

УДК 332.528

# ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ

**В.В. Морозов**

Кандидат технічних наук, професор, завідувач кафедри\*

Контактний тел.: 050-358-09-50

E-mail: mkrok@ukr.net

**В.І. Бузмаков**

Аспірант, старший викладач\*

Контактний тел.: 050-330-23-11, (044)-222-68-63

E-mail: chief@itdirector.org.ua

\*Кафедра бізнес адміністрування та управління  
проектамиУніверситет економіки та права «КРОК»  
вул. Лагерна, 30-32, м. Київ, Україна, 03113

*Розглядаються особливості підготовки, організації та управління проектами з розробки стратегії розвитку інформаційної системи управління (ІСУ) підприємством*

*Ключові слова: стратегія розвитку, стратегія розвитку інформаційної системи управління, проект з розробки стратегії розвитку ІСУ*

*Рассматриваются особенности подготовки, организации и управления проектами по разработке стратегии развития информационной системы управления (ИСУ) предприятием*

*Ключевые слова: стратегия развития, стратегия развития информационной системы управления, проект по разработке стратегии развития ИСУ*

*The features of the preparation, organization and project management strategy development management information system (MIS) of the enterprise are considered*

*Keywords: development strategy, development strategy of management information system, project development strategy MIS*

## 1. Постановка проблеми

Більшість сучасних українських підприємств у період кризових явищ були змушені здійснити перебудову своїх підприємств та систем управління підприємством, щоб ліквідувати наслідки кризи. Основне завдання цього періоду було – вивести підприємство з кризи і пристосувати його до нових умов. Далеко не всім підприємствам це вдалося, оскільки їх система управління була неготова до забезпечення діяльності підприємства в нових умовах.

## 2. Аналіз останніх досліджень

Даний досвід показав, що нагальною потребою для успіху підприємств у майбутньому, з точки зору системи управління підприємством, є створення нової системи, яка забезпечувала б стійку роботу підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

І таке завдання успішно було вирішене на підприємствах, що «вижили» – вони створили ефективну, але, здебільшого, «неформалізовану» систему управління. Її основою були (і є в даний час) ключові фахівці підприємства. Від них, від їхніх здібностей, бачення бізнесу, злагодженої роботи, повністю залежить поточна робота підприємства та його розвиток.

## 3. Формулювання цілі статті

Оскільки алгоритму ефективної роботи та управління підприємствами на основі проектного підходу не виявлено, то метою статті є розробка концептуальних моделей алгоритму стратегічного планування та трансляції стратегії на операційний рівень управління та визначення структури центру компетенції персоналу, здатного до ефективної реалізації визначеної стратегії [1,2,3].

## 4. Виклад основного матеріалу

У міру виходу підприємства з кризи і накопичення досвіду роботи ТОП-менеджментом підприємства, виникла потреба в більш «точному» управлінні підприємством (а не тільки на підставі інтуїції). Внаслідок цього підприємства почали використовувати різні методи формалізації системи управління, але, частіше за все, всі ці дії носять досить локальний характер. Відповідно, такі зміни не несуть в собі будь-яких стратегічних наслідків для бізнесу в цілому (рис. 1).

Згідно з [1], підприємство (узагальнено) – організація (або частина організації або сукупність організацій), яка керується єдиними цілями і завданнями для надання послуг, вироблення продуктів, отримання узгоджених кінцевих результатів, і т.п.).

За [2] система – комбінація взаємодіючих елементів, організованих для досягнення однієї або більше заявлених цілей.

На основі цих визначень: *інформаційна система управління підприємства (ІСУ)*: набір взаємодіючих елементів (а також їх зв'язків) для збору, обробки, зберігання та надання інформації про діяльність підприємства, що використовується в процесі управління для досягнення встановлених цілей.

Такий проект передбачає повний перегляд всієї системи управління підприємства з метою відповіді на питання – яким чином її удосконалити, в тому числі – з використанням сучасних можливостей інформаційних технологій.

З огляду на вплив ІТ на підприємство (рис. 2), основною метою такого проекту є створення нової системи управління підприємством. Але, головне - потрібно не втратити в процесі вдосконалення ІСУ основну складову успіху українських підприємств – «людський фактор». Саме команда управлінців, її злагоджена робота, є основною конкурентною перевагою вітчизняного бізнесу.

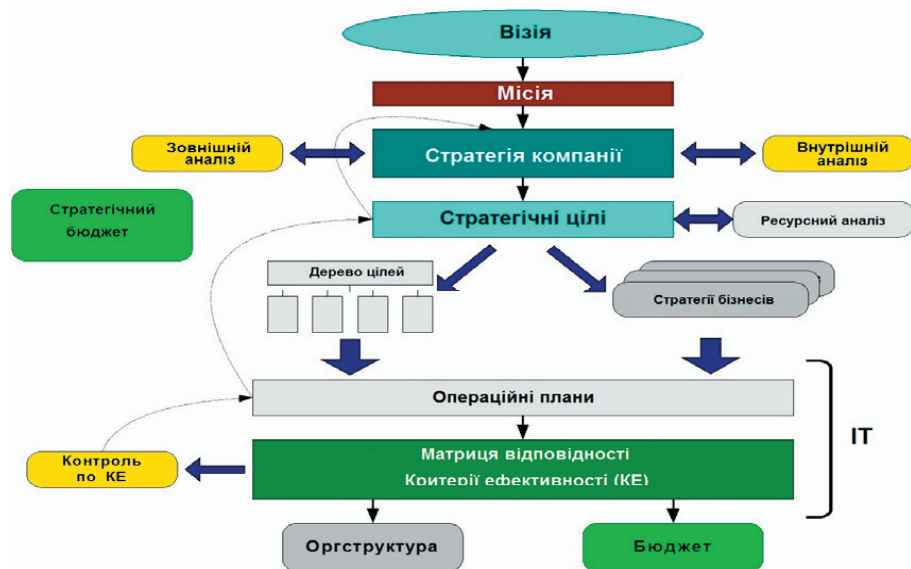


Рис. 1. Алгоритм стратегічного планування та трансляції стратегії на операційний рівень управління

Основні цілі вдосконалення ІСУ – створення такої формалізованої системи управління (включаючи автоматизацію ряду бізнес-процесів підприємства), яка розширила б можливості ТОП-менеджменту підприємства з управління бізнесом. Крім того, однією з основних завдань проекту є запуск процесів безперервного вдосконалення, а також – збереження здатності гнучкого реагування підприємства на зміну зовнішніх умов.

Необхідно максимально використовувати потенціал підприємства і його конку-

рентні переваги, а також попередній досвід. Виходячи з того, що основними носіями інформації про функціонування ІСУ підприємства є керівники функціональних напрямів, їх участь в проекті просто необхідна.

З іншого боку – саме ці люди повинні брати участь у поточній роботі підприємства для забезпечення його функціонування. Адже підприємство не може зупинитися, поки буде створюватися його нова ІСУ.

Виходячи з таких передумов необхідне створення на підприємстві центру компетенції, який би виконував функцію «рушія» змін. Крім того, центр компетенції не буде «зайвою структурою» і згодом, після закінчення проекту, він візьме на себе функцію забезпечення процесів супроводу ІСУ та виконання проектів локальної модифікації ІСУ.

Структура центру компетенції:

- координаційна рада: всі ТОП-менеджери підприємства;
- координатор проекту: директор з розвитку підприємства;
- менеджер проекту: ІТ-директор;
- ключові учасники: найбільш кваліфіковані співробітники функціональних напрямків підприємства;
- консультанти з функціональними областями впроваджуваного (розробляється) програмне забезпечення (ПЗ).

У проекті можуть брати участь і робочі групи бізнес-консультантів за різними функціональними напрямками, ІТ-консультанти постачальника (розробника) програмного забезпечення (ПЗ). Крім того, у проекті бажана участь аудитора проекту, відповідального за якість проекту. Можливе залучення генпідрядника для управління всім комплексом робіт. У цьому випадку команда проекту з боку підприємства несе відповідальність за зміст продукту проекту (власне, ІСУ), а команда проекту з боку генпідрядника – за зміст проекту

(роботи по створенню продукту проекту).

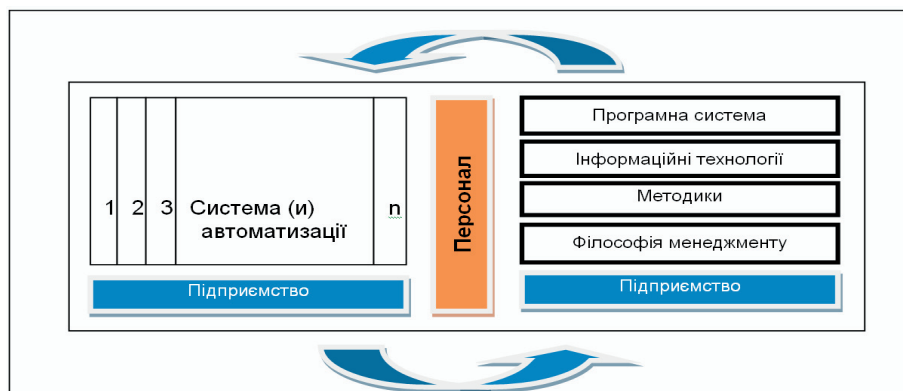


Рис. 2. Інформаційна система управління

Особливістю проекту стратегії розвитку ІСУ підприємства є той факт, що до початку проекту результат проекту має тільки узагальнені характеристики, а очікування клієнта-замовника безперервно змінюються в ході самого проекту.

Причина дуже проста – основою інформаційної системи управління підприємством є люди, а в процесі проекту їх погляди на те, яка повинна бути система управління будуть змінюватися.

Тому ми пропонуємо виділити, окрім робіт пов'язаних з організацією та управлінням проектом та робіт, пов'язаних з виробництвом продукту проекту

[3,4], роботи, пов'язані з управлінням змістом продукту проекту.

## 5. Висновки

Розглянутий підхід довів свою практичну значущість при виконанні проектів на ряді вітчизняних підприємств різного масштабу та профілю (виробничих, торговельних, проектно-орієнтованих). Такий підхід дозволив сформувати в компаніях гнучку систему управління на базі сучасних ІТ.

## Література

- 1.«Базовий глосарій термінів з архітектури узагальненого підприємства та електронного уряду», Фонд ФОСТАС на основі стандарту ISO 15507 ([http://www.fostas.ru/library/show\\_section.php?id=43](http://www.fostas.ru/library/show_section.php?id=43)).
2. Стандарт ISO / IEC 15288-2002 серії «Системна інженерія. Процеси життєвого циклу систем».
3. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами (P2M). Переклад з англ. Під редакцією Бушуєва С.Д. К.: Науковий світ, 2009. – 173 с.
4. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. 2-е изд., доп. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.

*В статті проведений аналіз та узагальнення існуючих підходів до класифікації ризиків в проектах. Запропонований єдиний перелік ознак для класифікації ризиків, який може бути застосований в процесі управління ризиками проектів в будь-яких сферах*

*Ключові слова: проект, ризик, класифікація*

*В статье проведен анализ и обобщение существующих подходов к классификации рисков в проектах. Предложен единый перечень признаков для классификации рисков, который может быть применен в процессе управления рисками проектов в любых сферах*

*Ключевые слова: проект, риск, классификация*

*The synthesis of existing approaches to the classification of risks in the projects are analyzed in the article. The single list of characteristics for the classification of risks, which can be used in the risk management projects in all areas is suggested*

*Keywords: project, risk, classification*

УДК 005.334

# КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ В ПРОЕКТАХ

**О.Б. Данченко**

Кандидат технічних наук, доцент  
Кафедра бізнес адміністрування та управління проектами  
Університет економіки та права «КРОК»  
вул. Лагерна, 30-32, м. Київ, Україна, 03112  
Контактний тел.: 067-593-11-02  
E-mail: elen\_danchenko@rambler.ru

## 1. Постановка проблеми

Велика кількість та різний характер ризикованих ситуацій, які можуть виникати під час будь-якого проекту, призводить до необхідності описати кожне джерело невизначеності своїм видом ризику [4,5]. Різні точки зору учасників проекту на ризики та різний ступінь їхньої деталізації призводять до використання практично необмеженої кількості видів ризику. Класифікувати ризики важко також із-за їхніх взаємозв'язків, одночасної дії, заміщення [1].

З метою ефективного управління ризиками в проекті на етапі їх якісного аналізу доцільно класифікувати ризики за різними ознаками. Класифікація ризиків дозволяє чітко структурувати майбутні проблеми в проекті і впливає на аналіз ризикованих ситуацій та вибір методів боротьби з ризиками.

## 2. Аналіз останніх досліджень

Класифікація ризиків призначена для декількох цілей: