

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 2 від 30 вересня 2019 р.*

Рецензенти

Савченко О. В., д-р екон. наук, проф.
(ПВНЗ «Міжнародний інститут бізнесу»),

Скопенко Н. С., д-р екон. наук, проф.
(Навчально-науковий інститут економіки та управління
Національного університету харчових технологій),

Панченко Є. Г., д-р екон. наук, проф.
(ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»)

С83 Стратегія підприємства: підприємницький контекст
[Електронний ресурс]: монографія; за заг. ред. Батен-
ко Л. П., Решетняк Т. І. Київ: КНЕУ, 2019. 424 с.
ISBN 978–966–926–324–7

В монографії розглянуті три аспекти підприємницького контекстно-го впливу на формування стратегії підприємства: концептуальний, управлінський та інструментально-технологічний. Загалом сукупність впливів підприємницького характеру асоціюється з параметрами середовища VUCA: нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднороззначністю. В колі уваги авторів — проблеми вибору бізнес-моделі, організаційної структури, конкурентного способу дій, підходу до оцінки результативності та ризиків, що здійснюється компаніями підприємницького типу у умовах зовнішньої невизначеності.

Для наукових та науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів економічних спеціальностей, керівників бізнес-організацій, підприємців, представників громадських організацій, усіх, хто цікавиться проблемами розвитку наукової думки та практики в сфері стратегічного менеджменту.

УДК 658:005.21

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

2.5. Лазаренко Ю.О., Соболева Т. О. Трансформація управління інтелектуальною власністю при переході до моделі відкритих інновацій	248
2.6. Батенко Л. П., Лезіна А. В. Управління цінністю проектів у підприємницьких структурах	267
2.7. Данилюк В. О. Методичні підходи до розрахунку дисконтної ставки в процесі обґрунтування доцільності інноваційного проекту.	288
ЧАСТИНА 3. Підприємництво в новій економіці	314
3.1. Решетняк Т. І., Рудь О. О. Злиття та поглинання в умовах невизначеності	314
3.2. Зеленін Ю. М. Сучасні бізнес-моделі організацій	327
3.3. Шевчук Є. В. Взаємодія органів управління акціонерним товариством: переосмислення засад і технологічних можливостей	342
3.4. Коренюгин М. М., Оберемчук В. Ф., Плющ О. Б. Використання соціальних мереж при плануванні виведення нового ІТ-продукту на ринок	363
3.5. Кузьміна-Мерліно І. В. Роль «мотивації досягнення» в освоєнні підприємцями фінансової грамотності.	383
3.6. Голіонко Н. Г. Особливості створення та функціонування Інтернет-магазинів	331
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ	413

2.6. Управління цінністю проектів у підприємницьких структурах

В умовах динамічних змін ринкового середовища підприємницькі структури забезпечують свою адаптивність і реалізують стратегічні наміри завдяки залученню широкого кола сучасних управлінських концепцій, серед яких чільне місце посідає методологія проектного менеджменту. Її активне використання зумовлене, з одного боку, суттєвим зростанням кількості та масштабності проектів, а з іншого — критичністю безумовного забезпечення їх запланованих характеристик, оскільки дуже часто саме це робить можливим як існування бізнесу (наприклад, у так званих проектно-орієнтованих видах діяльності), так і його конкурентоспроможність.

Результат цих тенденцій стали бурхливий розвиток теорії і практики проектного управління, виникнення міжнародних і національних стандартів, що впорядковують цей напрям. Водночас, дослідження Pricewaterhouse Coopers (PwC) показали, що в глобальному просторі близько 30 % проектів завершуються з перевищенням бюджету та запланованих термінів реалізації. Реалії українського бізнесу, на жаль, демонструють ще суттєвіші негативні відхилення та відповідні втрати. Однією з ключових причин таких тенденцій є, на наш погляд, недостатня увага, яка досі приділялася такій характеристиці проекту, як його цінність.

Інтегральна природа цінності й водночас неоднозначне її трактування та визначення різними стейкхолдерами, що оцінюють успішність проекту саме за отриманою цінністю, ставлять на порядок денний питання розроблення ефективних підходів до її забезпечення в рамках реалізації завдань проектного менеджменту.

Проблеми управління проектами та його ціннісних аспектів є предметом фундаментальних і прикладних досліджень і наукового пошуку провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників; концептуальні моделі проектного управління знайшли своє відображення у стандартах проектного менеджмен-

ту PMBOK¹, PRINCE 2², P2M³, NCB UA⁴, ISO 21500:2012⁵ тощо.

На тлі різноманіття підходів до визначення цінності проєктів пропонуємо її розглядати як вигоди від продукту проєкту й процесу управління ним, які очікуються та забезпечуються під час його реалізації з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів. Виходячи з цього визначення, вона має складові, подані на рис. 1.



Рис. 1. Основні складові цінності проєкту

¹ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) — Sixth Edition. — Project Management Institute, Inc., 2016. — 756 p.

² PRINCE 2 Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Пер. с англ. Под ред. Н. Д. Эриашвили. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. — 224 с.

³ Ohara S. «A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovators» (P2M). Issued by the Project Management Professionals Certification Center (PMCC) of Japan, (Project Management Association of Japan (PMAJ). — Japan. — 2001. — 90 p.

⁴ Основы индивидуальных компетенций для Управления проектами, программами и Портфелями (National Competence Baseline, NCB Version 4.0). — Т. 3. Управление портфелями проектов Бушуев С. Д., Бушуев Д. А. / Под ред. Бушуева С. Д. — К.: «Саммит-Книга», 2017. — 168 с.

⁵ ISO 21500:2012 Guidance on projectmanagement. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.iso.org/ru/standard/50003.html>

Досвід використання проектного управління на українських підприємствах показує, що в переважній більшості випадків менеджери спрямовують дії на досягнення цільових параметрів щодо обсягів, якості, часу та виконання бюджету проекту. Водночас забезпечення цінності проектів у ширшому контексті для основних його стейкхолдерів залишається поза увагою керівників, що призводить до суттєвого зниження результативності проектної діяльності та потребує відповідної уваги та управлінських впливів.

Саме тому конче необхідними є методологічні підходи до управління цінністю проектів, що допоможе забезпечувати ціннісні очікування кожного стейкхолдера на різних етапах життєвого циклу проекту та з урахуванням середовища, у якому виконується проект. Підвалинами для цього є вдосконалення процедур взаємодії основних зацікавлених сторін проекту в процесі виявлення, балансування та забезпечення ціннісних очікувань зацікавлених сторін, а також накопичення досвіду компанії щодо процесів управління проектом і створення продукту проекту.

На тлі традиційного підходу проектного управління щодо необхідності дотримання класичних критеріїв оцінювання успішності проекту (обсяг, якість, час, бюджет) варто приділити більшу увагу саме управлінню його цінністю відповідно до очікувань зацікавлених сторін, використовуючи алгоритм, поданий на рис. 2. Він відображає послідовність комплексу дій на кожному етапі управління цінністю проекту відповідно до його фази життєвого циклу й відбувається у такий спосіб:

- на фазі ініціації проекту проводиться аналіз альтернатив його реалізації та виявлення відповідного кола його зацікавлених сторін;
- на фазі планування та реалізації передбачено позиціонування стейкхолдерів, а також балансування та створення очікуваної ними цінності;
- на фазі завершення визначається ступінь забезпечення цінності щодо її очікуваних характеристик;
- у постпроектний період відстежуються результати використання створеної цінності проекту, що може мати прояв у вигодах від застосування продукту проекту, у поліпшенні практики ведення наступних проектів тощо.

Подано докладніше зміст та інструментарій кожного етапу управління цінністю проектів.

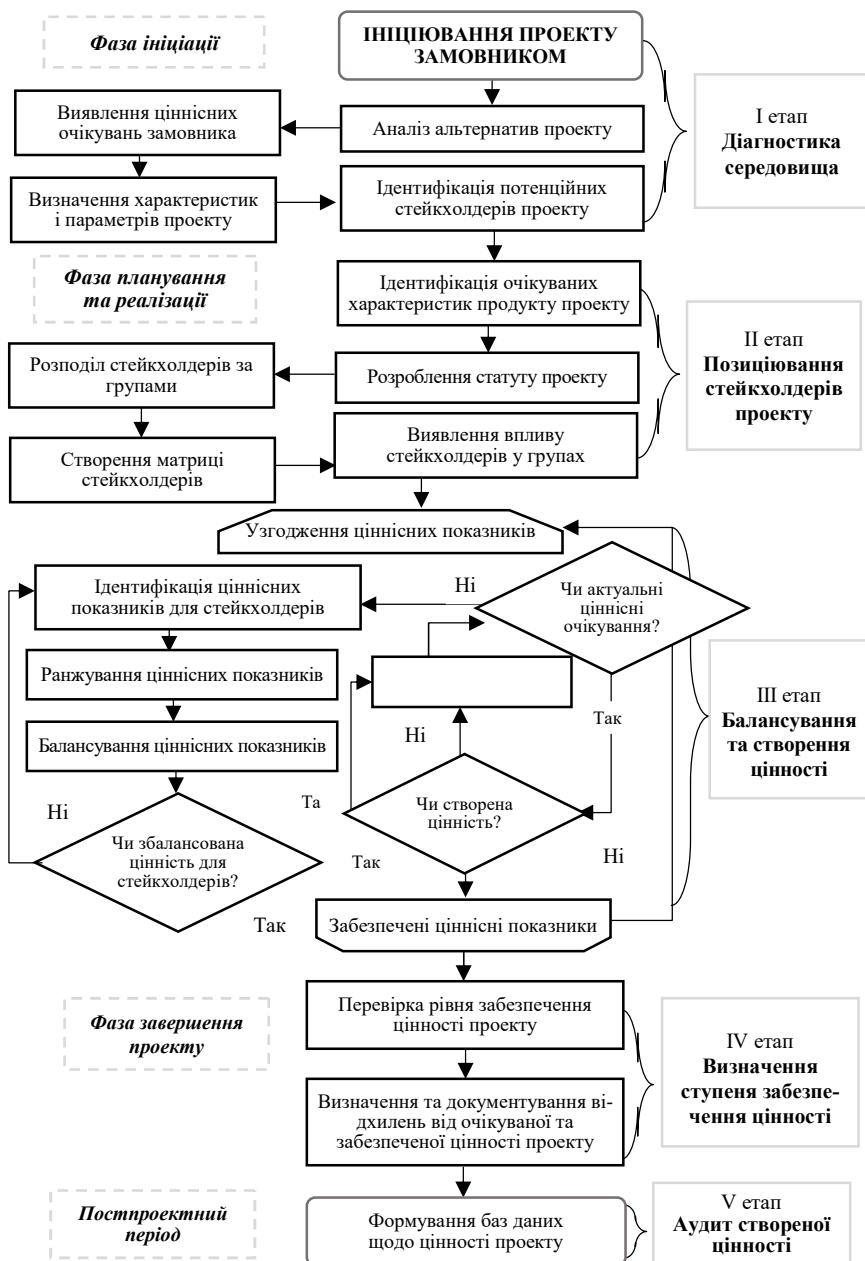


Рис. 2. Алгоритм управління цінністю проектів

І етап. Діагностика середовища. На цьому етапі важливим є з'ясування потреби в реалізації проекту та всієї можливої потенційної цінності від проекту з урахуванням широкого спектра факторів навколишнього середовища, відповідного ринку та суміжних з ним ринків. Пропонуємо застосовувати на цьому етапі інструменти, які допоможуть виявити оточення проекту та чинники, що впливають на процеси створення проекту й забезпечення майбутнього продукту проекту (рис. 3).

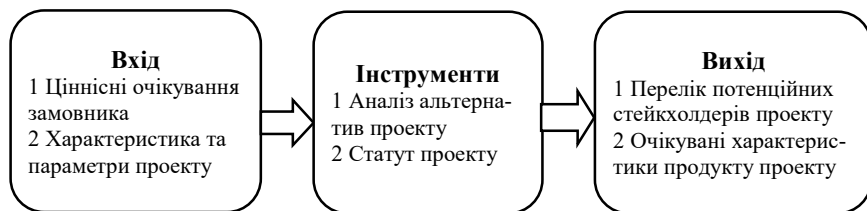


Рис. 3. Процес діагностики навколишнього середовища проекту

Згідно з теорією і практикою управління проектами, ініціатором виконання проекту є замовник або вповноважена ним особа. Відповідно, першочерговим є співпраця куратора / менеджера проекту з замовником і виявлення кола його потенційних ціннісних очікувань. Для цього найдоцільнішим є проведення переговорів і письмовий опис основних характеристик продукту проекту, який бажає отримати замовник. Уважаємо також за доречне застосовувати інструменти аналізу альтернатив проекту⁶ для представлення замовнику всіх перспектив від процесу реалізації та отримання бажаного продукту проекту.

Координування виконання робіт варто покласти на менеджера проекту. Для цього йому необхідно на основі результатів вивчення ситуації на ринку на етапі перемовин із замовником представити можливі варіанти реалізації проекту. Такий підхід збагатить уявлення замовника про очікуваний продукт проекту та, відповідно, його ціннісні очікування можуть підтвердитись або суттєво змінитись. У подальшому з метою забезпечення всіх ціннісних очікувань вони повинні бути задокументовані в статуті проекту або договорі / додатку до договору (для зовнішнього замовника) і специфікації на виконання робіт між замовником і куратором /менеджером проекту.

⁶ Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. — Одеса: ОНУ, 2014. — 243 с.

Уважаємо, що важливим завданням цього етапу є ідентифікація всіх потенційних стейкхолдерів проекту, які можуть вплинути на проект або бути задіяними у процесах його реалізації та використанні його продукту, а також позначаються на інших постпроектних результатах. Основними зацікавленими сторонами проекту слід уважати замовника (користувача, споживача), спонсора (інвестора), куратора проекту, менеджера проекту, членів проектної команди, постачальників, підрядників, державні органи, оточення, суспільство. Ідентифікація зацікавлених сторін найчастіше проводиться куратором або менеджером проекту на етапі підготовки статуту проекту. Відповідно, їхня власна суб'єктивна думка щодо проекту, досвід, який вони мають у певній сфері діяльності, а також залучення зовнішніх / внутрішніх експертів допомагають їм виявити коло потенційних зацікавлених сторін.

II етап. Позичіонування стейкхолдерів проекту. Цей етап управління цінністю проектів передбачає широкий спектр діагностичної роботи, яка стосується основних зацікавлених сторін проекту (рис. 4).

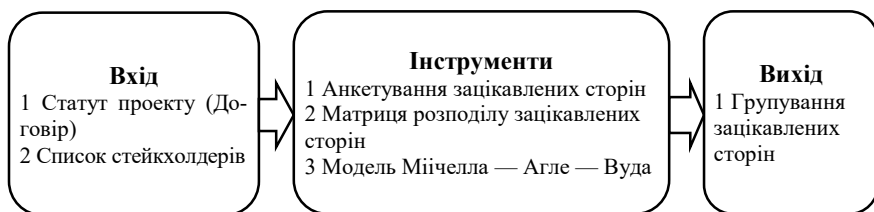


Рис. 4. Процес виявлення кола зацікавлених сторін проекту

Після розроблення статуту проекту та переліку його стейкхолдерів важливим завданням у контексті створення цінності є розподіл стейкхолдерів за групами. Для досягнення найкращих результатів у забезпеченні ціннісних очікувань усіх зацікавлених сторін варто групувати їх відповідно до сфери очікувань — розподіляти стейкхолдерів на тих, хто може отримати цінність у процесі управління проектом, і тих, хто прагне цінності від створення й використання продукту проекту. Для цього слід провести анкетування всіх зацікавлених сторін (табл. 1), у якому позитивна відповідь оцінюється в 1 бал, негативна — 0 балів. Результати анкетування обробляються та розраховуються сумарні значення відповідей за кожним блоком запитань (Σ_p , Σ_{pr}).

Таблиця 1

**АНКЕТА ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ СФЕРИ ПРОЯВУ ЦІННІСНИХ
ОЧІКУВАНЬ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЕКТУ**

№ з/п	Питання	Відповідь	
		Так	Ні
1	2	3	4
Блок 1. «Створення продукту проекту»			
1.1	Чи важливо для вас отримання продукту проекту вчасно, у рамках бюджету та відповідної якості / кількості? (Pr ₁)	1	0
1.2	Чи вплине продукт проекту на підвищення добробуту суспільства/громади/населення? (Pr ₂)	...	...
1.3	Чи має продукт проекту унікальні властивості саме для вас? (Pr ₃)	...	...
1.4	Чи мають вплив результати проекту на економіку регіону / ринку / держави? (Pr ₄)	...	...
1.5	Чи забезпечить проект і його продукт розширення ринків збуту? (Pr ₅)	...	...
1.6	Чи є результати проекту досягненням у технологічних / технічних / інноваційних процесах? (Pr ₆)	...	...
1.7	Чи має продукт проекту культурне чи суспільно корисне значення? (Pr ₇)	...	...
$\Sigma_{Pr} = Pr_1 + Pr_2 + Pr_3 + Pr_4 + Pr_5 + Pr_6 + Pr_7$			
Блок 2. «Процес управління проектом»			
2.1	Чи важливо для вас проведення частих комунікацій під час реалізації проекту? (P ₁)	...	...
2.2	Чи допоможе реалізація проекту забезпечити й підтримати репутацію компанії? (P ₂)	...	...
2.3	Чи розглядаєте ви проект як засіб забезпечення стратегічного розвитку підприємства? (P ₃)	...	...
2.4	Чи важливий для вас досвід управління проектом для підвищення рівня власної кваліфікації? (P ₄)	...	...
2.5	Чи сприяє реалізація проекту підвищенню ваших управлінських компетенцій? (P ₅)	...	...
2.6	Чи отримуєте ви додаткові фінансові винагороди в результаті успішної реалізації проекту? (P ₆)		
2.7	Чи сприяють процеси управління проектом здобуттю Вами міжгалузевих знань? (P ₇)		
$\Sigma_P = P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5 + P_6 + P_7$			

За результатами цієї роботи пропонуємо сформуванати матрицю розподілу груп зацікавлених сторін, які бажають задовольнити свої ціннісні очікування в процесі управління проектом і від його продукту (рис. 5).

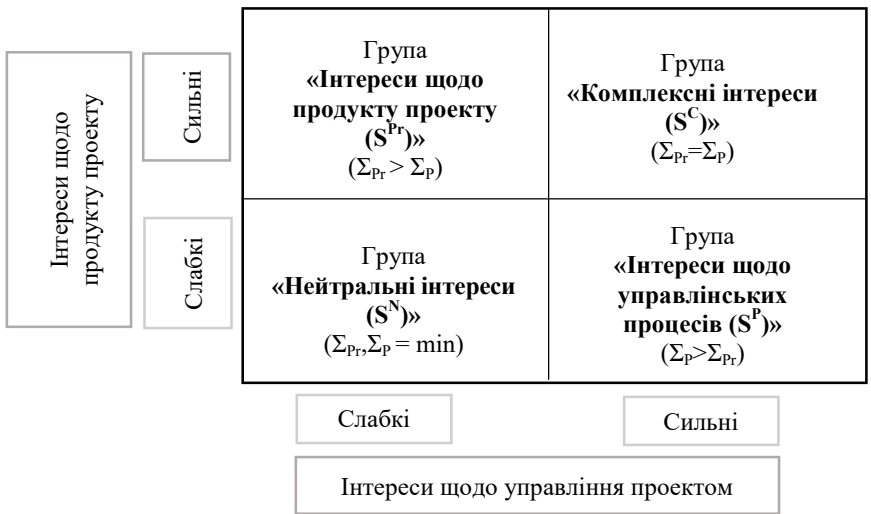


Рис. 5. Картування стейкхолдерів проекту: матриця інтереси щодо продукту проекту/інтереси щодо управління проектом

S^C — група стейкхолдерів із сильним інтересом до продукту проекту й процесу управління проектом;

S^P — група стейкхолдерів із сильним інтересом до управлінських процесів;

S^{Pr} — група стейкхолдерів із сильним інтересом до продукту проекту;

S^N — група стейкхолдерів з нейтральними інтересами в проекті;

Σ_P — сукупні інтереси стейкхолдерів в управлінських процесах;

Σ_{Pr} — сукупні інтереси стейкхолдерів від продукту проекту.

Ураховуючи розподіл інтересів щодо ціннісних очікування стейкхолдерів проекту, можна припустити, що першочерговим є виявлення та забезпечення ціннісних очікувань групи «Комплексні інтереси (S^C)», тому що стейкхолдери, які до неї входять, сподіваються досягти власних ціннісних очікувань і від процесу управління проектом, і від продукту проекту (за картою зацікавлених сторін вони матимуть таке значення: $\Sigma_{Pr} = \Sigma_P$).

Надалі забезпечення цінності для стейкхолдерів групи «Інтереси щодо управлінських процесів (S^P)» — особи, які очікують забезпечити власну цінність у процесах управління проектом — $\Sigma_P > \Sigma_{Pr}$, та групи «Інтереси щодо продукту проекту (S^{Pr})» — особи, які очікують задовольнити власні ціннісні очікування від продукту проекту — $\Sigma_P < \Sigma_{Pr}$, і, зрештою, за умови дотримання перших двох, забезпечення цінності для групи «Нейтральні інтереси (S^N)» ($\Sigma_{Pr}, \Sigma_P = \min$).

Слід звернути увагу на те, що всі групи стейкхолдерів відрізняються за розміром, за рівнем впливу на проект, а саме: спрямовані на стабільність / готовність до співпраці або протидія / опір щодо проекту. У рамках нашого дослідження, розглядаючи два процеси одночасно — процес створення продукту проекту й процес управління проектом, — слід ураховувати, що всі стейкхолдери мають власну ієрархію впливу (прояви влади) на проект. З метою усвідомлення важливості забезпечення та створення цінності для кожного з представників необхідним є визначення впливовості кожного з них, здатністю до співпраці, протидії та супротиву проекту. Для цього вважаємо за доречне використовувати підхід Мітчелла-Агле-Вуда^{7,8}. Застосування описаних вище інструментів спрямоване на усвідомлення керівництвом проекту того, які стейкхолдери оточують проект, у якій площині перебувають їхні ціннісні очікування — у процесі управління проектом чи в продукті проекту, та за необхідності, який вплив на проект має кожен із зацікавлених осіб у своїй групі.

III етап. Балансування та створення цінності. Головною метою цього етапу управління цінністю проектів є балансування ціннісних показників груп стейкхолдерів і створення цінності з використанням пакета відповідного інструментарію (рис. 6).

Цей етап є найвідповідальнішим і з урахуванням того, що він проводиться на фазі планування й реалізації проекту, за часовими параметрами — найбільш довгостроковий.

⁷ Зильберштейн О. Б. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий / О. Б. Зильберштейн, К. В. Невструев, Д. Д. Семенюк, Т. Л. Шкляр, А. В. Юрковский // Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий. — Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». Т. 8. — № 3 (2016). — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://naukovedenie.ru/PDF/42EVN316.pdf>.

⁸ Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts / Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood // The Academy of Management Review.

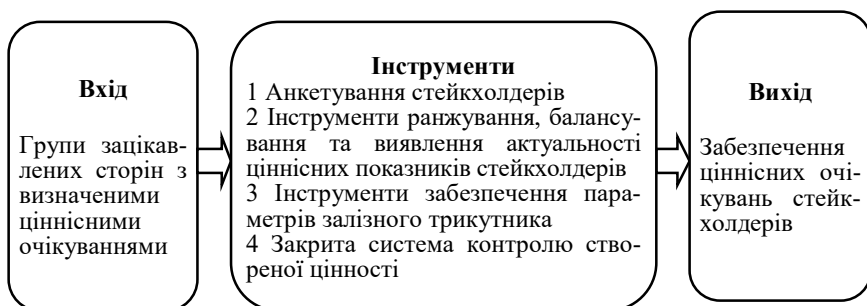


Рис. 6. Процес балансування та створення цінності проекту

Як показано на рис. 2, III етап управління цінністю проектів є циклом послідовних кроків для ідентифікації, створення, балансування, контролю за створенням цінності та перевіркою актуальності первісних ціннісних очікувань зацікавлених сторін проекту. За складом цей етап має циклічний характер, що сприяє повному забезпеченню всіх показників цінності стейкхолдерів на фазах планування та реалізації проекту.

Першим кроком є ідентифікація ціннісних показників зацікавлених сторін. Спираючись на те, до якої групи належить зацікавлена особа та який вплив у своїй групі вона має, документуються всі її ціннісні очікування. Відповідальність для виконання даних дій варто покласти на менеджера проекту. Ураховуючи те, що ціннісні очікування можуть широко проявлятися і мати між собою певні розбіжності, а в деяких випадках і суперечити один одному в процесі забезпечення, варто проводити ранжування ціннісних очікувань за рівнем їх важливості.

Для цього проводиться опитування зацікавлених сторін у кожній групі та встановлюються пріоритети (табл. 2).

де $I_1^{S^C}, \dots, I_5^{S^C}$ — можливі ціннісні очікування групи стейкхолдерів «Комплексні інтереси»;

$I_1^{S^P}, \dots, I_5^{S^P}$ — ймовірні ціннісні очікування групи стейкхолдерів «Інтереси щодо управлінських процесів»;

$I_1^{S^{Pr}}, \dots, I_5^{S^{Pr}}$ — можливі ціннісні очікування групи стейкхолдерів «Інтереси щодо продукту проекту»;

$I_1^{S^N}, \dots, I_5^{S^N}$ — ймовірні ціннісні очікування групи стейкхолдерів «Нейтральні інтереси».

Таблиця 2

МОЖЛИВІ ЦІННІСНІ ОЧІКУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЕКТУ

№	Ціннісні очікування	Ранг (від 1 до 5)
1	2	3
Група «Комплексні інтереси (S^C)»		
1	Фінансово-економічний результат проекту ($I_1^{S^C}$)	
2	Розвиток підприємства ($I_2^{S^C}$)	
3	Створення продукту проекту з дотриманням критеріїв час, кошти, обсяг та об'єм ($I_3^{S^C}$)	
4	Досвід та нові знання від проекту ($I_4^{S^C}$)	
5	Розширення ринків збуту для підприємства ($I_5^{S^C}$)	
Група «Інтереси щодо управлінських процесів (S^P)»		
1	Фінансово-економічний результат проекту ($I_1^{S^P}$)	
2	Отримання міжгалузевго досвіду ($I_2^{S^P}$)	
3	Забезпечення репутації підприємства ($I_3^{S^P}$)	
4	Створити умови для співпраці з іншими стейкхолдерами ($I_4^{S^P}$)	
5	Створення продукту проекту з дотриманням критеріїв часу, коштів, обсягу та об'єма ($I_5^{S^P}$)	
Група «Інтереси щодо продукту проекту (S^P_r)»		
1	Отримати продукт проекту вчасно, у рамках бюджету, належної якості та кількості ($I_1^{S^P_r}$)	
2	Довгострокова співпраця з підприємством ($I_2^{S^P_r}$)	
3	Безпека та екологічність продукту проекту ($I_3^{S^P_r}$)	
4	Технічні / технологічні / інноваційні властивості продукту проекту ($I_4^{S^P_r}$)	
5	Культурні та суспільно-корисні властивості продукту проекту ($I_5^{S^P_r}$)	
Група «Нейтральні інтереси (S^N)»		
1	Фінансово-економічний результат проекту ($I_1^{S^N}$)	
2	Технічні/технологічні/інноваційні властивості продукту проекту ($I_2^{S^N}$)	
3	Культурні та суспільно-корисні властивості продукту проекту ($I_3^{S^N}$)	
4	Розвиток підприємства, що реалізує проект, у контексті розширення ринків збуту ($I_4^{S^N}$)	
5	Досвід, що набувається в результаті реалізації проекту ($I_5^{S^N}$)	

Джерело: розроблено авторами.

Таке анкетування спрямоване на визначення, яких саме ціннісних очікувань першочергово прагне досягти стейкхолдер у проекті, а яких — в останню чергу (5 — це є найважливішим параметром цінності, 1 — ціннісні параметри є найменш очікуваними).

Слід зауважити, що кількість і спрямованість ціннісних очікувань стейкхолдерів (табл. 2) мають лише рекомендаційний характер, залежно від змісту, особливостей та основних характеристик проекту вони можуть відрізнятися за кількістю та проявом ціннісних очікувань, їх деталізацією. Єдиною умовою залишається однакова кількість ціннісних параметрів для кожної групи:

$$I_1^{S^C}, I_2^{S^C}, \dots, I_n^{S^C}$$

$$I_1^{S^P}, I_2^{S^P}, \dots, I_m^{S^P}$$

$$I_1^{S^{Pr}}, I_2^{S^{Pr}}, \dots, I_o^{S^{Pr}}$$

$$I_1^{S^N}, I_2^{S^N}, \dots, I_p^{S^N}$$

$$n = m = o = p \quad (1),$$

де n, m, o, p — кількість ціннісних очікувань для відповідних груп стейкхолдерів.

Слід ще раз підкреслити, що ціннісні показники для різних проектів за кількістю та складом можуть відрізнятися, що зумовлене різноманіттям проектів і їх стейкхолдерів, а умова однакової кількості показників цінності є обов'язковим елементом для наступного етапу управління цінністю проектів — балансування.

Головною метою вказаного вище процесу в системі управління цінністю проектів є забезпечення балансу між ціннісними очікуваннями всіх зацікавлених сторін, залежно від того, до якої групи стейкхолдерів належить зацікавлена особа. Відповідно, спочатку повинні бути забезпечені ціннісні очікування для групи «Комплексні інтереси (S^C)», бо саме ці зацікавлені сторони мають свої сподівання в двох процесах одночасно, надалі, для інших груп — за спадним характером ієрархії.

Однак при різноманітті проектів і їх стейкхолдерів може статися, що як виняток найвпливовішою зацікавленою особою може бути представник оточення, що входить до складу групи «Нейтральні інтереси (S^N)». У такому разі його ціннісні очікування будуть забезпечені в останню чергу, що деякою мірою суперечить канонам проектного менеджменту.

Розглянемо ще один приклад, коли замовник проекту (якщо він є зовнішнім стейкхолдером для підприємства) може потрапити до

групи зацікавлених осіб «Інтереси щодо продукту проекту (S^P)», бо йому неважливі такі ціннісні параметри, як частота комунікацій членів команди, довгострокові контракти з постачальниками та підрядниками, розвиток підприємства, що реалізує проект тощо; утім забезпечення його ціннісних очікувань — це головне завдання реалізації проекту. Отже, послідовність задоволення ціннісних очікувань стейкхолдерів має враховувати їх вагомість і пріоритетність для компанії у контексті оцінювання успіху проекту.

Балансування попередньо проранжованих ціннісних показників груп стейкхолдерів здійснюється у наведений нижче спосіб (рис. 7).



Рис. 7. Послідовність дій щодо забезпечення збалансованості ціннісних характеристик проекту

Далі необхідно визначити найбільш впливових стейкхолдерів у кожній групі, щоб орієнтуватись саме на їхні ціннісні проран-

жовані показники, відображені в матриці (табл. 3) з метою розрахунку коефіцієнта збалансованості між ціннісними показниками стейкхолдерів. Матриця заповнюється в процесі попарного порівняння ціннісних показників з установленням позитивного результату в забезпеченні обох ціннісних показників (значення +1), нейтрального (значення 0) або негативного (значення -1). де, «+1» — процеси забезпечення ціннісних показників не суперечать один одному;

«0» — процеси забезпечення ціннісних показників не залежать один від одного;

«-1» — процеси забезпечення ціннісних показників суперечать один одному, їх забезпечення неможливе.

Таблиця 3

МАТРИЦЯ СПІВВІДНОШЕННЯ ВИЗНАЧЕНИХ
СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПОКАЗНИКІВ ЦІННОСТІ ПРОЕКТУ

Показники цінності для груп стейкхолдерів		Показники цінності для груп стейкхолдерів								
		Група «Нейтральні інтереси» (S^N)			Група «Інтереси щодо продукту проекту» (S^{Pr})			Група «Інтереси щодо управлінських процесів» (S^P)		
		$I_1^{S^N}$	...	$I_p^{S^N}$	$I_1^{S^{Pr}}$	...	$I_0^{S^{Pr}}$	$I_1^{S^P}$	...	$I_m^{S^P}$
Група «Комплексні інтереси» (S^C)	$I_1^{S^C}$	+1/0/-1	...	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	$I_n^{S^N}$	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Група «Інтереси щодо управлінських процесів» (S^P)	I_1^P	...	...	...	...	...	...			
	...	...	...	...	...	...	...			
	$I_m^{S^P}$	...	...	...	...	...	...			
Група «Інтереси щодо продукту проекту» (S^{Pr})	I_1^{Pr}	...	...	...						
	...	...	...	...						
	$I_0^{S^{Pr}}$	...	...	...						

У подальшому для розрахунку коефіцієнта збалансованості ціннісних показників для груп стейкхолдерів визначаються суми

показників для кожної пари зацікавлених осіб груп стейкхолдерів за формулою:

$$B_v(S^*, S^{**}) = \sum_{j^*=1}^{V^*} \sum_{j^{**}=1}^{V^{**}} r(I_{j^*}^{S^*}, I_{j^{**}}^{S^{**}}), \quad (2)$$

де $B_v(S^*, S^{**})$ — коефіцієнт збалансованості показників цінності для двох груп стейкхолдерів;

S^* — представник групи стейкхолдерів $\{S^C, S^P, S^{Pr}, S^N\}$;

S^{**} — представник групи стейкхолдерів $\{S^C, S^P, S^{Pr}, S^N\} \setminus \{i^*\}$;

j^*, j^{**} — показники цінності стейкхолдерів S^* і S^{**} відповідно;

V^*, V^{**} — максимальна кількість показників цінності стейкхолдерів S^* і S^{**} відповідно;

$I_{j^*}^{S^*}, I_{j^{**}}^{S^{**}}$ — співвідношення показників цінності (j^*, j^{**}) представників груп стейкхолдерів S^*, S^{**} .

Отже, важливим аспектом у визначенні збалансованості ціннісних очікувань груп стейкхолдерів є отримання результатів, за якими цей коефіцієнт (B_v — Balancing value's) між групами стейкхолдерів може мати:

$B_v < 0$ — негативне значення;

$B_v > 0$ — позитивне значення;

$B_v = 0$ — нейтральне значення.

Такий методичний підхід дає змогу послідовно визначати, який вплив мають один на одного ціннісні показники для зацікавлених сторін. Значення $B_v \geq 0$ говорить про те, що вони збалансовані, а процеси їх забезпечення не суперечать один одному. Якщо $B_v < 0$, то це означає, що присутні суперечності між ціннісними показниками для різних стейкхолдерів, що обумовлює необхідність виконання повторної ідентифікації та визначення пріоритету щодо очікуваної цінності, як передбачено алгоритмом управління цінністю проектів (рис. 2).

Наступний крок полягає у забезпеченні ціннісних показників представників груп стейкхолдерів відповідно до їх проранжованих пріоритетів з одночасним їх опитуванням щодо актуальності їхніх ціннісних уподобань за допомогою низки інструментів (табл. 4).

Варто зауважити, що на тлі забезпечення ціннісних очікувань стейкхолдерів проводиться перевірка їх актуальності. З огляду на тривалість виконання проектів і змінюваність зовнішнього середовища проекту, ціннісні пріоритети можуть переглядатись суттєво або частково. Це спонукає до систематичного підтвердження бажання стейкхолдера отримати раніше визначену цінність від продукту проекту та процесів управління проектом.

Таблиця 4

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІННІСНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ГРУП СТЕЙКХОЛДЕРІВ

№	Ціннісні характеристики	Показник цінності	Інструменти створення цінності проекту
1	2	3	4
Група «Комплексні інтереси» (S^c)			
1	Фінансово-економічний результат проекту ($I_1^{S^c}$)	Прибуток	Визначення індексу прибутковості ⁹
2	Розвиток підприємства ($I_2^{S^c}$)	Частка ринку	Матриця конкурентного профілю ¹⁰
3	Створення продукту проекту з дотриманням критеріїв часу, коштів, обсягу та об'єму ($I_3^{S^c}$)	Очікувана характеристика продукту проекту	СДР (WBS) ¹¹ Інструменти якості ¹² Якісний аналіз продукту проекту ¹² Календарний план виконання проекту ¹³ Метод освоєного обсягу ¹¹
4	Досвід і нові знання як результат проекту ($I_4^{S^c}$)	Удосконалення управління проектними роботами	Додана цінність ¹⁴ «Крива досвіду»
5	Розширення ринків збуту для підприємства ($I_5^{S^c}$)	Гудвіл Прибуток	Методи оцінювання-Гудвілу ¹⁵ Визначення індексу прибутковості ⁹
Група «Інтереси в управлінських процесах» (S^p)			
1	Винагороди залежно від реалізації проекту ($I_1^{S^p}$)	Прибуток	Визначення індексу прибутковості ⁹
2	Набуття міжгалузевого досвіду ($I_2^{S^p}$)	Набуття нових знань і компетенцій	Додана цінність ¹⁴ «Крива досвіду» ¹⁵
3	Забезпечення репутації підприємства ($I_3^{S^p}$)	Гудвіл	Методи оцінювання-Гудвілу ¹⁶

Завершення табл. 4

⁹ Шевчук А. М. Основні методи оцінки ефективності інвестиційних проектів на підприємствах у сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/39640/31-Shevchuk.pdf?sequence=1>

¹⁰ Москаленко В. О. Сучасні інструменти діагностики стану мотивації персоналу підприємства / В. О. Москаленко // Сучасні інструменти діагностики стану мотивації персоналу підприємства. — [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20790/1/9.pdf>.

¹¹ Боронина Л. Н. Основы управления проектами: [Учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 112 с.

¹² Зеленков А. В. Управление проектами дорожно-будівних робіт / А. В. Зеленков, Г. В. Нестеренко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. — 2011. — № 1(13). — С. 57–65.

¹³ Грабарь В. В., Салмаков М. М. Анализ заинтересованных сторон проекта — методология, методика, инструменты / В. В. Грабарь, М. М. Салмаков // Анализ заинтересованных сторон проекта — методология, методика, инструменты. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-zainteresovannyh-storon-proekta-metodologiya-metodika-instrumenty.pdf>.

¹⁴ Скринковський Р. М. Діагностика ділової репутації підприємства / Р. М. Скринковський, Л. С. Гарасим, О. В. Ключак // Діагностика ділової репутації підприємства // «Ефективна економіка» Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. — Вип. № 4. — 2016.

¹⁵ Бутко М. П. Проектний менеджмент: регіональний зріз: Навч. посібник / За ред. М. П. Бутко [Бутко М. П., Мурашко М. І., Олійченко І. М.]. — К.: «Центр учбової літератури, 2016. — 416 с.

4	Створення умов для співпраці з іншими стейкхолдерами ($I_4^{S^P}$)	Особисті компетенції	Тестовий комплекс «Структура трудової мотивації» ¹⁶
5	Створення продукту проекту з дотриманням критеріїв обсягу, якості, часу та витрат ($I_5^{S^P}$)	Очікувана характеристика продукту проекту	СДР (WBS) ¹¹ Інструменти якості ¹² Якісний аналіз продукту проекту ¹² Календарний план виконання проекту ¹³ Контроль витрат ¹³ Метод освоєного обсягу ¹¹
Група «Інтереси в продукті проекту (S^r)»			
1	Отримати продукт проекту вчасно, у межах бюджету, належних обсягів та якості ($I_1^{S^P_r}$)	Очікувана характеристика продукту проекту	СДР (WBS) ¹¹ Інструменти якості ¹² Календарний план виконання проекту ¹¹
2	Довгострокова співпраця з підприємством ($I_2^{S^P_r}$)	Ділова репутація підприємства	Календарний план виконання проекту ¹¹ Контроль витрат ¹³ Метод освоєного обсягу ¹¹ Методи оцінювання-Гудвілу ¹⁶
3	Безпека та екологічність продукту проекту ($I_3^{S^P_r}$)	Відповідність продукту проекту нормативним вимогам	Якісний аналіз продукту проекту ¹²
4	Технічні / технологічні / інноваційні властивості продукту проекту ($I_4^{S^P_r}$)	Суспільне значення	Функціонально-вартісний аналіз ¹⁷ АВС-аналіз витрат ¹⁸
5	Культурні та суспільно корисні властивості продукту проекту ($I_5^{S^P_r}$)	Соціально-культурна значимість	Функціонально-вартісний аналіз ¹⁸
Група — «Нейтральні інтереси (S^N)»			
1	Фінансово-економічний результат проекту ($I_1^{S^N}$)	Прибуток	Визначення індексу прибутковості
2	Технічні / технологічні / інноваційні властивості продукту проекту ($I_2^{S^N}$)	Суспільне значення	Функціонально-вартісний аналіз ¹⁸ АВС-аналіз витрат ¹⁹
3	Культурні та суспільно корисні властивості продукту проекту ($I_3^{S^N}$)	Соціально-культурна значимість	Функціонально-вартісний аналіз ¹⁸
4	Розвиток підприємств, що реалізує проект, у контексті розширення ринків збуту ($I_4^{S^N}$)	Частка на ринку	Матриця конкурентного профілю ¹⁰
5	Досвід, який набувається в результаті реалізації проекту ($I_5^{S^N}$)	Міжгалузевий та професійний досвід	Додана цінність ¹⁴ «Крива досвіду» ¹⁵

¹⁶ Базалійська П. Н. Комплексна оцінка трудової поведінки працівника виробничої організації / П. Н. Базанівська // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. — № 1 (56). — 2013.

¹⁷ Литвин З. Б. Функціонально-вартісний аналіз: Навч. посібник. — Тернопіль: Економічна думка, 2007. — 130 с.

¹⁸ Івахів Ю. Метод АВС-аналізу: доцільність застосування / Ю. Івахів, І. Спільник // Економічний аналіз. — Вип. 1 (19). — 2008.

Таким чином, вважаємо, що залежно від тривалості реалізації проекту й особистого досвіду менеджера проекту, він має стати зачинателем регулярних зустрічей з лідерами груп стейкхолдерів. Передусім найважливішим є підтвердження актуальності створеної цінності для замовника проекту в зв'язку з тим, що саме ця особа є ініціатором здійснення всіх робіт з проекту. Підтвердження незмінності ціннісних очікувань даної зацікавленої особи повинні бути задокументовані в протоколах відповідних нарад. Щодо інших зацікавлених сторін, то доцільним убагається актуалізація ціннісних очікувань рідше, але обов'язковим є інформування куратора проекту в разі змін уподобань з боку будь-яких стейкхолдерів й обов'язкове виконання повторного балансування актуальних ціннісних очікувань.

У процесі планування та реалізації проекту важливим є питання проведення контролю за забезпеченням цінності. У зв'язку з тим, що для кожної групи зацікавлених сторін використовується певний пакет інструментів, контроль за забезпеченням цінності варто також проводити для кожної групи окремо. Ми вважаємо, що це допоможе виявити можливі перешкоди та пришвидшити реагування на зміни, пов'язані з перевіркою актуальності очікуваної цінності в процесі її створення.

Пропонуємо застосовувати закриту систему контролю¹⁹ в площині управління цінністю проектів (рис. 8).



Рис. 8. Алгоритм контролю за створенням цінності проектів

¹⁹ Верба В. А. Проектний менеджмент: просто про складне: навчальний посібник; за заг. ред. В. А. Верби. — К.: КНЕУ, 2009. — 299 с.

Цей механізм, що спрямований на контроль забезпечення ціннісних очікувань, дає змогу своєчасно виявляти загрози, кризові ситуації та невідповідності в процесі створення цінності проекту. У результаті виявлення відхилень у процесах створення цінності проектів проводиться їх оцінювання та узгодження, яке може бути подано як укладання додатків до договору або внесення змін до розширеного статуту проекту.

На цьому етапі застосування всіх інструментів, методів і способів створення цінності мають виконуватись циклічно за вказаним алгоритмом (див. рис. 2). На фазі планування та реалізації проекту послідовність дій не повинна виходити за умовні часові межі цієї фази проекту, однак водночас дії, що стосуються ідентифікації, повторної ідентифікації, балансування, створення, контролю за створенням, перевіркою актуальності ціннісних очікувань мають повторювальний характер. Інакше, якщо ціннісні очікування для певного стейкхолдера ідентифіковані, мають пріоритети й збалансовані з іншими ціннісними очікуваннями, але з будь-яких причин не виконані, тоді, залежно від рівня важливості стейкхолдера, менеджером проекту розглядається необхідність повторення циклу забезпечення його ціннісних очікувань, що в подальшому може вплинути на ціннісні очікування інших стейкхолдерів. Варто також наголосити, що створення цінності для різних груп зацікавлених сторін може відбуватись у різні часові періоди (послідовне виконання) або в той самий час (паралельне виконання). Таким чином, циклічність створення цінності забезпечує її відповідність актуальним очікуванням усіх зацікавлених сторін проекту.

IV етап. Визначення рівня забезпеченості цінності. На фазі завершення проекту проводиться діагностика рівня досягнутих ціннісних показників відповідно до очікувань стейкхолдерів (рис. 9).

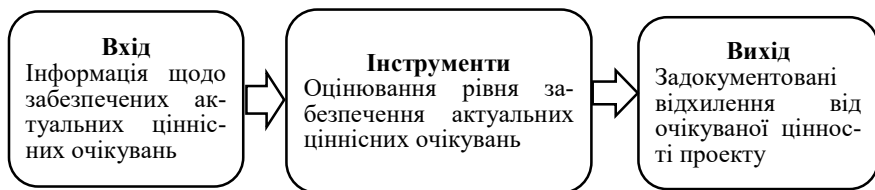


Рис. 9. Процес визначення рівня забезпечення ціннісних очікувань стейкхолдерів

Оцінювання здійснюється як визначення процента відповідності отриманої цінності до очікуваної (що подано в табл. 1) за кожним показником для всіх груп стейкхолдерів. Результати

узагальнюються за всіма групами у відповідній формі (табл. 5), проводиться відповідний аналіз і формується звіт щодо створеної для стейкхолдерів цінності проекту.

Таблиця 5

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ СТУПЕНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОЕКТУ

Номер показника цінності для відповідної групи	Оцінювання ступеня забезпечення цінності в групах стейкхолдерів			
	Група «Комплексні інтереси» (S^C)	Група «Інтереси щодо управлінських процесів» (S^P)	Група «Інтереси щодо продукту проекту» (S^R)	Група «Нейтральні інтереси» (S^N)
...				
$n = m = o = p$				
Разом				
Середня оцінка в групі стейкхолдерів				

Опитування стейкхолдерів щодо ступеня задоволення їхніх ціннісних очікувань необхідно проводити після завершення проектних робіт, тобто кожен з представників груп стейкхолдерів може кількісно оцінити рівень забезпечення ціннісних очікувань саме для нього відповідно до його початкових / актуальних вимог.

Куратор разом з менеджером проекту мають проаналізувати отримані результати. Якщо середнє значення ступеня забезпечення цінності для групи стейкхолдерів становить менше 20 %, то цінність проекту не створено; значення в інтервалі 20–70 % означає, що цінність було створено частково й не для всіх представників зацікавлених сторін у повною мірою; значення, вищі за 70 %, свідчать, що цінність проекту було створено.

У контексті цього аналізу доречним є зіставлення показників усіх груп стейкхолдерів з метою визначення, яка саме група зацікавлених сторін у результаті реалізації проекту дістала більше чи менше задоволення в забезпеченні ціннісних очікувань з подальшим аналізом причин. Це стане основою виявлення та створення бази даних щодо забезпеченої цінності кожного проекту. У перспективі ця робота сприятиме накопиченню досвіду та підвищенню ефективної реалізації майбутніх проектів.

V етап. Аудит створеної цінності. Цей етап управління цінністю проектів може бути застосований тоді, коли існують прояви цінності в постпроектний період (рис. 10).

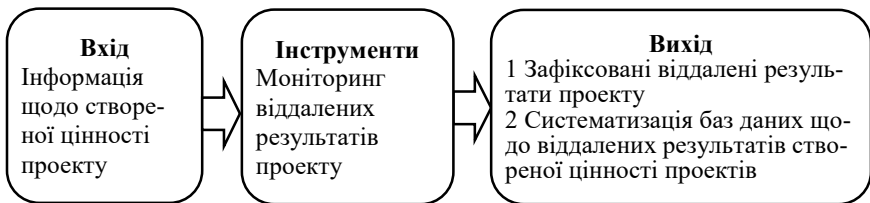


Рис. 10. Процес виявлення проявів створеної цінності проектів

Варто звернути увагу на те, що віддалені результати прояву створеної цінності проекту можуть спонукати до реалізації нових проектів. Для накопичення досвіду й усвідомлення впливу віддалених результатів на кожного стейкхолдера, варто приділити увагу створенню загальної бази даних за підсумками реалізованих проектів, аналізу результатів взаємодії зі стейкхолдерами та останніх між собою, визначення цінності продуктів проектів і результатів їх використання.

Постпроектний період є відображенням того, наскільки повно справдилися ціннісні очікування зацікавлених осіб, які якісні та кількісні характеристики властиві створеній цінності проекту, що може сприяти довгостроковому використанню продукту проекту й інших його результатів, поліпшити процеси управління проектами в майбутньому.

Таким чином, запропонована концепція управління цінністю проектів дає змогу сформувати систему дій, яка передбачає всі необхідні аспекти й може бути без перешкод реалізована в практиці проектного менеджменту. Основою підходу до управління цінністю проектів вважаємо системне використання запропонованих підходів, методів та інструментів, спрямованих на виявлення, балансування й створення цінності для основних зацікавлених сторін проекту.

Обґрунтована в представленому дослідженні концептуальна модель управління цінністю проектів, яка передбачає ідентифікацію цінності, забезпечення її збалансованості, створення, перевірку актуальності та оцінювання в рамках конкретного проекту дає змогу забезпечити ціннісні очікування стейкхолдерів упродовж усіх фаз життєвого циклу проекту. Ця модель має комплексний характер і поєднує в собі основні етапи, цілі, завдання та інструменти управління цінністю проекту. Водночас її використання або, глобальніше, формування в підприємницьких структурах філософії свого існування заради створення цінності для широкого кола стейкхолдерів потребує активних організаційних зрушень, що й має бути предметом подальших наукових пошуків.