності, запропонованою Дж.Н. Андерсоном [4, 5].

Модель Дж. Н. Андерсона застосовували в своїх працях фахівці в області PR-менеджмента М. В. Томілова [6], С. В. Афанасьєв [7] при дослідженні формування іміджу організації, за результатами якого встановлено, як саме індивід реагує на формування іміджу різних підприємств, а також отримано судження індивіда, який представляє оцінку ним повного враження про організацію.

Алгебраїчна модель формування вражень корисності Дж. Н. Андерсона допоможе визначити кількісно суб'єктивну корисність витрат на формування корпоративної культури. Дана модель об'єднує людські думки про корисність або цінності, які приписуються результатам альтернативних дій з врахуванням багатьох ознак. Модель Дж. Н. Андерсон вивчає питання, зв'язані з релевантністю ознак, наявним вибором, вимірам цінностей, які приписані цим ознакам зацікавленими людьми, об'єднанням величин для встановлення

пріоритетів елементів безлічі ознак, вибором політики, яка містить ознаки, для яких отримані пріоритети [4].

Перевага даної моделі полягає в тому, що її можна використовувати для: прогнозів результатів і дій альтернатив; виявлення вражень корисності конкретних заходів; вибору політики на основі нормативної оцінки сприйманих ознак; оцінки реалізованої політики шляхом становлення меж, до яких бажані ознаки були дійсно проявлені [5].

Таким чином, використання вищевикладеного інструментарію дозволить провести оцінку витрат на формування корпоративної культури і виявити, які саме заходи корпоративної культури підприємство зможе використати, не виходячи за межі свого бюджету, щоб вони принесли йому максимальну корисність, а отже, були економічно виправданими.

Загальна алгебраїчна модель формування вражень корисності запропонована Дж.Н. Андерсеном [5], має такий вигляд:

$$R_i = \sum_{j=0}^n w_j \Phi_{S_{ij}}, \quad (1)$$

де R_i – реакція експерта, який представляє оцінку повного враження про корисність заходу корпоративної культури в організації, яка задається n компонентами (стимул-реакціями) i -го результату за j -ою ознакою, кожен з яких має вагу W_j , яка інтерпретується як важливість або значущість даної компоненти (стимул-реакції) для даного респондента (експерта); $\Phi_{S_{ij}}$ – шкальне значення компоненти (стимул-реакції).

Для застосування цієї моделі необхідні початкова інформація – чисельні величини порівняльної «доброзичливості» до заходів корпоративної культури підприємства щодо кожної компоненти (стимул-реакції) – шкальні значення компонент (стимул-реакцій), а також значення суб'єктивної ваги. Як вага, так і шкальні значення специфічні для кожної компоненти, оскільки оцінку їм дають експерти. Відносна важливість (вага) стимул-реакцій визначається за допомогою ранжирування методом аналізу ієрархій [2]. При використанні даного методу істотно підвищується надійність парних порівнянь, оскільки пропонується оцінити найбільшу важливість однієї з двох стимул-реакцій не дихотомічно (або-або), а за дев'ятибальною шкалою (табл. 1).

Отримати шкальні значення стимул-реакцій можна за допомогою запропонованої шкали (табл. 1). Шкала значень компонент ($\Phi_{S_{ij}}$) (табл. 1) допомагає визначити кількісну величину «доброзичливості» до компонентів корпоративної культури за кожною стимул-реакцією, враховуючи i -й результат за j -ою ознакою. Тобто, вибираючи стимул-реакцію, розміщену у заголовку таблиці, віддаємо перевагу тій, яка відповідає необхідним ознакам, і на перетинанні цих даних отримуємо кількісну оцінку в балах. Потім знаходимо геометричну середню отриманих оцінок, що буде значенням компоненти.

Для наочності всі отримані дані можна представити у звідній таблиці (табл. 2). Дана таблиця допоможе порівняти групи заходів корпоративної культури і виявити, які з них є найбільш корисними, а також отримати аналітичні вирази для функцій ефективності (корисності) витрат на захід кожної групи, потім представити їх графічно.

Шкала значень компонент ($\Phi_{S_{sj}}$)

Приналежність до групи, бали		Статус, бали		Фінансовий, бали		Організаційний, бали		Іміджевий, бали	
Інформаційні	1	Соціальний	5	Високий	1	Високий	1	Високий	5
Аналітичні	3	Економічний (миттєвий)	5	Середній	3	Середній	3	Середній	3
Комунікативні	5	Економічний (майбутніх вигод)	2	Низький	5	Низький	5	Низький	1

Зведена таблиця пріоритетів

Чинники	Компоненти	Оцінка компонент		Приватні враження корисності	Повне враження корисності
		Важливість (вага)	Значення		
Група заходів корпоративної культури	Статті витрат на корпоративну культуру	W_1	$\Phi_{S_{ij_1}}$	R_1	
		W_2	$\Phi_{S_{ij_2}}$	R_2	
		.	.	.	
		W_n	$\Phi_{S_{ij_n}}$	R_n	$\sum R_i$
Дослідження витрат на формування корпоративної культури		Пріоритети	Сприйняття	Подання результатів	

Висновки. Оцінити корисність заходів, спрямованих на формування корпоративної культури та ефективність витрат на них можна за допомогою моделі Терстоуна, метода Стівенса, методу аналізу ієрархій, алгебраїчної моделі Дж. Н. Андерсона. Найкращім методом для проведення оцінки ефективності витрат на формування корпоративної культури є метод аналізу ієрархій, оскільки ієрархічне представлення проблеми дозволяє провести аналіз «мета – витрати – результат – ефективність» і раціонально розподілити ресурси. Для визначення кількісної суб'єктивної корисності витрат на формування корпоративної культури слід використовувати адаптовану алгебраїчну модель формування вражень корисності Дж.Н. Андерсена. Використання інструментарію, що складається з MAI та алгебраїчної моделі формування вражень корисності Дж.Н. Андерсена, дозволить визначити, які саме заходи корпоративної культури підприємство може використовувати, не виходячи за межі відповідного бюджету підприємства, щоб вони принесли йому максимальну корисність.

ЛІТЕРАТУРА

81. Сурма І. Информационные технологии и предпринимательская этика / И. Сурма // Корпоративная культура. – 2007. – № 2. – С. 23-27.
82. Саати Т. Аналитическое планирование организационных систем / Т. Саати, К. Крис. — М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.
83. Jaques E. The changing culture of a factory / E. Jaques. – New York : Dryden Press, 1952. – 651 p.

84. Цехмистро И.З. Концепция целостности / И.З. Цехмистро, В.И. Штанько и др. — Харьков : Изд-во Харьковского гос. ун-та, 1987. — 272 с.
85. Anderson J.N. The architecture of cognition / J. N. Anderson // Cognitive science series, N 5. — Cambridge (Mass.), London: Harvard Univ. Press, 1983. — XI + 345 p.
86. Томилова М.В. Модель имиджа организации / М.В. Томилова // «Маркетинг в России и за рубежом». — 1998. — № 1. — С. 51-58.
87. Афанасьев С.В. Формирование корпоративного имиджа как составляющая PR-стратегии [Электронный ресурс] / С.В. Афанасьев. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <http://afanasev.fatal.ru/image1.pdt>.

Стаття надійшла до редакції 13.07.2009 р.

УДК 338.2

А.А. Мартинов

ДЕЯКІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ЗАТРАТ НА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні аспекти аналізу затрат на інноваційну діяльність. Запропоновано структурно-логічну схему аналізу затрат на інноваційну діяльність підприємства. Рис. 1, дж. 2.

Ключові слова: затрати, інноваційна діяльність, аналіз, контроль.

Постановка проблеми. Необхідність пошуку шляхів подолання фінансової кризи, оновлення виробничого сектора, забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку обумовлює актуалізацію питань інноваційного розвитку. У зв'язку із тим, що розробка і впровадження інноваційних проектів здійснюється в умовах гострого дефіциту фінансових ресурсів, особливої уваги вимагає дослідження систем аналізу затрат на інноваційну діяльність підприємства.

Аналіз останніх публікацій. В науковій літературі достатньо широко висвітлюються питання аналізу та оцінки ефективності інноваційної діяльності. Існуючі методичні підходи можна розділити на дві групи: адаптовані до ринкових умов господарювання та придатні до умов планової економіки. Але сьогодні виникає об'єктивна необхідність формування методичних підходів, придатних до умов кризової перехідної економіки, що враховують умови невизначеності та змінюваності зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання. Це потребує виокремлення затрат на інноваційну діяльність в якості самостійного об'єкта аналізу, використання нових аналітичних підходів з метою підвищення прогнозованості та керованості інвестицій в інновації. Вирішенню цих питань в сучасній науковій літературі не приділяється належної уваги.

Завданнями дослідження є розгляд теоретичних аспектів аналізу затрат на інноваційну діяльність підприємства в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища, дефіциту фінансових ресурсів.

Виклад основних положень дослідження. Вихідною передумовою дослідження є визначення категоріального апарату аналізу затрат на інноваційну діяльність.

Інноваційна діяльність підприємств характеризується цілеспрямованою реалізацією інноваційної політики, яка в свою чергу стимулює підвищення інноваційного потенціалу підприємства [1, с. 16].

В Законі України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 4 липня 2002 року [2] термін «інноваційна діяльність» трактується як діяльність, спрямована на

“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2009, № 3(31)

використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок та зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів та послуг.

Інноваційна діяльність характеризується послідовністю етапів здійснення наукових досліджень, експериментально-конструкторських розробок, заходів щодо освоєння нового виробництва, забезпечення реалізації нової продукції на ринку. Нова продукція чи технологія мають пройти шлях від ідеї до матеріалізованого результату із притаманними їм зовнішнім та внутрішнім корисним ефектам.

Розвиток управлінської думки обумовлює підвищення ролі аналізу, що забезпечує структурування об'єкта дослідження, розподілу його на елементи та дослідження зв'язків, відносин, впливу окремих факторів на формування вихідних параметрів об'єкта управління. Важливим елементом управління у сфері інноваційної діяльності є затрати, що характеризують вартість ресурсів, спрямованих на забезпечення реалізації інноваційних проектів.

Затрати на інноваційну діяльність слід розглядати як економічну категорію, що характеризує формування, використання й трансформацію ресурсів інноваційної сфери господарювання.

Метою аналізу затрат на інноваційну діяльність є забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень. Аналіз затрат виступає інструментом формування вихідної інформації для цілей управління. Виходячи з того, що похибки та неточності, допущені в ході аналізу затрат на інноваційну діяльність, віддзеркалюються в прийнятті неоптимальних управлінських рішень, важливе значення має правильний підбір методів аналізу затрат на інноваційну діяльність.

Структурно-логічна схема аналізу затрат на інноваційну діяльність наведена на рис. 1. За критерієм часу можна виділити такі різновиди аналізу: попередній, поточний та ретроспективний. Кожний із цих видів аналізу виконує визначені функції. Попередній аналіз передбачає розробку прогностичних показників затрат та попередню оцінку їхньої ефективності. Поточний аналіз забезпечує отримання оперативної інформації щодо реалізації плану формування затрат на інноваційну діяльність, що забезпечує можливість оперативного реагування на негативні відхилення, прийняття коректуючих управлінських рішень. Ретроспективний аналіз дозволяє зробити оцінку рівня досягнення поставлених цілей управління затратами на інноваційну діяльність. Результати ретроспективного аналізу не дозволяють змінити результати реалізації інноваційного проекту, але дозволяють внести необхідні корективи в систему управління затратами з метою запобігання виникненню негативних явищ та удосконалення існуючої системи управління.

В процесі аналізу затрат на інноваційну діяльність виникає низка проблем, серед яких слід виділити складність ідентифікації та виокремлення затрат на інноваційну діяльність із загальної суми затрат підприємства, складність оцінки окремих груп затрат у вартісному виразі, відсутність прямого зв'язку між затратами на створення та вартістю об'єкта промислової вартості, що використовується в процесі інноваційної діяльності.

Виділення поряд із кількісним аналізом якісного пов'язано із наявністю слабо структурованих проблем в управлінні затратами на інноваційну діяльність підприємства. Вирішення цих проблем можливе завдяки використанню неформальних методів якісного аналізу.

В залежності від суб'єктів, що здійснюють аналітичні процедури, можна виділити внутрішній аналіз, який здійснюється керівниками та власниками підприємства, та зовнішній аналіз, який виконується сторонніми організаціями (наприклад аудиторськими, консалтинговими фірмами) та іншими зацікавленими особами.

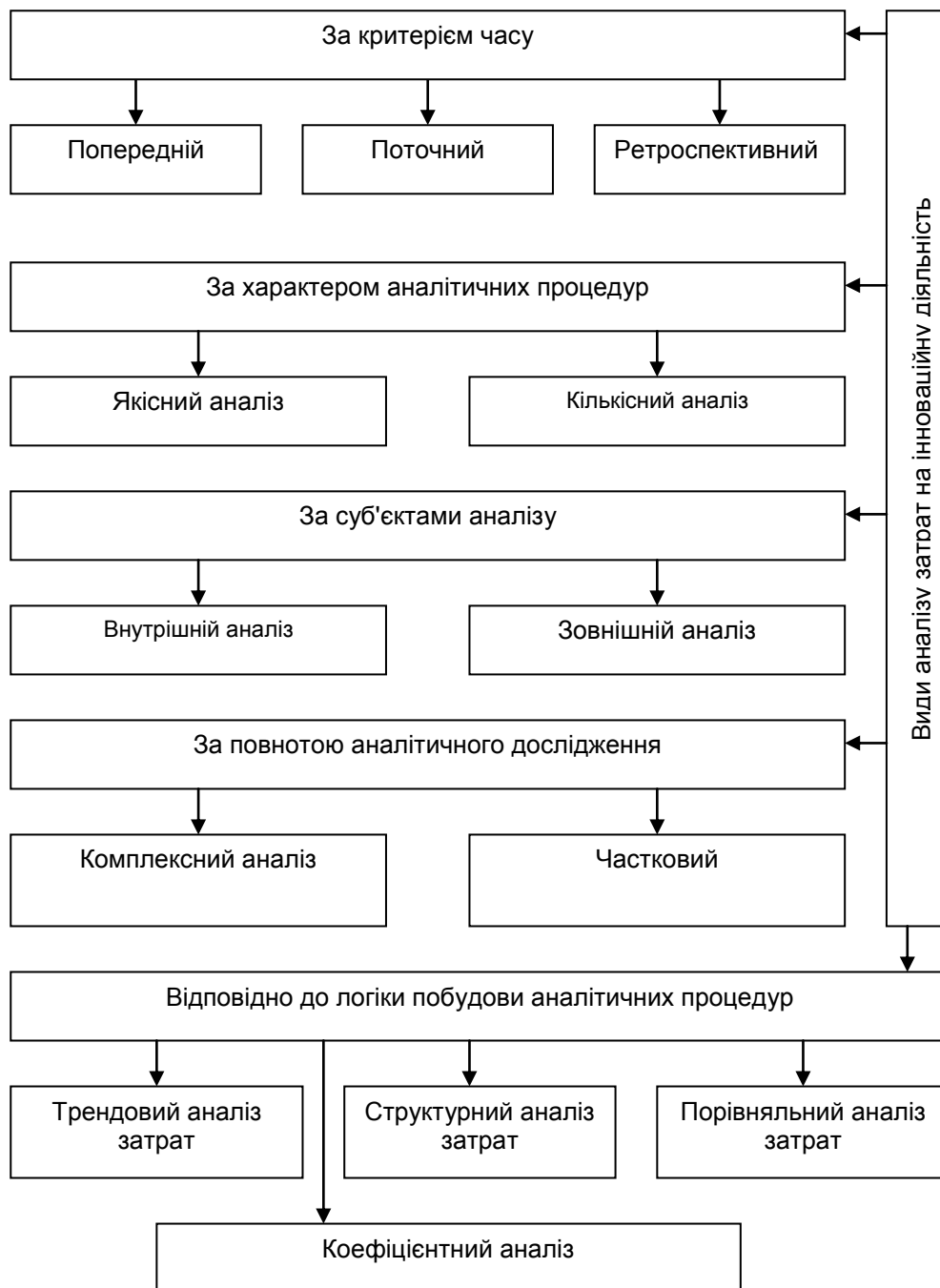


Рис. 1. Структурно-логічна схема аналізу затрат на інноваційну діяльність підприємства

В залежності від необхідної повноти проведення аналізу можна виділити комплексний (повний) аналіз та частковий, спрямований на аналіз окремих аспектів формування затрат на інноваційну діяльність.

Відповідно до логіки побудови аналітичних процедур можна виділити такі види аналізу: трендовий, структурний, порівняльний та коефіцієнтний аналіз

затрат. Трендовий аналіз дозволяє оцінити динаміку формування затрат за періодами, етапами інноваційного проекту. Структурний – виявляє склад та співвідношення між окремими видами затрат. На основі порівняльного аналізу здійснюється зіставлення показників затрат за аналогічними проектами, що дозволяє оцінити абсолютні та відносні відхилення. Коефіцієнтний аналіз базується на розрахунках співвідношень між різноманітними показниками затрат на інноваційну діяльність.

В системі аналізу затрат на інноваційну діяльність слід також виокремити такі важливі напрями: аналіз виконання плану формування затрат (аналіз «план-факт»), факторний аналіз, аналіз ефективності затрат. Аналіз «план-факт» зводиться до визначення відхилень фактичних показників формування затрат на інноваційну діяльність від запланованих, а факторний аналіз в свою чергу дозволяє встановити причини цих відхилень. Найбільш важливе значення має аналіз ефективності затрат на інноваційну діяльність, тому що він дозволяє отримати оцінку результативності заходів щодо впровадження інноваційних проектів, їхній зовнішній та внутрішній ефект, виходячи із співвідношення витрачених ресурсів та отриманого позитивного ефекту.

Враховуючи умовно-безперервний характер господарської діяльності та практичну можливість визначення меж реалізації окремого інноваційного проекту в майбутньому, оцінка ефективності затрат на інноваційну діяльність може бути здійснена лише на окремий момент часу, за окремий період, а кінцевий результат інноваційної діяльності носить вірогідний характер.

При здійсненні аналізу затрат на інноваційну діяльність слід враховувати такі їхні властивості: складність прогнозування, ризикованість, альтернативність. Враховуючи визначені особливості, при формуванні плану затрат на інноваційну діяльність слід розробляти декілька сценаріїв: оптимістичний, песимістичний та реалістичний. Використання методу сценаріїв забезпечує варіативність управління затратами та можливість попередньої розробки заходів щодо подолання наслідків можливої реалізації песимістичного сценарію розвитку подій. Метод сценаріїв дозволяє також оцінити можливі ризики ще до початку реалізації інноваційного проекту. Оцінка ризиків займає ключове місце в системі аналізу затрат на інноваційну діяльність. На основі оцінки ризику формується показник, що характеризує додаткові обмеження рівня ефективності – показник премії за ризик. Інноваційні проекти, прибуток за якими не забезпечує необхідний рівень премії за ризик, поряд із безризиковою нормою рентабельності не є придатними для реалізації. Властивість альтернативності затрат на інноваційну діяльність обумовлює використання методів порівняльної оцінки ефективності. Саме вибір найбільш оптимального варіанта з можливих, із врахуванням дефіциту фінансових ресурсів, факторів ризику та невизначеності є основою ефективного інтенсивного розвитку підприємства. Альтернативність може втілюватися і в межах одного інноваційного проекту у виді можливості прийняття різноманітних рішень щодо подальшої реалізації проекту, вирішення проблем, що виникають в процесі його реалізації.

Система аналізу взаємопов'язана із системою контролю затрат на інноваційну діяльність. Вони разом забезпечують реалізацію контрольної-аналітичної функції в управлінні. Ключовим завданням контролю затрат на інноваційну діяльність слід вважати дослідження затрат на інноваційну діяльність підприємства з метою пошуку резервів підвищення об'єму випуску інноваційної продукції, підвищення рівня її якості, забезпечення обґрунтованого віднесення затрат на собівартість інноваційної продукції та підтвердження достовірності віднесення їх до конкретного періоду. Формами контролю затрат на інноваційну діяльність є внутрішній та зовнішній контроль. Зовнішній контроль затрат на

інноваційну діяльність може бути доцільним в процесі проведення державної експертизи інноваційного проекту з метою отримання податкових пільг чи державного фінансування.

Висновки. Вирішення багатоаспектних питань інноваційної діяльності підприємства вимагає посилення контрольно-аналітичної функції в управлінні затратами на інноваційну діяльність. У зв'язку із цим ключовою проблемою є удосконалення системи аналізу затрат на інноваційну діяльність. Дослідження теоретичних аспектів аналізу затрат на інноваційну діяльність дозволило здійснити упорядкування його структури за ознаками часу проведення аналізу, напрямів аналізу, визначити особливості затрат на інноваційну діяльність як об'єкта аналізу та проблеми аналітичного дослідження затрат на інноваційну діяльність.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на пошук індикаторів ефективності формування затрат на інноваційну діяльність, розробку інтегрованих показників ефективності управління затратами на інноваційну діяльність.

ЛІТЕРАТУРА

88. Бузько І.Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність: [монографія] / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Голубенко. - Луганськ: СЧУ ім. В.Дала, 2002. – 176 с.
89. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002 р. - № 36. – Ст. 266.

Стаття надійшла до редакції 03.08.2009 р.

УДК 005.87:7.06

А.І. Пилипенко

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУЛЬТУРНО-МИСТЕЦЬКИХ ПРОЕКТІВ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ

Виявлено особливості та проблемні питання стосовно забезпечення культурно-мистецьких проектів. Встановлено основну задачу впровадження методів управління проектами у забезпечення діяльності суб'єктів культури і мистецтв шляхом підготовки спеціалістів з управління проектами. Табл. 1, дж. 16.

Ключові слова: культурно-мистецький проект, забезпечення, закупівля, видатки, тендер.

Постановка проблеми. Забезпечення проектів відбувається завдяки механізму закупівель. Вдале матеріальне забезпечення проектів досягається за допомогою ефективних контрактів, які визначають правові відносини сторін, тривалість, природу і зміст товару, роботи або послуги, а також умови виконання і фінансування.

Існує достатній досвід ефективного використання механізму закупівель у розвинутих країнах. Але в Україні завдяки великому ступеню корумпованості в державі [1], застосування цього механізму не працює. Для оцінки корумпованості країн правозахисна організація Transparency International ввела п'ятибальну шкалу, де одиниця відповідає мінімальному рівню корупції, а п'ятірка – максимальному. Інформація збиралася шляхом опитування громадян країни. Самими корумпованими державами у 2009 році були визнані: Україна (4,3 бали),

“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2009, № 3(31)

115

Боснія й Герцеговина (4,2 бали), Хорватія (4,1 бали), Камерун, Болгарія й Румунія (по 4 бали). Одним з основних шляхів корупційного збагачення для бюрократії, особливо для верховної політичної еліти, є державні витрати [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що одним з важливих факторів мотивації діяльності проектних команд, зокрема підрозділу закупівельників, є справедлива оцінка відповідної проектної діяльності [3]. Це стосується і галузі культури і мистецтва. Управління закупівлями у таких проектах може використовуватися для отримання послуг від певних окремих осіб або груп осіб для роботи в рамках проведення культурно-мистецьких заходів, творчих програм та проектів у сфері культури.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Регулювання державних закупівель у сфері культури здійснюється згідно з Положенням про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти [4] і Положенням про тендерний комітет Міністерства культури і туризму України [5], де базовими категоріями є проект (програма), замовник, закупівля, торги (тендер). А це базові категорії з управління проектами. Підтвердженням цьому є аналіз змісту Керівництва з питань Проектного менеджменту [6], а також аналіз змісту навчання за спеціальністю специфічних категорій 7.000003 «Управління проектами» [7]. Нажаль, наукові розробки у цьому напрямку відсутні.

Формулювання цілей статті. Виявити особливості та проблемні питання забезпечення проектів у сфері культури. Сформулювати основну задачу для вирішення проблемних питань з погляду на культурно-мистецьку діяльність як проектну.

Основний матеріал дослідження. Відсутність наукових розробок у напрямку забезпечення культурно-мистецьких проектів підтверджується аналізом змісту публікацій в єдиному в Україні фаховому виданні Збірнику наукових праць «Управління проектами та розвиток виробництва». Аналіз змісту публікацій за останні 9 років показав, що з 621 статей тільки 6 публікацій присвячено питанню забезпечення проектів [3, 8-12]. При цьому вони присвячені наступним питанням:

- розглянуто використання тендерних торгів як ринкового механізму в Україні на фоні основних світових тенденцій [8];
- розглянуто методики тендерних пропозицій та запропоновано методику оцінки оферт при закупівлі робіт [9];
- запропоновано підхід до планування заощаджених під час проведення конкурсних торгів коштів через методику розподілення закупівлі на лоти та бальну оцінку тендерних пропозицій [10];
- розглянуто зміст стратегії розвитку системи державних закупівель в Україні та запропонована блочна технологія управління закупівлями в проектах з використанням її у розроблюваному інформаційному середовищі [11];
- розглянуто проблеми підвищення ефективності результатів проведення закупівель на прикладах впровадження міжнародних проектів в Україні [12];
- проведено аналіз основних проблем сучасних систем виміру якості (ефективності) функціонування проектно-орієнтованої організації та розглянута можливість застосування до оцінки діяльності по закупівлям та контрактам в проектах розвитку проектно-орієнтованих девелоперських компаній системи якісних показників, побудованій на визначенні основних найважливіших показників такої діяльності і розробці системи рейтингів по оцінці значущості і використання [3].

Як бачимо, ці публікації розкривають загальні питання забезпечення проектів і не стосуються галузі культури.

Розглянемо особливості забезпечення проектів у галузі культури і мистецтва. Згідно з [13] *творчі програми та проекти* – форма культурної діяльності, яка характеризується заздалегідь визначеними конкретною метою і строком реалізації (досягнення мети) у сфері культури, а також заходи (програми, проекти), що здійснюються закладами культури всіх форм власності для забезпечення культурних і дозвіллевих потреб громадян.

Видатки на здійснення заходів (проектів) за рахунок бюджетних коштів передбачаються при затвердженні Державного бюджету України на відповідний рік згідно нормативно-правових актів, що визначають порядок формування обсягів витрат, які обов'язково обґрунтовуються відповідними розрахунками. Перелік заходів (проектів) із строками та місцем їх проведення визначається й затверджується Планом роботи Міністерства культури і туризму (МКТ) України.

Структура Плану роботи МКТ України щодо переліку заходів формується за окремими кодами програмної класифікації, кожен з яких розподіляється за такими напрямками:

- галузеві заходи, що впливають із директивних документів вищих державних органів;
- конференції, семінари, наради;
- свята, фестивалі, творчі звіти, концерти, ювілеї та пам'ятні дати;
- конкурси, огляди;
- виставкова діяльність;
- заходи в регіонах;
- міжнародне культурне співробітництво.

Розглянемо основні напрямки витрат. Витрати на проведення заходу класифікуються за двома основними напрямками:

- витрати на безпосередню підготовку і проведення заходу;
- витрати, пов'язані з перебуванням учасників заходу, та витрати на відрядження.

До першого напрямку належать такі витрати:

- витрати на оплату праці (з нарахуваннями) режисерсько-постановчої та адміністративної групи, артистичного персоналу, залучених на умовах договорів підряду;

- витрати на орендну плату за користування приміщенням (експлуатаційні витрати, відміна планового заходу);

- витрати на орендну плату (надання послуг) за користування технічним обладнанням, оргтехнікою, інвентарем;

- витрати на оплату транспортних послуг, оренди транспортних засобів та витрат на їх обслуговування;

- витрати на орендну плату за прокат костюмів, одягу тощо;

- витрати на оплату послуг зв'язку;

- витрати на оплату поліграфічних послуг;

- витрати на оплату канцелярських товарів;

- витрати на придбання призів, сувенірів, подарунків (якщо цього потребує даний захід – за окремим погодженням з МКТ України);

- витрати на оплату інформаційно-рекламних послуг;

- представницькі витрати – за окремим погодженням з МКТ України (при проведенні заходів міжнародного рівня), тощо.

До другого напрямку належать витрати на оплату проїзду (квитки), проживання, добові (харчування за окремим погодженням з МКТ України) учасників заходу.

Існуючі форми фінансування та фінансової звітності в галузі культури за повною економічною класифікацією видатків передбачають використання КЕКВ

1171 і 1172. Крім того, аналіз річних планів державних закупівель за 2008-2009 роки [14] дозволив виявити базові закупівлі в галузі культури і мистецтв (табл.1), а також зробити висновок, що розділ розвитку (КЕКВ 1171) має не значну позицію.

Відповідно до Роз'яснень щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету [15], при плануванні бюджетних призначень за повною економічною класифікацією видатків допускається використовувати КЕКВ 1171 для оплати:

– послуг бюджетним, госпрозрахунковим, будь-яким іншим установам та організаціям за надані науково-дослідні послуги, розробки, послуги з експериментального проектування тощо (на підставі укладених угод);

– видатків на виконання державних програм, оплата яких здійснюється на підставі укладених угод з виконавцями проектів програм, які забезпечують розвиток у певній галузі та інші види робіт.

– КЕКВ 1172 може плануватись для оплати:

– видатків на проведення культурно-мистецьких акцій, інформаційно-просвітницьких заходів;

– поточних видатків на окремі централізовані заходи, які проводяться згідно з діючим законодавством;

– видатків на проведення організаційних робіт оздоровчих закладів, які не є бюджетними установами, для оздоровлення та відпочинку дітей;

– видатків на проведення окремих заходів, пов'язаних з організацією та проведенням виборів і референдумів, міжнародних саммітів, з'їздів, конференцій, офіційних державних заходів, інших заходів.

Таблиця 1

Базові закупівлі в галузі культури і мистецтва

КЕКВ	Загальне найменування предмета закупівлі
1131	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар
1133	Продукти харчування
1135	Оплата транспортних послуг та утримання транспортних засобів
1136	Оренда
1137	Поточний ремонт обладнання, інвентарю та будівель; технічне обслуговування обладнання
1139	Оплата інших послуг та інші видатки
1171	Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних (регіональних) програм
1172	Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку
1310	Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)
2130	Капітальний ремонт
2133	Капітальний ремонт інших об'єктів
2144	Реставрація пам'яток культури, історії та архітектури
2410	Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям)

Специфіка діяльності у галузі культури і мистецтва така, що вся діяльність базується на проектній основі. Тому фінансування культурно-мистецьких заходів, творчих програм та проектів у сфері культури за КЕКВ 1172 потрібно розробляти як проект в силу їхньої унікальності. Це не суперечить термінології тендерів.

Теорія забезпечення проектів [16] передбачає, що стратегія закупівель повинна бути визначена на фазі підготовки проекту, у тому числі культурно-мистецьких, з урахуванням залежності від багатьох факторів, таких як загальні потреби, навколишнє середовище, час витрати, кількість і розташування наявних

ресурсів. Культурно-мистецькі проекти повинні забезпечувати культурні та дозвілля громадян, реалізовувати державну політику стосовно культури і мистецтва, як в Україні, так і за її межами. Успішне проведення процесу закупівель забезпечує сприятливі умови для ефективного управління контрактами і подальшою їхньою оцінкою.

Висновки з даного дослідження. Нажаль сьогодні фінансування культурно-мистецьких заходів, творчих програм та проектів у сфері культури за КЕКВ 1171 і 1172 ведеться як функціональна діяльність, а не проектна. Тому основною задачею є: зміна існуючого стану шляхом впровадження методів управління проектами у забезпечення діяльності суб'єктів культури і мистецтв. З поставленої задачі слідує необхідність підготовки спеціалістів з управління проектами соціокультурної сфери.

Подальші дослідження у даному напрямку мають бути направлені на встановлення критеріїв тендерних пропозицій для проектів у галузі культури і мистецтва.

ЛІТЕРАТУРА

90. Корупція в Україні. Ну хоч у чомусь ми перші! // Матеріали сайту «Зона Закону» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zonazakona.com.ua/2009-10-22-12-44-03/134-2009-07-05-07-03-16>.
91. Корупція. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%8F>.
92. Морозов В.В. Використання системи якісних показників до оцінки ефективності діяльності з управління проектами в проектно-орієнтованих компаніях // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. – № 2(26). – С. 119-124.
93. Положення про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти, затверджене Постановою КМ N 921 (921-2008-п) від 17.10.2008р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=921-2008-%EF>.
94. Положення про тендерний комітет Міністерства культури і туризму України, затверджене наказом Міністерства культури і туризму України від 20.11.2007 р. №456/0/16-07. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mincult.kmu.gov.ua/mincult/uk/publish/article/81899>.
95. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®): Третье издание. – Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США, 2004.
96. Галузевий стандарт вищої освіти України. Підготовка спеціаліста за спеціальністю специфічних категорій 7.000003 «Управління проектами» кваліфікації 24447.2 «Фахівець з управління проектами та програмами». – Видання офіційне, Київ, Міністерство освіти і науки України, 2004.
97. Жаворонкова С.М. Стан проведення тендерних торгів в Україні // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2000. – № 2(2). – С. 76-81.
98. Жаворонкова С.М. Методики проведення оцінки тендерних пропозицій // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2001. – № 1(3). – С. 64-66.
99. Жаворонкова С.М. Проведення закупівлі за умов обмеження бюджету: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. в. Даля, 2003. – № 1(6). – С. 151-155.
100. Морозов В.В. Особливості реалізації інноваційних проектів в рамках стратегії створення системи державних закупівель // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – № 2(10). – С. 119-124.
101. Морозов В.В. Аналіз використання критеріїв та методик оцінки тендерних пропозицій в сучасній практиці управління міжнародними проектами // Управління

- проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005. – № 1(13). – С. 26-32.
102. Методичні рекомендації щодо порядку проведення культурно-мистецьких заходів, творчих програм та проектів у сфері культури, затверджено наказом Міністерства культури і туризму України від 10.04.2009р. №230/0/16-09. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://195.78.68.75/mincult/uk/publish/printable_article/178745.
103. Міністерство культури і туризму України. Державні закупівлі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mincult.kmu.gov.ua/mincult/uk/publish/category/166256>.
104. Державне казначейство України. Лист від 12.02.2007 р. N 3.4-06/506-1842 Щодо застосування КЕКВ 1171 та 1172. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://parusdon.donetsk.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=723&Itemid=2.
105. Морозов В.В. Основи закупівель товарів, робіт та послуг у проектах (тендерні процедури та контракти): Навч. посіб. – К.: Таксон, 2003. – 744 с.

Стаття надійшла до редакції 16.08.2009 р.

УДК 005.8:005.591.6:005.936.3

О.М. Медведєва, А.В. Євдокимова

ОСОБЛИВОСТІ МАЛИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В АСПЕКТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА КОНЦЕПЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Обґрунтовано доцільність виділення окремого класу проектів створення та експлуатації малих інноваційних підприємств (СЕ МІП). На основі розроблених моделей розкрито сутність взаємозв'язку проекту СЕ МІП та проекту сприяння створенню та експлуатації МІП як фактору процесу управління змістом останнього. Рис. 2, табл. 3, дж. 20.

Ключові слова: інновація, життєвий цикл малого інноваційного підприємства, проект створення та експлуатації МІП, проект сприяння створенню та експлуатації МІП, корпоративна культура, культурний контекст проекту, корпоративна соціальна відповідальність, управління змістом проекту.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Відомо, що одним із ключових елементів ринкових перетворень, актуальних сьогодні в Україні, виступає мале підприємництво. Досвід розвинутих країн в цьому свідчить, що саме суб'єкти малого підприємництва забезпечують виробництво переважної долі ВВП (до 90-95%) [1]. Сьогодні світова економіка переживає так званий "бум" малого підприємництва. Він зумовлений поглибленням спеціалізації та децентралізації виробництва, зростанням ролі послуг в економіці, проведенням приватизації та зменшенням регулюючої ролі держави у деяких галузях, забезпеченням державою свободи підприємницької діяльності тощо. Найбільш мобільно та ефективно на ці зміни реагують саме малі підприємства, оскільки їм притаманні актуальні в цій ситуації характеристики: висока організаційно-функціональна гнучкість, високий рівень конкуренції, простота організації на основі безцехової структури, поєднання в одній особі співробітника кількох виробничо-управлінських функцій та інш.

В Україні також визнають визначальну роль малих підприємств у скорішому ефективному виходу з економічної кризи [2]. Статистичні дані також свідчать про тенденцію щорічного зростання кількості малих підприємств в країні [3]. Але в силу своєї специфіки мале підприємництво сьогодні потребує державної підтримки. На жаль, поки що прийняті в Україні нормативні документи, спрямовані на підтримку малого підприємництва [4], мають здебільшого

декларативний характер. Фінансова допомога, яку фактично надають декілька державних та іноземних фондів, є досить мізерною і явно недостатньою. Сьогодні найбільш актуальним державним завданням є створення ефективного механізму підтримки та стимулювання розвитку малого підприємництва в Україні, в якому фінансова підтримка – це лише одна із складових, причому не найбільш пріоритетна. А це, в свою чергу, зумовлює необхідність формування відповідної нової методології, яка повинна враховувати, що на відміну від розвинутих країн, основна роль національних малих підприємств не соціальна, а інноваційна. Тобто, малі підприємства, які створюються, повинні сьогодні орієнтуватись на забезпечення трансформування новацій (новінок) в інновації, на комерціалізацію науково-технічних розробок. Таким чином, вагома роль у розвитку національної економіки відводиться не просто малому підприємству, а саме малому інноваційному підприємству.

Світова практика свідчить, що мале інноваційне підприємство за своєю масовістю й динамізмом являє собою найбільш значущу складову інноваційної сфери розвинутих країн [4]. Малі інноваційні підприємства (МІП) є важливим елементом науково-дослідної системи, оскільки виступають пов'язуючою ланкою між наукою та виробництвом. Саме вони часто приймають на себе ризик при розробленні нових продуктів та технологій, перетворенні новітніх знань на товар.

Разом з тим, загально визнано також, що МІП сьогодні – найбільш уязвимий суб'єкт господарювання. Серед основних факторів, які перешкоджають розвитку малого підприємства, прийнято називати такі: нерозвинутість інфраструктури (фінансової, виробничої, кадрової), нестача оборотних коштів (доступу до кредитів), невисокий попит з боку промислових підприємств. Створення МІП потребує великих первісних витрат, і впродовж 3-5-ти перших років воно повинно встати на ноги, або зникнути [5].

Узагальнено наведені характеристики МІП та порівняємо їх з характеристиками проектної діяльності (табл. 1).

Дані табл. 1 демонструють високий ступінь співпадіння характеристик за всіма порівняльними ознаками. З цього випливає такий висновок: умови діяльності МІП відповідають характеристикам умов проектної діяльності. А це зумовлює необхідність застосування до керування ними методології управління проектами. Але сьогодні нормативно-правової та теоретичної бази для цього явно недостатньо.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз характеристик умов діяльності МІП та діяльності з управління проектами

№	Порівняльна ознака	Характеристика умов діяльності з управління проектами	Характеристика умов діяльності МІП	Ступінь співпадіння характеристик
1	Умова появи	Необхідність задовольнити існуючу проблему споживачів інноваційними товарами/послугами	Необхідність забезпечення трансформування новацій (новітніх знань, науково-технічних розробок) на інновації	Високий

2	Специфічність	Унікальність	Унікальні й неповторні умови ближнього і дальнього оточення МІП	Високий
		Тимчасовість	Тимчасовість життєвого циклу інноваційного продукту/продукції МІП (тривалість якого сьогодні постійно скорочується)	Високий
		Обмеженість ресурсів	Обмеженість оборотних коштів при великих первісних витратах на створення МІП	Високий
		Разовість	Конкретне МІП створюється для трансформування однієї конкретної новації на інновацію	Високий
		Ризикованість	Прийняття на себе ризиків, пов'язаних із комерціалізацією новацій	Високий

Про це свідчать проблеми, які традиційно виникають в практичній діяльності існуючих МІП. Проаналізуємо їх сутність на основі діяльнісного підходу [6]. Останній передбачає, що суб'єкт господарювання реалізує цілеспрямовану діяльність, здійснюючи послідовно шість головних функцій: інформаційну, планову, технологічну, персоналу, організаційну, управління). А виконання кожної головної функції передбачає здійснення таких самих шести функцій в тій самій послідовності. Результати аналізу наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз основних традиційних проблем МІП

Головні функції цілеспрямованої діяльності суб'єкта господарювання	Основні традиційні проблеми МІП	Ступінь забезпечення необхідної підтримки МІП державними інноваційними структурами
Інформаційна	Нерозуміння сутності та специфіки дизайну технологічного продукту, технологічного аудиту, трансферу технологій, управління на основі якості, маркетингу технологічного продукту, управління нематеріальними активами тощо	Відсутній
Планова	Нерозуміння сутності та специфіки планування послідовності взаємозалежних подій для досягнення мети МІП, які в свою чергу реалізуються в унікальних неповторних умовах, ризикованості	Відсутній
Технологічна	Нерозуміння сутності та специфіки відбору технологій для досягнення мети МІП	Відсутній
Персоналу	Недостатня компетентність персоналу МІП	Відсутній

Організаційна	Ускладнена система реєстрації, ліцензування й сертифікації продукції, узгодження документації з санітарно-епідемічною, пожежною та іншими службами, ускладнена система оподаткування. Нестача оборотних коштів, приміщень, обладнання робочих місць	Дуже низький Середній (дуже низький в період кризи)
Управління	Недостатня компетентність прийняття та реалізації управлінських рішень у фактичних ситуаціях, що складаються в діяльності МІП	Відсутній

Результати проведеного аналізу проблеми, які традиційно виникають в практичній діяльності існуючих МІП, дозволяють говорити про наступні тенденції та закономірності.

Сьогодні держава підтримує реалізацію виключно організаційної головної функції діяльності МІП. З цією метою в Україні створюються такі розповсюджені в світі форми інноваційних структур, як: технополіси, дослідницькі (наукові) парки, технологічні парки, промислові (грюндерські) парки, агротехнополіси, інноваційні бізнес-інкубатори, інноваційні центри.

При цьому, переважна більшість всіх представлених в табл. 2 основних традиційних проблем пов'язані з реалізацією головної інформаційної функції діяльності МІП, а також інформаційними функціями виконання таких головних функцій діяльності МІП, як: планова, технологічна, персоналу, управління. Це доводить, що інформаційний аспект поряд із організаційним є найбільш актуальними в діяльності МІП, такими, що потребують зовнішньої підтримки з боку держави (всі інші аспекти МІП здатне забезпечити самостійно). Сьогодні частково інформаційну підтримку МІП надають громадські організації, приватні консалтингові фірми тощо.

Найбільш раціональним співвідношенням інформаційного та організаційного аспектів за принципом Парето має бути відповідно 20:80. Тоді для забезпечення 80% результату діяльності необхідно підтримувати МІП саме в інформаційному аспекті. Сьогодні ж складається ситуація, коли основна увага приділяється підтримці організаційного аспекту, тим самим забезпечується тільки 20% результату діяльності МІП.

Аналіз останніх досліджень, в яких запропоновано рішення проблеми, і виділення невирішеної частини. Особливості діяльності МІП, зокрема, сутність, класифікація, термін та зміст життєвого циклу в аспекті загального менеджменту розглядається, наприклад, в роботах [7,8] та інш.

На підставі семантичного аналізу інтернет-ресурсів за методом частотно-рангового розподілу, слід зазначити, що МІП є популярним об'єктом дослідження зарубіжних авторів, в тому числі російських, і поки що дещо в меншому ступені – вітчизняних. Серед виявлених досліджень відсутні такі, в яких МІП та їх діяльність розглядається в аспекті методології управління проектами з використанням відповідної термінології.

Актуальність проблеми та відсутність відповідних досліджень і зумовили **мету статті**: виявити та описати особливості малих інноваційних підприємств в аспекті управління проектами.

Основна частина дослідження. Термін «мале інноваційне підприємство» є достатньо широко вживаним, але не має чіткого та однозначно визначення. На

загальному рівні традиційно сутність МІП зводиться до наступного: мале підприємство, яке створюється для здійснення інноваційної діяльності, тобто діяльності з трансформації результатів наукових досліджень, науково-технічних розробок на: новий продукт, споживаний на ринку; новий технологічний процес, новий підхід до соціальних послуг, використаний у практичній діяльності суб'єктів господарювання [5].

На даному етапі дослідження достатньо прийняти таке розуміння МІП в якості робочого. Воно дозволяє виділити взаємопов'язані фактори, які визначають особливості МІП як суб'єкту господарювання. Такими факторами є:

- базовий фактор розрахунку фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- терміновість перспектив діяльності підприємства;
- наявність умов для реалізації стратегії розвитку підприємства;
- фази життєвого циклу підприємства.

Використовуючи наведені фактори в якості порівняльних ознак, проаналізуємо характеристики великих, середніх, малих та малих інноваційних підприємств з метою виявлення специфічних особливостей останніх (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняльний аналіз характеристик крупних, середніх, малих та малих інноваційних підприємств

№	Порівняльна ознака	Підприємства			
		великі	середні	малі	малі інноваційні
1	Базовий часовий фактор розрахунку фінансово-економічних показників діяльності підприємства	Залежно від стратегії розвитку		Термін стійкого попиту на продукцію	Термін конкурентоспроможності інновації
2	Терміновість перспектив діяльності підприємства	Довгостроковий	Середньостроковий	Короткостроковий	Короткостроковий
3	Ступінь жорсткості обмежень діяльності (часових, ресурсних, ринкових інш.)	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
3	Наявність умов та потенціалу для реалізації стратегії розвитку підприємства	Наявні	Наявні	Відсутні	Відсутні
4	Фази життєвого циклу підприємства	Створення	Створення	Створення	Створення
		Функціонування	Функціонування	Функціонування	Функціонування
		Розвиток	Розвиток (в т.ч. трансформація у велике)	Трансформування у середнє або ліквідація	Ліквідація
		Ліквідація	Ліквідація		

Проведений аналіз дає можливість виявити такі суттєві специфічні взаємопов'язані особливості МІП:

- термін життєвого циклу МІП визначається терміном конкурентоспроможності інновації як продукту його діяльності, який в сучасних умовах розвитку технологій характеризується стійкою тенденцією до скорочення. Як показано в роботі [9], якщо за період реалізації проекту інноваційність знижується більш, ніж на 50%, то його краще не починати, цим визначається як доцільність створення МІП, так і особливості його життєвого циклу;

– перебуваючи у жорстких (проектних) обмеженнях діяльності, МІП не має ані потенціалу, ані умов для реалізації стратегії розвитку;

– життєвий цикл МІП завжди завершується фазою ліквідації.

Виявляється певне протиріччя: з одного боку, раніше було доведено, що, діяльність МІП має характеристики проектної, але, з іншого боку - воно не має потенціалу та умов для реалізації розвитку як фази життєвого циклу підприємства.

Звідси випливає, що проектну діяльність МІП може здійснювати тільки на одній фазі життєвого циклу підприємства – фазі створення. Тому реалізацію цієї фази слід розглядати як проект. Роботи на інших фазах доцільно по можливості здійснювати як функціональну діяльність на принципах управління на основі якості [10]. Вона з фінансової точки зору є менш витратною, ніж проектна. В цьому полягає принципова відмінність розуміння діяльності МІП як суб'єкту господарювання від традиційного, яка базується на виявлених особливостях з позицій методології управління проектами.

Тоді мова іде про доцільність виділення окремого класу проектів – проектів створення та експлуатації МІП (СЕ МІП), сенс яких полягає у трансформуванні ідеї (моделі) МІП, яка базується на конкретній інноваційній ініціативі, на реальне, запущене в дію МІП. Специфіку цього класу проектів визначає сутність та ступінь інноваційності ідеї функціонування самого МІП, продукту або продукції його діяльності (в контексті визначення цих понять згідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» [11]).

Проект СЕ МІП по суті являє собою проект розвитку організації (). А він завжди супроводжується взаємопов'язаним з ним проектом сприяння процесам розвитку організації, у нашому випадку – проектом сприяння створення та експлуатації МІП (ССЕ МІП). Методологію та особливості таких проектів безвідносно до конкретного класу проектів досліджено в роботах [12-15] та інш. Вони зводяться до наступних положень.

Організація повинна бути готовою і спроможною реалізовувати проектну або проектно-орієнтовану діяльність. Інакше їй заздалегідь гарантований провал як самих проектів, так і використання продуктів реалізованих проектів (). Готовність організації до реалізації проектної діяльності вимірюють показником технологічної зрілості [16]. При цьому, об'єктом вимірювання технологічної зрілості є ніщо інше, ніж корпоративна культура.

В якості додаткового положення в сучасних умовах необхідно враховувати вимогу до наявності в корпоративній культурі складової, яка втілює корпоративну соціальну відповідальність бізнесу МІП [17, 18].

Але для класу проектів СЕ МІП ці положення потребують коригування з точки зору наступних обмежень.

По-перше, в ситуації створення МІП слід говорити тільки про модель корпоративної культури, оскільки вона ще не сформована (стихийно, або інтуїтивно, або цілеспрямовано) остаточно. При цьому, модель корпоративної культури МІП повинна базуватись на елементах, які пов'язані з проектною діяльністю (проектна складова корпоративної культури). При її опису доцільно орієнтуватись на модель технологічної зрілості як одного з інструментів вимірювання корпоративної культури. Крім того модель корпоративної культури повинна містити елементи, пов'язані з функціональною діяльністю МІП (функціональна складова корпоративної культури).

По-друге, модель корпоративної культури повинна базуватись на елементах культурного середовища тих особистостей, які ініціюють проект СЕ МІП, будуть управляти його реалізацією, а також управляти діяльністю МІП на фазах функціонування та утилізації.

По-третє, з моделлю корпоративної культури МІП тісно пов'язаний культурний контекст проекту СЕ МІП, який також вимірюється показниками технологічної зрілості. При цьому, значення як показників культурного контексту, так і вибраний рівень показників моделі технологічної зрілості являють собою найбільш раціональні для успіху проекту СЕ МІП. Тобто вони є еталонними по відношенню до фактичних значень відповідних показників корпоративної культури.

Результат порівняння значень технологічної зрілості еталонної моделі та фактичного стану дає можливість виявити необхідність зміни фактичного стану в сторону еталонного, а також ступінь необхідних змін.

Результат порівняння культурного контексту проекту СЕ МІП та проектною складовою корпоративної культури дає підстави виявити, що саме в корпоративній культурі змінити в напрямку її наближення до культурного контексту проекту або навпаки.

Роботи з формалізації та порівняння культурного контексту проекту та корпоративної культури здійснюються на фазі ініціалізації проекту ССЕ МІП, як описано в [19]. Мета цього проекту полягає у трансформації моделі корпоративної культури в напрямку максимального наближення до культурного контексту проекту СЕ МІП, або навпаки. Це дасть можливість створити найбільш сприятливі умови для успішної реалізації проекту СЕ МІП.

Результат виконання наведених робіт на фазі ініціалізації проекту ССЕ МІП визначає зміст робіт на всіх інших фазах проекту - розроблення, реалізації, закриття.

Найбільш актуальна область управління проектом ССЕ МІП – це управління змістом. Якість, результативність та ефективність управління змістом створює передумови для якісного, результативного та ефективного управління якістю, вартістю, часом та іншими процесами управління проектом.

Процес управління змістом проекту ССЕ МІП відрізняється тим, що на етапі планування він значною мірою є невизначеним, «відкритим». Це зумовлює ітераційну деталізацію найбільш загальних робочих областей проекту. Порядок та сутність такої ітераційної деталізації визначаються, перш за все, специфікою проекту СЕ МІП (зокрема, специфікою його продукту), потенційною можливістю зближення корпоративної культури з культурним контекстом проекту і наявністю мотиваційних чинників до цього.

Модель взаємозв'язку розглянутих показників проекту СЕ МІП та проекту ССЕ МІП (культурного контексту проекту СЕ МІП, корпоративної культури, технологічної зрілості, процесом управління змістом проекту ССЕ МІП) представлено на рис. 1. Вона враховує той факт, що велике значення для опору зовнішнього середовища, природного для будь-яких зрушень, є наявність іміджу МІП як корпоративно-соціально відповідального бізнесу. Про це свідчить великий досвід розвинутих країн та національних бізнесів, який довів, що нарощування корпоративної соціальної активності є інструментом зниження трьох основних драйверів, які впливають на ефективність та проблему бізнесу [17, с.17].

Розглянемо закономірності взаємодії проекту СЕ МІП та проекту ССЕ МІП протягом життєвого циклу МІП, використовуючи запропоновану модель (рис. 2).

Якщо розподілити тривалість фаз життєвого циклу МІП за принципом Парето, то найбільш раціональним є співвідношення 20%:76%:4% для фаз створення, функціонування та ліквідації МІП відповідно. Результативність та ефективність проектною діяльності МІП на фазі створення визначають 80% результату існування МІП протягом всього життєвого циклу. Від ступеня інноваційності продукту або продукції МІП буде залежати, як довго інноваційність буде залишатись актуальною, конкурентоспроможною. Залежно від цього буде

змінюватись кут $\angle acb$, а також довжина відрізка ab на рис. 2а. Відповідно до моделі, проектна діяльність на фазі функціонування МІП буде продовжуватись в межах трикутника abc .



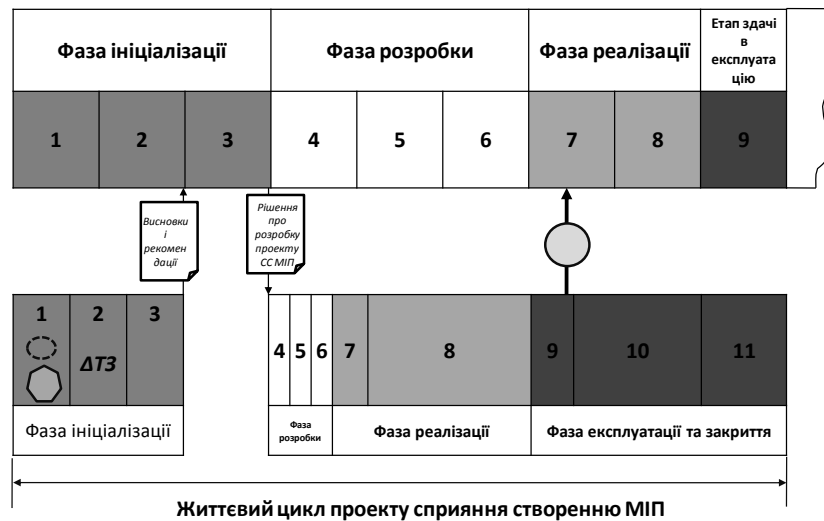
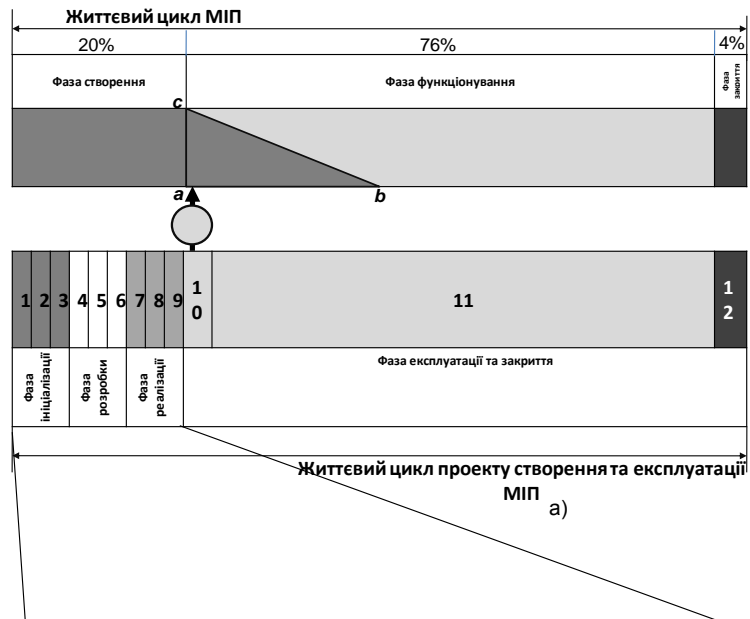
Рис. 1. Модель взаємозв'язку корпоративної культури та культурного контексту проекту в рамках проекту сприяння створенню МІП

Тривалість фази ліквідації МІП повинна бути мінімальною, по можливості наближуватись до нуля. Але в сучасних умовах діяльності МІП вона складає приблизно 20% від тривалості фази його створення.

Як показано на рис. 2а, фази ініціалізації, розробки та реалізації, а також етап здачі продукту проекту на фазі закриття проекту СЕ МІП повинні бути здійснені протягом фази створення МІП. По завершенню фази реалізації з'явиться продукт проекту СЕ МІП – реальне МІП, а по завершенню етапу здачі продукту проекту – МІП буде запущене в дію і почне приносити очікуваний результат (цінність) для зацікавлених сторін. Останні два етапи фази завершення проекту СЕ МІП будуть тривати до завершення життєвого циклу МІП, при цьому етап утилізації та закриття проекту збігається в часі з фазою ліквідації МІП.

У тісному зв'язку з проектом створення МІП знаходиться проект ССЕ МІП (рис.2б). Так, продуктом фази ініціалізації проекту ССЕ МІП є інформація для прийняття рішення про можливість і доцільність трансформації моделі корпоративної культури в напрямку її максимального наближення до культурного контексту проекту СЕ МІП. Тобто, ця інформація є вхідною для реалізації етапу підготовки оцінного заключення проекту СЕ МІП. Саме цим визначається необхідність завершення фази ініціалізації проекту ССЕ МІП до моменту початку етапу підготовки оціночного заключення проекту СЕ МІП. І тільки по завершенню цього етапу може початись фаза розробки проекту ССЕ МІП.

На момент початку фази реалізації проекту СЕ МІП повинні завершитись фази розробки та реалізації проекту ССЕ МІП. Зважаючи на те, що формування або трансформація корпоративної культури потребує досить багато часу, тривалість фази розробки проекту ССЕ МІП повинна бути мінімальною.



б)

Рис. 2. Модель взаємодії проекту СЕ МІП та проекту ССЕ МІП протягом життєвого циклу МІП

а) співвідношення життєвих циклів МІП та проекту СЕ МІП;

б) співвідношення життєвих циклів проекту СЕ МІП та проекту ССЕ МІП.

1,2,3...11 – етапи життєвого циклу проекту: розробки концепції; техніко-економічного дослідження та бізнес-планування; підготовки оцінного висновку; планування; проведення тендерних торгів; укладання контрактів; формування організаційної структури управління проектом; моніторингу; здачі в експлуатацію продукту проекту; експлуатації продукту проекту; утилізації продукту проекту.

На початку етапу формування організаційної структури управління проектом СЕ МІП одержаний продукт проекту ССЕ МІП (ефективну корпоративну культуру МІП) буде здано в експлуатацію, а, починаючи з етапу реалізації проекту СЕ МІП, цей продукт почне приносити ефект (цінність) для зацікавлених сторін.

Аналізуючи взаємозв'язки між проектом СЕ МІП та проектом ССЕ МІП протягом життєвого циклу МІП, можна зробити такі основні висновки.

По-перше, сутність та якість продукту й результату проекту СЕ МІП визначають сутність та якість продукту й результату проекту ССЕ МІП. При цьому, продукт фази ініціалізації проекту ССЕ МІП визначає можливість і доцільність подальшої розробки проекту СЕ МІП.

По-друге, культурний контекст проекту СЕ МІП визначає еталонне значення проектної складової корпоративної культури МІП та показника технологічної зрілості. Різниця між значеннями технологічної зрілості еталонної та технологічної зрілості фактичної, культурного контексту та корпоративної культури визначає сутність і специфіку процесу управління змістом проекту ССЕ МІП.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку.

На основі аналізу специфіки діяльності МІП з позицій методології управління проектами:

– доведено, що МІП реалізує проектну діяльність на фазі створення і функціональну діяльність на принципах управління на основі якості – на фазах функціонування та ліквідації;

– обґрунтовано доцільність виділення окремого класу проектів – проектів СЕ МІП, сенс яких полягає у трансформуванні ідеї МІП, яка базується на конкретній інноваційній ініціативі, у реальне, працююче МІП;

– розроблено концептуальну модель взаємодії проекту СЕ МІП та проекту ССЕ МІП протягом життєвого циклу МІП, яка закономірно взаємопов'язує продукти етапів та фаз вказаних проектів протягом життєвого циклу МІП. Це дозволило виявити:

1) закономірну послідовність та тривалість етапів і фаз проектів;

2) взаємозв'язок продуктів і результатів проектів;

3) взаємозв'язок показників продуктів і результатів проектів;

4) сутність впливу взаємопов'язаних проекту СЕ МІП та проекту ССЕ МІП на сутність та специфіку процесу управління змістом проекту ССЕ МІП.

Отримання результатів дослідження дозволяє на даному етапі продовжити подальше уточнення специфічних закономірностей управління взаємопов'язаними проектами СЕ МІП та ССЕ МІП.

ЛІТЕРАТУРА

106. Булах Т.М. Аспекти регіонального розвитку підприємництва в країнах із ринковою економікою / Т.М. Булах // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 3. – С. 137-143.
107. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art>.
108. Виговська В.В. Малий бізнес України: сучасний стан і тенденції розвитку / В.В. Виговська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1. – с. 59-64.
109. Бабець І. Г. Обґрунтування напрямів розвитку інноваційного підприємництва з урахуванням світового досвіду: аналітична записка до секретаріату президента України / І.Г. Бабець, Ю.В. Полякова, О.А. Мокій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://niss.lviv.ua/analytics/65.htm>.
110. Ломова В.В. Инновации и малый бизнес: точки соприкосновения / В.В. Ломова // Ломоносовские чтения 2004 г. Сборник статей аспирантов Россия и социальные

- изменения в современном мире. Том №3. Секция социологии организаций и менеджмента. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.socio.msu.ru/library>.
111. Павлов К. ABC Букварь предпринимателя, руководителя и всякого лица, действующего в направлении реализации любой цели / К. Павлов. – М.: PMFS System of Management Co. – 142 с.
112. Жизненный цикл малого предприятия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.liberal.ru/articles/cat/2399>.
113. Федик М.О. Інноваційне підприємництво в Україні та роль малого бізнесу в його забезпеченні / М.О. Федик, А.В. Кругляноко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/fedik-mo-kruglyanko-av-innovatsiyne-pidpriemnitstvo-v-ukrayini-ta-rol-malogo-biznesu-v-yogo-zabezpechenni>.
114. Рач В.А. Проектная деятельность в условиях глобализации и экономики знаний / В.А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – № 2 (10). – С.55-62.
115. ДСТУ ISO 9000:2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України. – 2001. – 27 с.
116. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV // <http://zakon.rada.gov.ua>.
117. Медведєва О.М. Корпоративна культура як об'єкт впливу проектів сприяння процесам розвитку організації / О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. – № 2 (26). – С.57-65.
118. Медведєва О.М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина 1. Основні визначення / О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. – №3(27). – С.96-103.
119. Медведєва О.М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина 2. Концептуальні моделі взаємодії / О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. – №4(28). – С.79-87.
120. Медведєва О.М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина 3. Модель представлення культурного контексту проекту в компонентах корпоративної культури / О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – №1(29). – С.17-27.
121. Рач В.А. Моделювання компетентнісного управління розвитком суб'єктів господарювання з використанням категорії «проектний потенціал» / В.А. Рач, О.М. Медведєва, О.В. Россошанська // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. – № 1(25). – С.156-163.
122. Вайзер Дж. Беседы с неверующими в пользу социальных инноваций / Джон Вайзер, Саймон Задек: [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. – 341 с.
123. Практики КСВ в Україні; під ред. Саприкіної М.А.; Центр «Розвиток КСВ». – К.: Вид-во «Фарбований лист», 2009. – 133 с.
124. Медведєва О.М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина 4. Методологічні положення моделювання проектів сприяння процесам розвитку організації / О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – №2(30). – С.45-51.

Стаття надійшла до редакції 13.07.2009 р.

А.Ю. Борзенко-Мірошніченко

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРИНАЛЕЖНОСТІ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЗА ТЕМОЮ «МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ» ДО НАУКОВОЇ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 05.13.22 – УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ

Доведено приналежність наукового дослідження за темою «Методологічні основи проектно-орієнтованого управління системою вищої освіти на регіональному рівні» до наукової спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами. Рис. 1, табл. 4, дж. 9.

Ключові слова: управління проектами, наукова спеціальність, паспорт спеціальності, ядро дослідження, напрямки досліджень, елементи наукової новизни.

Постановка проблеми та аналіз досліджень. Сучасний етап розвитку людства неможливий без комплексного підходу та системного мислення. В наслідок цього більшість наукових дисертаційних досліджень виконуються на стиці наук. Це, в свою чергу, призводить до виникнення проблеми відповідності дисертаційних робіт паспорту спеціальності, за якою захищається робота. Саме це питання найчастіше постає предметом дискусії під час захисту роботи.

Такий стан речей властивий для багатьох наукових спеціальностей. Це, в свою чергу, призвело до необхідності принципового підходу до встановлення відповідності дисертаційних робіт паспорту спеціальності, наприклад для спеціальностей наукової галузі «Державне управління» [1].

Один з можливих шляхів вирішення проблеми відповідності дисертаційної роботи паспорту спеціальності запропоновано в роботі [2]. Розроблений авторами (Рач В.А., Маматова Т.В.) механізм визначення приналежності наукового результату до відповідної галузі наук містить сім послідовних кроків, які дають можливість визначити «зону наукової новизни» та здійснити перевірку наукової новизни на відповідність ґрунтовно обраному паспорту спеціальності. Цей механізм є універсальним та застосовний до будь-якого дисертаційного дослідження у будь-якій галузі наук. Насьогодні він отримав застосування лише для наукової галузі «Державне управління», тому доцільно перевірити можливість застосування механізму для інших галузей, в першу чергу таких спеціальностей, які за своєю сутністю є міжгалузевими. Такою спеціальністю є «Управління проектами та програмами».

Метою статті є довести приналежність наукового дослідження та отриманих наукових результатів за темою «Методологічні основи проектно-орієнтованого управління системою вищої освіти на регіональному рівні» до наукової спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами.

Основна частина дослідження. Поява цієї теми, її актуальність, отримані попередні наукові нароби опубліковані в роботах [3-6]. Далі для позначення теми дослідження будемо використовувати її скорочену назву «Методологічні основи ПУСВОРР». Виконаємо кроки механізму визначення приналежності наукового результату до відповідної галузі наук [2].

Крок 1 – визначення ядра дисертаційного дослідження. До переліку основних категорій, які використовуються у тексті дисертаційної роботи за темою «Методологічні основи ПУСВОРР» відносяться:

1. Теоретико-методологічні засади (характер дослідження).

2. Управління на регіональному рівні (масштабність дослідження).
3. Системна, процесна моделі (основні методи і моделі дослідження).
4. Інноваційні процеси (об'єкт дослідження).
5. Організаційні форми управління (суб'єкт дослідження).

Крок 2 – вибір напрямів досліджень, релевантних змісту роботи, з переліків, наведених у паспортах спеціальностей.

Ядро дисертаційного дослідження за темою «Методологічні основи ПУСВОРР» знаходиться на перетині трьох наукових спеціальностей:

- 1) 05.13.22 – управління проектами та програмами;
- 2) 25.00.04 – місцеве самоврядування;
- 3) 13.00.06 – теорія та методика управління освітою.

З паспортів перелічених трьох спеціальностей [7-9] обрані ті напрями досліджень, які релевантні змісту роботи (табл. 1).

Таблиця 1

Результат вибору напрямів досліджень, релевантних змісту роботи за темою «Методологічні основи ПУСВОРР», з переліків, наведених у паспортах спеціальностей

Основні напрями досліджень, релевантних змісту роботи, з паспортів спеціальностей		
05.13.22 – управління проектами та програмами	25.00.04 – місцеве самоврядування	13.00.06 – теорія та методика управління освітою
- методологія управління проектами та програмами; - програми і портфелі проектів; - проектно-орієнтовані організації та офіси з управління проектами та програмами	- система і структура місцевого самоврядування: цілі, завдання, формування й організація діяльності її складових; - функції, структури, форми, методи та процедури діяльності органів місцевого самоврядування; акти органів і посадових осіб місцевого самоврядування; - взаємини органів місцевого самоврядування з органами державної влади	- актуальні проблеми місцевого та регіонального управління освітою; - роль, місце та функції, мета, завдання, зміст, принципи, організаційні форми, методи, засоби управління освітою; - інноваційні процеси в галузі управління освітою

Крок 3 – оцінювання рівню відповідності фактично отриманого наукового результату (з використанням категорій ядра) обраним паспортам спеціальності.

На сьогоднішній момент дисертаційна робота за темою «Методологічні основи ПУСВОРР» знаходиться в процесі дослідження та розробки основних положень у відповідності до визначених завдань. Гіпотетичний науковий результат цієї роботи в межах наукової спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні програмно-портфельного підходу до управління проектами в системі вищої освіти на регіональному рівні.

Теоретико-методологічний підхід свідчить про методологічний рівень дослідження, що дозволяє позиціонувати роботу на здобуття вченого ступеня доктора наук за будь-якою спеціальністю.

Регіональний рівень управління вказує на границі предметної галузі дослідження. Визначена регіональна обмеженість дослідження відповідає основним напрямам усіх трьох паспортів спеціальностей, виділених в табл. 1.

Теоретико-методологічні засади управління, що розроблюються, спрямовані на вдосконалення управління інноваційними процесами в системі вищої освіти. Досліджувана освітня галузь більшою мірою відноситься до паспорту спеціальності 13.00.06 – теорія та методика управління освітою, але не протиречить основним напрямам досліджень й інших двох спеціальностей. Для останніх освіта розглядається як галузева спрямованість наукового дослідження.

Розрізняльною ознакою, що дозволяє визначити напрям «зміщення» ядра дисертаційного дослідження, є проголошений проектно-орієнтований підхід до управління системою вищої освіти на регіональному рівні. Саме з позицій методології управління проектами обґрунтовано механізму програмно-портфельного управління проектами в системі вищої освіти на регіональному рівні. Такий механізм потребує розробки організаційних форм управління, де вищі навчальні заклади розглядаються як проектно-орієнтовані організації, а регіональний орган управління освітою – як офіс з управління проектами та програмами.

Таким чином, ядро дисертаційного дослідження «зміщено» у напрямку спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами.

Крок 4 – формулювання гіпотетично можливого наукового результату в межах інших обраних наукових спеціальностей.

Для підтвердження «зміщення» ядра дослідження саме в напрямку спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами сформулюємо гіпотетичні результати для кожної з трьох виділених спеціальностей із визначенням принципових ознак відмінності (табл. 2).

Таблиця 2

Формулювання гіпотетично можливого наукового результату роботи за темою «Методологічні основи ПУСВОРР» в межах обраних наукових спеціальностей

Наукова спеціальність	Гіпотетичний науковий результат в межах обраної наукової спеціальності	Принципові ознаки відмінності, які дають підставу віднести науковий результат дослідження до конкретної наукової спеціальності
05.13.22 – управління проектами та програмами	Теоретико-методологічне обґрунтування програмно-портфельного підходу до управління проектами в системі вищої освіти на регіональному рівні	Обґрунтування механізму програмно-портфельного управління проектами в системі вищої освіти на регіональному рівні
25.00.04 – місцеве самоврядування	Теоретико-методологічні положення системи, функцій, методів та процедур діяльності органів управління освітою на регіональному рівні	Функціонування та взаємовідносини органів місцевого (регіонального) управління системою вищої освіти з органами державної влади
13.00.06 – теорія та методика управління освітою	Теоретико-методологічні положення регіонального управління освітою	Розробка теоретичних засад та технологій реалізації інноваційних процесів в управлінні освітою на регіональному рівні

Крок 5 – класифікація дисертаційного дослідження за рівнями сучасної парадигми наукових досліджень у відповідній науковій галузі України. На цьому кроці для дослідження за темою «Методологічні основи ПУСВОРР» слід визначити наукову спеціальність, проблемну сферу, базові наукові підходи, критерії масштабності (табл. 3).

Класифікація дисертаційного дослідження за темою «Методологічні основи ПУСВОРР» за рівнями сучасної парадигми наукових досліджень

Рівень сучасної парадигми наукових досліджень	Класифікаційні ознаки дисертаційного дослідження за темою «Методологічні основи проектно-орієнтованого управління системою вищої освіти на регіональному рівні»
1. Наукова спеціальність	05.13.22 – управління проектами та програмами
2. Проблемна сфера	Управління системою вищої освіти
3. Базовий науковий підхід	Теоретико-методологічний
4. Критерій масштабності	Регіонально-галузевий (регіонально-освітній)

Крок 6 – визначення «зони наукової новизни» передбачає перелічення елементів наукової новизни дисертації, які відповідають паспорту спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами. З огляду на той факт, що наукові розробки за темою «Методологічні основи ПУСВОРР» ще не завершені, елементи наукової новизни на даний момент можуть бути визначені лише в загальному вигляді з урахуванням вже отриманих в роботах [5-6] результатів (табл. 4).

Визначення «зони наукової новизни» роботи за темою «Методологічні основи ПУСВОРР» в межах наукової спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами

Основні напрями досліджень спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами, релевантні змісту роботи	Елементи наукової новизни	
методологія управління проектами та програмами	програми і портфелі проектів	Розроблені теоретичні положення впровадження механізму програмно-портфельного управління системою вищої освіти на регіональному рівні на основі інтеграції вищих освітніх закладів в єдиний простір із визначеними зв'язками з державною програмою інноваційного розвитку освіти у вигляді сукупності принципів, моделей та категорійного апарату проектно-орієнтованого управління
	проектно-орієнтовані організації та офіси з управління проектами та програмами	Розроблено організаційну форму управління інтегрованим освітнім простором на основі офісного управління проектно-орієнтованими організаціями

Крок 7 – перевірка наукової новизни на відповідність обраному паспорту спеціальності. Аналіз елементів табл. 4 та графічного представлення покрокових дій щодо визначення приналежності наукового результату роботи за темою «Методологічні основи ПУСВОРР» (рис. 1) надають підстави підтвердити приналежність наукового результату до спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами.

Дисертаційне дослідження за темою «Методологічні основи проектно-орієнтованого управління системою вищої освіти на регіональному рівні»



Рис. 1. Графічне представлення покрокових дій щодо визначення приналежності наукового результату роботи за темою «Методологічні основи ПУСВОРР»

Висновки. На основі використання механізму визначення приналежності наукового результату до відповідної галузі доведено приналежність наукового дослідження за темою «Методологічні основи ПУСВОРР» до наукової спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами.

Подальші дослідження полягають у деталізації моделей, що розкривають сутність наукового результату дослідження за темою «Методологічні основи ПУСВОРР».

ЛІТЕРАТУРА

125. Про дотримання спеціалізованими вченими радами з державного управління вимог нормативно-правових актів щодо присудження наукових ступенів: Постанова президії ВАК України від 04 липня 2006 р. № 72-06/7 // Бюлетень Вищої атестаційної комісії України. – 2006. – № 7. – С. 2-3.
126. Рач В.А. Механізм визначення приналежності наукового результату до відповідної спеціальності галузі наук «Державне управління» / В.А. Рач, Т.В. Маматова // Вісник державного управління, 2009. – № 1. – С. 22-29.
127. Борзенко-Мірошніченко А.Ю. Причини появи проектно-орієнтованого підходу до розвитку регіональної освіти / А.Ю. Борзенко-Мірошніченко/ Тези доповідей IV міжнародної конференції "Управління проектами: стан та перспективи". Відповідальний за випуск К.В. Кошкін. – Миколаїв: НУК, 2008. – С. 19-20.
128. Борзенко-Мірошніченко А.Ю. Проектно-орієнтований підхід до управління регіональною освітою: особливості, принципи, наукові завдання // Тези доповідей VI міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства». Тема: Прискорення розвитку організації на основі проектного управління / Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. – К.: КНУБА, 2009. – С. 21-23.
129. Борзенко-Мірошніченко А.Ю. Управління регіональною освітою у відповідності до парадигми публічного адміністрування: проектно-орієнтований погляд / А.Ю. Борзенко-

- Мірошніченко// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. – № 3(27). – С. 87-92.
130. Рач В.А. Проектно-орієнтовані моделі управління та оцінки діяльності вищих навчальних закладів / В.А. Рач, А.Ю. Борзенко-Мірошніченко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 1(29). – С. 81-89.
131. Управління проектами та програмами. Коментар до паспорта спеціальності // Бюлетень ВАК України. – 2005. – № 10. – С. 3-4.
132. Паспорт спеціальності 25.00.04 – місцеве самоврядування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua>.
133. Паспорт спеціальності 13.00.06 – теорія та методика управління освітою. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon.nau.ua/doc/?doc_id=476359.

Стаття надійшла до редакції 23.07.2009 р.

УДК 65.012.2

П.В. Кривуля, М.В. Дорошко

РОДОВОЕ РАЗНООБРАЗИЕ СИСТЕМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ: ЧАСТНЫЕ КОНЦЕПТЫ РАЗРАБОТОК СП-ПРОЕКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Предложены классы систем показателей, выявляемые по родовым классификационным признакам. Основные концепты способов разработки систем показателей описаны и систематизированы по степени их конкретизации. Рис. 7, ист. 20.

Ключевые слова: концепт, разработка, система показателей.

Постановка проблемы. Данная статья продолжает работу по уточнению классификации систем показателей, текущие результаты которой были представлены в [1] и в [2]. В [1] представлено некоторое начальное состояние видовой классификации систем показателей, однако, лишь отведено место для родовой классификации, прикладное значение которой, по нашему мнению, не меньше, а даже больше. Поэтому в [2] была продолжена работа по составлению родовой классификации систем показателей, которая исходила из предположения, что такие родовые классы заданы общими образцами проектов разработок систем показателей, как осуществляемой непосредственно с учетом особенностей конкретных хозяйствующих субъектов прикладной части процесса формирования систем показателей. Именно эта прикладная часть процесса формирования систем показателей оправдывает весь этот процесс, а также задаёт ориентиры для фундаментальных исследований в этой области, которые в некоторых случаях изначально формируют общие роды систем показателей, а в некоторых – обобщают положительный опыт практических разработок. Поскольку в [2] было обосновано использование только общих концептов разработки, то в данной статье будет представлен шаг их дальнейшей детализации на пути конкретизации образа проекта разработки системы показателей на предприятии.

Обзор и анализ источников. Данная статья же продолжает решение задач исследования обозначенных в публикациях [1] и [2], поэтому часть необходимого обзора и анализа источников по разбираемому вопросу уже представлена в этих публикациях.

Актуальность систематизации систем показателей определена их ролью в информационно-аналитическом обеспечении принятия управленческих решений и неудовлетворительностью имеющихся к настоящему моменту результатов этого направления исследований. Руководители предприятий принимают решения в разных сферах, основываясь на тех или иных системах показателей. Так для управления технологической подготовкой производства используют системы показателей, основанные на выявлении, установлении и использовании норм расхода материалов, норм времени и расценок на деталь (соединения), трудоемкостью на изготавливаемую продукцию, применяемости деталей и т. д. Для управления трудовыми ресурсами используют показатели учета и анализа численности состава и использования кадров, выполнения норм выработки, использования рабочего времени, текучести кадров и др. Для принятия решений в маркетинговой деятельности используют показатели программы маркетинга: объем выпуска продукции (новой и усовершенствованной) в натуральном и стоимостном выражении, выбор потребителя, сопоставление издержек производства, цены, прибыли по каждому продукту, финансовые затраты и оценка рентабельности производства [3, п. 3.2.1], и так далее.

Категории «система показателей» (далее также будем употреблять аббревиатуру СП) дают разные определения, построенные как на общенаучных традициях формулирования дефиниций, так и пытаясь привнести в них те характеристики, которые субъективно выделяет автор в контексте своей работы. Так Г. А. Титоренко делает акцент на роль СП в информационном обеспечении, причем как во внешнем, так и во внутреннем (т.е. определенно названы уже классификационные признаки систем показателей, а не составляющие дефиниции): «Система показателей служит основой для построения элементов немашинного и внутримашинного информационного обеспечения и представляет собой совокупность взаимосвязанных социальных, экономических и технико-экономических показателей, используемых для решения задач информационного обеспечения. Она определяет содержание управленческих документов и массивов» [3, с. 88-89]. В данном случае следует согласиться и с ролью инструментария информационного обеспечения ЛПР, и с принадлежностью системы показателей к этому инструментарию, то есть со сферой проявления всех систем показателей – управленческим коммуникациям.

Стоит отметить, что определения термина «системы показателей» достаточно единообразны, в то время как в разных контекстах их использования истолковывать их приходится по-разному. Это ставило и ставит вопрос их переозначения или разобозначения – но следует отметить, что даже и задача терминологического совершенствования недостаточно ясна: следует ли признавать низкое качество существующих определений, или же потребность в новых терминах практики, вынужденной использовать существующие термины в иных значениях? Так, Н. А. Рыбникова в ряде работ, посвященных вопросу разработки систем показателей, повторяет вывод о низком качестве дефиниций «системы показателей», утверждая, что определять какую-либо «систему» через «комплекс» неинформативно (и с этим следует согласиться), а именно так действуют многие авторы; но следует признать, что и представленные в работах этого автора поиски более качественной замены этим дефинициям пока не увенчались успехом. Так в тезисах [4], после сетования на «формализм в понимании системы показателей», который при этом объясняется цитатой Г. П. Щедровицкого о нечёткости используемых категорий: «неограниченность и расплывчатость исходных понятий крайне усложняет научное исследование и делает его фактически малопродуктивным» [5, с. 170], система показателей определена как минимальный набор показателей, позволяющий однозначно

идентифицировать исследуемый объект в присущей исследователю (используемой им) априорной системе координат. Но, признавая прагматичность выдвижения и такого понятия, выдвинем замечания к определению как к переозначению, т. е. как к обоснованному новому истолкованию старого термина: 1) выдвигая тезис формализма, под которым на самом деле подразумевалась нечёткость, цитируемый автор поступил, конечно, достаточно неформально, но довольно нечётко, т.е. в чётком соответствии с критикуемым Г. П. Щедровицким явлением; 2) в системе координат можно что-либо идентифицировать только по значениям координат, т.е. речь идёт о системе значений показателей, а не о системе показателей – такая подмена часта в работах о системах показателей (об этом более подробно в статье [1]), но малопродуктивна (также в соответствии с тезисом Г. П. Щедровицкого); 3) если значения этой априорной системы координат являются системой значений показателей, по которой можно идентифицировать предприятие, то та самая априорная система координат и должна являться системой показателей предприятия, то есть она и есть искомым явлением, который исследователь пытался определить; но именно эта априорная система координат и не определена, – только сказано, что она индивидуальна и в силу этого множественна, и что это якобы не позволяет говорить об одном явлении (такая множественность, конечно, является некоторым усложнением объекта исследования и некоторым препятствием в коммуникации агентов информационного обеспечения, но неразрешенность этого вопроса только придает ему актуальность и требует разрешения, поиски которого ведутся и автором этой статьи: [6–9]).

В «обобщающей схеме разработки системы показателей» [10] (отметим, что не «общей», а именно «обобщающей», хотя положения каких схем разработки в ней обобщены неясно, – тем не менее, будем придерживаться предложенного обозначения) предложена вполне определённая схема, использующая концепты одной из типологий моделей принятия управленческих решений – модели решения (универсальные для класса задач) и проблемно-ориентированные модели. Первый класс моделей переименован в «классические» (переименование для этого класса моделей действительно желательнее в силу отсутствия ориентации на значение в названии, и даже синоними названия с родовой категорией, но выбор названия оставим здесь без рассмотрения, а используем предложенное) и ему придано несколько новое значение – теперь речь идёт не о широком классе моделей, объединённых общими методами экспериментирования с ними, а о моделях, характеризующихся той степенью общности или частности принципиально отражаемых свойств, которая требует дальнейшего уточнения при решении конкретной задачи. Поскольку эти значения в некоторой степени коррелируют (конечно, только в некоторой степени – часто ничтожное уточнение структуры модели полностью лишает возможности использовать ранее применимый метод экспериментирования: так, например, возведение в квадрат одной из множества переменных целевой функции линейной программы кажется ничтожным «уточнением» в записи, но переводит задачу в класс квадратического программирования, исключая возможность результативного использования в эксперименте с такой моделью ранее пригодного симплекс-метода), то примем такое истолкование как одно из возможных (тем более, что новое значение скорее индуцировано при чтении текста, а сам автор переименования такого переозначения не заявлял). Принципиальным является не то, что выбраны именно эти два типа моделей принятия решений, и даже не то, что в схеме разработки предлагается использовать оба типа (хотя это само по себе достойно обсуждения), а то, что

задан порядок их использования: сначала идентифицируется та «классическая модель», которая наиболее адекватна ситуации, а после на её основе создаётся проблемно-ориентированная модель. Возможно и иное использование: проблемно-ориентированная модель формируется как определённая комбинация «классических» (такие варианты определены тем, что классической модели могут быть присвоены либо общие свойства – тогда первый вариант, либо частные – тогда второй вариант). Оба таких порядка могут быть заданы в моделировании и вопрос об их целесообразности вполне правомерен – тем более, что в этом мы склонны усматривать также и влияние того же Г. П. Щедровицкого с его идеей последовательного перехода на другие языки моделирования в ходе решения задачи (в данном случае задачей выступает разработка системы показателей). Такие переходы от модели к модели считаем продуктивными и последовательно показали пример такого перехода с одного языка моделирования на другой в работе [11], посвященной моделированию движения предметов труда на предприятии. В то же время есть и некоторое несогласие с неопределённостью именно пары классические/проблемно-ориентированные: 1) если под «классическими» понимается то, что традиционно противопоставляется проблемно-ориентированным, то их уточнение почти бессмысленно – они утратят свои ценные свойства; и уж не лучше ли тогда сразу создавать проблемно-ориентированную модель; 2) если же под классическими моделями понимать отдельные признаковые компоненты итоговой модели, то речь должна идти о синтезе проблемно-ориентированных моделей по определённому конкретизирующему алгоритму, а не о создании сперва моделей из одного родового класса, а после на их основе – из другого родового класса (т.е. в сущности, смена родовых классов подразумевает создание модели сперва одним способом, а затем той же по назначению модели другим способом, но с использованием полученной ранее модели): на первом этапе такого моделирования будут созданы также проблемно-ориентированные модели, но только более абстрактные, требующие конкретизации на последующих этапах проблемно-ориентированного моделирования. Предположение результативности порядка разработки систем показателей согласно интерпретации, высказанной в последнем замечании, вполне правдоподобно и склоняемся к признанию целесообразности развития и верификации этого направления, хотя и современное состояние исследования по этому направлению оставляет множество вопросов, особенно принципиальных по отношению к оценке приемлемости этого подхода по отношению к своим альтернативам. Кроме того, ни на какую «классичность» более абстрактные проблемно-ориентированные модели не претендуют, – считаем, что более приемлемо их называть концептами проблемно-ориентированных моделей.

При общем правильном понимании проблематики, а также при большом масштабе проведенных исследований, предложенные к настоящему времени в работах Н. А. Рыбниковой определения не могут быть признаны удовлетворительными и начаты быть использованными в исследованиях разработки систем показателей. И ключевым препятствием в выдвигании продуктивных определений является нежелание признать факт существования многозначного термина при объективном (востребованном) множественном значении в разных контекстах, не разрешенном на уровне обозначений и дефиниций. Такое положение вещей, конечно, является недостатком используемой терминологии, но до тех пор, пока этот недостаток не преодолен, он продолжает оставаться фактом настоящего времени, и в терминологии менеджмента достаточно много таких экспериенциальных кластеров, ждущих

сугубо терминологических исследований и разработок: риск, устойчивость, эффективность, стратегия, организация, цель, план и многие другие. Без признания факта потребности нескольких используемых означений, т.е. решение вопроса с позиции поиска одного наиболее верного определения для существующего обозначения, разрешение проблемы недостатков дефиниций термина «система показателей» не видится действенным. Предложение такой единственно верной дефиниции, на наш взгляд, затруднено тем, что «система показателей» уже давно обросла не просто разномасштабными значениями, а смежными, т. е. несводимыми к одному посредством уточняющих (сужающих) обозначений. В настоящее время это типичный экспериенциальный кластер – многообразие его значений усваивается в ходе ознакомления со многими контекстами его употребления, и также в зависимости от контекста уточняется или переозначается.

Более подробный анализ основных определений выполнен в работе [1], где показано, что система показателей может быть определена в нескольких основных значениях, первое из которых представлено в литературе рядом схожих дефиниций, а другие следует ввести, поскольку существуют контексты употребления этого термина, заставляющие предполагать и другие смыслы, не соответствующие имеющимся дефинициям. Традиционные определения могут быть представлены формулировкой «модель, составленная из показателей». Остальные означения, получаемые этой категорией в разных контекстах, но при этом не представленные дефинициями, могут быть объяснены через придание определённой выше категории ряда, аналогичного по внутренним отношениям ряду следующих лингвистических категорий: язык, речь, грамматика и дискурс. Традиционное определение СП в таком случае наибольшим образом соответствовало бы СП-дискурсу. Помимо традиционного значения следует также означить «систему управленческих представлений и положений науки менеджмента об измерении и соотношении экономических и управленческих явлений» и «порождающую грамматику управленческого понятийно-категориального аппарата», использование которых порождает собственно «системы показателей» (СП-дискурсы) и конкретизированные системы показателей (системы значений показателей, СП-речь). То есть СП-язык в соответствии со своей СП-грамматикой порождает СП-речь и СП-дискурсы. Порядок возникновения СП-речи и СП-дискурсов спорен: вероятно, в большинстве случаев первичной по отношению к СП-дискурсам является СП-речь, отдельные удачные и убедительные образцы которой получают оформление в СП-дискурсах, которые и подвергают более основательному описанию и предписанию в научной экономической литературе (хотя и в литературе и в практике можно встретить упоминание систем показателей во всех перечисленных значениях). Однако можно говорить и о конкретном СП-дискурсе, который в то же время и «речь», заведомо предназначенная как некий задаваемый шаблон порождать своим примером другие «речи». Такой ряд родственных категорий «СП» не противоречит признанным выше их роли и сфере проявления – все они служат информационному обеспечению ЛПР и проявляются в управленческих коммуникациях. Деление категории «система показателей» на такие субкатегории задекларировано также и в [1], но следует однако добавить, что на предприятиях может быть начата разработка как СП-дискурса, так и СП-грамматики (а гипотетически – даже СП-языка), что делает оправданным ввести обще для объектов разработки обозначение: СП-проект. Именно о концептах СП-проектов пойдет речь в статье.

Поскольку статья посвящена описанию разнообразия систем показателей, выявляемого по родовому признаку, т. е. по способу возникновения (а это

предполагает и методологический уровень формирования систем показателей и уровень разработок), то немаловажно то, какой из переходов более существен или принципиален: от СП-речи к СП-дискурсу, или от СП-дискурсов к СП-речи.

Прежде чем система показателей возникнет на каком-либо конкретном предприятии и будет использована, она должна быть разработана (или просто принята) руководителем или группой руководителей данного предприятия. Более того, при разработке системы показателей закладывается структура информационного обеспечения, т. к. состав СП-дискурса говорит о том, какой информацией нужно обеспечивать для формирования этой системы, а значит, каких агентов информационного обеспечения вовлекать в этот процесс информационного обеспечения принятия управленческих решений. Таким образом, для понимания процесса формирования структуры информационного обеспечения необходимо понимание процесса разработки системы показателей. Для этого требуется понимание базового понятия, – поэтому следует выполнить обзор и анализ также источники, в которых дано понятие «разработки».

Словарь под редакцией Ушакова поясняет отглагольное существительное «разработка» через объяснение значения глагола, от которого оно произведено: «От “разработать” – обрабатывая, сделать пригодным на что-нибудь, для чего-нибудь» [12].

В Советском энциклопедическом словаре сразу дано пояснение, что определена разработка как вид научно-исследовательской работы: «Разработки (НИР) — работы научного характера, связанные с научным поиском, проведением исследований, экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки научных гипотез, установления закономерностей, проявляющихся в природе и в обществе, научных обобщений, научного обоснования проектов» [13].

А. М. Новиков и Д. А. Новиков, видимо используя классификацию научных исследований для составления классификации знаний (со ссылкой на В. В. Ильина и А. Т. Калинкина [14]) употребляют категорию «разработка» в значении класса знаний: «по функциональному назначению научные знания классифицируются на фундаментальные, прикладные и разработки» [15, с. 60]. Формулировка Р. А. Сабитова в аналогичном случае более корректна: «В нормативных правовых актах о науке научные исследования делят по целевому назначению на фундаментальные, прикладные, поисковые и разработки», раскрывая далее понятие разработки: «Разработкой называют исследование, которое направлено на внедрение в практику результатов конкретных фундаментальных и прикладных исследований» [16, с. 30]. Как видим, родовой категорией для «разработки» выступает всё-таки «исследование», а не «знание». А. М. Новиков и Д. А. Новиков, правда, далее в своей работе повторяют этот ряд классов и при классификации исследований, называя уже этот классификационный признак «по направленности “теория–практика”», и присваивая разработке задачу «непосредственное обслуживание практики» [15, с. 140]. В целом такая задача, хотя и сформулирована менее чётко, но не противоречит определению в приводимой выше цитате Р. А. Сабитова.

В дальнейшем будем исходить из следующего определения разработки системы показателей: исследование, направленное на построение системы показателей конкретного предприятия-реципиента на основе существующих методологических положений формирования и использования систем показателей и изучения условий хозяйствования этого конкретного предприятия-реципиента.

Выявление методов, или подходов, или различных способов организации разработки позволяет выделить несколько групп выделения таких признаков,

которые могут различать виды разработок и соответственно роды систем показателей. Одни из них представляют методологическое направление, которое направлено на совершенствование СП-языка и СП-грамматики, а уже через них – на совершенствование систем показателей на конкретных предприятиях. Если объединить рабочее определение системы показателей как СП-дискурса (модель, составленной из показателей) с информационным предназначением СП-речи, то может говорить о модели принятия управленческих решений, составленной из показателей. Хотя системы показателей используют в разных функциях менеджмента (например, в планировании и контроле), но такое использование определено именно циклом принятия и реализации управленческих решений, и в определённом смысле процесс формирования систем показателей предприятия и систем значений показателей предприятия (последнее ближе к понятию плана) – это процесс формирования моделей принятия управленческих решений с последующим наполнением их данными (что также может именоваться и информационным обеспечением ЛПР, – под таким названием проводился ряд предыдущих исследований вопроса: [8-9]). Если придерживаться аналогии систем показателей с моделями принятия решений, то разработанная Я. Р. Рейльяном [17] аналитическая схема процесса принятия решения, которая показывает как формируется модель принятия решения, может служить примером такого направления и стать основой для познания процесса формирования систем показателей и выявления их родового разнообразия. Более того, классификация моделей принятия решений в работе Я. Р. Рейльяна дополнена ещё и типологией, различие между которыми можно провести как раз по признаку виды/роды, то есть считать, что представлены видовая и родовая классификации моделей принятия решений. Тогда согласно этой типологии следует выделять следующие роды моделей: дедуктивные и индуктивные, нормативные и позитивные, прескриптивные и дескриптивные, модели решения и проблемно-ориентированные модели.

При всей перспективности такого направления исследования считаем рациональным придерживаться того предположения, что системы показателей образуются в порядке первичного обобщения изменений в СП-речи в виде СП-дискурсов, а уж потом в доминировании тех или иных СП-дискурсов в реальном проявлении СП-речи. Поэтому считаем, что анализ методологического направления формирования систем показателей следует предварить анализом разработок систем показателей. Поэтому в рамках представляемого этапа исследования ограничимся выявлением родового разнообразия систем показателей, определяемого разработками, а не исследованиями более высоких порядков. В работе [2] решена была первая из задач такого исследования, и предложены три общих концепта разработки систем показателей: проперфекция, реинжиниринг и компиляция. В первом случае субъект (руководитель, выступающий инициатором разработки) считает существующую систему показателей отчасти приемлемой и принимает решение совершенствовать существующую систему показателей. Во втором случае субъект полностью не приемлет существующую на предприятии систему показателей, и принимает решение создавать новую. При этом какое-либо заимствование системы показателей в готовом виде со стороны он также считает неприемлемым по ряду причин: либо из-за того, что подобной системы показателей не существует, либо потому что, по мнению разработчика, существующие системы показателей не являются адекватными предприятию разработчика. В третьем случае субъект тоже полностью не приемлет используемую систему показателей и принимает решение полностью или

частично заимствовать одну из имеющихся современных систем показателей. Такие положения будут приняты как стартовые для представляемой ниже части исследования.

Целью представляемого этапа исследования принципов и методов формирования управленческих систем показателей является создание модели, упорядочивающей виды разработок систем показателей, и служащей основанием для выявления родового разнообразия систем показателей. Такое создание модели предполагает целесообразным решение следующих задач: 1) выявление состава общих концептов разработки систем показателей; 2) детализация общих концептов; 3) составление общего сценария разработки систем показателей как последовательного выбора конкретизирующих концептов и сценариев разработки. Данная статья посвящена второй из этого ряда задач.

Решение первой из этого ряда задач представлено в статье [2], в которой предложены три общих концепта разработки систем показателей на предприятиях: проперфекция, реинжиниринг и компиляция систем показателей. Каждый из этих трех общих концептов разработки систем показателей, которые есть в распоряжении субъекта-разработчика, представляет скорее некое множество более частных концептов, чем три определённые программы разработки, т. е. это скорее кластер кластеров программ разработки, в котором можно выявить целую иерархию переходов от общего к частному: общие концепты разработки, частные концепты, сценарии разработки, алгоритмы и их конкретные реализации в планах внедрения. Естественно, чем более конкретен образ разработки, тем большему по составу множеству она принадлежит, а различий у конкретизированных разработок значительно больше, чем их можно выявить в сравнении общих концептов разработки. Поэтому и роль у общих концептов заключается только в том, чтоб помочь сделать первые шаги на пути конкретизации программы разработки для конкретного субъекта. Но поскольку такую роль и должны играть общие концепты, – т. е. их значение заключается в предоставлении возможности последовательной детализации всего множества видов разработки систем показателей, – то выполним следующий шаг декомпозиции множества общих концептов разработки систем показателей, выделив более частные концепты в рамках общих.

Основная часть. При проперфекции системы показателей субъект может дополнять существующую систему показателей теми или иными показателями после проверки их на практике, если, по его мнению, они подходят (адекватны) его предприятию, либо отвергать их, если посчитает их неподходящими. Т. е. субъект совершенствует существующую систему показателей путём проб и ошибок. Такой частный концепт назовём *дополняющей проперфекцией системы показателей*. Либо же проперфекция системы показателей может происходить другим путём: субъект для каждой функциональной области проверяет существующие показатели путём сравнения их с другими показателями, которые могут быть применены для данной функциональной области, и выбирать из них на его взгляд более адекватные; если после сравнения более адекватный показатель был найден, то им заменяют менее адекватный. Таким образом, некоторые показатели будут оставлены от изначальной системы показателей, а некоторые будут подвергнуты замене. Такой частный концепт разработки назовём *исключающей проперфекцией системы показателей*. Отличие между этими двумя частными концептами достаточно простое, что образно представлено идеограммами этих частных концептов на рис. 1. О потенциальных трудностях же таких разработок следует сказать, что субъект, считающий, что действующая система показателей заслуживает на

продолжение её эксплуатации, пусть и в обновлённом виде, посчитает немаловажным возможность сравнения прошлых данных со вновь получаемыми, – исключая же проперфекция может нарушить преемственность данных, в то время как дополняющая проперфекция способна породить дублирование информации и зашумление информационного обеспечения принятия управленческих решений. Обеспечение же конверсивной формы дополняющей проперфекции (рис. 1-в), то есть дополняющего концепта в краткосрочном периоде, но исключаящего в долгосрочном периоде, потребует определённо высокой дисциплины от субъекта-разработчика системы показателей.

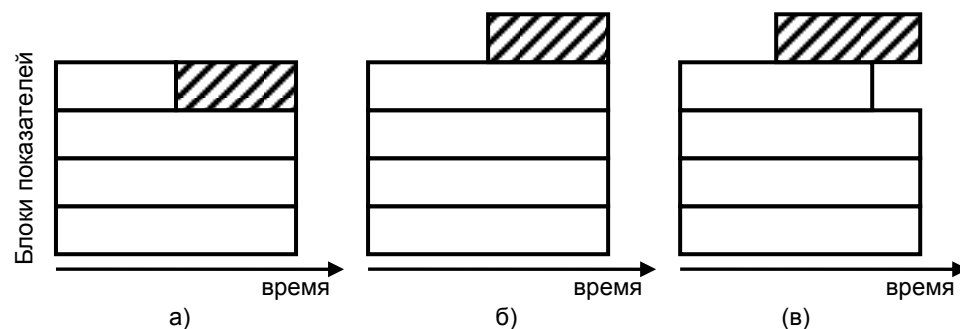


Рис. 1. Идеограммы видов проперфекции систем показателей: исключаящей (а), дополняющей (б), смешанной конверсивной (в)

При реинжиниринге системы показателей подбор показателей может происходить также в нескольких вариантах. Возможен такой способ: субъект выделяет функциональные области и находит группы показателей, решающие задачи данной функциональной области, затем он перебирает для этих функциональных областей показатели из соответствующей группы, выбирая подходящие. Назовём такой сценарий *системным комбинированием систем показателей* (идеограмма представлена на рис. 2-а). Либо же субъект перебирает группы показателей, выбирая нужные ему, отсеивая ненужные, и продолжая этот процесс в выбранных группах, т.е. выбранные группы детализирует на подгруппы и также проводит отсеивание и т.д. отсеивает показатели, которые считает неподходящими для данного предприятия. Назовём такой сценарий *каскадной декомпозицией систем показателей*. Порядок выявления видов разработки систем показателей, представленный в этой статье, наибольшим образом соответствует именно этому концепту, но опять же с той разницей, что каскадная декомпозиция предполагает неравномерную детализацию (иначе была бы выполнена единожды с предоставлением универсальных результатов для всех субъектов, что противоречило бы не только введённому понятию реинжиниринга, но и понятию разработки вообще), а статья предоставляет тезисы в соответствии с претензией авторов на равномерную, хотя и недостаточно детальную, декомпозицию видов разработки систем показателей (рис. 2-б) не отражает порядок структурирования статьи, – разве что только в той части, что формирование систем показателей, порождающее роды систем показателей представлено по уровням исследований, из которых к рассмотрению в основной части оставлены только разработки.

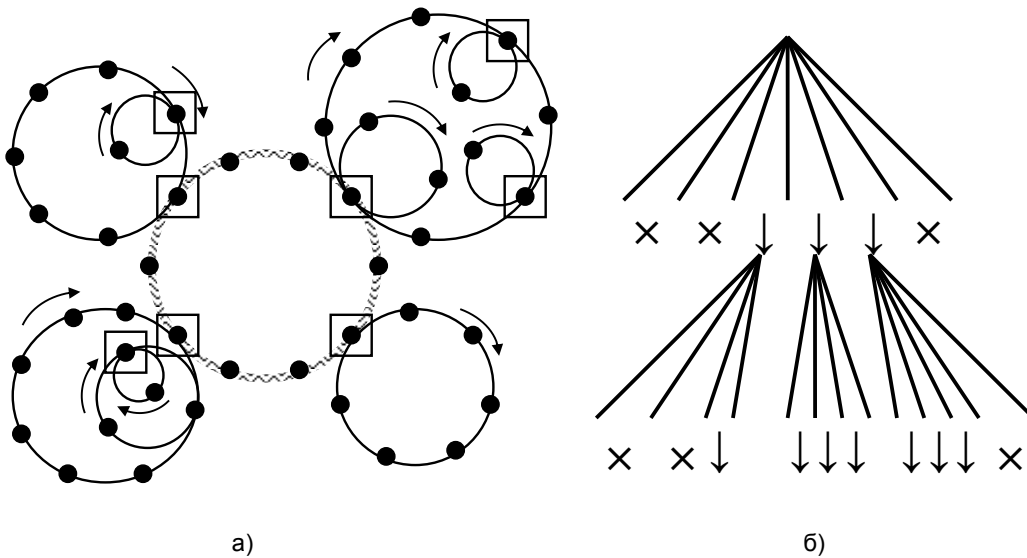


Рис. 2. Идеограммы двух видов реинжиниринга систем показателей: системного комбинирования СП (а) и каскадной декомпозиции СП (б)

Идеограмма системного комбинирования СП, представленная на рис. 2-а, исходит из того, что существует определённая обойма функциональных групп показателей, каждая из которых потенциально может иметь альтернативное содержание, причем такая альтернативность может быть многоярусной – то есть в базовую модель системы показателей не обязательно входят сами показатели, а могут быть обозначены функциональные места, которые занимают показатели из определённой обоймы, которые сами в свою очередь могут быть не показателями, а функциональными местами в обойме (обойма центральная имеет содержательное отличие от остальных – центральная представляет не альтернативные элементы, а дополняющие, в то время как остальные связывают альтернативные элементы). Например, в центральной обойме содержится место «критерии», его занимает элемент из обоймы «относительные критерии» (при альтернативах, допустим, «абсолютные критерии» и «смешанный состав абсолютных и относительных критериев»), который занимает элемент из следующей обоймы «рентабельность», который занимает элемент из следующей обоймы «рентабельность капитала», который занимает элемент, рассчитываемый по конкретно уточнённой формуле. Сам процесс системного комбинирования – это вращение всех каруселей, которые содержат показатели или категории показателей, позволяющие превратить категориальную систему показателей в номенклатуру показателей (отличия используемых понятий видов систем показателей представлены в [1]). Основной потенциальной трудностью при системном комбинировании системы показателей видится то, что ротации не являются независимыми, поэтому проблема неаддитивности критериев комбинаторных задач проявится в полной мере во время синтеза системы показателей.

Следует упредить ассоциацию идеограммы системного комбинирования системы показателей с тем образом ромашки как группы неопределённо связанных элементов, который часто эксплуатируют в управленческой литературе. В идеограмме системного комбинирования системы показателей использованы скорее карусельные круги (револьверные обоймы и т. п.) для

создания образа ротируемых в ходе синтеза системы показателей альтернативных присвоений. Во избежание такой «ромашковой» аллюзии к кругам добавлены стрелки, хотя направление вращения здесь никакого значения не имеет. Только центральный круг представляет ту неопределённую ромашку и может быть сравним с традиционными изображениями наиболее популярной сейчас в литературе «системой показателей» – Balanced Scorecard, которую представляют расположенными по кругу четырьмя массивами показателей, каждому из которых присвоена некоторая функциональность.

Определённым прообразом предлагаемого здесь концепта каскадной декомпозиции системы показателей послужил прием каскадного отсева элементов иерархии проблемной ситуации, предложенный в статье [18] и опробованный в ряде исследований (там же: [19-20]). Но сама сущность такого подхода достаточно стара и связана с общей идеей расстановки приоритетов, проявляющейся во множестве разных методов, а также с общей идеей структурирования, проявившейся в ещё большем количестве приёмов и методов (например, сходство проявляет прием разметки фразы – или «непосредственных составляющих показателя», *phrase marker*, – в лингвистике, см. [21-22]; хотя этот пример далёк по сфере применения, но приведём его в знак признательности Н. Хомскому за те положения его лингвистической теории, которые послужили продуктивной аналогией в декомпозиции экспериенциального кластера системы показателей). Не смотря на неоригинальность соединённых в каскадной декомпозиции систем показателей идей, важной её характеристикой является не воспринимаемая отдельно последовательность декомпозиции и воспринимаемое отдельно последовательное выставление приоритетов выявленным элементам отдельно, а именно комплекс этих двух последовательно выполняемых действий – декомпозиции и оценки приоритетов.

Можно говорить и о вариантах ещё более частных концептов реинжиниринга систем показателей. Так каскадная декомпозиция системы показателей в явном виде не подразумевает альтернативные детализации, а только лишь неравномерные последовательные детализации. Но легко предположить, что в этой неравномерной последовательной декомпозиции проявятся и альтернативные элементы декомпозиции, что будет разновидностью более близкой к системному комбинированию систем показателей. Но и в системном комбинировании можно различить концепты по направлению комбинирования: от конкретной периферии системы показателей к категориальному центру, и от центра к периферии. Последняя последовательность соответствует последовательности в каскадной декомпозиции систем показателей, и поэтому такая разновидность концепта будет более близка к этому общему концепту.

Возможны два основных следующих варианта компиляции систем показателей. Во-первых, субъект может заимствовать готовую систему показателей без изменений. Назовём такой частный концепт *чистой компиляцией системы показателей*. Во-вторых, субъект может некоторым образом скомбинировать заимствуемые системы показателей. Такой частный концепт назовём *смешанной компиляцией системы показателей*. Идеограммы таких частных концептов приведены на рис. 3.

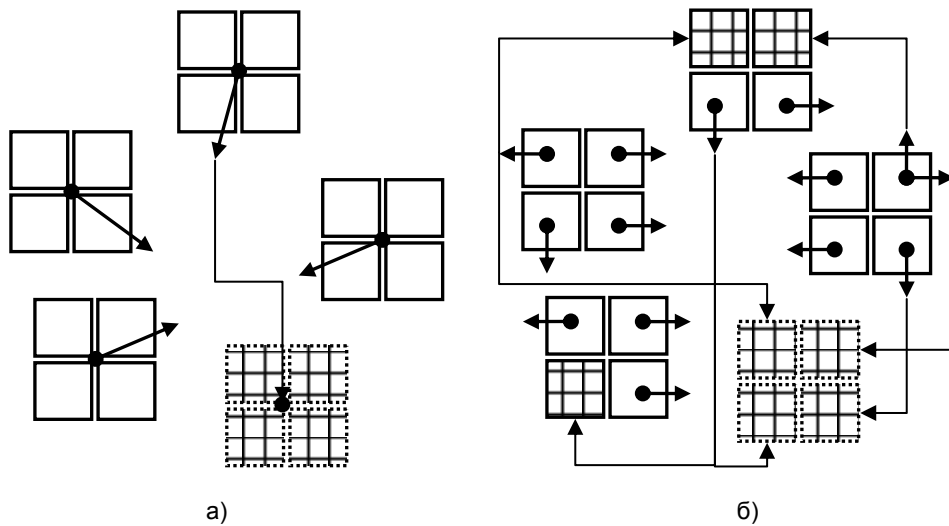


Рис. 3. Идеограммы двух видов компиляции систем показателей: чистой (а) и смешанной (б)

Разумеется, следует предполагать, что существуют ещё и некоторые пути разработки, которые невозможно чётко отнести к одному из названных концептов, – те, которые могут быть отнесены сразу к двум или ко всем трём. На рис. 4. эти участки обозначены буквами А, В, С и D. Но участки А, В и С представляют собой переходное состояние между двумя концептами, вбирают в себя признаки двух смежных концептов, или даже отражают решение, заключающееся в отказе от использования одного из концептов. Участок же D в сущности не представляет собой какого-то частного концепта или тем более сценария, а скорее представляет состояние «не определился», т. е. в данном случае образование систем показателей происходит хаотически, а начинающийся формироваться набор показателей ещё не образует систему, – собственно, возможно, ещё и набора показателей нет, или нет никакого изменения в направлении совершенствования – есть только импульс к такому изменению.

После возникновения у субъекта импульса разработать систему показателей, он находится в состоянии, при котором потенциально может использовать все три общих концепта разработки систем показателей – на рис. 5 такое «хаотическое ядро» отображает центральный участок, обозначенный чёрным треугольником.

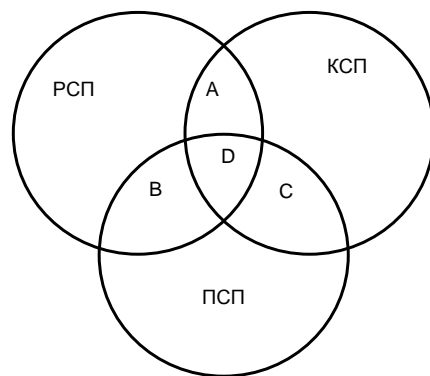


Рис. 4. Пересечение областей концептов разработки систем показателей

Условные обозначения: РСП – реинжиниринг систем показателей, КСП – компиляция систем показателей, ПСП – проперфекция систем показателей, А, В, С, D – пересечение концептов, т.е. деятельность, которую сложно идентифицировать как реализацию одного из трех концептов разработки систем показателей

Но для того, чтобы преобразовать этот импульс в некоторую конкретную деятельность, субъекту нужно воспользоваться одним из концептов. Эти общие концепты, как уже было сказано, разбиваются на более конкретные частные концепты и сценарии, которые в свою очередь тоже могут быть конкретизированы до алгоритмов; также существуют ещё некоторые варианты частных концептов и сценариев – промежуточные концепты, – которые трудно абсолютно отнести только к одному из трёх общих концептов, поскольку они обладают свойствами двух концептов.

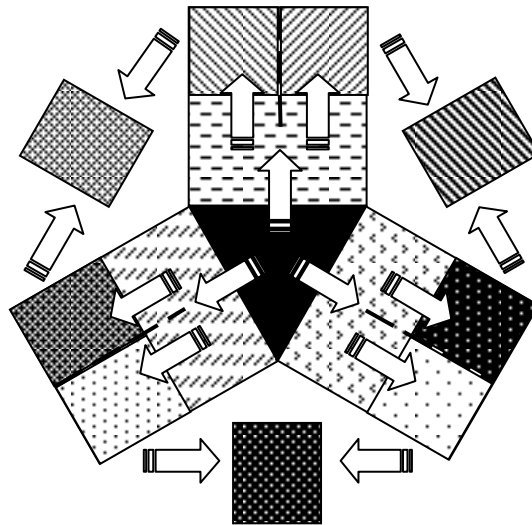


Рис. 5. Взаимное расположение частных концептов разработки систем показателей в рамках общих и промежуточных концептов

Промежуточными концептами будем называть те частные концепты, которые не могут быть однозначно отнесены к одному из общих концептов, названных на первом этапе декомпозиции понятия «разработка системы показателей». Так выделим частный концепт, который можно отнести и к проперфекции, и к реинжинирингу систем показателей. При этом ещё раз акцентируем внимание на том, что он не является смещением первого и второго, а «смещён» относительно описаний первого и второго так, что может быть причислен и к первому и ко второму (в силу того, что он обладает частью свойств от каждого), или наоборот не причислен ни к одному из них (в силу того, что не обладает полным набором свойств ни одного из них). Для рассматриваемого перехода от проперфекции к реинжинирингу частный промежуточный концепт разработки, скорее всего, должен представлять собой следующее.

Существующую систему показателей разбивают на некоторые функциональные области (модули, связь которых предполагается известной), среди этих модулей выбирают модуль (или модули), к которым не подобраны показатели или содержание которого неудовлетворительно. Далее для этих

модулей (или одного модуля) происходит подбор адекватных показателей путём перебора из соответствующих групп показателей. В данном сценарии субъект работает с имеющейся системой показателей, совершенствуя её, – это указывает на то, что это проперфекция системы показателей. Но в то же время с выделенными модулями проделываются операции, обладающие определённой схожестью с частным концептом, названным ранее системным комбинированием системы показателей, т.е. осуществляют перебор вариантов модулей показателей в соответствии с их функциональным предназначением в рамках общей системы показателей, заменяя или просто отсеивая менее подходящие. Назовём данный сценарий *модулированием системы показателей* (идеограмма представлена на рис. 6-а). Наибольшую трудность в реализации модулирования системы показателей могут быть связаны с неадекватностью допущения аддитивности модулей системы показателей, а таким допущением должен руководствоваться разработчик, решившийся на частичное совершенствование системы показателей.

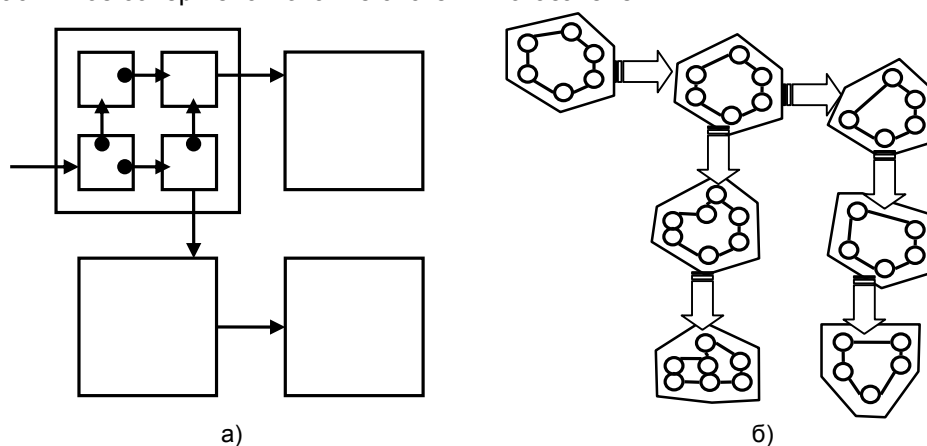


Рис. 6. Идеограммы двух видов промежуточных концептов разработки систем показателей: модулирования системы показателей (а) и эволюционирования систем показателей (б)

Между реинжинирингом и компиляцией системы показателей также следует предположить существование некоторого «переходного» промежуточного частного концепта. Назовём его *эволюционированием системы показателей*. Такое название дано согласно следующей гипотезе.

Каждую новую разрабатываемую систему показателей создают на базе уже существующей, совершенствуя и развивая её. Та же система показателей, в свою очередь, тоже была создана на базе другой, предшествующей, и т.д. Таким образом, любое создание системы показателей является продолжением какой-то из линий развития систем показателей от самой простой, изначальной. При этом такой частный концепт разработки системы показателей предполагает, что последующая система показателей, новая, является наследником признаков предшественницы, продолжает её развитие эволюционно, представляя уже новый вид системы показателей. А значит, можно говорить о своеобразной эволюции систем показателей (идеограмма – на рис. 6-б). Наибольшие же потенциальные трудности в реализации эволюционирования системы показателей определены необходимостью большого творческого потенциала разработчика, или даже потребностью в групповом процессе коллектива сведущих разработчиков, достаточно компетентных, но и готовых внести

принципиальные коррективы в систему показателей. Это делает такую разработку зависимой не столько от специалистов, сколько от исследователей.

Частный концепт, промежуточный между проперфекцией и компиляцией назовём *суперпозиционированием системы показателей*. Такой сценарий заключается в следующем. Разработчик выдвигает некоторый набор требований к будущей системе показателей, исходя из специфики предприятия и недостатков систем показателей, которые есть или были использованы на данном предприятии. Исходя из этого набора требований, происходит отсев систем показателей, которые потенциально могут быть синтезированы из имеющихся положений формирования систем показателей и задействованы разработчиком. В этом сценарии видна исключаящая проперфекция системы показателей, поскольку проперфекция заключается в строгом отсечении систем показателей, не проходящих проверку на соответствие требованиям. Также здесь видно использование уже синтезированных (заранее или привлекаемых из числа известных) систем показателей, что указывает на потенциальную принадлежность такого концепта к компиляции – сам синтез (возможно по схеме морфологического ящика) выбираемых согласно суперпозиции систем показателей не противоречит соседству со смешанной компиляцией систем показателей, хотя вполне возможен и отбор из готовых систем показателей. В ходе такого синтеза альтернативных систем показателей и их проверке на соответствие комбинации конкретных требований видится потенциально большая роль бенчмаркинга, но не как концепта разработки, а как приёма или метода, применяемого в разработке наравне с другими, – например, того же метода морфологического ящика.

Идея кодифицированной классификации (или дескриптора) моделей, реализованная А. Чеканом в [23] во многом является иллюстрацией суперпозиции. И хотя сам автор дескриптора не заявлял такую идею, воспринимая коды в качестве отражения свойств модели, а не свойств обстоятельств, в рамках которых эта модель уместна (такая идея изложена в [24], а сам такой переход от классификации условий к классификации модели принятия решения не выполняется автоматически, поскольку связь между элементами двух множеств классов комплексная и следует идентифицировать комбинацию значений кода как некую другую комбинацию кода другой размерности), но масштаб проделанной работы, а также то, что дескриптор содержит именно модели принятия решений (существующие в теории управления запасами) позволяют говорить об этом дескрипторе как о важном примере. Более простой пример таблицы суперпозиции в виде контекстной карты выбора методов управления риском представлен в работе В. В. Витлинского и С. И. Наконечного (см. рис. 7 [25]).

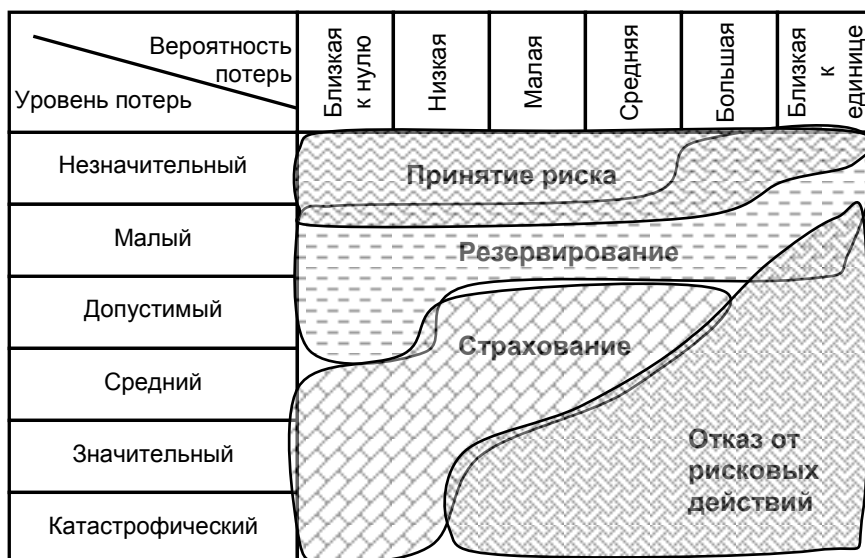


Рис. 7. Пример контекстной карты выбора рекомендательной программы действий (по В. В. Витлинскому и С. И. Наконечному)

Наибольшие потенциальные трудности в реализации концепта суперпозиции систем показателей заключаются, во-первых, в том, что в реальных идентификациях вероятно проявление противоречивости, не предоставляющей возможности определить требуемый вид рекомендаций; а во-вторых, вероятна нечёткость требований, оставляющая несколько альтернатив и не избавляющая от неопределённости выбора.

В ходе анализа выявления состава множества концептов три общих концепта дополнены девятью частными, а также задано их общее круговое размещение вокруг ядра хаотического формирования систем показателей. Но на формируемой модели сценариев разработки систем показателей данные сценарии должны быть последовательно сменяющимися друг друга, т.е. позиция каждого из сценариев должна быть понятна и предсказуема. Последовательность трёх элементов на ближайшей к ядру оболочке непринципиальна – каждый из них в любом случае будет соседствовать с каждым из остальных. Размещение же частных концептов внешней оболочки неочевидно. Промежуточные концепты занимают стыковые позиции, но остаётся вопрос, в какой последовательности должны идти остальные частные концепты, чтоб обеспечивать правильную последовательность. Поэтому, чтобы решить в какой последовательности после эволюционирования системы показателей на данной модели должны быть помещены сценарии концепта «компиляция системы показателей», необходимо решить, переход от какого из них будет логичнее для сценария, находящегося между компиляцией и проперфекцией системы показателей. То же верно и для реинжиниринга и проперфекции: какие из их частных концептов будут более правдоподобными соседями для модулирования систем показателей? Решение этого и смежных вопросов составляет содержание третьей задачи, определённой целью исследования.

Выводы и направления дальнейшего исследования. В ходе представленного исследования выявлено множество подходов к формированию систем показателей и более подробно рассмотрены те, которые представляют именно *разработку* систем показателей, то есть конкретное воплощение

существующих теоретических положений в практически используемые на предприятиях системы показателей. Анализ остальных подходов, формирующих само множество теоретических положений формирования разнообразия систем показателей, представляет перспективное направление дальнейшего исследования.

Согласно предложенной схеме поля концептов разработки систем показателей следует выделять три основных концепта разработки СП, в которых можно условно разделить на девять частных концептов разработки, которые в свою очередь тоже можно конкретизировать, и они могут порождать ещё большее количество сценариев, алгоритмов, программ и планов внедрения систем показателей. В качестве названий общих концептов выбраны «реинжиниринг» и «компиляция», а также предложен термин «проперфекция».

В рамках описанных частных концептов названы потенциальные трудности, которых следует ожидать при разработке систем показателей в соответствии с использованием разных концептов разработки. Но осознание таких трудностей лишь должны служить выбору между концептами разработки, а не отказу от последовательной конкретизации программы разработки, – чем быстрее и точнее будет выполнено уточнение концепта разработки системы показателей, тем быстрее разработчик выйдет из пребывания в хаотическом ядре формирования систем показателей, и тем действеннее будет процесс разработки.

Следующей задачей исследования является объединение выявленных концептов разработки систем показателей на предприятиях в единую схему общего сценария разработки СП-проектов, учитывающей ситуационные факторы, заставляющие разработчика предпочитать одни концепты другим.

ЛИТЕРАТУРА

134. Кривуля П.В. Родовая категория видового разнообразия систем показателей / П.В. Кривуля // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 19 (II). – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2008, – С. 52-81.
135. Кривуля П.В. Общие ситуационные концепты разработок систем показателей на предприятиях / П.В. Кривуля // Вісник Донецького національного університету управління. – 2009. – № 3. – С. 107-115.
136. Информационные технологии управления: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Г.А. Титоренко. – 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 439 с.
137. Рибнікова Н.О. Формалізм у розумінні "системи показників" як перешкода формалізації її розробки / Н.О. Рибнікова // Менеджмент підприємницької діяльності: Матеріали шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, докторантів / Тавричеський національний університет ім. В.І. Вернадського. – Симферополь: ДиАйПи, 2008. – С. 145-146.
138. Щедровицкий Г.П. Избранные труды / Г.П. Щедровицкий. – М.: Шк.Культ.Полит., 1995. – 800 с.
139. Кривуля П.В. Формирование системы показателей конкурентоспособности товаров предприятий региона / П.В. Кривуля // Проблемы и перспективы конкурентного воспроизводства в Башкирском Зауралье: материалы Республиканской научно-практической конференции. В 3-х частях. Ч.1. – Уфа: РИЦ БашГУ, 2008. – С. 38-42.
140. Кривуля П.В. Система показателей оценки капитализации: достоверность альтернативных порядков информационной свёртки / П.В. Кривуля, М.В. Дорошко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 18 (II) – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – С. 70-85.
141. Кривуля П.В. Показатели качества информационного обеспечения принятия решений как коммуникации / П.В. Кривуля, М.В. Дорошко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2008. – № 4 (122). – С. 107-115.

142. Кривуля П.В. Конвенции внутриорганизационных коммуникантов как условие информационного обеспечения принятия управленческих решений / П.В. Кривуля, М.В. Дорошко // Материалы научной конференции “Проблемы экономического и правового обеспечения менеджмента хозяйствующих субъектов” (памяти профессора В.Н.Ткаченко). Сб. научн. трудов Донецкого национального технического университета. – Донецк: ДонНТУ, 2008. – С.169-176.
143. Рибнікова Н.О. Узагальнена схема розробки системи показників як підґрунтя для розробки схеми удосконалення її розробки / Н.О. Рибнікова // Збірник наук. праць СНУ ім. В. Даля. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. № 20. – Видавництво СНУ ім. В. Даля, м. Луганськ, 2009. – С. 108-115.
144. Ганзий Е.А. Комплекс методов анализа производственной структуры и движения материальных потоков на производственном предприятии и перспективы его совершенствования / Е.А. Ганзий, П.В. Кривуля // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 17 (I) – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – С. 59-77.
145. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д.Н. Ушакова. – М.: Гос. ин-т "Сов. энцикл."; ОГИЗ; Гос. изд-во иностр. и нац. слов., 1935-1940.
146. Советский энциклопедический словарь. / Под ред. А.М. Прохорова, Издание 2-е. – М.: Советская Энциклопедия, 1980 – 1983, – 1600 с.
147. Ильин В.В. Природа науки: гносеологический анализ / В.В. Ильин, А.Т. Калинин. – М.: Высшая школа, 1985.
148. Новиков А.М. Методология / А.М. Новиков, Д.А. Новиков. – М.: СИНТЕГ, 2007. – 668 с.
149. Сабитов Р.А. Основы научных исследований: Учеб. пособие / Р.А. Сабитов. – Челябинск: Челяб. гос. ун-т., 2002. – 138 с.
150. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений / Я.Р. Рейльян. – М.: Финансы и статистика, 1989, – 208 с.
151. Буракова Е.В. Общая модель составления программ повышения репутации предприятия и порядок выявления детерминант для частных моделей / Е.В. Буракова, П.В. Кривуля // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 19 (II). – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2008, – С. 92-106.
152. Козлова Н.В. Построение иерархической модели выбора программы поддержки устойчивого развития репутации предприятия / Н.В. Козлова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 19 (II). – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2008, – С. 115-133.
153. Тинякова Е.А. Выявление состава элементов иерархической модели обоснования программ повышения внутренней репутации предприятия / Е.А. Тинякова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 19 (II). – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2008, – С. 107-114.
154. Хомский Н. О некоторых формальных свойствах грамматик / Н. Хомский // Кибернетический сборник. 1962, Вып. 5. – С. 279-311.
155. Хомский Н. Три модели описания языка / Н. Хомский // Кибернетический сборник, 1961, Вып. 2. – с. 465-574
156. Inventory models. / Ed. by A. Chican. – Akademiai kiado, Budapest, 1990. – 419 pp.
157. Рибнікова Н.О. Один із можливих підходів до розмежування класичних і проблемно-орієнтованих моделей управління запасами / Н.О. Рибнікова // Управління проектами та розвиток виробництва. Зб. наук. праць. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2006. – № 3(19). – С. 124-129.
158. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний. – К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2009 р.

Г.И. Дибнис, Н.Н. Попова

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ РАБОТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ЗАДАЧИ ИХ ГАРМОНИЗАЦИИ

Предложен подход к систематизации управленческих работ и осуществлению их гармонизации в управлении, который позволит существенно повысить устойчивость работы предприятия, уменьшить возможные потери из-за несогласованности управленческих действий в управленческой команде предприятия. Рис. 4, табл. 2, ист. 8.

Ключевые слова: управление, гармонизация, систематизация, управленческие работы, функции управления.

Постановка проблемы. Предприятие является одним из ключевых звеньев экономики страны, поскольку именно на этом уровне создается нужная обществу продукция, оказываются необходимые услуги.

Современное предприятие работает в условиях достаточно жесткой конкуренции, использует высокопроизводительное оборудование, и дорогие материалы это предъявляет высокие требования к лицам управляющими такими предприятиями т.к. ценой ошибки является стабильность предприятия его жизнеспособность. Менеджеры предприятия должны принимать решения, которые бы обеспечивали рациональное использование имеющихся ресурсов. Это возможно если выполняемые управленческие работы будут осуществляться в соответствии с выполняемыми требованиями, установленными регламентами и принимаемые решения на разных уровнях не будут противоречивыми. Это возможно если достичь гармоничности в постановке задач и выполнении управленческих работ. Гармоничность позволяет избежать внутренних конфликтов и противоречий в деятельности всех структурных подразделений всей управленческой команды.

Важность и значимость гармонизации деятельности управленческого персонала определяет актуальность рассматриваемой проблемы.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам организации управления предприятием, вопросам менеджмента посвящено большое количество научных работ как зарубежных, так и отечественных авторов. В качестве таких работ можно привести учебники и монографии Майкла Мескона, Майкла Альберта, Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатин Н.А., Виханский О. С., Бусыгин А.В., Герчикова Н.И., Козаченко А.В., Дибниса Г.И., Рамазанова С.К. и ряда других. Кроме того, существует ряд работ посвященных отдельным проблемам организации управления предприятием, таким как процессный подход, инжиниринг, регулярный менеджмент и т.д., в которых решаются вопросы согласованности и гармонизации выполнения отдельных управленческих работ и организаций. В качестве таких авторов можно назвать: А.В. Бусыгин, И.Ю. Ладыко, П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, И.В. Иванов, В.В. Баранов, Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов и др. В целом в их работах находят отражения проблемы гармонизации управления предприятием, но рассмотрены они недостаточно полно и требуют более детального изучения.

Целью статьи является разработка предложений по систематизации работ, связанных с управлением предприятия для гармонизации их выполнения, по срокам и получаемым конечным результатам.

Вопросы систематизации управленческих работ изучались и рассматривались многими авторами. Существуют различные схемы классификации управленческих работ, подходы к определению их списка. Одним из направлений систематизации работ является рассмотрение их как

совокупности бизнес-процессов. Выделяют основные (логистика, производство, сбыт) и вспомогательные бизнес-процессы, которые в совокупности определяют работы по управлению предприятием.

Другой подход – процессный. Общая характеристика которого основана на объединении важнейших видов управленческой деятельности в небольшое число функций, которые применимы ко всем организациям (планирование, организация, мотивация и контроль). Эти функции управления объединены между собой связующими процессами коммуникации и принятия решений.

По мнению А.В. Бусыгина взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия может быть представлена в следующем виде (табл. 1).

Таблица 1

Взаимосвязь задач управления, функций и результатов их действия

Общие задачи управления	Общие функции	Результаты (решения)
1. Обоснование темпов планомерного развития организации	Прогнозирование и планирование	Планы-прогнозы, стратегический план экономического, научно-технического, социального развития
2. Образование структурных подразделений системы управления, установление связей между объектом и субъектом управления	Организация	Утверждение структур производства и управления взаимосвязями Утверждение штатов, положений, инструкций и т.п.
3. Установление взаимодействия подразделений производства, Согласование действий управленческих подразделений, руководителей, управленческого персонала Сохранение установленных режимов, устойчивости, стабильности системы производства	Координация и регулирование	Утверждение графиков взаимодействия и распорядка работ Утверждение стандартов обязательств, норм
4. Создание условий для эффективной, творческой работы и поддержание постоянной заинтересованности в результатах труда	Мотивация	Утверждение материальных и моральных стимулов к труду
5. Количественная и качественная оценка, а также учет результатов деятельности Проверка решений по развитию производства	Контроль, учет, анализ	Решения по результатам ревизий, проверок, учета анализа хозяйственной деятельности

Между задачами управления, функциями управления и управленческими решениями существует постоянная зависимость. В этой зависимости раскрывается сущность управления. Задачи управления, как и функции, подразделяют на два класса. К первому относятся общие задачи образования системы производства, ее устойчивости, надежности, развития. Ко второму классу относятся задачи специфического характера. Они вытекают из необходимости поддержания непрерывности производственного процесса, ресурсного обеспечения производства, развития коллектива как социальной группы. Этот класс охватывает непосредственно производственную, научно-

техническую, экономическую и политическую область производства, а также научно-техническое развитие.

С позиций системного подхода [1] работы систематизируются в рамках представления предприятия как системы, выполняющей определенные виды работ – функции. Общими функциями являются: прогнозирование и планирование; организация; координация и регулирование; мотивация; контроль, учет и анализ.

В общем виде процесс управления во всех сферах деятельности можно представить в виде так называемой «петли управления», включающей циклическую последовательность следующих этапов: прогноз – планирование – контролируемая деятельность по реализации планов – учет и анализ результатов – коррекция прогнозов и планов (рис. 1).

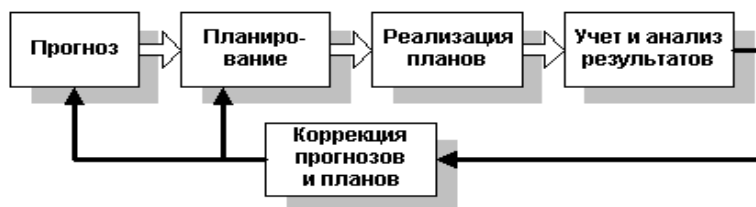


Рис. 1. Обобщенная схема управления

Ряд авторов: Робсон М., Уллах Ф. Ильдеменов, Т.П. Данько, Н.М. Абдикеев рассматривают списки работ с технологических позиций. Технология управленческих процессов разрабатывается для комплексов работ (функций, подфункций), выполняемых различными подразделениями аппарата управления (при этом определяются основной набор документов и работ, последовательность их выполнения, взаимосвязи, состав участвующих в выполнении функции).

Управленческая работа исходя из предлагаемого подхода Курочкина И.С., может быть укрупнено представлена как взаимосвязанная совокупность логических и технических операций (рис. 2).

Для повышения эффективности технологии управления большое значение имеют анализ, исследование организационных операций, описание их в графической или текстовой форме, типизация и стандартизация, а отсюда и проектирование, совмещение однородных операций, перевод их на машинное исполнение в целях снижения трудоемкости процесса управления.

На формирование списка работ оказывают существенное влияние используемые технологии управления. Технологии основанные на целевом, программном, ситуационном, и программно-целевом управлении. Так по мнению Б.Г. Литвака влияние технологии на цели и содержание работ имеют следующий вид (табл. 2).



Рис. 2. Укрупненный перечень основных операций управленческих работ

Таблица 2

Типы управленческого процесса

Тип управленческого процесса	Роль цели	Особенности управленческих решений
Целевое управление	Определяющая на всех уровнях управления	Специфические решения разового характера
Программное управление	Ориентирующая	Решения по сложным задачам производства с множеством участников, обеспечение детализации заданий и сроков их выполнения (сетевые графики)
Ситуационное управление	Постоянство и ясность, неизменность целей	Стандартность решений
Программно-целевое управление	Основополагающая в целевых программах	Кардинальные, основополагающие решения

Выбор целевой ориентации предприятия является весьма актуальной задачей. Постоянные изменения на рынке вызывают необходимость постановки новых целей, а, следовательно, их осуществления, что отражается на характере управленческого процесса.

В целом, каждый из рассмотренных подходов освещает часть проблемы и позволяет выделить определенное множество работ, которое не охватывает все работы по управлению предприятием. На наш взгляд необходим комплексный подход, учитывающий различные имеющиеся наработки. Анализируя имеющиеся варианты формирования списка работ, предлагается следующий алгоритм определения общего списка управленческих работ.

1. Выделяются объекты управления. К объектам управления может относиться как все предприятие, так и его структурные подразделения.

2. Определяется система целей для каждого объекта.

3. Определяются специальные функции управления объектом исходя из заданной системы целей.

4. Строится функциональные матрицы, как пересечение списка общих функций управления и списка специальных функций управления.

Данный алгоритм может быть проиллюстрирован на следующей схеме (рис.3).

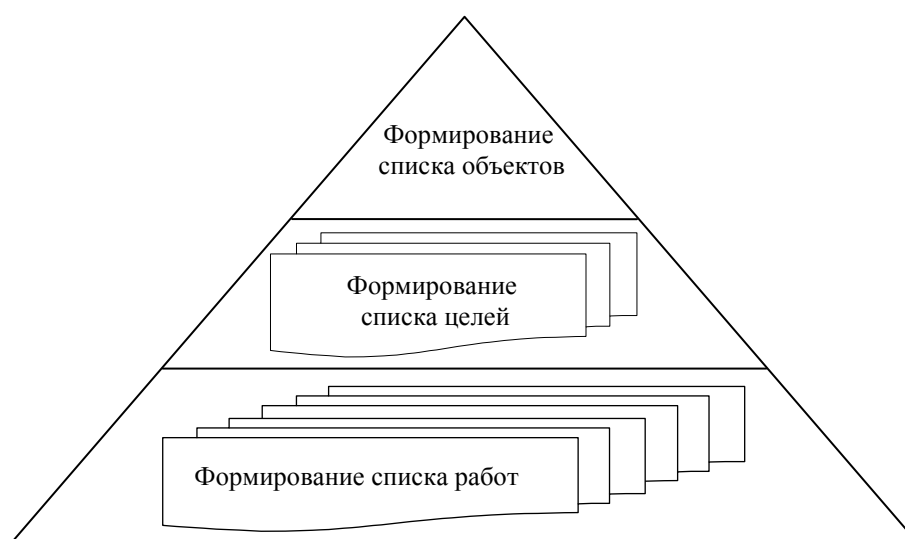


Рис. 3. Формирование локальных списков управленческих работ

Исходя из представленной схемы можно рассматривать каждый шаг как формирование определенного множества объектов взаимодействия которых, в конечном счете, позволяет определить как локальное множество списка управленческих работ, так и общее генеральное множество всех управленческих работ выполняемых на предприятии.

Каждый объект предполагает наличие и выполнение множества работ $A(x_i)$, $i = 1, 2, \dots, n$, где x_i – работы, которые позволяют решать все проблемы связанные с функционированием данного объекта.

Любое предприятие – это совокупность объектов. Следовательно, общее множество работ по предприятию есть генеральная совокупность $\sum_{i,j=1}^n A_j(x_i)$, где

$A_j, j = 1 \dots m$ – объекты, а $x_i, i = 1 \dots n$ – управленческие работы.

Каждое из целевых направлений деятельности предполагает выполнение определенной совокупности работ, т.е. мы можем говорить о множестве

управленческих работ x_i по достижению целей $P_j, j = 1 \dots n$. Совокупность работ по всем целям определяет общее множество $\sum_{i,j=1}^n P_j(x_i)$, но как и в случае

с объектами так и в случае с целями будет пересечение одних и тех же работ, они могут обслуживать разные целевые направления. Исходя из этого, общую систематизацию управленческих работ можно представить в трех измерениях - объектном, функциональном, целевом.

Функциональный подход формирует списки работ исходя из сочетания общих и специальных функций управления. Он может быть применен как относительно отдельного объекта, так и относительно предприятия в целом. Т.е. мы формируем функциональное множество как локальное привязанное к объектам, так и генеральное привязанное к предприятию в целом. Но в основе формирования этих функциональных множеств лежит сочетание общих и специальных функций управления, так называемый, матричный подход на основе построения функциональной матрицы М.

Исходя из этого, общую систематизацию управленческих работ можно представить в трех измерениях – объект $O_j, j = 1, 2, \dots, m$, цель $P_k, k = 1, 2, \dots, l$ и функция $F_i, i = 1, 2, \dots, n$. Объемная фигура представляет собой сочетание трех координатных плоскостей: объект – функция, объект – цель, функция – цель (рис.4).

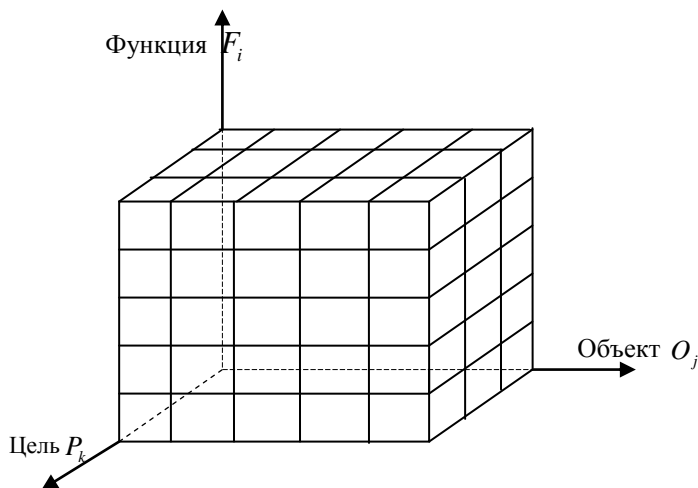


Рис. 4. Объемная модель формирования списка работ

В каждой из координатных плоскостей мы формирует свое множество выполняемых работ. В координатной плоскости объект-функция, функциональная матрица имеет вид $M_1 = \parallel m_{O_j F_i} \parallel$, где $j = 1, 2, \dots, m, i = 1, 2, \dots, n$.

Для плоскости объект-цель – функциональная матрица $M_2 = \parallel m_{O_j P_k} \parallel$, где $j = 1, 2, \dots, m, k = 1, 2, \dots, l$. Функциональная матрица в плоскости функция – цель имеет вид $M_3 = \parallel m_{F_i P_k} \parallel$, где $i = 1, 2, \dots, n, k = 1, 2, \dots, l$.

Объединение всех трех координат формирует некое объемное представление о совокупности выполняемых работ, их применимости относительно разных объектов и целей. Такая систематизация работ позволяет сформировать общее генеральное множество всех выполняемых управленческих работ и работать с отдельными локальными элементами. При этом сразу определяются объекты гармонизации выполняемых работ – это каждый из отдельных элементов образуемых тремя локальными параметрами относительно отдельного объекта, относительно отдельной функции и относительно отдельной цели, или же смежные взаимодействия этих элементов, т.е. элемент, который взаимодействует на входе или выходе. Каждый элемент имеет 6 контактных плоскостей. Исходя из этого, выделяется 6 направлений гармонизаций работ при взаимодействии элементов. Таким образом, необходимо осуществлять гармонизацию выполнения управленческих работ двух видов: работы внутри элементов и работы по взаимодействию элементов. При этом важно уточнить, что понимается под гармонизацией выполняемых работ. Гармонизация – сложное понятие, которое используется в физике, в математике описывая определенные процессы. Применительно к управлению под гармонизацией мы понимаем поведение объектов в пределах заданного регламента и отсутствие конфликтов и противоречий в выполняемых работах, целях и задачах функционирования. Исходя из такого понимания гармонизации, гармонизация работ по управлению предприятием должна сводиться к согласованности вектора их направленности, т.е. обеспечения так называемой скалярной цепи, устранения ситуаций которые вызывают возникновение конфликтов и дисбаланса функционирования.

Предложенный подход к систематизации работ позволяет достаточно четко формировать множество объектов гармонизации и определять содержание работ их трудоемкость, ресурсоемкость и целесообразность. Можно предположить, что существует оптимальный уровень гармонизации, который позволяет достигнуть достаточной согласованности в выполняемых управленческих работах при рациональном уровне затрат. Т.е. можно говорить о как локальных, так и общих экстремальных значениях показателя гармоничности взаимодействия выполняемых работ. Оптимизация, постановка и реализация задачи по оптимизации уровня гармонизации управленческих работ требует разработки соответствующей методики оценки уровня гармонизации, их ресурсоемкости и влияние на результаты работы предприятия.

В целом предлагаемый подход к систематизации управленческих работ и осуществлению их гармонизации в управлении позволяет существенно повысить устойчивость работы предприятия, уменьшить возможные потери из-за несогласованности управленческих действий в управленческой команде предприятия.

Выводы. Рассматриваемые подходы к систематизации управленческих работ позволяют выявить наличие как отдельных специальных методик, решающих отдельные задачи систематизации так и необходимость разработки комплексной методики, позволяющей оценить все множество работ по управлению предприятием. Классификация систематизации в данном множестве работ позволяет сформировать однородные группы работ взаимодействия, между которыми определяет устойчивость и эффективность работы предприятия. Для обеспечения используемого потенциала эффективности устойчивости работы предприятия, необходимо гармонизировать выполнение этих работ, т.е. устранить противодействие противоречия в их выполнении, обеспечить их единую векторную направленность на общий результат работы предприятия. Для этого необходима

розробка методів оцінки рівня гармонізації виконуваних робіт, і способів інструментів управління гармонізацією виконання цих робіт. Розв'язання поставленої задачі дозволяє створити передумови для ефективної, стійкої роботи підприємства в будь-яких умовах.

ЛИТЕРАТУРА

159. Петров Ю.А. Комплексная автоматизация управления предприятием/ Ю.А. Петров, Е.Л. Шлимович, Ю.В. Ирюпин. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 160с.
160. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1996. – 672с.
161. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент/ Бусыгин А.В. – М.: Финпресс, 2000 – 1056с.
162. Управление крупным предприятием: Монография /[А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладико, Г.И. Дибнис, П.В. Кривуля, Ю.С. Погорелов]. – К.: Лібра, 2005. – 384с.
163. Ильдеменов С.В. Реинжиниринг бизнес-процессов/ С.В. Ильдеменов, Т.П. Данько, Н.М. Абдикеев. – М.: Эксмо, 2007. – 592с.
164. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения/ Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2006. – 440с.
165. Курочкин А.С. Управление предприятием (процессный подход): учебное пособие/ А.С. Курочкин. – К.: МАУП, 1998. – 140 с.
166. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов/ М. Робсон, Ф. Уллах. – Москва: ЮНИТИ, 2003. – 222 с.

Стаття надійшла до редакції 18.08.2009 р.

УДК 005.8:005.53

В.А. Рач, О.М. Гладка

ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНІ СТРАТЕГІЧНІ ВІХОВІ РІШЕННЯ В ПРОЕКТАХ ДЕВЕЛОПМЕНТУ НЕРУХОМОСТІ

Проаналізовано існуючі тлумачення визначення «віха». З'ясовано сутність та призначення віх в проектах девелопменту нерухомості. Уточнено поняття: «цінність», «цінність продукту проекту», «стратегічне віхове рішення в проектах девелопменту нерухомості». Побудовано узагальнену системну модель визначення цінності продукту проекту для зацікавленої сторони. Рис. 2, дж. 23.

Ключові слова: девелопмент нерухомості, віха, стратегічна віха, стратегічне віхове рішення, прийняття рішень, цінність, цінність продукту проекту.

Постановка проблеми та виділення нерозв'язаних питань. В сучасних економічних умовах функціонування в Україні відбуваються зміни та реструктуризація в усіх без виключення галузях економіки. Однією з таких галузей, де зміни найбільш істотні, є ринок нерухомості. Він розпочав свій розвиток з початком переходу від централізованої планової економіки до ринкової [1, 2].

З недавнього часу в нашій країні сформувався окремий напрямок діяльності на ринку нерухомості – розвиток нерухомості або девелопмент. Це особливий процес, організаторами якого є професійні учасники ринку нерухомості – девелопери [3, с. 12].

Поняття «девелопмент» може розглядатись у двох взаємопов'язаних аспектах [4, с. 246]. З позиції першого аспекту девелопмент розглядається як перетворення нерухомості. З позиції другого – під ним розуміється особлива професійна підприємницька діяльність на ринку нерухомості.

За своєю сутністю в цілому девелопмент нерухомості представляє собою обмежений за часом, ресурсами та масштабами процес, результатом якого є концептуально новий об'єкт нерухомості. Професійний підхід до організації та реалізації такого процесу забезпечується тільки за рахунок застосування методології управління проектами [4,5,6]. Це пов'язано з тим, що змістовно девелопмент нерухомості повністю співпадає із визначенням проектної діяльності [8], а саме:

- девелопмент завжди спрямований на досягнення чітко визначеного результату: створення об'єкту нерухомості з певними кількісними та якісними характеристиками;

- девелопмент передбачає виконання ряду взаємопов'язаних дій, від розробки ідеї до здачі створеного об'єкту в експлуатацію при урахуванні інтересів багатьох учасників;

- девелопмент завжди передбачає отримання результату протягом певного відрізка часу;

- результат девелопменту завжди неповторний та унікальний.

Девелопмент нерухомості завжди передбачає залучення інвестицій, а його результат завжди – капітальне благо, яке передбачається експлуатувати протягом тривалого періоду часу. З цього випливає, що проекти девелопменту нерухомості, маючи більшу вартість ніж витрати на їх створення та вартість раніше існуючого об'єкту нерухомості, є різновидом інвестиційних проектів, що збільшують обсяг функціонуючого у суспільстві капіталу [4, с. 249].

Тобто проекти девелопменту розглядаються як інвестиційні, до яких застосовуються традиційні міжнародновизнані інструменти та методи управління проектами. Але вони не враховують специфіки цих проектів, а також національних особливостей розвитку ринку нерухомості. В сучасних наукових працях доведено, що управління проектами слід розглядати як прийняття управлінських рішень із застосуванням ціннісно-орієнтованого підходу [9, с.47]. Проекти девелопменту з цих позицій ще не розглядалися. Відсутність науково обґрунтованих в першу чергу стратегічних віхових рішень не дає змогу розробити практичні інструменти управління проектами девелопменту нерухомості. Отже низький рівень розвитку методологічної бази й інструментальних засобів для проектів девелопменту робить цю проблему досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В роботі [4] питання економічних основ прийняття рішень в сфері нерухомості розглядаються з урахуванням аналізу ринку та оцінки вартості об'єкту управління. Але це тільки рішення, які приймаються на фазі управління (експлуатації) об'єктом нерухомості з точки зору отримання максимальної дохідності від нього.

В роботі [6] прийняття рішень розглядається з точки зору вибору найкращого сценарію досягнення проміжних цілей проекту (наприклад, з вибору найкращої маркетингової стратегії просування продукту проекту) або з точки зору обґрунтування доцільності реалізації проекту (отримання найбільшого економічного ефекту для замовника та/або інвестору).

В роботах [10,11] розглядаються проблеми стратегічної оцінки проектів в умовах невизначеності, яку викликає їх динамічне оточення, та досліджується стратегія прийняття рішень на базі моделі «Вартісної оцінки реального вибору інвестиційних проектів в девелоперській компанії». Але запропонована методологія націлена лише на максимізацію інвестиційної цінності проекту. Питання ж прийняття рішень протягом життєвого циклу проекту не розглядаються.

Мета статті – з'ясувати значення віх в проектах девелопменту нерухомості; визначити типи віхових рішень для таких проектів; уточнити

поняття «цінність», «цінність продукту проекту» та «стратегічне віхове рішення»; побудувати узагальнену системну модель визначення цінності продукту проекту для зацікавленої сторони.

Основні результати дослідження. Проекти девелопменту нерухомості, як особливий вид інвестиційних проектів, мають ряд певних властивостей, що прямим чином впливають на діяльність девелопера з організації та управління проектом. Найбільш суттєвими з них є такі.

1. Проекти відносяться до числа капіталоемних, що потребує значних за обсягами інвестицій.

2. Інвестиції передбачають тривалий термін окупності, а результати інвестування – об'єкти нерухомості – мають відносно низьку по відношенню до інших видів активів ліквідність.

3. Проекти є складними у містобудівельному, архітектурному, технічному та економічному відношеннях.

4. Для проектів характерний високий рівень зовнішніх ефектів: їх реалізація торкається інтересів багатьох учасників, зміна умови течії економічних та соціальних процесів на території, що, в свою чергу, передбачає високий рівень державної та суспільної уваги, а також контролю над розвитком нерухомості.

5. Суттєвий вплив на доходність інвестицій має місце розміщення створюваного об'єкту нерухомості: при однакових капіталовкладеннях, архітектурних та технологічних рішеннях об'єкти, розташовані по-різному, будуть приносити різний дохід.

6. Успіх проектів в значній мірі залежить від: їх відповідності соціально-економічним умовам розвитку регіону; вимог потенційних користувачів, їх конкурентоспроможності.

7. Реалізація проектів пов'язана із значною невизначеністю та комплексом ризиків через їх інноваційність, а також нерозвиненість ринку нерухомості в Україні.

Це свідчить, що за класифікацією [8] проекти девелопменту нерухомості є комплексно-складними та довготривалими, і це ще раз доводить необхідність застосування нових підходів до управління ними. Тому у роботі [19] було запропоновано розглядати проекти девелопменту нерухомості на протязі усього життєвого (повного) циклу, як сукупність підпроектів, де продуктом кожного виступає проміжна конфігурація майбутнього продукту проекту, яка має свою ринкову вартість.

Як правило, на практиці, для більшої керованості проектів в їх план вводять спеціальні точки – віхи.

Але, більшість провідних джерел з управління проектами не містять інформації про необхідність впровадження віх у проекті [7, 8, 9, 13-15]. В західних же та вітчизняних роботах з управління проектами девелопменту нерухомості це поняття відсутнє взагалі [3, 4, 5, 6]. Тому, з'ясуємо, що є віхою в проекті та які типи віх існують в проектах девелопменту нерухомості. Існують різні тлумачення цього поняття. Найбільш розповсюдженими є наступні.

Віха – значна подія в проекті, завершення основних елементів [16, с. 24].

Milestone – ключова подія, «віха», контрольна точка. Найважливіші події проекту, що використовуються для контролю загального ходу здійснення проекту [16, с. 262].

Віха – значна подія або етап в розробці проекту [17, с. 629].

Віха – це робота проекту, що має нульову тривалість. ... Це подія, яка займає значне місце в проекті Зазвичай вони розташовуються в тих місцях, коли в проекті сформована певна частина продукту проекту, яка піддається моніторингу [18, с. 82].

З вищенаведених тлумачень найбільш чітко визначено сутність та призначення віх у проектах в останньому визначенні. Інші ж не дають повного представлення про те, як і для чого визначають ці точки. Тому, надалі будемо використовувати визначення віха саме в цьому тлумаченні.

За результатами моніторингу у віхах готуються, приймаються та оформлюються відповідні управлінські рішення.

Як доведено в роботі [12], в проектах існує певна кількість рівнів, на яких приймаються рішення, а саме:

- стратегічний (власник компанії/генеральний директор);
- тактичний (керівник офісу управління проектами/керівник бізнесу);
- операційний (керівник проекту/команда проекту);
- персональний (виконавці робіт по проекту).

Серед певної кількості віхових рішень на стратегічному рівні існують такі, в яких приймаються рішення стосовно вибору одного з варіантів розвитку проекту, які суттєво відрізняються один від одного. Такі віхи доцільно визначити як стратегічні віхи, в яких обов'язково піддаються моніторингу стан створення продукту підпроектів проекту девелопменту нерухомості повного циклу [19].

Взагалі, стратегічне рішення – це рішення в сфері управління бізнесом (підприємством), які мають кардинальні значення для функціонування бізнесу (підприємства) та спричиняють (при умові їх реалізації) тривалі наслідки, які важко подолати, для бізнесу (підприємства) [20].

Наведене визначення передбачає, що таке рішення приймає власник бізнесу. Але, при адаптації цього визначення для більш конкретних сфер діяльності доцільно цей факт ввести в саме визначення як ознаку. Це пов'язано з тим, що кількість конкретних зацікавлених сторін, які можуть приймати стратегічні рішення, розширюється при обмеженні напряму діяльності. Крім того, таку ознаку як «тривалі наслідки» доцільно змінити на таку ознаку як «цінність».

Розглянемо більш детально поняття «цінність проекту». Очевидно, що кожен проект має власну унікальну цінність для кожного зацікавленої сторони. Але на сьогодні існує лише одне джерело, в якому дається характеристика цього поняття. Отже, цінність проекту визначається вигодою, яку представляє продукт проекту при виконанні вимог, що містить місія проекту [9, с. 47].

Під час круглого столу на VI-й міжнародній науково-практичній конференції, яка відбулася у м. Київ 21-22 травня 2009 року, одним з співавторів статті (Рач В.А.) було наведено визначення поняття «проект».

Згідно з ним, проект – це тимчасова діяльність спеціально спланованої для унікальних неповторних умов послідовності взаємозалежних подій з впровадження інновації для створення цінності, яка визначається гармонізованими вигодами для всіх зацікавлених сторін завдяки унікальній властивості продукту проекту в рамках досягнення місії соціально-економічної системи в умовах невизначеності, встановлених обмежень щодо часу, ресурсів та особливостей експлуатації продукту проекту.

В цьому визначенні мова йде про проект як джерело отримання цінності для зацікавлених сторін.

На підставі цього визначення сформулюємо загальне поняття «цінність», оскільки воно є визначальним для подальшого дослідження.

Цінність – це особистісне цілісне сприйняття зацікавленою стороною здібності товару/послуги/роботи створювати для неї вигоди в соціальному та (або) економічному, та (або) політичному, та (або) духовному аспектах її життєдіяльності.

Тоді, цінність продукту проекту – це особистісне сприйняття зацікавленими сторонами здібностей продукту проекту створювати для неї вигоди завдяки його

унікальним властивостям в соціальному та (або) економічному, та (або) політичному, та (або) духовному аспектах їх (зацікавлених осіб) життєдіяльності.

Дане визначення є універсальним для усіх типів проектів, оскільки їх специфіка буде виражатись саме через критерії, за допомогою яких зацікавлені сторони будуть оцінюватись вищевказані аспекти.

Ще одна відзнака у визначенні повинна бути пов'язана з тим, що необхідно розуміти суттєву різницю між діяльністю функціонального і проектного спрямування. Перша націлена на процес постійного отримання на протязі певного часу продуктів діяльності, які принципово повинні бути ідентичними. Саме це дозволяє сформулювати у їх споживачів уявлення про якість продукту. Друга – на результат у вигляді конкретного продукту діяльності. Цей продукт у більшості випадків існує у одиничному екземплярі. І також існує конкретний план дій для його отримання.

З урахуванням вищесказаного та аналізу поняття «управлінське рішення» [4, 21, 22, 23] сформулюємо визначення «стратегічне віхове рішення в проекті». Стратегічне віхове рішення в проекті можна визначити як вибір власником одного з координально різних (альтернативних) варіантів подальшої реалізації залишившоїся частини базового (директивного) плану проекту за критерієм максимізації гармонізованої цінності для усіх зацікавлених сторін в певний момент часу. Тобто, з огляду на те, яку цінність представляє продукт проекту у своїй проміжній конфігурації (після закінчення одного з під проектів) для кожної зацікавленої сторони, власник має прийняти рішення стосовно вибору одного з альтернативних варіантів подальшої реалізації проекту (рис. 1).

На відміну від стратегічних віхових рішень існують стратегічні рішення. Це такі рішення, які приймаються власником тільки з урахуванням зміни цінності, яку вони можуть принести для нього.

Важливою ознакою запропонованих визначень є те, що як стратегічні, так і стратегічні віхові рішення є ціннісно-орієнтованими.

Для прийняття стратегічних віхових рішень необхідно в кожній стратегічній вісі виділити певну кількість учасників, потенційно зацікавлених у продукті проекту з проміжною конфігурацією, визначити для них особистісні критерії оцінювання його (продукта з проміжною конфігурацією) цінності, провести оцінювання та прийняти рішення.

Для прийняття таких рішень побудуємо узагальнену модель оцінювання цінності проміжної конфігурації продукту проекту для зацікавленої сторони. Як відомо [18, с. 7], для будь-якого діючого об'єкту виділяють чотири аспекти його життєдіяльності: економічну, соціальну, духовну і політичну. При чому один з аспектів в кожний конкретний момент часу превалює над іншими.

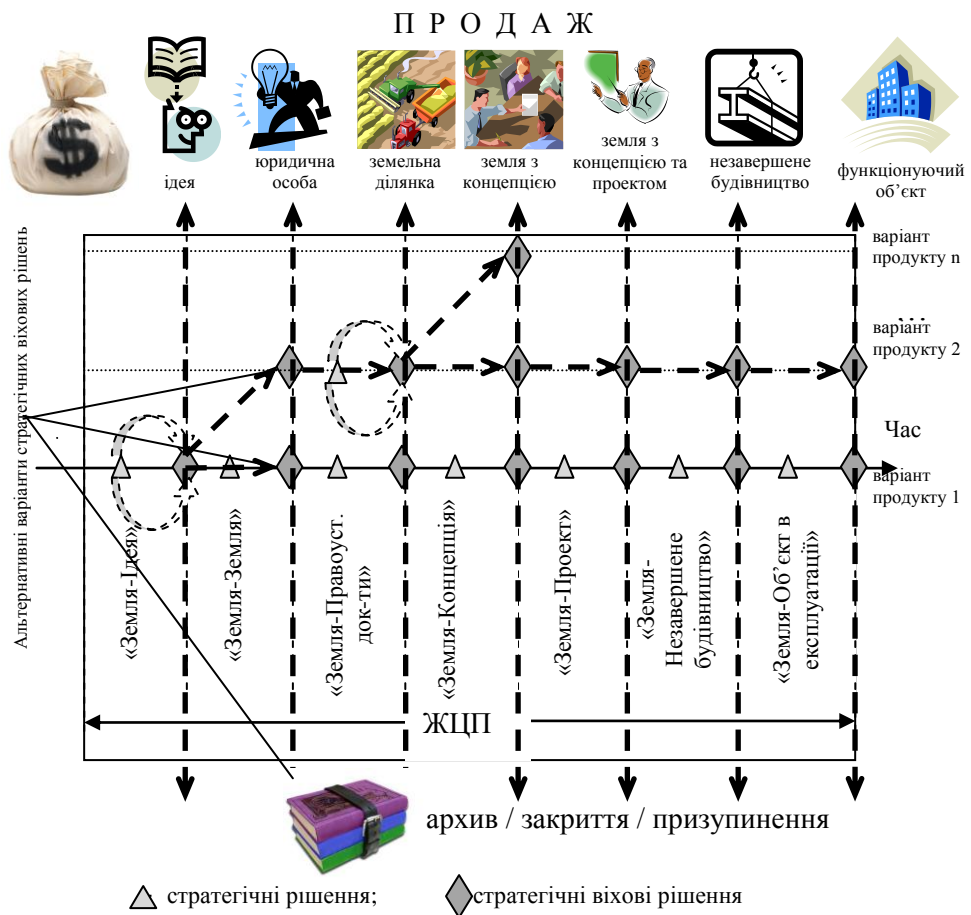


Рис. 1. Модель розташування стратегічних вихових рішень на життєвому циклі продукту проекту девелопменту нерухомості

Для кожного з них можна виділити певну сукупність критеріїв, за якими вони можуть бути оцінені. При чому, значення цих критеріїв не будуть константами протягом життєвого циклу проекту оскільки залежать від сприйняття зацікавленою стороною цінності продукту проекту в певний момент часу. За цими критеріями можна скласти сукупну оцінку для кожної зацікавленої сторони (рис. 2).

Отримавши інформацію про те, яку цінність має продукт проекту для кожної з зацікавлених сторін, власник матиме обґрунтовані підстави для прийняття стратегічного вихового рішення стосовно вибору варіанту подальшого розвитку проекту.

Висновки по роботі та напрямки подальших досліджень

1. Проаналізовано особливості проектів девелопменту нерухомості, як певного виду інвестиційних проектів, та визначено їх вплив на реалізацію таких проектів (Гладка О.М.).

2. Визначено сутність та призначення віх у проектах девелопменту нерухомості, розглянуто рівні прийняття рішень у проектах, введено поняття «стратегічне вихове рішення» та дано його визначення (Рач В.А., Гладка О.М.).

3. Уточнено поняття «проект», де він розглядається як джерело отримання цінності, яка визначається гармонізованими вигодами для всіх зацікавлених сторін. На підставі цього було сформульовано визначення поняття «цінність» (Рач В.А.).

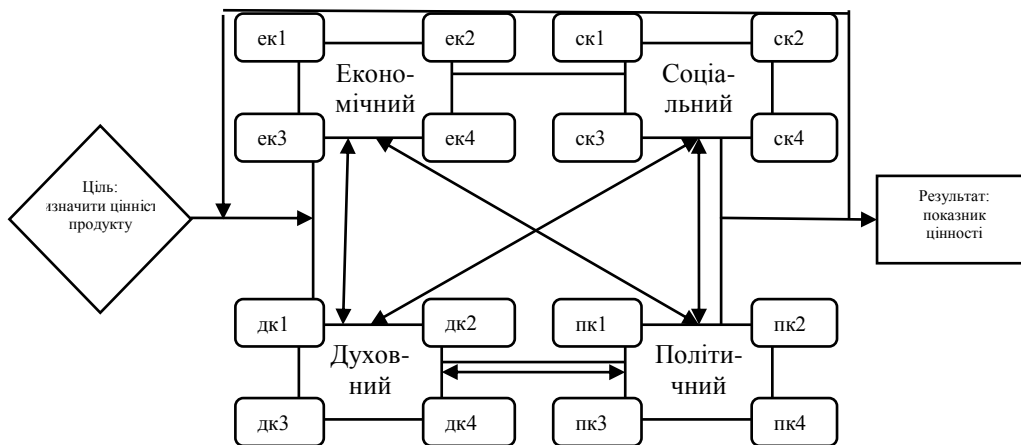


Рис. 2. Узагальнена системна модель визначення цінності продукту проекту для зацікавленої сторони

4. На їх підставі було сформульовано визначення понять «цінність продукту проекту» та «стратегічне віхове рішення» (Рач В.А., Гладка О.М.).

5. Побудовано модель впливу варіантів прийнятого стратегічного віхового рішення на продукт проекту девелопменту нерухомості (Гладка О.М.).

6. Побудовано узагальнену системну модель визначення цінності продукту проекту для зацікавленої сторони (Гладка О.М.).

В подальших дослідженнях планується визначити ключових учасників проекту в кожній стратегічній вісі та дослідити як змінюється їх зацікавленість протягом життєвого циклу проекту. З'ясувати критерії за кожним з зазначених аспектів та скласти за ними довідники. На основі побудованої узагальненої системної моделі сформувати математичні моделі ціннісно-орієнтованих процесів розробки та прийняття стратегічних віхових рішень.

ЛІТЕРАТУРА

167. Асаул А. М. Економіка нерухомості: навч. посіб. / А.М. Асаул, І.А. Брижань, В.Я. Чевганова. – К.: Кондор, 2004. – 304 с.
168. Павлов В.І. Ринок нерухомості: навч. посіб. / В.І. Павлов, А.М. Асаул, І.І.Пилипенко, Н.В. Павліха, І.В. Кривов'язюк. – К.: Кондор, 2006. – 336 с.
169. Максимов С.Н. Девелопмент. Развитие недвижимости. Организация. Управление. Финансирование: уч. пособ. / С.Н. Максимов. – С.-П.: Питер, 2003. – 256 с.
170. Управление недвижимостью: уч. пособ. / под общ. ред. С.Н. Максимова. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 432 с.
171. Мазур И.И. Девелопмент: уч. пособ. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 521 с.
172. Мазур И.И. Девелопмент недвижимости: справочник профессионала: уч. пособ. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М.: Омега-Л, 2009. – 1035 с.
173. Гарольд К. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / К. Гарольд; пер. с англ. – Изд-во: ДМК пресс, Компания АйТи, 2003. – 320 с.
174. Мазур И.И. Управление проектами: уч. пособ. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура и др. – М.: Омега-Л, 2009. – 1035 с.
175. Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий: Т.1, версия 1.2 / пер. на рус. язык под ред. С.Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.

176. Мгбере Ч.О. Модель стратегической оценки инвестиционных проектов в условиях неопределённости / Ч.О. Мгбере // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2006. – № 2(18). – С. 101-110.
177. Мгбере Ч.О. Стратегия максимизации доходности проекта девелопмента / Ч.О. Мгбере // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2006. – № 4(20). – С. 76-87.
178. Гладка О.М. Управління проектами, як прийняття рішень: побудова матриці осіб, що приймають рішення протягом життєвого циклу проекту / О.М. Гладка // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 1(29). – С. 87-92.
179. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004 / под общ. ред. С. Д. Бушуева. – 3-е изд. – Project Management Institute USA, 2004. – 388 с.
180. Товб А.С. Управление проектами: стандарты, методы, методы, опыт / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. – 2-е изд. – М.: ЗАО «олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
181. Грей Клиффорд Ф. Управление проектами: Практическое руководство / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон – М.: «Дело и Сервис», 2003. – 540 с.
182. Словник-довідник з питань управління проектами: довідкове видання / за заг. ред. С.Д. Бушуєва. – К.: Видавничий дім «Деловая Украина», 2001. – 640 с.
183. Четфилд К. Microsoft Office Project 2007 : Русская версия / К. Четфилд, Д. Тимоти; пер. с англ. – М.: ЭКОМ Паблшерз, 2007. – 640с.:ил. – (Сер. «Шаг за шагом»).
184. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: навч. посіб. / за заг. ред. В.А. Рач. – Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. – 156 с.
185. Гладкая Е.Н. Особенности девелоперских проектов как систем с нечетко зафиксированным результатом / Е. Н. Гладкая // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.– Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007.– № 4(24). – С. 87-92.
186. Стратегические решения: Мир словарей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.mirslovari.com.
187. Вертакова Ю.В. Управленческие решения разработка и выбор: учеб. пособ. / Ю.В. Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев, под общ. ред. Э.Н. Кузьбожева. – М.: КНОРУС, 2005. – 352 с.
188. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческих решений: учеб. для ВУЗов / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.
189. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособ. / В.М. Колпаков. – 2-е изд. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.

Стаття надійшла до редакції 19.08.2009 р.

УДК 005.22:005.8

О.В. Россошанская, Н.В. Журавлева

«ПРОЕКТ» И «ПРОЕКТИРОВАНИЕ» КАК БАЗОВЫЕ КАТЕГОРИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

На основании использования системной модели предложен системно-методологический подход к трактовке понятия «проектирование». Рис. 2, ист. 24.

Ключевые слова: проектирование, компетентностный подход, социокультурное проектирование.

Постановка проблемы в общем виде. Одним из видов деятельности, где термин «проект» употребляется наиболее часто, является среда социокультурной деятельности. Особенно часто он встречается в области культуры и искусства, к которой относятся кино, концертная деятельность,

выставочная деятельность и др. [1, с. 94]. Наибольшую «раскрутку» термин «проект» получает в шоу-бизнесе [2]. Однако, даже беглое знакомство с специальной литературой по шоу-бизнесу [3, 4] показывает, что методология управления проектами в ней используются очень эпизодически.

Анализ последних публикаций. Исторически сложилось так, что в социально-культурной сфере активно используется термин «проектирование» [2, 5, 6]. За частую, используются словосочетание «социальное проектирование». При этом однозначной трактовки этого термина не существует. И это можно считать одной из основных причин не восприятия в социокультурной деятельности в полном объеме методологии управления проектами.

Поэтому, **целью статьи** является, проведение сравнительного анализа терминов «проект», «проектирование» как в контексте профессиональной социокультурной сфере деятельности, так и междисциплинарных аспектах.

Изложение основных результатов исследования. Известно, что термины выполняют как минимум две функции: номинативную и дефинитивную [7]. Первая, позволяет при помощи термина обозначить те или иные представления, что может быть достигнуто и другими словами языка. Вторая – определить соответствующее понятие. Т.е. термин является наименованием понятия благодаря применению слова или словосочетания специальной (предметной) сферы употребления. А понятия рассматриваются как форма мышления, которая отображает существенные свойства, связи и отношения предметов и явлений с применением языка.

Именно понятие определяет наше поведение и деятельность. Вот почему в модели технологической зрелости первый уровень определен как «Базовые знания и общая терминология».

Сегодня в методологии управления проектами наметились существенные изменения. Их можно определить как переход к новой парадигме управления [8]. Они вызваны переходом управления проектами как науки и практики в новый этап развития, который характеризуется кросс-культурной интеграцией. В первую очередь это привело к взаимодействию, взаимопроникновению и взаимодополнению американского, европейского австралийского и азиатского подходов к управлению проектами [9]. На практике такие взаимодействия связаны с объединением в одной мега-системе различных систем знаний (PMI, IPMA, P2M и др.)

На фоне интеграции, как одного из векторов межконтинентальных подходов (его можно условно назвать содержательный вектор изменения), можно выделить другой вектор. Его появление обусловлено переоценкой сущности деятельности проектных менеджеров. Поэтому этот вектор можно назвать существенным вектором. В этом направлении четко выделяются как минимум два подхода. Первый получил название динамический менеджмент проектов [8], а второй – компетентностный менеджмент проектов [10], и как производные названия стилей управления: динамическое и компетентностное управление.

Учитывая, что управление проектами развивается в системе развития смежных методологий и видов деятельности, компетентностный менеджмент проектов можно рассматривать как унисонный отклик на изменения в мировой, и в частности, европейской системах образования. Сегодня уже ни у кого не вызывает сомнения, что компетентностный подход в образовании, и как логическое его продолжение в практической деятельности, не имеет альтернатив в эпоху общества экономики знаний.

В управлении проектами компетентностный подход появился на этапе сертификации проектных менеджеров по системе IPMA [11] и получил свое дальнейшее развитие в более поздних версиях [12]. Сегодня он перешел с этапа

контроля и оценки на другие этапы и фазы – практической деятельности и профессионального обучения. Уже можно констатировать, что разработаны теоретические основы и концептуальные положения компетентностного подхода [13-14].

Приведенные факты обосновывают целесообразность рассматривать поставленную задачу исследования с компетентностно-терминологических позиций. Под компетентностью будем понимать проявленную уникальную способность личности (либо любого действующего объекта, в терминах работы [15]) достигать положительного результата деятельности в виде добавленной ценности у заинтересованных сторон при решении нестандартных задач в нестандартных ситуациях в условиях динамически меняющейся внутренней и внешней среде деятельности. Т.е. основными отличительными признаками компетентности, являются получение добавленной ценности в условиях нестандартных задач, нестандартных ситуаций, динамически меняющейся среды. Это определение имеет дополнительные отличительные признаки по сравнению с определением, которое дано в работе [16].

Как показывает практика, и оценка достигнутых позитивных результатов во всех сферах экономической деятельности, положительный результат достигается только благодаря системному применению знаний из смежных областей деятельности. Подтверждением этому могут служить высказывания В.И. Вернадского и Т. Конти. «Рост научного знания в XX в. быстро стирает грани между отдельными науками. Мы все больше специализируемся не по наукам, а по проблемам. Это позволяет, с одной стороны, черезвычайно углубляться в изучаемое явление, а с другой – расширять охват его со всех точек зрения» [17]. «Наступило время преодоления лишних специализаций. Нам необходимо глубоко исследовать так называемые междисциплинарные области. (В случае автора высказывания – это граница качества, ценности и системного мышления. *Прим. авторов статьи*). Междисциплинарные исследования связаны со значительным риском, потому что существует высокая степень вероятности того, что Вас могут обвинить в наивности и импровизации. Но излишняя специализация часто оставляет неразведанными золотосные пласты на пограничных участках. Поэтому стоит рискнуть и начать их разработку. Это так же есть частью системного мышления» [18].

Применение знаний из смежных областей в определенный момент произошло и в социокультурной деятельности. В 70-80-х годах XX столетия появилась необходимость многими процессами в культуре и искусстве начинать управлять как некой уникальной системой. Причем управлять от начала ее появления до стадии ее исчезновения. А поэтому систему первоначально нужно было более четко, чем раньше заформализовать еще до этапа ее материального появления. Т.е. возникла необходимость проектирования социокультурных систем.

Обычно повышенный интерес к методологическим проблемам проявляется в период наступления кризисных явлений в той или иной сферах профессиональной и творческой деятельности. Характерным примером может служить профессиональный кризис в архитектуре в 50-е годы XX столетия. Он был вызван социально-экономическими причинами, которые возникли как противоречие между необходимостью обеспечения высококачественным массовым жильем населения промышленно развитых стран и сохранения или развития архитектуры, как самостоятельного своеобразного вида искусства. Противоречие было разрешено путем рассмотрения архитектуры как действенного средства решения социальных преобразований в сочетании с развитием идей и методов научного подхода к проектной деятельности [19].

Такой подход стал широко применяться и во многих других сферах деятельности. Это привело к тому, что понятие «проектирование» претерпело значительных изменений. Наряду с «традиционной» трактовкой появились различные по своему содержанию иные трактовки проектирования [19]:

- проектирование как процесс разработки не отдельных предметов, а целых систем;

- проектирование как соучастие, как вовлечение общества в процесс принятия решений;

- проектирование, как творчество, потенциально присущее каждому;

- проектирование без объекта, как процесс или образ самой жизни.

В последующем они дополнились новыми определениями проектирования, такими как:

- целенаправленная деятельность по решению задач;

- моделирование предполагаемых действий до их осуществлений, повторяемое до тех пор, пока не появится полная уверенность в конечном результате;

- осуществление очень сложного акта интуиции;

- творческая деятельность, которая вызывает к жизни нечто новое и полезное, чего ранее не существовало.

Позднее появилось понятие «идеализированное проектирование» как способ планирования изменения, который можно сформулировать обманчиво просто при решении практически любой проблемы; способ получить наилучший результат состоит в том, чтобы вообразить возможное идеальное решение, а за тем вернуться к сегодняшней ситуации [20].

Из анализа приведенных определений вытекает несколько существенных выводов:

- характер процесса проектирования определяется обстоятельствами, в которых он протекает и может меняться в очень широких пределах;

- определения акцентируют внимание на составных частях проектирования.

Дж. К. Джонс, английский специалист в области системотехнических методов проектирования, проанализировав приведенные и дополнительные выводы, сделал заключение что проектирование – это процесс, который кладет начало изменениям в искусственной среде [19, с. 45]. То есть проектирование больше направленно на изменения, которые должны претерпеть потребители, общество и другие заинтересованные стороны в ходе освоения и использования нового объекта (то есть ощутить появление добавленной ценности), чем на изменения самого разрабатываемого объекта. Отсюда вытекает и новая модель поведения заказчика. Он дает ориентировочные представления о том, какого будущего состояния внешнего мира он хотел бы добиться.

Именно на этой методологической базе появилось понятие социокультурное проектирование.

Поиск в системе Интернет различных словосочетаний, которые можно скомпилировать из названия элементов системной модели жизнедеятельности [21] показал, что все они имеют место быть. На рис.1 приведены возможные словосочетания. Как видно, это виды деятельности, которые представляют собой расшифровку связей между элементами модели.

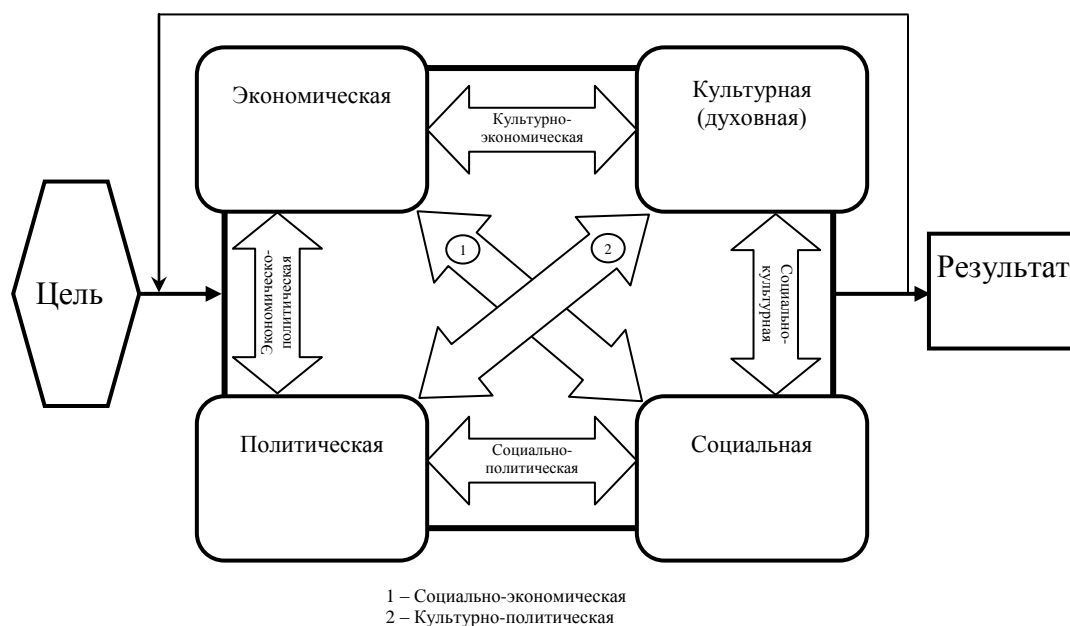


Рис. 1. Системные виды деятельности как связи между элементами модели жизнедеятельности

Даже беглый анализ существующих определений выделенных видов деятельности показал отсутствие единого, системно-методологического подхода к их трактовке. Наиболее обоснованными, на наш взгляд, являются определения, которые относятся к социально-культурной деятельности. Так, в работе [22; с.23] социально-культурная деятельность определена как «деятельность социального субъекта (личности, общности, социального института, этноса, нации), сущность и содержание которой составляют процессы создания, сохранения, трансляции, освоения и развития традиций, ценностей и норм культуры — художественной, исторической, духовно-нравственной, экологической, политической и т.д». В основе построения данного определения лежит объединение трудно-определяемых даже на уровне теоретического анализа категорий «социум» и «культура», и их производных «социальная деятельность» и «культурная деятельность». Так вышеприведенное определение «социально-культурной деятельности» базируется на следующих трактовках категорий [22; с.20]:

- социум – это отчуждение в рамках социальной роли от собственной природы и природы своего "национального мира";
- культура – это вращение в национальный мир, образуемый языком, преданиями, национальной психологией;
- сущность социума – делать человека общественным, обеспечив его набором необходимых ролей и технологиями их исполнения;
- сущность культуры – способствовать формированию духовно целостной личности, преодолению социально-ролевой ограниченности человека;
- социальная деятельность – это целеориентированная активность, содержание которой заданно ролью;
- культурная деятельность – это активность смысло- и ценностно-ориентированная.

Важнейшим выводом, который вытекает из совместного анализа модели (рис.1) и приведенных трактовок категорий, является вывод о том, что в основе любой деятельности лежит целеориентированная активность человека, как духовно целостной личности преодолевшей социально-ролевые ограниченности. Поэтому, любая деятельность должна быть социально-ориентированной по своей сути. Исходя из этого, модель (рис.1) можно разделить на две составляющие. Первая относится к социально-ориентированным видам деятельности (рис. 2а), а вторая – к различным аспектам социальной деятельности (рис. 2б).

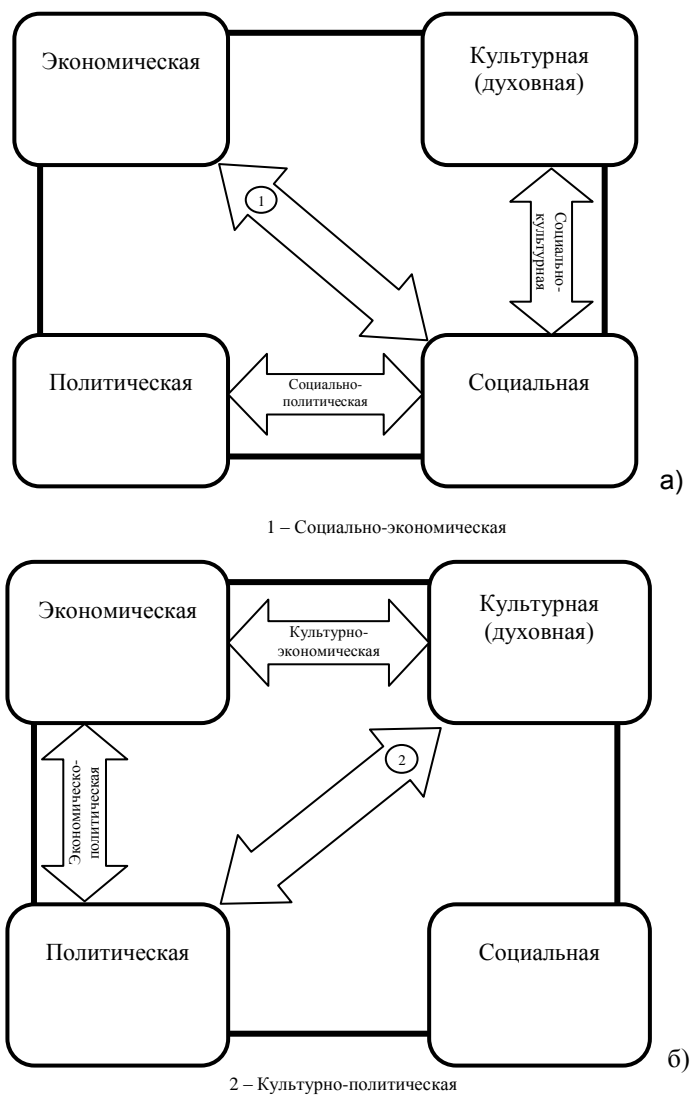


Рис. 2. Социально-ориентированные виды деятельности (а) и аспекты социальной деятельности (б)

Такое разделение дало возможность дать объяснение тому факту, что поиск в Интернете термина «проектирование» в рамках перечисленных видов деятельности показал существование таких словосочетаний, как «социально-

культурное проектирование», «социально-политическое проектирование» и «социально-экономическое проектирование». Остальные виды деятельности (культурно-экономическая, культурно-политическая, экономико-политическая) употребляются, но только как контекстуальные с термином «проект».

Рассмотрим некоторые определения выделенных видов проектирования. Так в работе [23] социально-политическое проектирование трактуется как одна из областей человеческого познания, которая основывается на применении различных методов сбора, представления, обработки информации, порождающих познавательный эффект. Считается, что социально-политическое проектирование объединяет в себе комплекс прикладных практик. Так, социальное прогнозирование и социальная диагностика, выявляя жизнеспособность результата социального проектирования – социального проекта, обеспечивают его концептуальную проработку. При этом социальное прогнозирование направлено на анализ соответствия целей проекта возможным позитивным и негативным для общества (сообщества) последствиям его реализации, социальная диагностика ориентируется на наличие ресурсов для достижения целей проекта. При рассмотрении концептуальной системы социально-политического проектирования выделяются две основные концепции. Первая из них рассматривает социально-политическое проектирование как социальную инженерию и определяет его как «деятельность по проектированию, конструированию, созданию и изменению организационных структур и социальных институтов» [6; с.16]. Вторая концепция базируется на понятии «социальная утопия». Однако вторая концепция предполагает реализацию попытки «достичь идеального государства, используя проект общества в целом, требует сильной централизованной власти немногих и чаще всего ведет к диктатуре» [24, с.202]. Утопии несут на себе следы социальной реальности и меняются под воздействием социально-политических изменений.

Социокультурное проектирование в работе [22; с.9] рассматривается как специфическая технология, которая представляет собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей.

Как видно из анализа приведенных определений, ни одно из них не содержит отличительных признаков таких категорий как «социум», «культура», «политика». Это свидетельствует о том, что проектирование рассматривается как «наддеятельностная» деятельность. Поэтому в реальной практике средством этой деятельности выступает «наддеятельностное» понятие – проект. С учетом того, что:

- в основе любой деятельности лежит целеориентированная активность человека, как духовно целостной личности преодолевшей социально-ролевые ограниченности;

- проектирование направлено на изменения, которые должны претерпеть потребители, общество и другие заинтересованные стороны в ходе освоения и использования нового объекта, то есть ощутить появление добавленной ценности

- можно дать следующее определение проекта.

Проект – это временная деятельность для создания ценности благодаря уникальным свойствам продукта проекта в рамках достижения миссии социально-экономической системы.

Выводы и направления дальнейшего исследования. Из представленных исследований можно сделать следующие выводы:

1. Предложен подход к классификации, в котором основанием классификации служит название элементов четырехэлементной системной модели. Это позволяет на базе одного классификационного признака получить шесть (и только шесть!) объектов классификации, которые возможно одновременно фиксировать, сохранять и концентрировать на них внимание в кратковременной памяти человека (число Миллера 7 ± 2).

2. Предложена классификация видов проектирования (деятельности), в основу построения которой заложена системная модель жизнедеятельности, имеющая такие элементы: экономический, политический, культурный (духовный) и социальный.

3. Выделены два подкласса видов проектирования (деятельности). Первый, в котором основанием классификации выбран признак – аспект жизнедеятельности, который дополняет социальный аспект, как определяющий любую жизнедеятельность (социально-культурное проектирование (жизнедеятельность), социально-экономическое проектирование, социально-политическое проектирование). Для второго подкласса основанием служит попарное сочетание аспектов жизнедеятельности, которые дополняют социальный аспект.

4. Установлено, что сужение объема термина «проектирование» путем использования дополнительных словосочетаний не приводит к сужению его определения. То есть не выполняется родовидовое соотношение понятий. Это дает основание перейти от «суженых» терминов к более общим и применить для всех видов деятельности единую методологию, которая базируется на компетентностном подходе в управлении проектами.

Приведенные выводы показывают, что дальнейшие исследования должны быть посвящены изучению особенностей применения компетентностного подхода в управлении проектами как единой методологической основы к различным видам проектирования.

ЛИТЕРАТУРА

190. Колтынюк Б.А. Инвестиционное проектирование объектов социально-культурной сферы: Учебник / Б.А. Колтынюк. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000. – 432 с.
191. Коновалов А. Маленькие секреты большого шоу-бизнеса / А. Коновалов. – СПб.: Питер, 2005. – 188 с.
192. Корнеев С. Как зажигают «звезды» / С. Корнеев. – СПб.: Питер, 2004. – 320 с.
193. Жарков А. Д. Продюсирование и постановка шоу-программ: Учебник для студентов вузов культуры и искусств / А. Д. Жарков. – Бушув: Изд. дом МГУКИ, 2009. – 470 с.
194. Основы продюсера. Аудиовизуальная сфера: Учебник для вузов / Под ред. Г.П. Иванова, П.К. Огурчикова, В.И. Сидоренко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 719 с.
195. Луков В.А. Социальное проектирование: Учеб. Пособие. / В.А. Луков. – М.: Изд-во МГСА : Флинта, 2003. – 240с.
196. Атанасова И.О. Характеристики термина / И. О. Атанасова: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ksu.universitet/f10/publications/2004/articles_1_1.php.
197. Михеев В. Живой менеджмент проектов / В. Михеев: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pmi.ru/articles/.../15052007_Mikheev.pdf.
198. Ципес Г. Л. Менеджмент проектов в практике современной компании / Г.Л. Ципес, А.С. Товб. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 304 с.
199. Россшанська О.В. Компетентностный подход в управлении проектами: основные принципы // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. – № 3 (27). – С. 61-67.
200. Керівництво з питань визначення компетентності й сертифікації українських професійних керівників і фахівців з управління проектами NCB (ua): / С.Д. Бушув, Н. С. Бушув, В.Ю. Биков, В.Д. Шпильовий. - К.: ТОВ «Т.А.К.К.», 2000.– 84 с.

201. Бушуев С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) К.:ІРІДІУМ, 2006.– 208 с.
202. Россошанська О.В. Модель представлення компетенцій в рамках компетентного підходу в управлінні проектами / О.В. Россошанська // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. – № 4(28). – С.147-153.
203. Россошанська О.В. Качественная основа количественного аспекта компетентностной методологии управления проектами / О.В. Россошанська // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – № 1(29). – С.75-89.
204. Рач В.А. Идентификация компетентности в сфере управления проектами / В.А. Рач, О.В. Бирюков // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – №1(21). – С. 143-159.
205. Вернадский В.И. Научная мысль как планетное явление / В.И. Вернадский. – М.: Мысль, 1991. – 271 с.
206. Conti T. Reviewing Quality and Value Concepts to Lay the Groundwork for a Better Convergence between Quality Management and Systems Thinking / Tito Conti // The 48th EOQ Congress, Moscow, Russia, Sept. 7–9, 2004: Proceedings [Electronic resource]. – М.: EOQ; VOK, 2004. – 1 electronic optical disk (CD-ROM).
207. Аккофф Р.Л. Идеализированное проектирование: как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации / Р.Л. Аккофф, Д.Магидсон, Г.Д. Эддисон. [пер. с англ.] – Д.: БАЛАНС БИЗНЕС БУКС, 2007. – 120 с.
208. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: Навчальний посібник / В.А. Рач, А. Гоне, М.А. Черенкова, О.А. Зеленко, О.М. Рач, О.В. Россошанська, П. Свяневич, О.М. Куцел, Д. Ліч, О.М. Медведєва, Г.С. Черепаха / За ред. проф. В.А. Рача. – Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. – 218 с.
209. Марков А.П. Основы социокультурного проектирования: Учеб. Пособие / А.П. Марков, Г.М. Бриженюк. – СПб., 1997. – 263 с.
210. Грибовод Е.Г. Медиадискус как агент социально-политического проектирования в информационно-коммуникативном пространстве / Е.Г. Рибовод. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://beztemy.usu/ru/?base=mag/0012\(02_2009\)&xsln](http://beztemy.usu/ru/?base=mag/0012(02_2009)&xsln).
211. Поппер К. Открытое общество и его враги / К. Поппер. – М.: Международный фонд «Культурная инициатива», 1992. – Т. 1. - 448 с.

Стаття надійшла до редакції 13.07.2009 р.

ДО УВАГИ АВТОРІВ

1. Загальні відомості

Редакція приймає до друку оригінальні статті, які не друкувалися раніше, тобто написані спеціально до збірника наукових праць “Управління проектами та розвиток виробництва”.

Статті рецензуються членами редакційної колегії на предмет ступеня новизни викладеного матеріалу, значущості для управління проектами та розвитку виробництва, відповідності змісту статті предметній галузі управління проектами. Крім того, визначається можливість надрукування статті повністю без змін, із невеликими правками або після суттєвих переробок.

Редакція залишає за собою право уточнення назви статті, її скорочення та внесення невеликих змін. Відповідальність за зміст несуть автори.

Редакція не веде листування з авторами.

Пріоритетність приведеної у рукописі наукової інформації визначається датою надходження статті до редакції.

Гонорари не сплачуються. Збірник знаходиться на самоокупності, за рахунок коштів авторів.

2. Відомості про обсяг та структуру статті

Обсяг статті (із списком літератури, таблицями тощо), як правило, не повинен перевищувати 0,5 авторського аркуша (8-10 сторінок).

При викладенні матеріалу статті використовується безособова форма дієслова за виключенням звернення до попередніх робіт. Фізичні величини подаються у системі СІ.

Текст рукопису повинен будуватися за загально прийнятою структурною схемою: індекс УДК в верхньому куті аркуша, нижче ініціали та прізвище автора (авторів), у наступному рядку назва статті великими літерами, з нового рядка резюме (короткий зміст мовою статті) обсягом не більш 300 знаків, далі з нового рядка ключові слова. Далі йде текст статті та список використаної літератури. На окремому аркуші додаються анотації (прізвища авторів, назва статті, резюме) трьома мовами (російською, українською та англійською).

Якщо стаття містить таблиці та рисунки, то вони повинні мати назви та бути пронумеровані для конкретного посилання на них. Рисунки обов'язково повинні бути згруповані, тобто виділені як окремих об'єкт. Звертайте увагу на розміщення рисунків та таблиць у межах сторінки (параметри сторінки наведені нижче).

Стаття обов'язково повинна мати посилання на літературні джерела, які оформлюються за діючим стандартом, тобто загальним списком наприкінці рукопису, згідно з послідовністю появи у тексті статті. Посилання на джерело даються у квадратних дужках [].

До тексту статті на окремому аркуші додається авторська довідка, де українською мовою наводяться: прізвище, ім'я, по батькові (повністю) автора (авторів), посада, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи, контактні адреса і телефон, а також назва статті, підтвердження того, що стаття раніше ніде не публікувалася, підпис автора (авторів).

Стаття повинна бути підписана всіма авторами.

3. Вимоги до оформлення статті

Статтю необхідно набирати на комп'ютері в текстовому редакторі Word 6.0 або в наступних версіях Word 95, 98, 2000. При підготовці тексту у редакторі Word встановити такі параметри сторінки:

– поля: верхнє – 2 см, нижнє – 6,5 см, внутрішнє – 1,75 см, зовнішнє – 5,75 см, палітурка – 0 см, від краю до верхнього колонтитула – 0 см, нижнього – 5,5 см, дзеркальні поля. Такі розміри застосувати до всього документа;

– розмір аркуша: А4, тобто ширина – 21 см, висота – 29,7 см;

– установити книжну орієнтацію аркуша.

Вся інформація (УДК, прізвища авторів, назва статті, резюме, текст статті, літературні джерела, додаткова інформація про авторів, анотації) повинна бути набрана з одинарним міжрядковим інтервалом шрифтом Arial Суг №10 із вирівнюванням по ширині, відступ на абзац – 0,75 см (не користуватися кнопкою табуляції).

Якщо стаття містить математичні формули, то вони повинні бути виконані у редакторі формул Equation. Для формул установити такі параметри:

– розмір: звичайний – 14 пт; великий індекс – 11 пт; малий індекс – 9 пт; великий символ – 18 пт; малий – 14 пт.

– стиль: текст – Times New Roman; функція – Times New Roman (з нахилом); перемінна – Times New Roman (із нахилом); рядкові грецькі – Symbol; прописні грецькі – Symbol; символ – Symbol; матриця-вектор – Times New Roman; числа – Times New Roman.

Формули обов'язково повинні бути пронумеровані у круглих дужках.

4. До редакції матеріали статті надсилаються:

1) в електронному варіанті, на дискеті 3,5 А;

2) у друкованій формі на одній стороні білого аркуша формату А4 у двох екземплярах.

Перший екземпляр оформити та надрукувати згідно з вимогами до оформлення статті, п.3.

Другий екземпляр потрібен для вичитки літературним редактором. Необхідно надрукувати статтю, набрану з міжрядковим інтервалом 1,5 шрифтом Arial Cyr №14 із вирівнюванням по ширині, але встановити такі поля аркуша: верхнє – 2 см, нижнє – 2 см, внутрішнє – 2 см, зовнішнє – 2 см, палітурка – 0 см, від краю до верхнього колонтитула – 0 см, нижнього – 0 см.

Після розробки оригінал-макету збірника автору на адресу, вказану в авторській довідці, надсилається оригінал-макет його статті. Протягом двох діб автор повинен:

– перевірити текст статті;

– виправити червоним олівцем виявлені помилки в тексті та помилки друку (зміна послідовності тексту, таблиць та рисунків неприпустима через особливості формування оригінал-макету);

– підписати статтю з коментарем “ЗГОДЕН”;

– повернути статтю до редакції.

Якщо стаття не буде оперативно повернена до редакції, вона автоматично виключається зі збірника.

УВАГА!

Згідно з вимогами **ПОСТАНОВИ ПРЕЗИДІЇ АТЕСТАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ УКРАЇНИ** від 15.01.2003р. № 7-05/1 “ПРО ПІДВИЩЕННЯ ВИМОГ ДО ФАХОВИХ ВИДАНЬ, ВНЕСЕНИХ ДО ПЕРЕЛІКІВ ВАК УКРАЇНИ” кожна наукова стаття обов'язково повинна містити наступні елементи (чітко виділені у статті):

№ з/р	Необхідний елемент наукової статті
1.	Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями
2.	Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор
3.	Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття
4.	Формулювання цілей статті (постановка завдання)
5.	Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів
6.	Висновки з даного дослідження
7.	Перспективи подальших розвідок у даному напрямку

Крім того, згідно з вимогами “ПОСТАНОВИ” кожна стаття повинна мати одну зовнішню рецензію.

З ПОСТАНОВОЮ ПРЕЗИДІЇ АТЕСТАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ УКРАЇНИ від 15.01.2003р. № 7-05/1 “ПРО ПІДВИЩЕННЯ ВИМОГ ДО ФАХОВИХ ВИДАНЬ, ВНЕСЕНИХ ДО ПЕРЕЛІКІВ ВАК УКРАЇНИ” можна ознайомитись у Бюлетені ВАК України, №1, 2003.

Статті, які не відповідають вказаним вимогам, не публікуються, дискети і тексти не повертаються.

АНОТАЦІЇ

УДК 530.16:004

Бушуев С.Д. Формирование ценности в деятельности проектно-ориентированных организаций / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 5-14.

Исследован подход к формированию ценности в управлении проектами, портфелями проектов и программ проектно-ориентированной организации. Приведен комплекс взаимосвязанных моделей и экранные формы программного продукта, который моделирует процесс формирования ценности проектов и программ в ходе их инициализации. Рис. 5, табл. 4, ист. 5.

УДК 005.441

Верба В.А. Гармонизация процессного и проектного подходов к управлению развитием компании / В.А. Верба // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 14-22.

Обоснована необходимость и возможность гармоничной интеграции процессной и проектной концепций для обеспечения развития современной компании. Предложены основные направления гармонизации элементов системы управления развитием компании по процессно-проектным принципам, которые соединяют преимущества процессного управления и методологию управления проектами. Табл. 1, ист. 14.

УДК 005.8:330.322.65.012.1

Кравченко Е.Н. Программы стратегического развития региона: преимущества и недостатки / Е.Н. Кравченко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 22-30.

Выполнен анализ состояния и перспективы действующей Программы социально-экономического развития «Черниговщина инвестиционная – 2010». Определены методы управления инвестиционными проектами в рамках Программы. Предложен модульный принцип в методике разработки и реализации программы социально-экономического развития. Рис. 1, табл. 1, ист. 15.

УДК 65.012

Молоканова В.М. Модель жизненного цикла как основа проектного управления / В.М. Молоканова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 30-37.

Понятие жизненного цикла проекта проанализировано как методо-определяющее. Рассмотрены трактовки жизненного цикла проекта смежными дисциплинами. Предложены модели управления для каждой фазы жизненного цикла проекта. Рис. 3, ист. 16.

УДК 338.24

Кузьмичев А.И. Электронно-табличная реализация сетевой модели проекта / А.И. Кузьмичев // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 38-47.

Предложен удобный и эффективный способ расчета временных характеристик сетевой модели проекта в среде табличного процессора Excel. Способ рекомендован для использования студентами и менеджерами-практиками в управлении малыми и средними проектами. Рис. 10, дж. 11.

ABSTRACTS

UDC 530.16:004

Bushuyev S.D. Value shaping in activity of the project oriented organization / S.D. Bushuyev, N.S. Bushuyeva // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 5-14.

An approach to value shaping in management project, program and portfolio of the project oriented organization is searched. Complex of related models and screenshots of the computer program which simulates the project and program value shaping process during their initialization phase are introduced.

UDC 005.441

Verba V.A. Harmonization of process and project approaches to the company development management / V.A. Verba // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 14-22.

The necessity and possibility to integrate harmonically process and project management concepts with the aim to provide the modern company development are substantiated. Main harmonization directions for the development management system elements according to process-project principles, which integrate advantages of the process management and project management methodology are suggested.

UDC 005.8:330.322.65.012.1

Kravchenko O.M. The programs of the region strategic development: advantages and disadvantages / O.M. Kravchenko // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 22-30.

The status and prospects of the present Program of social and economic development "Investment Chernihiv region – 2010" are analyzed. Methods of the investment project management within the Program are defined. The module principle within technique of creation and realization the social-economic development program is proposed.

UDC 65.012

Molokanova V.M. The life cycle model as a base for the project management // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 30-37.

The notion of the project life cycle as method-defining notion is analyzed. Interpretations of the project life cycle within adjacent disciplines are considered. Management models for each phase of the project life cycle are offered.

UDC 338.24

Kuzmychov A.I. Implementing project networks in spreadsheets / A.I. Kuzmychov // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 38-47.

The useful and effective way to calculate time characteristics of the project net model using means of the table processor Excel is proposed. It is recommended for students and practice managers in small and middle projects.

УДК 005.951:005.8

Игнатова Е.В. Структурно-логическая модель системной организации деятельности организаций с жесткими ограничениями / Е.В. Игнатова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 47-58.

Разработана структурно-логическая модель системного отображения организации деятельности организаций с жесткими ограничениями. Модель состоит из трех систем (платформ) организации деятельности: функциональной, процессной и проектной. Рис. 3, табл. 1, ист. 30.

УДК 330.131.5

Ляшенко Н.Е. Проблемы оценки интеллектуальных активов в управлении / Н.Е. Ляшенко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 58-67.

Определены основные критерии оценки интеллектуальных активов в управлении. Рассмотрены объекты, для которых проводят оценку, их взаимосвязь, а также концептуальные и практические аспекты оценки нематериальных объектов. Рис. 2, табл. 2, ист. 15.

УДК 005.8:378

Фиников Т.В. Неотложные задания и содержательных принципах проектно-ориентированного реформирования высшего образования Украины / Т.В. Фиников, О.И. Шаров // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 67-79.

Сформулированы неотложные задания и разработаны содержательные принципы реформирования системы высшего образования Украины в контексте развития проектно-ориентированного общества и с учетом новейших тенденций в мировом образовательном пространстве. Ист. 11.

УДК 005.8:198.152

Анищенко В.А. Развитие лидерства и мотивации персонала в образовательной сфере на материалах Черниговского региона / В.А. Анищенко, Н.В. Ткаленко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 79-89.

Рассмотрено текущее состояние образовательной сферы Черниговского региона. Выявлены основные проблемы в формировании лидерства и мотивации персонала. Охарактеризованы основные направления развития системы мотивации. Табл. 6, ист.3.

УДК 005.8

Жованик В.И. Моделирование динамики итога академических ресурсов ВУЗа / В.И. Жованик// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 89-95.

Разработан алгоритм принятия решения для управления академическими ресурсами на базе исследования их среды: организационно-методического, научно-технического, финансово-экономического, аккредитационного для дальнейшего моделирования управления ими. Рис. 1, ист. 11.

UDC 005.951:005.8

Ignatova E.V. Structurally-logical model of activity system organization of the organization with hard limitations / E.V. Ignatova // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 47-58.

The structurally-logical model of system reflection of activity organization of the organization with hard limitations is developed. A model consists of three systems (platforms) of activity organization: functional, process and project.

UDC 330.131.5

Lyashenko N.E. Problems of estimation intellectual assets in management / N.E. Lyashenko // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 58-67.

Basic criteria of estimation intellectual assets in management are determined. Estimated objects are considered in their complex connection, as far as conceptual and practical aspects of non-material objects estimation.

UDC 005.8:378

Finikov T.V. Actual tasks and scope concepts of project-oriented reforming the higher education in Ukraine / T.V. Finikov, O.I. Sharov // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 67-79.

Urgent tasks and scope concepts of reforming the higher education system in Ukraine considering context of the project-oriented society development and modern trends in world education are formulated.

UDC 005.8:198.152

Anishenko V.A. Leadership and staff motivation development at educational field in Chernihiv Region / V.A. Anishenko, N.V. Tkalenko // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 79-89.

Educational field of Chernihiv Region was analyzed. Main problems of leadership forming and staff motivation are revealed. Main trends of motivation system are characterized.

UDC 005.8

Zhovanick V.I. Modelling dynamic of the higher institution's academic resources result / V.I. Zhovanick // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 89-95.

Decision making algorithm for academic resources management based on their environment research: organizational-methodical, scientific-technical, financial-economic, accreditation for further modeling.

УДК 658.012

Лихолобов Э.А. Разработка технологии управления персоналом предприятия / Э.А. Лихолобов // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 96-104.

На основании состава технологии управления персоналом и связей между отдельными его элементами представлен порядок разработки технологии управления персоналом предприятия в контексте формирования организационного поведения. Рис. 2, табл. 3, ист. 10.

УДК 338.68.15

Царенко Н.В. Выбор инструментария обоснования мероприятий при формировании корпоративной культуры промышленного предприятия / Н.В. Царенко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 104-111.

Раскрыта сущность и целесообразность методов и моделей для выбора мероприятий по формированию корпоративной культуры промышленного предприятия. Обоснован инструментарий для определения эффективности и полезности мероприятий по формированию корпоративной культуры предприятия. Табл. 2, ист. 7.

УДК 338.2

Мартынов А.А. Некоторые аспекты анализа затрат на инновационную деятельность / А.А. Мартынов // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 111-115.

Исследованы теоретические аспекты анализа затрат на инновационную деятельность. Предложена структурно-логическая схема анализа затрат на инновационную деятельность. Рис. 1, ист. 2.

УДК 005.87:7.06

Пилипенко А.И. Обеспечение проектов в сфере культуры и искусства: особенности и проблемные вопросы / А.И. Пилипенко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 115-120.

Выявлены особенности и проблемные вопросы относительно обеспечения проектов в сфере культуры и искусства. Поставлена основная задача внедрения методов управления проектами в обеспечение деятельности субъектов культуры и искусства. Табл. 1, ист. 16.

УДК 005.8:005.591.6:005.936.3

Медведева Е.М. Особенности малых инновационных предприятий в аспекте управления проектами и концепции корпоративной социальной ответственности / Е.М. Медведева, А.В. Евдокимова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 120-130.

Обоснована целесообразность выделения отдельного класса проектов создания и эксплуатации малых инновационных предприятий (СЭ МИП). На основе разработанных моделей раскрыта сущность взаимосвязи проектов СЭ МИП и проектов содействия созданию и эксплуатации МИП как фактора процесса управления содержанием последних. Рис. 2, табл. 3, ист. 19.

UDC 658.012

Likholobov E.A. The enterprise personnel management technology creation / E.A. Likholobov // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 96-104.

On the basis of composition of the personnel management technology and connections between its elements the order of the enterprise personnel management technology creation development is presented in the context of forming organizational behavior.

UDC 338.68.15

Tsarenko N.V. Selection tools for grounding measures when forming the industrial enterprise's corporate culture / N.V. Tsarenko // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 104-111.

Essence and expedience of definite methods and models for selection measures when forming the industrial enterprise's corporate culture are exposed. Tools for determination efficiency and utility of these measures are grounded.

UDC 338.2

Mortinov A.A. Some analysis aspects of innovative activity expenses / A.A. Mortinov // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 111-115.

Theoretical aspects of innovative activity expenses analysis are investigated. The flow-logical diagram of innovative activity expenses analysis is offered.

UDC 005.87:7.06

Pilipenko A.I. The project in the field of culture and art: peculiarities and acute points / A.I. Pilipenko // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 115-120.

Peculiarities and acute points related to providing projects in the field of culture and art are revealed. Main task to implement the project management methods providing subjects' of culture and art activity is stated.

UDC 005.8:005.591.6:005.936.3

Medvedeva E.M. Peculiarities of the small innovative company in the project management and corporative social responsibility concept aspect / E.M. Medvedeva, A.V. Evdokimova // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 120-130.

Expedience to allocate separate class of projects devoted to creation and running small innovative company (the CE SIC project) is proved. Basing on developed models, the essence of interaction between the CE SIC project and the CE SIC providing project as a factor of the last one's scope management process is outlined.

УДК 005.8:378

Борзенко-Мирошниченко А.Ю. Обоснование принадлежности научного исследования на тему «Методологические основы проектно-ориентированного управления системой высшего образования на региональном уровне» к научной специальности 05.13.22 – управление проектами и программами / А.Ю. Борзенко-Мирошниченко // *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 131-136.

Доказана принадлежность научного исследования на тему «Методологические основы проектно-ориентированного управления системой высшего образования на региональном уровне» к научной специальности 05.13.22 – управление проектами и программами. Рис. 1, табл. 4, ист. 9.

УДК 65.012.2

Кривуля П.В. Родове розмаїття систем показників: окремі концепти розробок СП-проектів на підприємствах / П.В. Кривуля, М.В. Дорошко // *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 136-154.

Запропоновано класи систем показників за родовими ознаками. Основні окремі концепти способів розробки систем показників описані і впорядковані за ступенем конкретизації. Рис. 7, дж. 20.

УДК 005.5:658.5

Дібніс Г.І. Систематизація робіт з управління підприємством і задачі їх гармонізації / Г.І. Дібніс, Н.М. Попова // *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 154-161.

Запропоновано підхід до систематизації управлінських робіт і здійснення їх гармонізації в управлінні, який дозволить істотно підвищити стійкість роботи підприємства, зменшити можливі втрати через неузгодженість управлінських дій в управлінській команді підприємства. Рис. 4, табл. 2, дж. 8.

УДК 005.8:005.53

Рач В.А. Ценностно-ориентированные стратегические веховые решения в проектах девелопмента недвижимости / В.А. Рач, Е.Н. Гладкая // *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 161-168.

Проанализированы существующие толкования понятия «веха». Уяснена сущность и назначение вех в проектах девелопмента недвижимости. Уточнены понятия: «ценность», «ценность продукта проекта», «стратегическое веховое решение в проектах девелопмента недвижимости». Построена обобщенная системная модель определения ценности проекту проекта для заинтересованной стороны. Рис. 2, ист. 23.

УДК 005.22:005.8

Росошанська О.В., Журавльова Н.В. «Проект» і «проекткування» як базові категорії компетентнісного підходу в соціокультурній діяльності // *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3(31). – С. 168-176.

На підставі використання системної моделі запропоновано системно-методологічний підхід до трактовки поняття «проекткування». Рис. 2, дж. 24.

UDC 005.8:378

Borzenko-Miroshnichenko A.U. Study of relation the scientific research "Methodological base of the regional higher education system project-oriented management" to scientific speciality 05.13.22 – project and program management / A.U. Borzenko-Miroshnichenko // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 131-136.

It is proved that the scientific research "Methodological base of the regional higher education system project-oriented management" is related to scientific speciality 05.13.22 – project and program management.

UDC 65.012.2

Krivulya P.V. Generic diversity of the index system: particular concepts of the enterprise BM-project designs / P.V. Krivulya, M.V. Doroshko // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 136-154.

Classes of the index system are proposed by gender signs. Main particular concepts of indexes system development ways are described and concretized.

UDC 005.5:658.5

Dibnis G.I. Systematization of the enterprise management works and tasks of their harmonization / G.I. Dibnis, N.N. Popova // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 154-161.

Approach to systematization administrative works and their harmonization in management is suggested, which allows to increase essentially stability of the enterprise work, to decrease possible losses caused by lack of coordination within administrative command.

UDC 005.8:005.53

Rach V.A. Value-oriented strategic mile-stone decisions in development projects/ V.A. Rach, E.N. Gladkaya // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 161-168.

Modern interpretations of the "mile-stone" notion are analyzed. Essence and purpose of mile-stones in project got cleared. Following notions are verified: "value", "the project product value", "strategic mile-stone decision in development project". Generalized system model of identification the project value for the stakeholder is developed.

UDC 005.22:005.8

Rossoshanskaya O.V. "Project" and "projecting" as basic categories of the competence approach in the social-cultural field / O.V. Rossoshanskaya, N.V. Zhuravliova // Project Management and Development of Production: Collection of scientific papers. – Luhansk: print SNU, 2009. – # 3(31). – P. 168-176.

The system-methodological approach to interpretation the "projecting" concept is offered using the system model.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

- Аніщенко Вікторія Олександрівна** – директор Чернігівської філії Європейського університету, доцент, к.т.н.
- Борзенко-Мірошніченко Аліна Юріївна** – доцент кафедри управління проектами та прикладної статистики Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Луганськ), к.т.н.
- Бушуєв Сергій Дмитрович** – завідувач кафедри управління проектами Київського Національного університету будівництва та архітектури, професор, д.т.н.
- Бушуєва Наталія Сергіївна** – професор кафедри управління проектами Київського національного університету будівництва і архітектури, доцент, д.т.н.
- Верба Вероніка Анатоліївна** – докторант, доцент кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», доцент, к.е.н.
- Гладка Олена Миколаївна** – старший викладач кафедри менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної Академії Державного Управління при Президентіві України (м. Дніпропетровськ).
- Дібніс Григорій Іхільович** – доцент кафедри адміністрування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Луганськ), доцент, к.е.н.
- Дорошко Марина Віталіївна** – аспірантка кафедри менеджменту Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Луганськ).
- Євдокимова Альона Вікторівна** – здобувач кафедри управління проектами та прикладної статистики Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Луганськ).
- Жованик Валерій Іванович** – старший викладач кафедри економіки і підприємництва Миколаївської філії Європейського університету.
- Журавльова Надія Вікторівна** – слухач магістратури «Управління проектами» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Луганськ).
- Ігнатова Олена Віталіївна** – доцент кафедри управління проектами та прикладної статистики Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Луганськ), к.е.н.
- Кравченко Олена Миколаївна** – аспірантка Чернігівського державного інституту економіки і управління, провідний спеціаліст відділу кадрів ЧДІЕУ у справах студентів.
- Кривуля Павло Вікторович** – доцент кафедри менеджменту Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Луганськ), доцент, к.е.н.
- Кузьмичов Анатолій Іванович** – завідувач кафедри вищої математики Академії муніципального управління (м. Київ), професор, д.т.н.

- Лихолобов Е.А.** – старший викладач Стаханівського відділення ІПДО Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Луганськ).
- Ляшенко Наталія Євгенівна** – аспірантка кафедри контролю і аудиту Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Луганськ).
- Мартинов Андрій Анатолійович** – старший викладач кафедри фінансів Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Луганськ).
- Медведєва Олена Михайлівна** – доцент кафедри управління проектами та прикладної статистики Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Луганськ), к.т.н.
- Молоканова Валентина Михайлівна** – доцент кафедри менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної Академії Державного Управління при Президенті України (м. Дніпропетровськ), сертифікований проектний менеджер (рівень Д), к.т.н.
- Попова Наталія Миколаївна** – асистент кафедри економічної кібернетики Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Луганськ).
- Пилипенко Анна Іванівна** – доцент кафедри менеджменту Луганського державного інституту культури і мистецтв, к.т.н.
- Рач Валентин Анатолійович** – завідувач кафедри управління проектами та прикладної статистики Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Луганськ), професор, д.т.н.
- Росошанська Ольга Валентинівна** – завідувача кафедри менеджменту Луганського державного інституту культури та мистецтв, к.е.н.
- Ткаленко Наталія Валеріївна** – доцент кафедри менеджменту і управління проектами Чернігівського державного інституту економіки і управління, к.т.н.
- Фініков Тарас Володимирович** – заступник Міністра освіти і науки України, доцент, канд. іст. наук.
- Царенко Н.В.** – старший викладач кафедри менеджменту Національної академії природоохоронного і курортного будівництва (м. Сімферополь).
- Шаров Олег Ігорович** – перший проректор «Університету економіки та права «КРОК» (м.Київ), доцент, к.ф.-м.н.