

**Л.В. Шовкун, канд. екон. наук, доцент**

**Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва**

## **РОЗРОБКА ЦІЛЕЙ ПРОЕКТУ ТА ПОБУДОВИ «ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ»**

*У статті висвітлені здатності успішно і з мінімально можливими витратами здійснювати проекти (особливо в галузі розробки нових продуктів), які дають можливість компанії істотно підвищити свою конкурентоспроможність. Обґрунтовані цілі проекту, сам проект та побудова «дерева цілей», як схематичне відображення дій у менеджменті з урахування фінансових результатів, ймовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.*

***Ключові слова:** проект, ціль, дерево цілей, менеджмент, управлінське рішення, інвестиції, бізнес-план*

**Постановка проблеми.** Ще недавно існування поняття «проект» було обмежено в основному технічною сферою: його використовували, як правило, у будівництві (проект будинку, заводу, вокзалу та ін.). Сьогодні це ключове поняття сучасної науки керування, для яких проект це спосіб організації діяльності, що відкриває величезні можливості для втілення самих сміливих ідей і досягнень самих грандіозних результатів. У наші дні проектами мислять і діють не тільки в промисловості й будівництві, але й у культурі, науці, соціальній сфері, медицині, бізнесі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За останні роки збільшилась кількість наукових досліджень і публікацій провідних зарубіжних та вітчизняних науковців та практиків з проблем розробки цілей проекту та побудови дерева рішень. Особливо помітні розробки здійснили: О.Ю. Амосов, М.О. Бєсєдін, О.В. Ульянченко, М.С. Бугара, Е.В. Вершигора., Н.Ю. Іванова, О.О. Кузьмін, В.В. Малиновський, О.В. Гірняк, П.І. Лазановський, І. Б. Олексів, Г.М. Осовська. Незважаючи на існуючий значний науковий доробок з розгляду цієї проблематики, все ж слід відмітити, що питання розробки цілей проекту та побудови «дерева цілей» потребує більш поглибленого вивчення.

Мета статті полягає в обґрунтуванні сутностей як цілей проекту, так і самого проекту, визначення побудови «дерева цілей».

**Виклад основного матеріалу.** Управління будь-якого господарюючого суб'єкту (підприємства, організації, фірми) через проекти здійснюється в багатьох країнах світу і такий підхід уже довів

свою здатність істотно підвищувати ефективність управлінських рішень. Насамперед, необхідно досконало управляти виробничо-господарською діяльністю, важливе місце при цьому належить проектному управлінню, а саме, необхідності вирішувати наступні питання:

- як спланувати та скоординувати реалізацію проекту;
- як залучити кошти із зовнішніх джерел фінансування для реалізації проекту;
- як краще розпорядитись власними коштами;
- як досягти максимальних прибутків за мінімальних витрат;
- як створити команду працівників для реалізації проекту;
- як мотивувати персонал до ефективної діяльності;
- як уникнути конфліктів в команді проекту.

Вирішуючи всі перелічені питання, ми стикаємось з проблемою управління проектами, тобто з особливим мистецтвом, яке можна виокремити і вивчити. Що ж ми розуміємо під поняттям “проект”?

Під проектом розуміють комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, що пов’язанні ресурсами, виконавцями та строками, відповідно оформлені і направленні на зміну об’єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період. Кінцевими цілями проектів є створення та освоєння нової техніки, технології та матеріалів та ін., що сприяє виходу вітчизняної продукції на світовий ринок [3].

Проект – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату. Термін «проект» (походить від латинського слова «projectum», яке утворилося із слів «pro» и «jacere» і означає «закинутий уперед») це текст, що передує документу – плану, договору, угоді. Це визначення є універсальними, методологічно виваженими та широко застосовуваним в зарубіжній практиці управління проектами [2].

Відповідно до теоретичних та методологічних вимог необхідно розрізняти поняття проекту, бізнес-плану та техніко-економічного обґрунтування інвестицій:

1) інвестиційний проект – це сукупність документів, що характеризують проект від його задуму до досягнення заданих показників ефективності та обсягу та включають передінвестиційну, інвестиційну, експлуатаційну і ліквідаційну стадії його реалізації; це будь-який комплекс забезпечених інвестиціями заходів. Усі проекти є інвестиційними, оскільки без вкладення коштів реалізувати проект неможливо.

2) бізнес-план – це детальне викладення цілей та шляхів їх досягнення, що створюється для обґрунтування інвестицій. Бізнес-план проекту (підприємства) може входити в інвестиційний проект, як його складова частина, замінювати інвестиційний проект або включати декілька інвестиційних проектів (при розширенні, модернізації, реконструкції і реструктуризації підприємства);

3) техніко-економічне обґрунтування інвестицій – включає в себе передпроектну розробку інженерно-конструкторських, технологічних і будівельних рішень, порівняння альтернативних варіантів і обґрунтування вибору конкретного способу здійснення проекту. Техніко-економічне обґрунтування проекту передбачає поглиблену й детальну розробку, а також всебічну оцінку вибраного способу реалізації проекту [1].

Є проекти наукові, технічні, комерційні, виробничі, фінансові тощо. Але кожний конкретний проект визначають такі чинники як складність, терміни реалізації, масштаб, вимоги до якості тощо.

Таким чином, можна зробити висновок, що проект має ряд лише йому властивих ознак, наявність яких допоможе здійснити ефективну реалізацію проекту. Основними ознаками проекту є наступні:

- зміна стану проекту задля досягнення його мети;
- обмеженість у часі;
- обмеженість ресурсів;
- неповторність.

До основних властивостей проекту, які впливають із його ознак та за якими вони можуть бути класифіковані на типи, відносять: масштаб проекту, його розмір, кількість учасників та ступінь впливу на навколишнє середовище.

До малих проектів відносяться – науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки на промислових підприємствах, включаючи конструкторську, технологічну і організаційно-економічну підготовку виробництва, виготовлення дослідно-промислових зразків нової продукції, реконструкцію, технічні переозброєння й модернізацію виробництва. Середні проекти – включають роботи по проектуванню і будівництву підприємств, освоєнню й облаштуванню невеликих родовищ корисних копалин (нафтових, газових, вугільних), якщо їх проектування ведеться на основі типових проектних рішень, а будівництво здійснюється комплектно-блочним методом, суть якого в тому, що більша частина об'єкту, що будується, виготовляється не на будівельній площадці, а на потужностях підрядчика (виготовлювача конструкцій). До великих проектів, наприклад, можна віднести проекти створення магістральних

трубопроводів, будівництва атомних електростанцій, комплексного освоєння великих родовищ корисних копалин тощо [4].

За ступенем складності розрізняють проекти прості, складні та дуже складні. За класом проекту (складом і структурою самого проекту та його предметної галузі) існують такі проекти:

- моно проекти – це окремі проекти різних типів, видів та масштабів;
- мультипроекти – комплексні проекти, що складаються з ряду монопроектів і потребують застосування багатопроєктного управління;
- мегапроекти – цільові програми розвитку регіонів, галузей та інших утворень, які включають до свого складу ряд моно- і мультипроектів.

Як правило, мега- та мультипроекти належать до складних чи дуже складних проєктів.

Крім того, проекти поділяються на:

- взаємовиключні (альтернативні) проекти;
- альтернативні по капіталу проекти;
- незалежні проекти;
- взаємовпливаючі проекти;
- взаємодоповнюючі проекти.

За тривалістю проекту або за термінами реалізації розрізняють:

- короткострокові проекти (до 3 років);
- середньострокові (від 3 до 5 років);
- довгострокові (понад 5 років).

В залежності від мети проекту (отримання прибутків чи соціального ефекту) розрізняють комерційні та некомерційні проекти.

За характером і сферою діяльності проекти поділяються на економічні, промислові, соціальні, організаційні та дослідницькі. Але кожен із даних видів проєктів має загальні ознаки. Це точно окреслені й сформульовані цілі, послідовне їх дослідження, їх унікальність, умови обмеженості, координоване використання взаємозалежних дій тощо.

Найважливіша передумова успішного застосування прийомів та методів управління проектами полягає у визначенні й розумінні цілей. Вони визначають сутність проекту. Визначення цілей та їх опис є основою для подальшої роботи над проектом.

Ціль проекту – це бажаний результат діяльності, який намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проекту. Як цілі проекту можуть висуватися економічні і соціальні результати, вирішення соціальних й екологічних проблем і т. ін. Цілі проекту повинні бути чітко визначені, досягнуті результати — вимірюваними, а обмеження і вимоги повинні бути реально виконуваними [5].

Визначення цілей – процес творчий, але обґрунтування цілей повинно стати документальною угодою основних сторін. Тобто цілі

проекту повинні бути описані. Сам процес описання цілей має такі складові: - результати проекту; - предмет проекту; - економічна ефективність проекту; - реалізація проекту; - терміни реалізації проекту; - ресурси, що будуть використані; - ієрархія цілей (як доповнення вказується, яка ієрархія повинна прийматись, якщо одна із цілей не може бути досягнута).

Головною ціллю проекту є розв'язання таких завдань у найкоротші строки, із найменшими витратами та найкращої якості: - посилення перспективності проекту; - підвищення якості рішень, що приймаються, визначення кількості цілей і прийняття рішень; - збільшення оперативності управління; - підвищення відповідальності за проектні рішення.

Досягнення цілей проекту можливе при застосуванні таких загальновідомих підходів до управління: - класичний підхід; - управління проектом; - життєвий цикл проекту.

Після знаходження цілі приступають до пошуку і оцінки альтернативних способів її досягнення. При знаходженні мети не можна обмежуватися формулюванням тільки абстрактно, а треба знайти точні цільові характеристики/результати проекту і умови, що враховуються при реалізації проекту (вимоги і обмеження) [4].

Для досягнення мети зазвичай потрібно виконати безліч локальних цілей (підцілей). Однієї головної мети можуть відповідати кілька наборів локальних цілей. Структуру цілей проекту прийнято називати деревом цілей. Дерево цілей - це схема, що показує, як генеральна (головна) мета розбивається на підцілі. Дерево цілей має ієрархічну структуру. У кожному блоці дерева записується назва локальної цілі.

Процес розбиття головної мети на підцілі називають декомпозицією мети. Побудова дерева цілей йде «зверху вниз», тобто від загальних цілей до приватних, шляхом їх декомпозиції і редукції. Так, досягнення головної мети забезпечується за рахунок реалізації цілей першого рівня.

У свою чергу, кожна з цих цілей може бути декомпонована на цілі наступного, більш низького рівня. В основі декомпозиції можуть лежати різні підстави, наприклад, по областям діяльності, а всередині областей - по підобласті, за елементами організаційної структури, по регіональній структурі системи і т. д.

Один з основних принципів побудови дерева цілей - повнота редукції: кожна мета даного рівня повинна бути представлена у вигляді підцілей наступного рівня таким чином, щоб їх сукупність повністю визначала поняття вихідної мети. Виняток хоча б однієї підцілі позбавляє повноти чи змінює саме поняття вихідної мети. Ранжування і нормування

цілей нерідко здійснюється на основі методу експертних оцінок. При цьому на базі особистих оцінок виводять загальну усереднену оцінку[6].

У підсумку цілеспрямованої діяльності по проекту повинен здатися новий об'єкт - продукт або послуга. Цей об'єкт може являти собою цілий комплекс більш звичайних товарів і послуг, іншими словами мати складну структуру. Структура продукту - це інформаційна модель проекту у вигляді схеми, що відбиває структуру створюваного об'єкта.

Визначивши мету проекту та структуру продукту, слід приступити до побудови структури розбиття робіт. На самому верхньому рівні записується заголовок проекту. Всі наступні рівні відображають найменування комплексів робіт. Самий нижній рівень структури складається з назв певних робіт, які проводяться працівниками на місцях.

Декомпозицію робіт слід проводити до того часу, поки не відпаде необхідність у майбутній деталізації позначених в структурі робіт. Роботи потрібно закодувати

Структура розбиття робіт (СРР) - це інформаційна модель проекту, що відображає комплекси робіт, деталізовані за рівнями. По кожній гілці дерева деталізація робиться до виникнення звичайних робіт, на яких зайняті конкретні виконавці.

**Висновки.** Відповідно будь-який підприємець розуміє, що для подальшої прибуткової діяльності, насамперед, необхідно досконало управляти виробничо-господарською діяльністю, а для цього потрібно визначити цілі та побудувати «дерево цілей». Дерево цілей – це інформаційна модель проекту у вигляді схеми, що відбиває уявлення головної мети у вигляді підцілей. Побудова дерева цілей йде «зверху вниз», тобто від загальних цілей до приватних, шляхом їх декомпозиції і редукції.

**Бібліографічний список:** 1. Грашіна М. Основи проектування / М. Грашіна, В. Дункан. – СПб.: Аланс, 2006. 2. Корхов Ю.В. організаційне проектування / Ю.В. Корхов. – Киев: Бизнес. 2001. 3. Мазур І. І. Керування проектами: довідковий посібник / І.І. Мазур, В. Д. Шапиро. – М.: Вища школа, 2001. 4. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай. – К.: Центр учб. літ-ри, 2010. 5. Румянцева К.Р. Менеджмент в організації / К.Р. Румянцева. – М.: УЦ «Перспектива», 2004. 6. Ульяновченко О.В. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О.В. Ульянченка та П.Ф. Цигікала. – ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. 2010. – 522 с.

**Л.В. Шовкун. Разработка целей проекта и построения «дерева целей».** В статье освещены способности успешно и с минимально возможными затратами осуществлять проекты (особенно в области разработки новых продуктов), которые дают возможность компании существенно повысить свою конкурентоспособность. Обоснованные цели проекта, сам проект и построение «дерева целей», как схематическое отображение действий в менеджменте с учетом финансовых результатов, вероятности получения их положительного значения, возможности сравнения альтернатив.

**Ключевые слова:** проект, цель, дерево целей, менеджмент, управленческое решение, инвестиции, бизнес-план.

**L.V. Shovkun. The development objectives of the project and construction of the «tree of goals».** Today the project think and act not only in industry and construction, but also in culture, science, social sphere, medicine and business. Background is that in recent decades fundamental changes in technology and global competition are particularly obvious and tangible . Business has become more efficient and dynamic. The article highlights the ability to successfully and with minimum possible cost to implement projects (especially in new product development), which enable the company to significantly increase its competitiveness. The purpose of the article is justification entities as project objectives and the project itself , the definition of building «objectives tree».

Management of any entity ( company, organization, firm) through projects carried out in many countries and this approach has proved its ability to significantly improve the effectiveness of management decisions.

Substantiated the goals of the project, the project itself and building «objectives tree» as a schematic display of action with regard to financial management results, the probability of obtaining a positive value, the comparability of alternatives. The main goal of the project specified that lets you solve problems as soon as possible , with the lowest cost and highest quality, through the information model the project as a scheme that reflects the idea main goal as a sub. Construction of the objectives tree is a «top down», in the overall objectives to private, by their decomposition and reduction. Thus, achieving the main goal ensured by the implementation of the objectives of the first level .

**Keywords:** project, goal, objectives tree, management, decision management, investments, business plan.