

**Лезіна А.В.**

аспірант кафедри стратегії підприємств,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВАЖЕЛІ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ ПРОЕКТІВ

*Стаття висвітлює концептуальні підходи та рекомендації щодо організаційних змін, спрямованих на забезпечення більш результативного управління проектами в площині створення їх цінності в українському бізнесі. Розглянуто основні функції управління цінністю проектів у контексті формування нової філософії ведення господарської діяльності підприємства, що охоплюють визначення та забезпечення ціннісних очікувань стейкхолдерів від індивідуального прояву до створення цінності для підприємства.*

**Ключові слова:** проект, стейкхолдери, цінність проекту, управління проектами, управління цінністю проектів.

**Вступ.** Сучасні економічні відносини спонукають підприємство до створення цінності проектів як ключового параметру оцінки їхньої успішності. Як показало дослідження [1], для реалізації проектів та створення їхньої цінності в двох напрямках – у процесах управління проектом та в процесах створення продукту проекту – необхідно запроваджувати певні організаційні важелі на вітчизняних підприємствах. Це допоможе усвідомлено створювати та забезпечувати основні ціннісні параметри для стейкхолдерів проекту та підвищити ефективність проектних робіт у цілому.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Низка представників вітчизняних та закордонних наукових кіл присвячує свої праці вивченню питань економічної сутності категорій «цінність» та «цінність підприємства». Серед таких варто відзначити М.І. Назаренко [2], Х.С. Передало, Т.В. Мирончука [3], Т.В. Гайдан [4], Л.Л. Стасюк [5], Дж. Андерсона, С. Валдайцева, В. Андерффа та ін. Кожен із них дає власне визначення даних категорій, розглядаючи їх у площині створення репутації підприємства, формування компетенцій працівників, ціннісно-орієнтованого управління тощо. Але залишається відкритим питання стосовно того, як потрібно реформувати організацію діяльності підприємства, щоб воно забезпечувало та управляло створенням цінності проектів з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів.

**Мета статті** полягає у розкритті сутності організаційних важелів результативного управління цінністю проектів.

**Викладення основного матеріалу.** Впровадження методичних підходів до управління цінністю проектів вимагає трансформації філософії ведення господарської діяльності підприємствами, формування нових компетенцій у робітників та внесення змін у систему управління проектами. На нашу думку, для того щоб

процес створення цінності проектів був дійсно результативним, необхідна відповідна організаційна підтримка, що передбачає реалізацію таких заходів:

1. Проведення роз'яснювальної роботи та запровадження навчання для працівників підприємства з метою формування єдиного підходу до ідентифікації, виявлення, створення, балансування та забезпечення ціннісних очікувань основних зацікавлених сторін проекту.

2. Формування корпоративної відповідальності та загальної культури підприємства, у контексті яких створення цінності проекту буде одним із головних пріоритетів його реалізації. У цьому разі ціннісні очікування замовника та інших представників зовнішніх зацікавлених сторін будуть виступати як генеруючий фактор створення та реалізації проекту. При цьому виконання зобов'язань за проектом повинне бути збалансованим з індивідуальними та загальнокорпоративними ціннісними очікуваннями.

3. Створення баз даних, що ґрунтуються на досвіді та знаннях кожного представника підприємства, для підтримки процесів управління цінністю в нових проектах.

4. Оперативне інформування працівників різних ланок під час реалізації проекту стосовно внесення змін та коректив у пріоритетах та змінах щодо актуальності ціннісних параметрів.

5. Залучення працівників до команди проекту, що допоможе їм отримати міжгалузевий досвід, набути нових знань та підтримувати мотивацію до праці у відповідному проекті. Це сприятиме також посиленню відповідальності за кожен етап реалізації проекту відповідного працівника підприємства.

6. Забезпечити регулярну та ефективну взаємодію з підрядниками, постачальниками та іншими партнерами, що впливають на створення продукту проекту.

Це дасть змогу підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень стосовно реалізації нових проектів. Запорукою підтримки співпраці повинні стати вигоди для обох сторін. Це стане підґрунтям для забезпечення нових ціннісних очікувань кожного з учасників, а відповідно, поєднання складників цінності може стати базисом для інших стейкхолдерів.

Процес упровадження запропонованих підходів до управління цінністю проектів має бути застосований для всіх працівників підприємства, тому що цінність проекту може бути створена за умов трансформації та започаткування нової парадигми управління проектами, а зміни, пов'язані із цим, повинні мати поступовий та системний характер. Одним із базових та ключових умов цього є формування та створення у працівників організації усвідомленого та спрямованого прагнення змін.

Для ефективного впровадження концептуальної моделі управління цінністю проектів [1] рекомендуємо вітчизняним підприємствам розробити «Положення щодо управління проектами». Обов'язковим убачається виокремити в ньому напрям щодо управління цінністю проектів, що описує основні функції, відповідні організаційні важелі та безпосередні дії для коректної ідентифікації, балансування, перевірки актуальності, створення та визначення ступеня забезпечення ціннісних очікувань основних зацікавлених сторін проекту.

Рекомендуємо відобразити управління цінністю проектів у «Положенні щодо управління проектами» так.

I. Першим важелем, спираючись на теорію менеджменту [6, с. 63], повинен стати ґрунтовний опис функцій управління цінністю проектів відповідно до сфери діяльності підприємства, до яких варто віднести:

1. Функцію планування – передбачає визначення менеджером проекту та функціональним керівником проекту (за необхідності) кола всіх можливих стейкхолдерів, проведення опитування серед них для виявлення і планування забезпечення їх ціннісних очікувань та розподіл зацікавлених сторін по групах. Це в подальшому спонукатиме до чітких дій щодо створення цінності в процесі управління проектом чи в процесі створення продукту проекту.

2. Функцію організації – передбачає включити до обов'язків менеджера проекту розроблення, погодження з керівництвом і членами проектною командою та документування переліку основних положень щодо створення цінності проекту з урахуванням збалансованості відповідних ціннісних параметрів між зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. Вбачається, якщо підприємство здебільшого виконує схожі проекти, то інструкції та положення розробляються одноразово та вдосконалюються за необхідності.

3. Функцію мотивації – передбачає детальний опис стимулів для членів проектною команди та внутрішніх стейкхолдерів проекту, що спонукатимуть працівників до відповідальної роботи за їх функціональними зобов'язаннями у відповідному проекті. Можливо

також включати перелік заходів щодо створення сприятливих умов праці під час реалізації проекту для підтримки загальнокорпоративного прагнення створювати цінність проекту.

4. Функцію контролю – передбачає виконання та подання звітної інформації щодо створеної цінності протягом реалізації проекту всіма членами команди за ієрархією підпорядкування. Вбачається, якщо підприємство є виробничим та під час реалізації проектів сформовані бригади робітників, то звітна інформація може мати такі рівні подання: від робітників до бригадира (відповідального виконавця робіт), далі – функціональному керівнику об'єкта будівництва, потім – менеджеру проекту та куратору.

5. Функцію регулювання – передбачає перевірку актуальності ціннісних параметрів стейкхолдерів проекту під час планування та реалізації проекту. Ця функція покладається на менеджера проекту або за його розпорядженням на функціонального лідера проекту.

II. Вбачаємо за необхідне рекомендувати такі організаційні дії щодо створення умов забезпечення цінності проекту для основних функціональних підрозділів підприємства.

Правління чи директор підприємства мають керувати процесом розроблення «Положення щодо управління проектами», яке має розроблятися групою співробітників, що виконують роль менеджерів проектів. Необхідно проінформувати всіх працівників про введення нового положення та рекомендацій щодо управління проектами. Під час реалізації проектів призначати менеджера проекту та за його рекомендаціями вибирати працівників, що будуть становити проектну команду. Також важливими аспектами є регулярна перевірка та контроль над виконанням проекту, особливо за під час створення та забезпечення збалансованості ціннісних очікувань стейкхолдерів. Для цього пропонуємо задокументувати в положенні щодо управління цінністю проектів пункт стосовно надання менеджером проекту керівництву звітності про хід реалізації проекту, ґрунтовний опис можливих відхилень щодо створення цінності, їх причини та дій, що були застосовані для уникнення похибок. Залежно від сфери діяльності, характеристик та масштабу проекту пропонуємо вибрати найбільш прийнятний термін та формат звіту. Це може бути лист, надісланий електронною поштою, сканкопія звітності підлеглих з інших підрозділів чи очні наради керівництва та менеджера проекту. Також можуть варіюватися терміни звітності: від одного разу на тиждень до одного разу на місяць. У будь-якому разі, керівництво підприємства несе повну відповідальність за реалізацію проекту, якщо замовник зовнішній, тому вважаємо за коректне підкреслити необхідність упровадження регулярної звітності.

Для фінансового відділу, до якого можуть належати працівники розрахункових відділів, бухгалтери тощо, необхідним є дотримання «Положення щодо управління проектами» у фінансових аспектах, які безпосе-

редньо стосуються їхніх обов'язків, шляхом використання відповідного інструментарію. До таких варто віднести вирішення фінансових питань, контроль використання бюджету проекту, регулювання грошових надходжень від замовника та відрахувань за законодавством України, підписання актів прийому-передачі об'єктів будівництва тощо. Представники даного відділу повинні бути підпорядковані менеджеру проекту та виконувати його вказівки.

Для конструкторського відділу, до складу якого може входити колектив працівників на чолі з головним інженером проекту, основним завданням створення цінності проекту є забезпечення належних умов із боку керівництва щодо підтримки рівня кваліфікації, накопичення практичного (конструкторського) досвіду, створення баз даних та відстеження змін у нормативно-правовому регулюванні у відповідній сфері господарської діяльності підприємства. Все це повинно бути спрямоване на розроблення та погодження відповідних конструкторських рішень для проекту, що забезпечить дотримання таких критеріїв, як якість, кількість, обсяг та бюджет проекту. Для цього необхідно запровадити регулярне навчання або підвищення рівня кваліфікації (бажано за рахунок підприємства або відшкодувати частку збитків за період навчання), мотивувати працівників за рахунок створення поліпшених умов праці, преміювати та налагоджувати зв'язки з науководослідними установами. Також важливими є створення умов для співпраці підлеглих та підтримка загальної корпоративної єдності. З огляду на нормативно-технічні вимоги в законодавстві, будь-який проект різних сфер будівництва повинен виконуватися відповідно до технічної документації (що виготовляється інженером-проектувальником або інженером-конструктором) на основі вартісного обґрунтування (що обраховується інженером-кошторисником). Таким чином, корпоративна етика, взаємоповага та взаємодопомога цих представників проектної команди повинні бути спрямовані на об'єднання зусиль під час реалізації проекту. Врегулювати це пропонуємо за рахунок мотивації за старанну роботу та регулювання в частині опису детальних і регулярних звітів менеджера проекту.

Представниками виробничого відділу можуть бути працівники, які задіяні в процесах реалізації проекту, нормативного контролю та регулюванні дотримання норм охорони навколишнього середовища під час будівництва. На нашу думку, для забезпечення цінності проекту під час його реалізації варто зазначити у відповідному пункті управління цінністю проектів такі організаційні заходи: детальні виробничі плани та календарні графіки реалізації проекту відповідно до його основних характеристик, нормативні положення щодо створення оптимальних умов праці робітників (у тому числі забезпечення спеціальним одягом та обладнанням), положення щодо охорони праці та навколишнього середовища під час реалізації проекту та задокументований зразок звіту для відстеження темпів реалізації проекту. Рекомендуємо також для під-

приємств, що задіяні в галузях будівництва, використовувати нормативні акти дописку (наряди) на початку робочого дня, занотовувати в них повний перелік та масштаби робіт для виконання, тим самим «відкривати» наряд, при цьому використовувати проектний підхід, а саме формулювати завдання коротко та чітко (наприклад: «демонтувати опори в кількості  $n$  шт.; замінити  $m$  роз'єдників на опорах  $a$ ,  $b$ ,  $c$ ; під'єнати заземлення до об'єкту  $d$ ) тощо) та контролювати проведені роботи шляхом обов'язкової перевірки об'єкту будівництва наприкінці робочого дня і підписання в разі виконання всіх завдань «закриття» наряду. Якщо роботи не виконано з будь-яких причин, розробити та застосовувати додатки до наряду, в яких стисло вказувати причини затримок та ймовірні шляхи їх подолання. Хочемо звернути увагу на те, що мотивація для виробничого відділу може мати прояв у тому, що будь-який працівник виробничого відділу може стати виконавцем робіт та керувати бригадами безпосередньо на об'єктах будівництва (що притаманно для галузей будівництва). Для цього варто в «Положенні щодо управління проектами», у розділі управління цінністю проектів, задокументувати перелік вимог до працівників стосовно отримання посади виконавця робіт.

Хочемо звернути увагу, що виробничий відділ частіше не ототожнюється у керівництва зі створенням цінності проекту або реалізацією ідей стосовно забезпечення ціннісних параметрів для зовнішніх стейкхолдерів. Натомість саме завдяки його швидкій та бездоганній роботі можна вчасно реалізувати проект та утриматися від надмірних фінансових витрат. На нашу думку, це повинно спонукати керівництво до пильної уваги та підтримки працівників виробничого відділу.

Представниками юридичного відділу залежно від масштабів підприємства виступають працівники, що врегульовують питання стосовно дотримання нормативно-законодавчих актів держави та регулюють суперечки за умовами договорів. Для забезпечення цінності проектів пропонуємо надати повноваження працівникам відділу отримувати обов'язкову інформацію стосовно зовнішніх стейкхолдерів для підписання договорів; забезпечувати їх інформацією про стан виконання проекту шляхом надання звітності, її кількість та регулярність може бути визначена менеджером проекту; представлення у письмовій формі звітів щодо внесення змін, коректив або невиконання запланованих робіт та мотивації працівників шляхом преміювання та нагородження за плідну роботу. На нашу думку, відповідний рівень знань, кваліфікація та ділова етика працівників, що входять до даного підрозділу, формують репутацію підприємства в очах зовнішніх стейкхолдерів. Відповідно, керівництву рекомендуємо створювати оптимальні умови для підвищення кваліфікації працівників юридичного відділу.

Таким чином, маємо переконання, що підприємства, які запровадять на постійній основі організаційні важелі та розроблять з урахуванням специфіки своєї галузі «Положення щодо управління проектами», осо-

бливо в частині управління цінністю проектів, зможуть усвідомлено створювати цінність проектів для стейкхолдерів у двох напрямках: у процесах управління проектом та в процесах створення продукту проекту. Вбачається, що базисом для цього стануть основні функції управління цінністю проектів, спрямовані на створення оптимальних умов роботи працівників підприємства, а управлінські дії започаткують прагнення останніх незалежно від посади та вагомості в організації створювати цінність для зовнішніх стейкхолдерів.

На нашу думку, описані вище рекомендації можуть упроваджуватися поступово, але варто відзначити, що всі вони спонукатимуть підприємства до підвищення ефективності управління проектами. Загалом за рахунок уведення інноваційних важелів управління компа-

нія може перейти до нової парадигми ведення бізнесу, що призведе в майбутньому до суттєвої трансформації організації в напрямі сповідування філософії створення цінності проектів.

**Висновки.** У результаті дослідження запропоновано підходи та рекомендації щодо організаційних змін, спрямованих на забезпечення більш результативного управління проектами в напрямі створення їхньої цінності. Пропозиції щодо розроблення або вдосконалення, за наявності, «Положення щодо управління проектами» з урахуванням функцій управління цінністю проектів мають певний перелік дій, що охоплюють забезпечення ціннісних очікувань стейкхолдерів у процесі управління проектом та в процесі створення продукту проекту.

#### Список літератури:

1. Батенко Л.П., Лезіна А.В. Методичні підходи до управління цінністю проектів. International scientific-practical conference integration of business structures: strategies and technologies. Tbilisi, Georgia: Sulkhan-Saba Orbeliani Teaching University, 2018. February 23. P. 60-62.
2. Назаренко І.М. Цінність підприємства – головний орієнтир стратегічного менеджменту. Агросвіт. 2013. № 11. С. 14-18.
3. Передало Х.С., Мирончук Т.В. Фактори впливу на формування змісту місії машинобудівних підприємств. URL: [http://vlp.com.ua/files/11\\_27.pdf](http://vlp.com.ua/files/11_27.pdf).
4. Гайдан Т.В. Історико-економічний аналіз розробки проблеми цінності у вітчизняній та зарубіжній теорії. Історія народного господарства та економічної думки України. 2009. Ч. 2. 300 с.
5. Стасюк Л.Л. Цінність підприємства: генезис та сучасна парадигма формування змісту поняття. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/21-2016/23.pdf>.
6. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЫЧАГИ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЦЕННОСТЬЮ ПРОЕКТОВ

*Статья освещает концептуальные подходы и рекомендации по организационным изменениям, направленным на обеспечение более результативного управления проектами в плоскости создания их ценности в украинском бизнесе. Рассмотрены основные функции управления ценностью проектов в контексте формирования новой философии ведения хозяйственной деятельности предприятия, охватывающих определение и обеспечение ценностных ожиданий стейкхолдеров от индивидуального проявления к созданию ценности для предприятия.*

**Ключевые слова:** проект, стейкхолдеры, ценность проекта, управление проектами, управление ценностью проектов.

## ORGANIZATIONAL IMPACTS FOR EFFECTIVE PROJECT VALUE MANAGEMENT

*The article highlights conceptual approaches and recommendations for organizational changes aimed at ensuring more effective project management in the area of creating their value in Ukrainian business. The main functions of managing the value of projects in the context of forming a new philosophy of conducting business activities of the enterprise are considered, covering the definition and provision of value expectations of stakeholders from individual manifestation to creating value for the enterprise.*

**Key words:** project, project value, project value management, enterprise, project management.