

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩІЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

На правах рукопису

САРИЧЕВ ДМИТРО ОЛЕКСІЙОВИЧ

УДК 005.8-021.414:658.1(043.3)

**ЦІННІСНО-ПРОЦЕСНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник:
Михайленко
Олена Феліксівна,
к.е.н., доцент

Київ – 2017

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦІННІСНО-ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Теоретичні засади цінності проекту з позиції визначення поняття, класифікації та умов створення.....	12
1.2. Процесна декомпозиція та системність проектного управління, їх оцінювання, класифікація та взаємозв'язки.....	29
1.3. Теоретичний підхід до системи ціннісно-процесного управління проектами підприємства	49
Висновки до розділу 1	66
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА АНАЛІЗУ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ФАКТОРІВ СТВОРЕННЯ ЇХ ЦІННОСТІ	70
2.1. Оцінка світового досвіду проектного управління та дослідження зрілості його процесів	70
2.2. Аналітичні інструменти дослідження зрілості та збалансованості процесів проектного управління.....	79
2.3. Оцінювання зрілості та збалансованості процесів управління проектами на досліджуваних підприємствах як фактора цінності проекту	93
Висновки до розділу 2	110
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІННІСНО-ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	113
3.1. Методичне забезпечення формування процесів управління цінністю проектів з урахуванням інтересів стейкхолдерів	113

3.2. Організаційне забезпечення процесів управління цінністю в систему проектного управління на підприємстві.....	134
3.3. Оцінювання результатів впровадження ціннісно-процесного управління проектами на підприємстві.....	150
Висновки до розділу 3	165
ВИСНОВКИ	168
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	172
ДОДАТКИ.....	192

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне ринкове середовище формує вимоги до постійного розвитку та впровадження інновацій суб'єктами господарювання. Ефективне управління змінами в динамічних умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємницьких структур потребує застосування стійкого до коливань інструментарію проектного менеджменту, який базується на процесній організації управлінської діяльності.

Рівень успішності реалізованих змін у діяльності суб'єктів господарювання визначається тим, у якій мірі були враховані та реалізовані потреби всіх зацікавлених сторін. Останні фігурують у господарській діяльності як конкретні індивідууми або групи, що мають власні переконання, можливості впливу та ціннісні очікування від проекту. Сприйняття результатів проекту диференціюється зацікавленими сторонами, при цьому, як правило, існує можливість спостерігати прояви протилежних інтересів крізь призму пошуку найкращих умов розподілу та споживання створених благ. Загалом, успішна реалізація проекту можлива лише за умови врахування інтересів та ціннісних очікувань усіх зацікавлених сторін. Саме тому застосування ціннісно-орієнтованого процесного підходу є найважливішою умовою успішної реалізації проектів на підприємстві, що у довгостроковій перспективі забезпечує йому додаткові конкурентні переваги і стабільний розвиток.

Питанню врахування ціннісних очікувань різних зацікавлених сторін проекту присвячені праці зарубіжних і вітчизняних дослідників проектного менеджменту: Р. Фрімена, С. Дж. Покока, Т. Ван Акена, С. Д. Бушуєва, Н. С. Бушуєвої, Л. П. Батенко, Т. Г. Григоряна, В. М. Марченко, В. М. Молокової, В. О. Москаленко, О. М. Медведєвої, М. І. Рича, Т. Г. Фесенко, Р. Ф. Ярошенка та інших. Однак досі не сформовано цілісного теоретичного, методичного і прикладного підходів до врахування та

балансування ціннісних очікувань різних зацікавлених сторін у проектному управлінні.

Також потребують подальшого дослідження питання саме ціннісно-процесної організації діяльності з управління проектами. Враховуючи значний внесок науковців у вирішення проблеми процесної організації проектного менеджменту, слід зауважити, що окремі аспекти та методики побудови ефективної системи процесів проектного управління досі не отримали комплексного обґрунтування. Зокрема, недостатньо досліджені питання розробки універсальної системи діагностування та аналізу розвитку одиничних процесів у сфері проектного управління. Існує низка невирішених питань, пов'язаних із дослідженням підходів до моделювання та оцінювання зрілості систем проектного управління. Необхідність розв'язання окресленого кола питань зумовила вибір теми дослідження, визначення його мети, завдань і логіко-структурну побудову дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темами «Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці» (державний реєстраційний номер 0111U002621), «Стратегічне управління розвитком підприємницьких структур» (державний реєстраційний номер 0116U001430) та Науково-дослідного економічного інституту Міністерства економічного розвитку і торгівлі України за темою «Розроблення та апробація методичних рекомендацій щодо оцінювання інвестиційних проектів, у результаті яких досягається виключно соціальний ефект» (державний реєстраційний номер 0113U003534). В їх межах особисто автором обґрунтовано теоретичні і методичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо формування системи процесів управління проектами на підприємстві, зорієнтованої на підвищення та балансування цінності результатів для

зацікавлених сторін проекту, а також здійснено обґрунтування й апробацію науково-аналітичних матеріалів з визначення бюджетного та економічного ефектів від інвестиційних проектів.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних і методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління проектами на підприємстві, зорієнтованої на підвищення та балансування цінності їх результатів для зацікавлених сторін.

Відповідно до зазначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі наукові та прикладні завдання:

- узагальнити теоретичні засади цінності проекту з позицій понять, класифікацій, умов і факторів формування;
- дослідити сутність і складові системи управління проектами на основі процесного підходу;
- визначити характер взаємозв'язку між поняттями цінності і зрілості процесів проектного управління та систематизувати елементи управління цінністю проекту;
- здійснити аналіз світових здобутків стосовно дослідження зрілості проектного управління в організаціях як фактора формування цінності проекту;
- обґрунтувати комплекс аналітичних інструментів для дослідження рівня зрілості та збалансованості процесів проектного управління;
- дослідити розвиток процесів управління проектами на базі вітчизняних підприємств, а також визначити напрями оптимізації системи процесів проектного управління;
- розширити базові положення, процедури та аналітичні інструменти управління цінністю проекту;
- обґрунтувати організаційне забезпечення процесів управління цінністю в рамках системи проектного управління на підприємстві;

- здійснити оцінювання та прогнозування результатів впровадження ціннісно-процесного управління проектами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є діяльність з управління проектами на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, організаційно-економічних і прикладних аспектів ціннісно-процесного управління проектами на підприємстві.

Методи дослідження. Під час вирішення поставлених завдань у дисертаційній роботі було використано такі загальнонаукові і спеціальні методи пізнання: якісного аналізу і синтезу (для дослідження теоретичних підходів до визначення структурно-системної характеристики процесного і ціннісно-орієнтованого підходів до управління проектами на підприємстві, а також синтезу концепції побудови відповідної системи ціннісно-процесного управління проектами на ньому); економічного прогнозування (для прогнозування зміни результативності проектного управління від імплементації групи процесів управління цінністю проекту); порівняльного аналізу (для вивчення динаміки зміни показників зрілості та результативності проектного управління після імплементації групи процесів управління цінністю проекту); статистичний, структурний і декомпозиційний аналіз, методи групування і коефіцієнтів (для формування узагальнених кількісних результатів оцінювання зрілості та збалансованості розвитку системи процесів проектного управління на досліджуваних підприємствах); інтерв'ювання (для опитування і збирання первинної інформації про рівень зрілості та розвитку системи одиничних процесів проектного управління на досліджуваних підприємствах); формалізації (для встановлення математичної залежності між показниками, що впливають на результативність проектного управління); таблично-графічні (для систематизації та візуалізації цифрової інформації, одержаної внаслідок розрахунків і побудови структурних схем);

абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення, побудови логіко-структурних схем і формулювання висновків дисертаційної роботи).

Інформаційну базу дослідження складають положення і результати теоретичних розробок і практичних апробацій із досліджуваної тематики, опубліковані у наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій, періодичних видань і відкритих джерел мережі Інтернет, а також матеріали нормативного-правового характеру, міжнародні та національні стандарти, корпоративні статистичні та аналітичні матеріали підприємств і результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні теоретичні і практичні результати, які визначають наукову новизну дисертаційної роботи, полягають у такому:

вперше:

– обґрунтовано концептуальні положення формування структурованої послідовності процесів управління цінністю результатів проекту, що передбачає ідентифікацію та відбір його ключових стейкхолдерів, оцінювання внесеної та створеної цінності проекту, їх балансування з метою забезпечення інтересів усіх зацікавлених сторін і сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та управління ризиками на підприємстві за результатами проектної діяльності;

удосконалено:

– підходи до визначення зрілості проектного управління на підприємстві шляхом застосування комбінованої моделі одиничних процесів, яка, на відміну від існуючих, передбачає виділення трьох її рівнів: «Початкового» (рівень формування первинних процесів як предмету управління проектним менеджером), «Сформованого» (рівень корпоративної стандартизації процесів) та «Розвинутого» (рівень постійного розвитку та вдосконалення процесів на основі узагальненого досвіду реалізації проектів);

– систему діагностування та аналізу розвитку процесів проектного управління шляхом узагальнення і доповнення показників оцінювання зрілості та збалансованості показниками рівня збалансованості системи проектного менеджменту, оцінювання узагальненого потенціалу розвитку і зрілості системи процесів проектного управління, а також графоаналітичним матричним інструментом порівняння розвитку системи одиничних процесів проектного управління на підприємстві;

– методичні підходи до оцінювання результатів проектного управління на підприємстві за допомогою застосування інтегрального показника результативності, який, на відміну від існуючих інтегральних оцінок, уможлиблює врахування динаміки вартісних і часових індексів результативності такого управління залежно від сформованих рівнів зрілості одиничних процесів проектного управління;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категорійний апарат теорії проектного управління в частині уточнення економічної сутності категорії цінності проекту як співвідношення отриманої корисності від його проміжних і кінцевих результатів порівняно з витраченими матеріальними та нематеріальними ресурсами;

– підходи до класифікації цінності проекту шляхом доповнення існуючих критеріїв ознаками цільового призначення, відношення до проекту, етапу реалізації, характеру сприйняття та форм створеної цінності, що надає можливість розширити діапазони її дослідження у розрізі створених результатів проекту;

– теоретичні положення з управління цінністю проекту на підприємстві у частині визначення та систематизації окремих його елементів за двома процедурними модулями: управління розвитком процесів проектного управління та цінністю результатів проекту для зацікавлених сторін, що забезпечують формування визначених факторів цінності проекту;

– процесна декомпозиція проектного управління шляхом доповнення визначених його одиничних процесів у частині управління людськими ресурсами на етапах моніторингу та контролю за реалізацією, а також завершення проекту, що розвиває теорію проектного менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані як методичний інструментарій для формування ефективної системи проектного управління підприємствами в комерційній та некомерційній сферах, зорієнтованої на задоволення вимог та очікувань зацікавлених сторін. Основні наукові положення дисертації доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію. Практична значущість теоретичних, методичних і науково-прикладних результатів дослідження підтверджується їх запровадженням у діяльність: Науково-дослідного економічного інституту Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, в якому впроваджено розробки і здійснено апробацію методичних рекомендації щодо оцінювання інвестиційних проектів, у результаті яких досягається соціальний ефект (довідка № 1/624 від 25.12.2013); ТОВ «Ліга Закон», де застосовано процедури діагностування проблемних ділянок системи одиничних процесів проектного управління (довідка № 162 від 17.03.2015); ТОВ «Грін Енерджі Україна» в частині застосування процедури оцінювання зрілості та збалансованості розвитку процесів проектного управління, реалізації проектного планування з оцінюванням рівня збалансованості цінності результатів проекту (довідка № 2371 від 14.05.2015) і ТОВ «Лінкстар», на якому впроваджено процедури та апробовано інструментальний апарат з управління цінністю проекту (довідка № 02-07/52а від 30.08.2016).

Ключові методичні положення і результати дисертаційної роботи використані у навчальному процесі ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» під час викладання

дисциплін «Стратегічний проектний менеджмент» та «Управління проектами» (довідка від 15.09.2016).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням. Усі наукові результати, викладені у дисертації, отримані особисто автором.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційної роботи доповідалися та обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу» (м. Київ, 14–15 листопада 2013 р.), «Современные концепции экономической теории и практики: новые пути исследований и развития» (м. Санкт-Петербург, 16 листопада 2013 р.), «Розвиток наукових зв'язків у світі, що змінюється» (м. Донецьк, 15 листопада 2014 р.) та «Актуальні проблеми розвитку світових наук» (м. Київ, 14–16 вересня 2015 р.).

Публікації. Основні положення і найважливіші результати дисертаційної роботи опубліковано у 10 працях, загальним обсягом 4,6 д.а., з них: 3 статті – у наукових фахових виданнях України, 2 статті – у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз, 1 стаття – у зарубіжному виданні та 4 публікації – в інших виданнях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦІННІСНО-ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади цінності проекту з позиції визначення поняття, класифікації та умов створення

Ціннісна орієнтація господарської діяльності суб'єктів ринкових відносин набуває рис однієї з головних концепцій економіки нового тисячоліття, формуючи цільові орієнтири для менеджменту компаній при взаємодії зі своїми акціонерами, споживачами і партнерами. Підсилення конкурентних позицій суб'єктів ринкових відносин вимагає пошуку найкращих способів задоволення потреб споживачів. Такий пошук наштовхує на необхідність розвитку у різних площинах господарювання. Будь-який розвиток організації нерозривно пов'язаний із серією успішно реалізованих проектів: чи то ринкових, чи то проектів внутрішнього організаційного розвитку.

Проект як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на реалізацію специфічних завдань і досягнення чітко визначених результатів протягом заданого інтервалу часу при встановлених ресурсних обмеженнях, передбачає залучення цілеспрямованої інтелектуальної та фізичної діяльності людини. Соціально-економічна система підприємства є відкритою до зовнішнього середовища, і в ході реалізації проекту зміни добробуту і у веденні господарської діяльності зазнають не лише учасники, безпосередньо залучені до діяльності підприємницької структури. Саме тому зацікавленими сторонами (або бенефіціарами, стейкхолдерами проектної діяльності) проекту вважаються всі суб'єкти або групи суб'єктів, які прямо чи

опосередковано впливають на результати діяльності організації або суб'єктів, на життєдіяльність яких діють наслідки від таких проектів. У разі взаємодії таких суб'єктів із соціально-економічною системою підприємства в процесі планування, організації та створення продукту проектної діяльності формується комплекс індивідуальних та колективних інтересів, очікувань та потреб, які вони прагнуть реалізувати.

Сьогодні все частіше у науковій літературі зустрічається підхід до визначення проектного успіху за таким критерієм, як рівень задоволення ідентифікованих індивідуальних та колективних інтересів, очікувань та потреб зацікавлених сторін (наприклад: критерії «задоволення всіх зацікавлених сторін» Т. Ван Акена [152, с. 412], «задоволення учасників проекту» С. Дж. Покока [130, с. 215] та ін.). Таким чином, всі ідентифіковані бажані та обґрунтовані цільові (які закладаються в місії проекту, дереві ієрархії цілей проекту) та похідні результати проекту, що мають бути досягнуті в межах певного строку за заданих умов реалізації, є тим благом, що створюється в результаті цілеспрямованої діяльності людини. В економічній теорії здатність блага задовольняти потреби споживачів визначається як корисність [61, с. 18]. Іншими словами, результати проекту у формі створених матеріальних предметів і/або інформації, які задовольняють потреби зацікавлених сторін (власне споживачів такої інформації та матеріальних предметів), є корисними для таких зацікавлених сторін.

На жаль, критерій корисності не дає ґрунтовної відповіді на питання доцільності виробництва блага (реалізації проекту, взяття участі у проекті, у створенні інших цілеспрямованих результатів праці). Аналіз доцільності будь-якої господарської діяльності завжди потребує зіставлення користі від досягнутої цілі та способів її реалізації: «Засіб і мета, витрати і надходження є тими двома полюсами, між якими розміщена господарська діяльність. Відповідно до цього і так званий *господарський принцип* повинен мати

двосторонній характер: за найменших витрат домогтися максимальної суми господарської користі» [85, с. 43] (Пер. авт.).

Результати зіставлення згаданих полюсів дають нам уявлення про зміну добробуту – матеріально-побутового забезпечення нашої життєдіяльності. Отже, якщо корисність, яку ми матимемо від використання блага, перевищує витрати на отримання такого блага – наш добробут зростає, і навпаки. Результати оцінювання економічного блага в межах полюсів господарської діяльності складає думку про цінність даного блага: «Цінність – це судження, яке господарюючі люди мають про значення благ, що перебувають в їхньому розпорядженні для підтримки життя та добробуту, і тому за їхньою свідомістю не існує», – таке психолого-економічне визначення цінності блага дає Карл Менгер у праці «Засади політичної економії» [53, с. 132] (Пер. авт.).

Питання цінності благ в економічній теорії розглядається через призму як суб'єктивних (коли цінність аналізується стосовно конкретного індивідуального суб'єкта) та об'єктивних (коли цінність абстрагується від психології конкретного індивідуума та розглядається у контексті об'єктивних результатів) основ. Відповідно, були сформовані два теоретичні напрями вивчення цінності: об'єктивна теорія цінності – трудова теорія цінності (А. Сміт, Д. Рікардо, У. Петті, К. Маркс) та суб'єктивна – теорія граничної корисності (Г. Госсень, К. Менгер, У. Джевонс, Л. Вальрас, Е. Бем-Баверк). Хоча обидві теоретичні платформи і протиставляються одна одній за змістом, однак вони і не є взаємовиключними: «Господарський процес не є виключно об'єктивним або суб'єктивним, а має й ту й ту сторони, бо і являє собою не що інше, як процес взаємодії суб'єкта (господар) та об'єкта (зовнішнє середовище). Будь-яка економічна будова, що є тільки суб'єктивною або лише об'єктивною, втім виглядатиме однобокою, а отже – неповною. Теорія граничної корисності тільки суб'єктивістська, теорія трудова – тільки об'єктивістична. Справжня теорія цінності повинна від суб'єктивних

складових господарства піднятися до об'єктивних компонентів – з суб'єктивної граничної корисності перейти до праці як об'єктивного фактора цінності» [85, с. 57] (Пер. авт.).

Підтримуючи цей підхід до визначення факторів цінності економічного блага, логічним постає запитання: а які об'єктивні чи суб'єктивні фактори вважатимуться первинними, що формують цінність блага (праці, послуг або інших результатів цілеспрямованої діяльності людини)? За відповідь на дане питання пропонуємо взяти логічне судження М. Туган-Барановського, що «загальна цінність витрачених засобів виробництва даного продукту не може не залежати від кількості витрачених засобів виробництва, ця кількість визначається об'єктивними умовами, а не нашими суб'єктивними розцінками, і, врешті-решт, об'єктивні умови виробництва визначають господарську розцінку вироблених продуктів, як предметів споживання, так і засобів виробництва» [85, с. 58] (Пер. авт.).

Таким чином, сукупні господарські витрати (власне праці) на виготовлення блага складають об'єктивну основу цінності такого блага та за своїм змістом відносяться до категорії вартості товару. Вартість не можна вважати абсолютним показником виробничих витрат. Як зазначено у працях К. Маркса і Ф. Енгельса, вартість економічного блага також є відносним показником: *«вартість є відношення витрат виробництва до корисності. Найближче застосування вартості має місце під час вирішення питання про те, чи слід взагалі виробляти дану річ, у тому числі чи покриває її корисність витрати виробництва... Якщо витрати виробництва двох речей однакові, то корисність буде вирішальним моментом у визначенні їх порівняльної вартості»* [45, с. 552-553] (Пер. авт.).

Орієнтуючись на положення розглянутих наукових напрацювань, ми можемо зробити висновки, що зіставлення зацікавленими сторонами корисності, яку вони отримують від блага (від результатів проекту) з витратами на одержання даного блага дає розуміння цінності даного блага з

економічної точки зору. У такому випадку, успішність проекту визначається тим, наскільки цінними будуть проміжні та кінцеві результати проекту для зацікавлених сторін, а питання ідентифікації успішності проектів розглядається у межах прояву цінності результатів проекту для зацікавлених сторін проекту.

Проаналізувавши поняття цінності у контексті економічної теорії, розглянемо підходи до визначення саме цінності проекту. На сьогодні відсутнє однозначне трактування визначення цінності проекту, а мають місце різні підходи до його тлумачення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення цінності проекту

Визначення цінності проекту	Джерело/автор визначення
Визначається сукупною вигодою, яку надає продукт проекту у ході виконання вимог, що містяться в місії проекту	A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation [32]
Визначається як справедлива прибутковість або еквівалент товарів, послуг або як гроші для обміну	Value methodology standard and Body of Knowledge [150]
Особистісне сприйняття зацікавленими сторонами здатності проекту створювати для них вигоди завдяки його унікальним властивостям у соціальному і/або економічному, і/або політичному, і/або духовному аспектах їх (зацікавлених осіб) життєдіяльності	Рич М.І. [69]
Позитивні зміни, які настають внаслідок реалізації проекту та відповідають очікуванням його стейкхолдерів	Батенко Л.П. [6]
Розуміють критерії задоволення потреби ключових зацікавлених сторін, віднесених до використовуваних ресурсів	Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Ярошенко Р.Ф. [10]
Цінність проекту визначається як відношення між задоволенням сукупності суперечливих потреб організації та ресурсів, необхідних для задоволення цих потреб	Venkataraman Ray R. i Pinto Jeffrey K. [151]

Джерело: складено автором.

Серед спільних рис у авторських визначеннях цінності проекту можна зазначити те, що зміст цінності асоціюється з певною вигодою, яку отримують зацікавлені сторони від проекту: прибутковість, позитивні зміни, задоволення потреб та ін.

Серед головних відмінностей та у авторських визначеннях цінності проекту зазначимо, по-перше, відсутність єдиного погляду на реципієнта цінності: абстрактне визначення сукупної вигоди для суб'єкта, вигода для організації або вигода для всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) проекту, і по-друге, не в усіх визначеннях вкладений відносний характер категорії цінності як отриманої корисності до витрачених ресурсів. Також наголосимо, що велика кількість авторів, визначення яких не ввійшли до порівняльної таблиці, розглядає лише фінансовий аспект цінності проекту як співвідношення грошових надходжень і витрат по проекту.

Беручи до уваги такі особливості, спільності та відмінності у трактуваннях, а також економічну сутність поняття цінності, пропонуємо авторське визначення цінності проекту, яке найбільш повно розкриває зміст даної економічної категорії. Отже, під цінністю проекту будемо розуміти *суб'єктивовану корисність, отриману зацікавленими сторонами проекту від проміжних і кінцевих результатів проекту порівняно з витраченими матеріальними і нематеріальними ресурсами.*

Розглядаючи питання цінності проекту, важливим, на нашу думку, буде визначення форми її прояву. Огляд наукової літератури вказує на відсутність єдиного підходу до класифікації цінності проекту. Аналізуючи сфери діяльності суб'єктів господарювання на предмет створюваної цінності, проведемо її класифікацію для проекту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація цінності проектів

№ п/п	Ознака класифікації	Види
1	3	3
1	<i>За аспектами (підсистемами) життєдіяльності</i>	Соціальна цінність
		Духовна цінність
		Матеріальна (економічна) цінність
2	<i>За характером сприйняття</i>	Суб'єктивна цінність
		Об'єктивна цінність
3	<i>За цільовим призначенням</i>	Цільова цінність
		Екстернальна цінність

Продовження табл. 1.2

1	2	3
4	<i>За формою створеної цінності</i>	Приватна цінність
		Публічна цінність
5	<i>За відношенням до проекту</i>	Внесена цінність
		Створена цінність
4	<i>За реципієнтом цінності</i>	Цінність для власників бізнесу
		Цінність проекту для споживача
		Цінність для інвестора
		Цінність для внутрішніх суб'єктів організації, що реалізують проект
		Цінність для постачальників
		Цінність для держави
5	<i>За етапом реалізації</i>	Потенційна цінність
		Реалізована цінність

Джерело: складено автором на основі: [7], [9], [32], [57], [85].

Далі розглянемо детальний опис видів цінності проекту залежно від класифікаційних ознак.

За аспектами (підсистемами) життєдіяльності виділяють таке:

- Соціальна цінність – корисність результатів проекту з позицій їх відповідності або невідповідності потребам суспільства, соціальних груп чи особистості порівняно з витратами на її створення.

- Духовна цінність – здатність результатів проекту впливати прямо або опосередковано, негативно або позитивно на продукти духовної діяльності людини у зіставленні з витратами на отримання таких результатів.

- Матеріальна (економічна) цінність – значимість результатів проекту у контексті створення доданої вартості та прибутковості для зацікавлених сторін проекту, а також з погляду зміни ефективності функціонування соціально-економічної системи у зіставленні з витратами на отримання таких результатів.

За характером сприйняття виділяють таке:

- Суб'єктивна цінність – це цінність результатів проекту з точки зору індивідуального суб'єкта оцінювання в межах конкретних ситуаційних умов.

- Об'єктивна цінність – це цінність результатів проекту з позицій порівнянної необхідної кількості залучених ресурсів для отримання таких результатів, як вирішення проблеми, задоволення потреб, з альтернативними напрямками використання ресурсів.

За цільовим призначенням:

- Цільова цінність – вигода, одержана зацікавленими сторонами відповідно до планових параметрів реалізації проекту до відповідних витрат.

- Екстернальна цінність – як сукупність неявних позитивних або негативних ефектів без цільового призначення від реалізації проекту, які прямо або опосередковано впливають на життєдіяльність суб'єктів господарювання до ідентифікованих явних і неявних витрат.

За формою створеної цінності виокремлюють таке:

- Приватна цінність – корисність для організації, що реалізує проект, яка виявляється у таких корпоративних перевагах, як поліпшення рентабельності, інноваційності, стабільного зростання і надійності роботи організації порівняно до витрат на отримання таких результатів.

- Публічна цінність – корисність для суспільства отримана в результаті поліпшення таких факторів, як громадська безпека, зручність експлуатації та безпека обладнання для громадського користування, добробут населення, соціальна прийнятність та охорони навколишнього середовища у зіставленні з витратами на одержання таких результатів.

За відношенням до проекту:

- Внесена цінність – корисність результатів цілеспрямованої діяльності зацікавлених сторін, що реалізує проект як складова можливості формування цінності всього проекту для організації.

- Створена цінність – значимість результатів від проектної діяльності, які отримують зацікавлені сторони від організації, що реалізує проект, щодо можливості задовольняти особисті інтереси.

За реципієнтом цінності:

- Цінність для інвестора – відношення матеріальних вигід від реалізації проекту до інвестованих ресурсів в проектну діяльність.
- Цінність для власників бізнесу – здатність проекту задовольняти операційні, тактичні та стратегічні фінансові і нефінансові цілі організації, що реалізує проект.
- Цінність проекту для споживача – відношення сукупності економічних, технічних, соціальних і духовних переваг, які отримує споживач проектного продукту стосовно до витрачених ресурсів (витратами) на отримання та експлуатацію даного продукту.
- Цінність для внутрішніх суб'єктів організації, що реалізують проект, – цінність для всіх зацікавлених сторін задіяних в реалізації проекту всередині організації (команда проекту, менеджер проекту, функціональні керівники та ін.). Співвідношення сукупності економічних, соціальних і духовних переваг, які отримують суб'єкти, що безпосередньо задіяні в реалізації проектної діяльності, до витрачених часових ресурсів і ресурсів праці.
- Цінність для постачальників – відношення вигід отриманих від договірних (контрактних) умов з організацією, що реалізує проект, до витрачених ресурсів на реалізацію відповідних зобов'язань з постачання товарів, робіт і послуг;
- Цінність для держави – цінність результатів проектної діяльності виявляє себе у двох аспектах: 1) формування бюджетної цінності проекту (бюджетного ефекту [57]); і/або 2) сприяння реалізації супровідних державних соціально-економічних програм (наприклад, підвищення зайнятості населення, покращення транспортної інфраструктури та ін.).
- Цінність для інших реципієнтів – співвідношення сукупності економічних, технічних, соціальних і духовних переваг, які отримують інші суб'єкти, які можуть впливати на проект або на життєдіяльність яких

впливають результати таких проектів, стосовно до витрачених ресурсів (витратами) на отримання згаданих переваг.

За етапом реалізації:

- **Потенційна цінність** – корисність, що може бути отримана в результаті досягнення цільових параметрів проекту, що містяться в місії (плані) проекту, порівняно з плановими витратами ресурсів на отримання даної корисності.

- **Реалізована цінність** – фактично отримана зацікавленими сторонами корисність від результатів реалізації проекту порівняно з фактичними витратами ресурсів на одержання даної корисності.

Подальше визначення форм прояву дає нам уявлення про природу та можливі напрями дослідження цінності результатів проекту.

Наступне питання – з’ясування передумов створення цінності проекту. З цією метою проведемо аналіз сформованої бази знань із проектного управління, закріплених у міжнародних і національних стандартах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняння галузей знань – об’єктів проектного управління відповідно до міжнародних і національних стандартів

Стандарт з проектного управління	Галузі знань – об’єкти проектного управління відповідно до стандарту
1	2
PMBOK Guide 5th ed.	10 галузей знань: 1. Управління інтеграцією. 2. Управління проектним межами. 3. Управління часом. 4. Управління вартістю. 5. Управління якістю. 6. Управління людськими ресурсами. 7. Управління комунікаціями. 8. Управління ризиками. 9. Управління контрактами та поставками. 10. Управління зацікавленими сторонами
PRINCE2	7 галузей знань: 1. Економічне обґрунтування (business case). 2. Організація. 3. Управління якістю. 4. Плани. 5. Управління ризиками. 6. Управління змінами. 7. Управління конфігураціями (прогресом)

Продовження табл. 1.3

1	2
P2M	11 сегментів проектного управління: 1. Управління стратегією проекту. 2. Управління фінансами проекту. 3. Управління системами проекту. 4. Управління організацією проекту. 5. Управління завданнями проекту. 6. Управління ресурсами проекту. 7. Управління ризиками проекту. 8. Управління інформаційними технологіями. 9. Управління взаємовідносинами в проекті. 10. Управління цінністю проекту. 11. Управління комунікаціями в проекті
ISO 21500:2012	10 предметних груп: 1. Управління інтеграцією. 2. Управління зацікавленими сторонами. 3. Управління проектним межами. 4. Управління ресурсами. 5. Управління часом. 6. Управління вартістю. 7. Управління ризиками. 8. Управління якістю. 9. Управління контрактами та поставкам 10. Управління комунікаціями
ICB IPMA Competence Baseline. Version 3.0	20 технічних компетентностей: 1. Успішність управління проектом. 2. Зацікавлені сторони. 3. Вимоги та цілі проекту. 4. Ризики і можливості. 5. Якість. 6. Організаційна структура проекту. 7. Робота команди. 8. Вирішення проблем. 9. Структура проекту. 10. Задум та підсумковий продукт проекту. 11. Час та фази життєвого циклу проекту. 12. Ресурси. 13. Вартість та фінанси. 14. Закупівлі та контракти. 15. Зміни. 16. Контроль і звітність. 17. Інформація та документація. 18. Комунікації. 19. Ініціація проекту. 20. Закриття проекту

Джерело: складено автором на основі: [32], [63], [97], [121], [155].

Аналізуючи міжнародний досвід та кращі практики проектного управління, які сьогодні набули форм стандартів, зазначимо, що чітку ціннісну спрямованість мають лише японські стандарти P2M (A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation) [32]. Так, стандарт Інституту проектного управління США «A Guide to the Project

Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)» [97], Державний стандарт Великобританії «PRojects IN Controlled Environments 2 (PRINCE2)» [63], розроблений Central Computer and Telecommunication Agency (CCTA), Міжнародний стандарт ISO 21500:2012 «Guidance on project management» [155], Міжнародні «Основи професійних знань» ICB IPMA (Competence Baseline. Version 3.0), створені Міжнародною асоціацією управління проектами [121] не наголошують на цьому аспекті проектного управління (на галузі знань).

Аналіз виділеного сегмента проектного управління «Управління цінністю проекту» стандартом P2M дало можливість визначити такі передумови його створення [32], [2, с. 37]:

Перша передумова – практична здатність проектного менеджера виконати проект відповідно до плану.

Друга передумова – знаходження способу гармонізувати цінність проекту для всіх зацікавлених сторін через властивості продукту проекту.

Аналізуючи ці передумови, зазначимо, що об'єктивно перша передумова пов'язана з рівнем розвитку системи проектного управління в організації: розвитком відповідних галузей знань проектного менеджменту, повнотою застосування інструментарію проектної методології та обраного підходом до проектного управління.

Стосовно другої передумови створення цінності – на нашу думку, поняття «продукт проекту» дещо завузький для гармонізації цінності всього проекту для зацікавлених сторін. Так, продукт – це основний цільовий результат проекту у формі створених товарів, інформації, наданих послуг тощо, який постачається замовнику і який, як правило, чітко прописаний у технічному завданні (специфікації) на продукт. У процесі ж реалізації проекту мають місце також інші результати проекту, які прямо не пов'язані з проектним продуктом. Наприклад, у ході реалізації проекту будівництва архітектурного об'єкта було створено торгово-розважальний центр (ТРЦ) як

цільовий результат і продукт проекту. Однак під час реалізації проекту також було отримано унікальний досвід, використано і задокументовано практику здійснення певних етапів будівництва та конструкторських рішень, команда проекту здобула проектні бонуси та рекомендації проектного керівника, мешканці району одержали покращені транспортні сполучення, що ведуть до ТРЦ, робочі місця та ін. – все це є результатами проекту, які мають цінність для певних груп зацікавлених сторін проекту, однак не розглядаються як цільові продукти проекту.

Таким чином, у межах дослідження питання формування цінності проекту, з нашої точки зору, ґрунтовним є розширення поняття «продукт проекту» до «результат проекту», оскільки зміст поняття результату проекту є більш загальним і включає зміст першого, що дає можливість розширити діапазон реципієнтів цінності – зацікавлених сторін проекту.

Аналізуючи дані передумови створення цінності, зазначимо, що цілком логічним виглядає твердження, що максимальна цінність проекту може бути досягнута внаслідок синергії досягнутих результатів обох передумов. Таким чином, це питання перебуває у площині побудови єдиної методології проектного управління, зорієнтованої на створення цінності проекту.

Розвиваючи ідеї, закладені в зарубіжному стандарті P2M стосовно передумов створення цінності проекту, нагадаємо, що важливим для цілей нашого дослідження є визначення того, які саме фактори впливають на формування передумов створення цінності проекту. З цією метою в роботі пропонуємо розглянути власну систему взаємопов'язаних факторів і передумов створення цінності проекту (рис. 1.1).

У даній системі встановлено логічні зв'язки між факторами, під якими ми розуміємо рушійні сили будь-якого процесу/явища, та умовами створення цінності проекту. Як було зазначено вище, реалізація проекту відповідно до плану залежить від обраного підходу та рівня розвитку системи проектного управління. Сьогодні питання розвитку систем проектного управління

перебуває у площині моделювання зрілості проектного управління, що буде розглянуто в наступних розділах дисертаційної роботи.

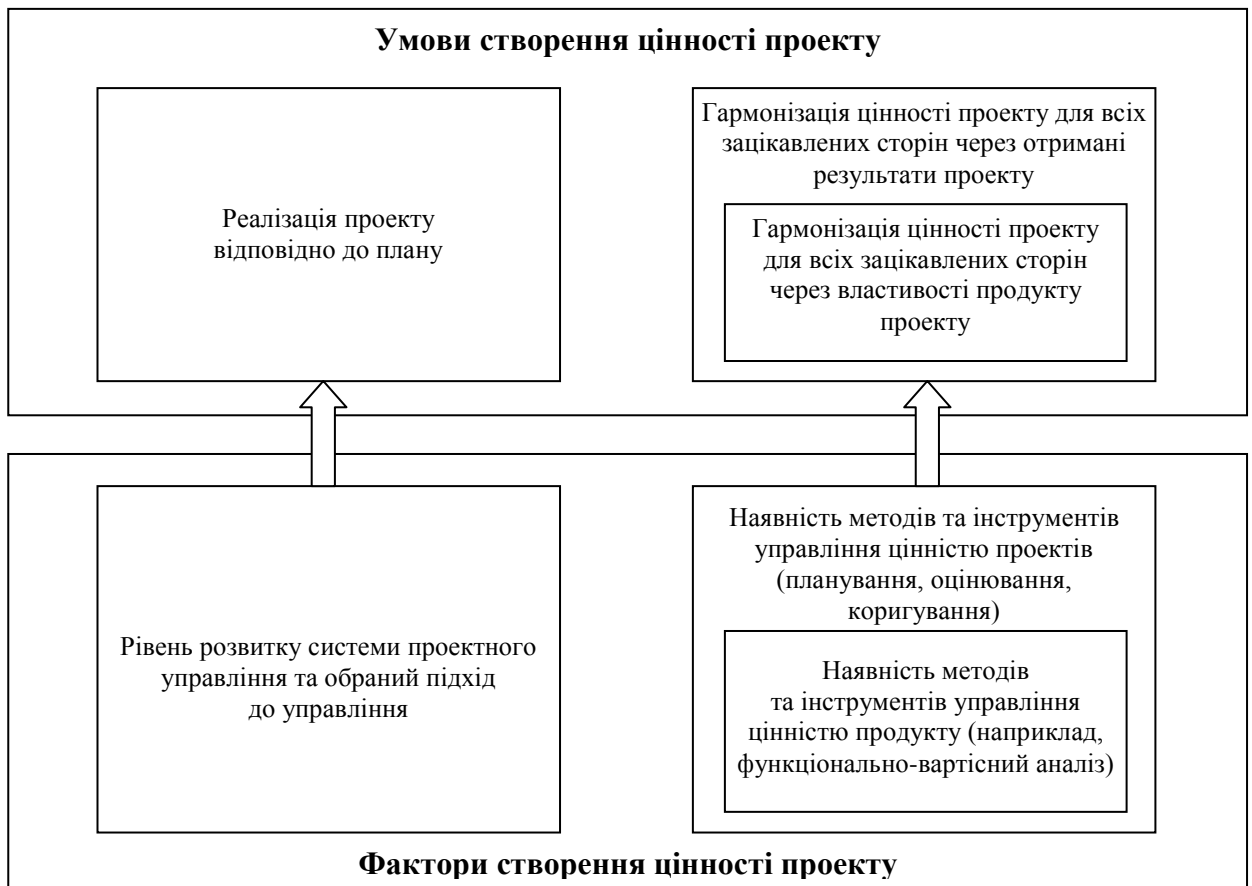


Рис. 1.1. Взаємозв'язок факторів і передумов створення цінності проекту

Джерело: складено автором на основі [32].

Наступним припущенням ми зазначаємо, що невід'ємним фактором гармонізації цінності проекту для всіх зацікавлених сторін є наявність відповідних методів та інструментів управління цінністю проекту, за допомогою яких відбувається процес планування, моніторингу, оцінювання та коригування цінності одержаних результатів для зацікавлених сторін у процесі реалізації проекту. В межах другого фактора формування цінності проекту виділяємо вузький і широкий аспекти гармонізації цінності проекту. Так, вузький аспект передбачає гармонізувати цінність проекту через головний цільовий результат проекту – проектний продукт. Широкий аспект охоплює і доповнює перший та дає можливість гармонізувати цінності

проекту для зацікавлених сторін через всі отримані результати проекту. Обидва аспекти другого фактора формування цінності проекту є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими.

Проаналізувавши японські стандарти P2M на предмет розгляду питання планування та оцінювання цінності, ми можемо ідентифікувати обмеження, пов'язане з тим, що планування та оцінювання цінності проекту пропонується проводити на основі таких критеріїв, як порівняння прибутку від проекту зі встановленими запланованими витратами. Типові методи та індикатори, які використовуються для цієї оцінки, в стандарті запропоновані такі: CBA (Аналіз вигод і витрат), CF (Потік грошових коштів), NPV (Розрахунок чистої поточної цінності) і IRR (Розрахунок внутрішньої ставки доходу).

На нашу думку, такий підхід відображає оцінювання лише фінансової доцільності та економічної (матеріальної) цінності реалізації проекту в організації виконавця проектних робіт, причому оцінювання рівня задоволення вимог та очікувань інших зацікавлених сторін проекту до уваги не беруться. Визначимо розробку методів та інструментів управління цінністю проектів для всіх зацікавлених сторін як завдання дисертаційної роботи.

Розглядаючи вузький аспект питання гармонізації цінності проекту через властивості проектного продукту, наголосимо, що доцільно застосовувати унікальний підхід (техніку) до управління цінністю продукту, що має назву функціонально-вартісний аналіз (Value Analysis / Value Engineering, далі – ФВА), що являє собою процес систематичного перегляду, який застосовується до існуючого дизайну продуктів у порядку порівняння функцій продуктів із метою забезпечення вимог споживачів з найменшими витратами з урахуванням вимог продуктивності і надійності.

Так, відповідно до функціонально-вартісного аналізу під час використання продукту споживач набуває два види цінності [145, с. 2-3]:

1. Цінність використання (Use Value) – цінність задоволення базової потреби: наприклад, для автомобіля – можливість використання як засобу для транспортування; для мобільного телефону – здатність бездротового зв'язку; для ручки – можливість створення тексту на папері; для процесу мотивації – створення необхідного стимулювання для забезпечення продуктивної праці.

2. Цінність поважання (Esteem Value) – цінність, що виникає при задоволенні супровідних і додаткових потреб та бажань. Наприклад, автомобіль преміум-класу дає можливість задовольнити потребу у визнанні, більш комфортного пересування та відчуття потужності автомобіля, підкреслити статусу власника. Мобільні телефони та ручки, виготовлені та оздоблені з використанням дорогоцінних металів, створюють більшу корисність, ніж звичайну можливість створювати текст. Так, акцентуючи увагу на такому підході до цінності продукту, організація отримує потенційні конкурентні переваги у позиціонуванні продукту проекту.

Процес ФВА пов'язаний із видаленням і/або переміщенням специфічного виду витрат, які можуть бути видалені і/або переміщені без створення негативного впливу на функціональність, якість, надійність, ремонтпридатність і скорочення інших вигід, необхідних споживачам. Ідентифікація даних витрат слугує важливим етапом проведення процедури ФВА продукту (товару, послуги чи процесу). Для цього, з нашої точки зору, особливо для виробничих проектів, актуальним є використання досвіду TPS (Toyota Production System).

Виробнича система Toyota Motor Corporation, спрямована на виключення втрат, настільки потужна, що могла б «вичавити воду з сухого рушника» [101, с. 20], оскільки в Toyota намагаються знайти невидимі втрати, які зазвичай ховаються під час поверхневого огляду. У TPS виділяють сім основних видів втрат – дій або витрат, які не додають цінності у ході здійснення виробничих і бізнес-процесів, які перераховані нижче

(восьмий вид втрат додав до списку американський менеджер Дж. К. Лайкер [42, с. 62-63]).

1. *Перевиробництво*. Виробництво виробів, на які не надходило замовлення, веде до надлишку запасів і породжує такі втрати, як надлишок робочої сили і складських приміщень, а також витрати на транспортування.

2. *Очікування (втрати часу)*. Робітники, які спостерігають за роботою автоматичного устаткування, простоюють в очікуванні чергової робочої операції, інструменту, деталей і т. д. або просто сидять без роботи через відсутність деталей, затримку в ході обробки, простій обладнання та недостачу потужностей.

3. *Зайве транспортування або переміщення*. Переміщення незавершеного виробництва на великі відстані, що викликає неефективність при транспортуванні, а також переміщення матеріалів, деталей і готових виробів на склад і зі складу.

4. *Зайва обробка*. Непотрібні операції в обробці деталей. Неефективна обробка через низьку якість інструменту або непродуманого конструктивного рішення, що тягне за собою зайві рухи і веде до появи дефектів. Втрати, викликані завищеними вимогами до якості.

5. *Надлишок запасів*. Надлишок сировини, незавершеного виробництва або готових виробів збільшує час виконання замовлення, викликає моральне старіння продукції, веде до пошкодження готових виробів, витрати на транспортування і зберігання, затримок і зволіканням. Крім того, надлишок запасів заважає виявленню таких проблем, як незбалансованість виробництва, затримки постачань, дефекти, простої устаткування тощо.

6. *Зайві рухи*. Всі зайві рухи, які доводиться робити співробітникам у процесі роботи: пошуки того, що потрібно, необхідність тягнутися за інструментами, деталями і т. п. або займатися їх вкладанням; сюди ж належить і зайве ходіння.

7. *Дефекти.* Виробництво дефектних деталей і виправлення дефектом. Ремонт, переробка, відходи, заміна продукції та її перевірка ведуть до втрати часу і сил.

8. *Нереалізований творчий потенціал співробітників.* Втрати часу, ідей, навичок, можливостей удосконалення та отримання досвіду через неуважне ставлення до співробітників, яких керівництву немає часу вислухати.

Досвід TPS показує, що ці втрати можливі не тільки на виробничій лінії, але й у розробці продукту, прийнятті замовлень, загальному процесі управління і навіть у діловодстві. Застосовуючи методологію функціонально-вартісного аналізу, компанія набуває можливість заощадити не лише прямі витрати на продукт проекту, а й потенційні витрати, пов'язані з простим операційної системи на невиробничих етапах проекту, що разом із досягнутою цільовою функціональністю проектного продукту забезпечить максимізацію цінності продукту для замовника, споживача і підприємства – виконавця проектних робіт.

Далі розглянемо питання визначення оптимального підходу до проектного управління як одного з головних факторів формування передумови створення цінності проекту.

1.2. Процесна декомпозиція та системність проектного управління, їх оцінювання, класифікація та взаємозв'язки

Швидкозмінні умови функціонування постіндустріальної економіки задають високий рівень вимог до менеджменту суб'єктів ринкових відносин. Ефективне управління організацією потребує глибокого вивчення теоретичних положень, розробки практичних підходів, апробації та

використання найбільш дієвих із них. На сьогодні теорія менеджменту організації виділяє чотири основні підходи до управління соціально-економічними структурами: функціональний (традиційний), ситуаційний, системний і процесний ([26], [38], [51], [89] та ін.).

Так, функціональний підхід базується на цілісному вивченні основних функцій управлінської системи. Застосування даного підходу до організації операційної та управлінської діяльності ґрунтується на функціональному поділі праці та професійній спеціалізації, що забезпечує підвищення продуктивності праці. Особливостями функціонального підходу є комплексність бачення системи з позицій необхідних функцій для досягнення цільових результатів. У той же час виділення та управління окремими функціями супроводжується орієнтацією відповідних підрозділів на реалізацію своєї ділянки господарської діяльності без цілісного бачення кінцевого результату всієї діяльності підприємства. Ключова роль у межах даного підходу відведена функціональним керівникам і жорстким регламентованим процедурам.

Вихідним положенням ситуаційного підходу є орієнтація менеджменту на врахування набору конкретних обставин, що впливають на ефективність функціонування організації. Даний підхід ґрунтується на аналізі конкретних ситуацій, який починається з виділення факторів, що створили відповідні ситуації, та концентрації уваги менеджера на найбільш впливових з них. Далі визначаються переваги і недоліки ситуації, що має місце, її обмеження та наслідки для організації. Наступним етапом є обрання специфічних прийомів і методів управління для даної ситуації. Ситуаційне управління організацією передбачає прийняття рішень не в межах встановлених планів роботи, а в міру виявлення потенційних проблем, що забезпечує гнучкість і швидку реакцію на змінні умови середовища. Особливістю застосування цього підходу є висока децентралізація управління та розвинене ситуаційне мислення у менеджерів організації [38, с. 147].

Розвиток та застосування теорії систем до управління стало поштовхом до формування системного підходу як способу мислення та методу пізнання соціально-економічних систем – підприємств. Концептуальною основою даного підходу є бачення єдності та взаємозв'язку всіх елементів системи і діяльності організації. Згідно з системним підходом організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, зовнішніх і внутрішніх зв'язків, входів (ресурсів і цілей діяльності), виходів (результатів діяльності) і факторів впливу. Дослідження та підвищення ефективності функціонування організації в межах системного підходу базується на положенні, що ефективність цілого залежить від ефективності всіх його компонентів у синергетичній єдності, а не від окремих частин із найбільшою ефективністю. Даний підхід акцентує увагу керівників на знаннях причино-наслідкових зв'язків та особливостях функціонування всіх елементів соціально-економічної системи підприємства [89, с. 157].

Процесний підхід до управління передбачає інтеграцію всіх видів управлінської діяльності, спрямованих на досягнення цілей організації, у єдиний ланцюг. Процесний підхід сформовано під впливом функціонального та розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних і реалізованих у часі функцій. Кожна управлінська функція являє собою процес, оскільки також складається із серії взаємопов'язаних дій. Отже, процес управління є загальною сумою усіх функцій [51, с. 71]. Така логіка поширюється і на визначення операційних процесів, представлених діяльністю функціональних виробничих, обслуговуючих і допоміжних підрозділів організації.

З економічної позиції поштовхом до впровадження процесного підходу стало певне вичерпання можливостей конкуренції за рахунок зниження виробничих витрат і застосування нових технологій виробництва, а отже, необхідності зменшення ціни продукту за рахунок зменшення адміністративних витрат [15].

Застосування процесного підходу до управління підприємством дає можливість спростити багаторівневі організаційні структури та зменшити відособленості функціональних підрозділів та керівників у руслі єдиного процесу створення цінності, що забезпечує більшу орієнтацію підприємства на кінцевого споживача (рис. 1.2).

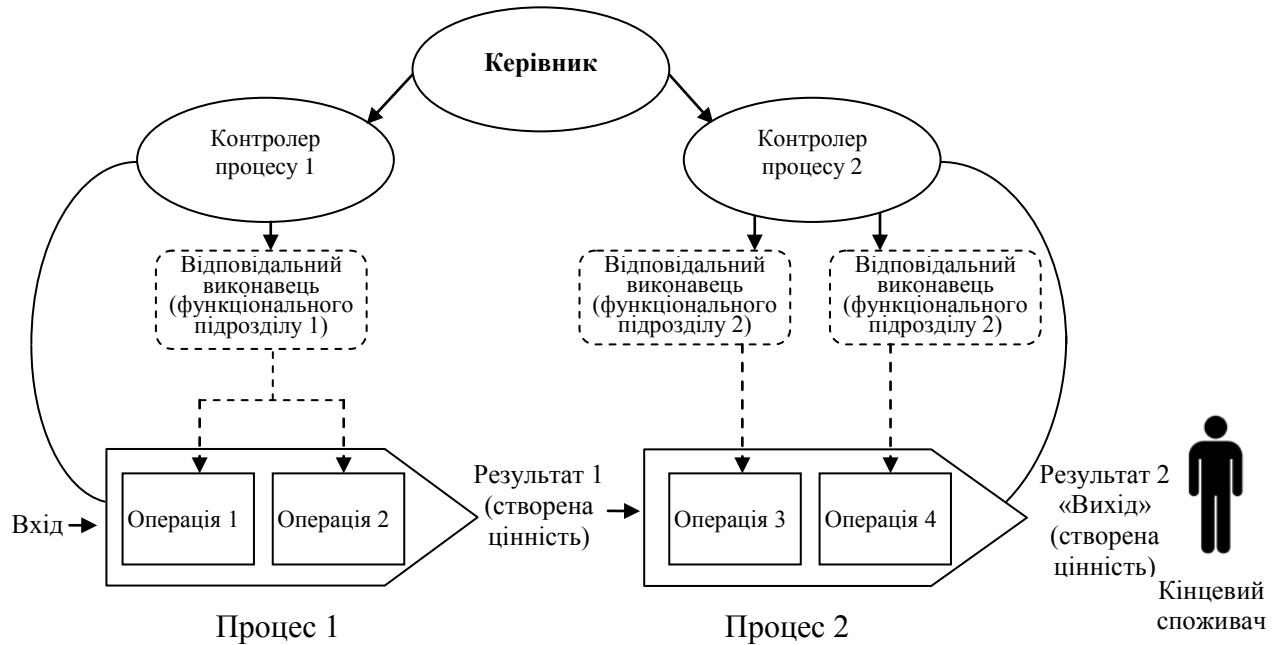


Рис. 1.2. Ланцюг створення цінності для кінцевого споживача за процесного управління діяльністю організації

Джерело: складено автором.

Розглянувши особливості кожного з підходів до управління підприємства, пропонуємо провести їх порівняння на предмет орієнтації цільових результатів на задоволення вимог та інтересів споживачів та інших бенефіціарів кінцевих і результатів діяльності суб'єкта господарювання (табл. 1.4).

Для цілей порівняння були застосовані спеціальні критерії: наближеності, відповідальності та адаптивності суб'єкта управління на вимоги та очікування реципієнта цінності. Оцінюючи рівень відповідності підходів до управління критеріями, нами проставлені експертні оцінки у балах, де 1 – найменший рівень відповідності і 5 – найбільший, відповідно.

Таблиця 1.4

**Оцінювання підходів до управління на предмет орієнтації суб'єкта управління
на вимоги та очікування реципієнтів цінності**

Критерії цінності	Функціональний	Ситуаційний	Системний	Процесний
Наближеності Наскільки суб'єкт управління (ОПР, особа, що приймає рішення) наближений до реципієнта цінності	Спеціалізація і поділ праці передбачає виділення функції, яка відповідає за збір вимог і замовлень, а виконавчі функції одержують оброблену інформацію від перших – 2 бали	Значна децентралізація управління дає можливість тримати більш тісний зв'язок та обмін інформацією з реципієнтами цінності – 4 бали	Централізація встановлення завдань до реалізації, як правило, відображає бачення вищого керівництва. Спущені згори рішення не завжди в повній мірі збігаються із вимогами та очікуваннями зацікавлених сторін – 1 бал	Ланцюг від збору вхідної інформації (вимог, потреб, завдань) до провадження до реалізації замикає один суб'єкт управління – власник процесу – 5 балів
Відповідальності Наскільки цілісно суб'єкт управління – ОПР розуміє потребу реципієнта цінності та відповідає за кінцевий результат	Забезпечує відповідальність тільки за окрему функціональну ділянку. Відсутність цілісного бачення і можливості контролювати хід реалізації кінцевого результату – 1 бал	Прийняття рішень відповідно до факторів навколишнього середовища. Ціннісно-орієнтовне управління може змінитись у разі зміни обставин господарської діяльності суб'єкта ринкових відносин – 2 бали	Цілепокладання відбувається на вищому рівні управління. Не завжди відповідає змінним вимогам зацікавлених сторін. У спірних ситуаціях рішення приймаються на користь системи, а не реципієнта цінності системи – 2 бали	Діяльність побудована за принципом ланцюга цінності. Розуміння складових цінності. Кожний процес спрямований на збільшення цінності кінцевого результату. Зменшення фрагментарної відповідальності за цілісний результат власника процесу – 5 балів
Адаптивності Наскільки суб'єкт управління здатний відповідати на зміни у вимогах реципієнта цінності	Значні затрати часу на перепланування і донесення змін до функціональних підрозділів та прийняття в роботу нових завдань – 1 бал	Більша відповідальність суб'єктів управління у разі зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Легке відхилення від планів роботи, а в міру виявлення потенційних проблем – 4 бали	Значні затрати часу на переустановлення цілей, визначення нових завдань до елементів системи – 2 бали	Більш гнучка реакція на запити до змін та їх практичної реалізації. Однак значна перебудова процесу може потребувати змін на рівні всієї організації, що може викликати значні труднощі – 3 бали
Всього	4 бали	10 балів	5 балів	13 балів

Джерело: складено автором.

Узагальнені результати оцінювання пропонуємо розглянути у графічній формі (рис. 1.3).

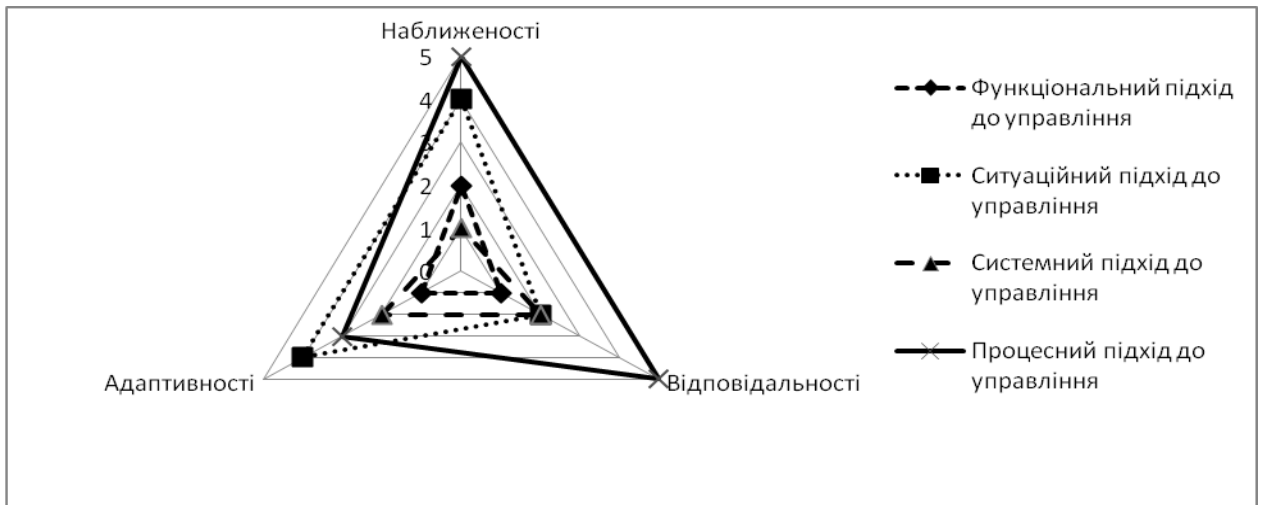


Рис. 1.3. Оцінювання підходів до управління за критеріями орієнтації суб'єкта управління на вимоги та очікування реципієнтів цінності
Джерело: складено автором.

За результатами оцінювання встановлюємо, що процесний підхід найповніше задовольняє умови орієнтації суб'єкта управління на вимоги та очікування реципієнтів цінності. На нашу думку, така властивість даного підходу до управління втілює основні вимоги до формування ключових переваг організації в сучасних умовах зростаючої конкуренції. Налагоджений належним чином такий підхід дає можливість структурувати щоденні операції у такий спосіб, щоб визначені кінцеві результати діяльності підприємства (місяця, цілі, плани, вимоги до завдань) та цінності компанії завжди залишалися у фокусі уваги суб'єкта управління. Так, будемо розглядати процесний підхід до управління підприємством як фундамент, на базі якого буде зведена концепція ціннісно-процесного управління проектами. Далі, на нашу думку, доцільно розглянути діяльність організації під кутом зору процесного підходу.

Усі процеси організації за видами діяльності можна класифікувати на операційні процеси і процеси проектування, або проектні процеси (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Класифікація та взаємозв'язки процесів організації у контексті створюваної цінності

Джерело: складено автором.

Групу операційних процесів організації складають виробничі процеси та процеси управління. *Виробничі процеси* – це група регулярно повторюваних процесів, спрямованих на безпосереднє фізичне створення продуктів (товарів, робіт, послуг тощо). До складу цієї групи входять дві підгрупи процесів.

1. Основні процеси – це процеси, в результаті яких відбувається безпосередня зміна форм, розмірів, властивостей, внутрішньої структури предметів праці і перетворення їх на готову продукцію. Наприклад, для автомобілебудування основними процесами будуть – виготовлення деталей, збору і монтажу вузлів, фарбування тощо.

2. Допоміжні та обслуговуючі процеси – це процеси, результати функціонування яких використовуються або безпосередньо в основних процесах, або для забезпечення їх ефективного здійснення. Наприклад, для автомобілебудування допоміжними процесами будуть процеси виготовлення спеціального інструменту для збору вузлів, а обслуговуючими – транспортування персоналу, інструменту тощо.

Процеси управління – це процеси планування, організації, мотивації та контролю функціонування основних, допоміжних та обслуговуючих виробничих процесів.

Проектні процеси поділяються на дві основні групи:

1. Процеси управління проектами – це процеси, які забезпечують результативне виконання проекту протягом усього часу його існування. Ці процеси охоплюють інструменти та методи, пов'язані із застосуванням навичок і знань у галузі проектного менеджменту.

2. Процеси реалізації проектних робіт – це процеси, що визначають і створюють продукт проекту. Зазвичай ці процеси визначаються за життєвим циклом продукту і можуть змінюватися залежно від галузі господарської діяльності підприємства. Відповідно по цільових споживачів кінцевих результатів процесів створення продукту проекту виділяємо дві групи даних проектних процесів: процеси створення продуктів для внутрішніх замовників – процеси реалізації організаційних проектів та процеси створення продуктів для зовнішніх замовників – процеси реалізації ринкових проектів.

Основна відмінність між операційними та проектними процесами полягає в тому, що перші реалізуються багаторазово, повторюючись при функціонуванні організаційної системи за заданим регламентом, а другі – одноразові, унікальні і слабо регламентовані. Проектні процеси покликані змінювати структуру і параметри операційних процесів і/або створювати унікальну цінність для зовнішніх замовників відповідно до стратегічних цілей. Проте, незалежно від частоти повторюваності процесів, має місце

необхідність управлінського контролю та координації ходу перебігу як операційних, так і проектних процесів.

Управління операційними процесами добре укладається в рамки процесного підходу. Безпосередньо керувати проектними процесами на базі стандартизованих і регламентованих процедур ускладнено внаслідок їх унікальності та непередбачуваності. Керувати можна процесами управління проектами, які повторюються від проекту до проекту. Ці процеси регламентуються, а отже, можуть розглядатися як операційні – процеси регулярно повторювальної діяльності [1, с. 16-17].

Далі пропонуємо розглянути категоріальний апарат процесного управління власне проектами, який у подальшому дає можливість уникнути помилок у розумінні сутності понять і положень.

Спочатку розглянемо зміст базової категорії – *процес управління проектом*. Так, мають місце різні визначення даного поняття. В певних джерелах наводять достатньо узагальнені визначення процесу проектного управління: «сукупність дій, що приносять результат» [12, с. 16] або «дії та процедури, пов'язані з реалізацією функцій управління» [43, с. 18], які, на нашу думку, не повністю розкривають сутність поняття. Найбільш змістовним, на нашу думку, є визначення Р. С. Фатрелла, який розглядає процес управління проектом як «обмежену низку взаємопов'язаних дій, у ході здійснення яких використовуються один або більше типів початкових продуктів, а потім за допомогою одного або кількох перетворень створюється вихідний продукт, який становить цінність для замовника» [86, с. 92]. У своєму визначенні автор наводить такі ознаки стандартизованого процесу управління проектами: цілеспрямованість, обмеженість, спрямованість на перетворення одних продуктів на інші.

Цілеспрямованість процесу управління проектами полягає у тому, що взаємопов'язані дії процесу заздалегідь спрямовані на отримання результату з конкретно визначеними характеристиками.

Процес управління проектами має наперед встановлені часові межі, які під час тривалої організаційної практики набувають стандартизовані значення.

Спрямованість на перетворення продуктів обумовлює наявність входів і виходів для кожного процесу. В сукупності процеси управління проектами можуть реалізовуватись за допомогою двостороннього, тобто прямого та зворотного, зв'язку між суб'єктами та об'єктами управління.

Кожен процес проектного управління розглядається як відкрита компонентна система, що має вхід, перетворювальний механізм (інструментарій процесу) і вихід. Графічно одиничний процес проектного управління подано на рис. 1.5.

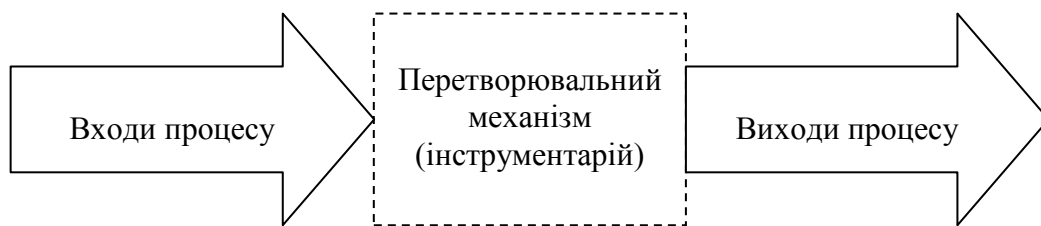


Рис. 1.5. Одиничний процес управління проектом [88]

Далі розглянемо елементи одиничного процесу проектного управління.

Входи процесу – переважно інформація у різних формах її подання для процесів проектного управління, також документація, досвід проектного менеджера у формі знань, навичок і технологій управління, без яких реалізація конкретного процесу неефективна або взагалі неможлива.

Інструментарій процесу (або перетворювальний механізм) – це сукупність методів та інструментів управління, з допомогою яких відбувається обробка та перетворення входів процесу на його виходи.

Виходи процесу – це оброблена та перетворена інформація, документація та інші результати, для яких реалізовано процес. Виходи процесу мають подвійне значення: по-перше, отриманий досвід від реалізації процесу може бути використаний на оптимізацію аналогічного процесу у

майбутньому; і по-друге, вихід процесу у формі конкретної інформації використовується замовником як входи для наступного процесу.

Вхід процесу, інструментарій процесу, вихід процесу у сукупності складають систему стандартизованого процесу управління проектами на підприємстві [13, с. 106].

Успішне досягнення цільових параметрів проекту передбачає застосування цілого комплексу одиничних процесів проектного управління. Звісно, необхідний і достатній склад таких процесів в управлінському арсеналі компанії визначається індивідуально для кожного проекту менеджментом компанії та ОПР (осіб, що приймають рішення). Однак накопичений досвід та кращі практики успішної реалізації проектів дають можливість визначити оптимальні набори таких процесів та стандартизувати їх компонентний склад для підприємств.

Сьогодні управління проектами як самостійна сфера професійної діяльності має власну базу знань, закріплену в міжнародних та національних стандартах з проектного управління. Серед первинних професійних кваліфікаційних стандартів, що розглядають діяльність з управління проектами як систему взаємопов'язаних процесів, вкажемо на такі стандарти: стандарт Інституту проектного управління США «A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)» [97], Державний стандарт Великобританії «PProjects IN Controlled Environments 2 (PRINCE2)» [63], розроблений Central Computer and Telecommunication Agency (ССТА), і Міжнародний стандарт ISO 21500:2012 «Guidance on project management» [155].

Так, перший Національний стандарт «Керівництво до зводу знань з проектного управління «A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK Guide)» було розроблено у 1987 р. після проведення низки семінарів, організованих Інститутом проектного управління (Project Management Institute, PMI) з метою визначити загальні практики в управлінні

проектами в різних галузях. PMBOK – національний стандарт США, однак сьогодні він набув значного поширення серед спеціалістів у більшості країн світу. Відповідно до даного стандарту процесна декомпозиція розглядається у межах 10 галузей знань проектного менеджменту: 1) Управління інтеграцією; 2) Управління проектним межами; 3) Управління часом; 4) Управління вартістю; 5) Управління якістю; 6) Управління людськими ресурсами; 7) Управління комунікаціями; 8) Управління ризиками; 9) Управління контрактами та поставками; 10) Управління зацікавленими сторонами.

Одиничні процеси проектного управління формуються в межах п'яти етапів реалізації проекту за відповідними галузями знань: 1) Група процесів ініціації; 2) Група процесів планування; 3) Група процесів виконання; 4) Група процесів моніторингу та контролю; 5) Група процесів завершення.

У цілому розглянутим стандартом PMBOK Guide 5th ed. виділено 47 одиничних процесів проектного управління. За рівень деталізації елементів конкретного процесу взято положення, що кожний одиничний процес описується за структурою: вхід процесу, інструментарій перетворення входу на вихід і вихід процесу. У стандарті наведено рекомендації до елементів кожного процесу відповідно до кращих практик проектного управління.

Наступний національний стандарт у сфері управління проектами – це «Проекти у контрольованому середовищі» (PROjects IN CONTROLLED ENVIRONMENTs 2, PRINCE2). Він був розроблений Central Computer and Telecommunication Agency (CCTA) у Великобританії в 1989 р. і від початку вважався стандартом управління проектами у сфері інформаційних технологій і був призначений для використання у державних проектах. На даний момент PRINCE2 відображає структурований підхід до управління проектами, і сьогодні є обов'язковим до використання в усіх державних проектах Великобританії, однак широко використовується також і в приватному секторі.

У стандарті PRINCE2 процесна декомпозиція розглядається у межах семи галузей знань проектного менеджменту: 1) Економічне обґрунтування (business case); 2) Організація (проектних робіт); 3) Управління якістю; 4) Плани (планування); 5) Управління ризиками; 6) Управління змінами; 7) Управління конфігураціями (прогресом).

Процеси верхнього рівня формуються в межах семи етапів управління проектом: 1) Початок (старт) проекту; 2) Ініціація проекту; 3) Керівництво проектом; 4) Управління межами етапу; 5) Контроль етапу; 6) Управління поставками продукту; 7) Завершення проекту.

За рівень деталізації елементів процесів в стандарті PRINCE2 запропоновано брати як обов'язкові лише процеси верхнього рівня та визначені основні їх завдання. Відсутні рекомендації та вимоги до елементів процесів.

Стандарт ISO 21500:2012 «Керівництво з управління проектами», розроблений проектним комітетом ISO/PC 236 «Управління проектами» Міжнародною організацією зі стандартизації. Цей стандарт описує найкращі практики проектного управління та запропонований як рекомендації з підвищення успіху проектів та досягнення бізнес-результатів в організаціях будь-якого типу, включаючи державні, приватні або громадські для проектів будь-якого типу незалежно від їх складності, розміру і тривалості.

Відповідно до цього стандарту процесна декомпозиція розглядається у межах десяти предметних груп, що відповідають галузям знань із проектного менеджменту: 1) Управління інтеграцією; 2) Управління зацікавленими сторонами; 3) Управління проектним межами; 4) Управління ресурсами; 5) Управління часом; 6) Управління вартістю; 7) Управління ризиками; 8) Управління якістю; 9) Управління контрактами та поставками; 10) Управління комунікаціями.

Одиничні процеси проектного управління формуються у межах п'яти етапів реалізації проекту за відповідними галузями знань: 1) Група процесів

ініціації; 2) Група процесів планування; 3) Група процесів виконання; 4) Група процесів управління; 5) Група процесів завершення.

Загалом розглянутим стандартом ISO 21500:2012 «Guidance on project management» виділено 39 одиничних процесів проектного управління. За рівень деталізації елементів конкретного процесу береться положення, що кожний одиничний процес описується за структурою: вхід процесу і вихід процесу. У стандарті дано рекомендації до елементів кожного процесу за кращими практиками проектного управління.

Узагальнюючи інформацію про процесне проектне управління в розглянутих стандартах, зазначимо, що найбільш повна декомпозиція одиничних процесів проектного управління формується в межах десяти галузей знань (предметних галузей) на кожному з п'яти етапів проектного управління. В цілому такі умови щодо змісту задовольняють групи процесів визначені в «A Guide to the Project Management Body of Knowledge» та ISO 21500:2012 «Guidance on project management».

Проаналізувавши одиничні процеси, визначені в стандартах Інститутом проектного менеджменту та Міжнародною організацією зі стандартизації, пропонуємо виділити в окремі групи процесів на етапі моніторингу контролю управлінські дії з одиничного процесу «Управління командою проекту», пов'язані з моніторингом трудової участі та контролю задоволеності та лояльності, а також доповнити процесом розформування проектної команди на етапі завершення проекту.

Організовані та керовані такі одиничні процеси сприятимуть формуванню ефективної та вмотивованої взаємодії внутрішніх зацікавлених сторін проекту, оскільки передбачають застосування прозорих процедур з оцінювання та інформування про результатів їх діяльності. Інтегральна матриця одиничних процесів проектного управління з доповненнями показана на рис. 1.6.

Групи процесів управління проектами	Галузь знань з управління проектами за PMBoK та ISO 21500:2012									
	Управління проектною інтеграцією	Управління проектними межами	Управління проектним часом	Управління вартістю проекту	Управління якістю проекту	Управління людськими ресурсами проекту	Управління проектними комунікаціями	Управління проектними ризиками	Управління контрактами та поставками проекту	Управління зацікавленими сторонами
1. Група процесів ініціації	1.1. Розробка Статуту проекту									1.2. Визначення зацікавлених сторін проекту
2. Група процесів планування	2.1. Розробка плану управління проектом	2.2. Планування управління проектними межами 2.3. Збір вимог 2.4. Визначення проектних меж 2.5. Створення ієрархічної структури робіт	2.6. Планування управління розкладом 2.7. Визначення операцій 2.8. Визначення послідовності операцій. 2.9. Оцінка ресурсів необхідних для виконання операцій 2.10. Оцінка тривалості операцій 2.11. Розробка розкладу	2.12. Планування витратами 2.13. Оцінка витрат 2.14. Визначення бюджету	2.15. Планування якості	2.16. Розробка плану трудових ресурсів	2.17. Планування управління комунікаціями	2.18. Планування управління ризиками 2.19. Ідентифікація ризиків 2.20. Виконання якісного аналізу ризиків 2.21. Виконання кількісного аналізу ризиків 2.22. Планування реагування на ризики	2.23. Планування закупівель	2.24. Планування взаємодії із зацікавленими сторонами
3. Група процесів виконання	3.1. Керівництво та управління виконанням проекту				3.2. Здійснення забезпечення якості	3.3. Набір команди проекту 3.4. Розвиток команди проекту 3.5. Управління командою проекту	3.6. Управління комунікаціями		3.7. Здійснення закупівель	3.8. Управління очікуваннями зацікавлених сторін проекту
4. Група процесів моніторингу та контролю	4.1. Моніторинг та управління роботами проекту 4.2. Здійснення загального управління змінами	4.3. Підтвердження змісту 4.4. Контроль змісту	4.5. Контроль розкладу	4.6. Контроль вартості	4.7. Здійснення контролю якості	4.8. Моніторинг трудової участі 4.9. Контроль задоволеності і лояльності	4.10. Контроль комунікацій	4.11. Моніторинг та контроль ризиків	4.12. Контроль закупівельної діяльності	4.13. Контроль взаємодії з зацікавленими сторонами
5. Група процесів завершення	5.1. Завершення проекту або фази					5.2. Розформування проектної команди			5.3. Закриття закупівель	

Рис. 1.6. Групування одиничних процесів за етапами проектного управління та галузями знань

Джерело: доповнено і складено автором на основі: [97], [155].

Пропонуємо розглянути елементи запропонованих одиничних процесів проектного управління:

Так, процес «4.8. Моніторинг трудової участі» – процес проведення контролю трудового внеску до таких груп робіт, які передбачають виконання операцій за участю двох і більше виконавців або керівників.

Входами даного процесу є інформація в розрізі працівників щодо алокації робочого часу на конкретні завдання, отримані результати, що підлягають ідентифікації стосовно конкретного виконавця.

Практична реалізація цього процесу базується на таких можливих інструментах: регулярна звітність, поділ загального масиву робіт на модулі і закріплення відповідальних, програмне забезпечення для моніторингу ходу виконання командних робіт на зразок JIRA [124].

Виходами процесу є відомості та звітні форми про розподіл результатів і трудовитрат працівників на конкретні завдання в межах реалізованого проекту (етапу проекту, модулю робіт).

«4.9. Контроль задоволеності і лояльності» – процес встановлення справедливої мотивації проектної команди за рахунок методів матеріального і нематеріального стимулювання праці, а також забезпечення сприятливого клімату всередині команди проекту.

Входами даного процесу є відомості та звітні форми про розподіл результатів і трудовитрат працівників на конкретні завдання у межах реалізованого проекту (етапу проекту, модуля робіт), а також інформація від членів команди про специфіку внутрішнього клімату і групової взаємодії. Вимогами до вхідної інформації має бути її максимальне оцифрування для мінімізації суб'єктивної оцінки результатів.

Основним інструментом даного процесу має бути система мотивації на базі KPIs організації, відповідно до якої конкретні кількісні результати роботи відповідають зваженим показникам мотиваційних фондів проекту, що визначаються за значеннями планових встановлених розмірів мотивації та

відношень план-факт значень KPIs конкретного виконавця. Ефективним методом зі збору інформації про рівень лояльності та задоволеності може стати «Оцінка 360» для менеджерів і відповідальних виконавців.

Виходами даного процесу є відомості та заповнені форми, зміст яких розкриває оцінки мотивації працівників, які слугують основою нарахування фонду оплати праці за звітний період, а також результати оцінювання задоволеності та лояльності команди проекту за відповідними аналітичними звітами на базі анкетних даних.

«5.2. Розформування проектної команди» – процес завершення роботи проектної команди, який передбачає організаційне розформування проектних груп із подальшим поверненням членів проектної команди на передпроектні позиції до підрозділів організацій.

Входами процесу є план управління проектом, прийняті результати проекту (етапу проекту), відомості про планові/фактичні розрахунки з членами проектної команди.

Інструментарій процесу передбачає застосування методів експертного оцінювання, на базі яких визначають узагальнені параметри роботи команди проекту, помилки і креативні рішення, спрямовані для вирішення проблемних питань, з'ясування потенціалу і перспективності роботи команди.

Виходами процесу є сформовані рекомендації для членів проектної команди, розпорядження про розформування членів проектної команди на передпроектні позиції до підрозділів організацій, бази контактів, оновлення активів процесів організації тощо.

Запропоновані процеси дають можливість більш повно враховувати ціннісні очікування такої групи зацікавлених сторін, як проектна команда, від якої суттєво залежить успішність проекту.

Розглядаючи загальну сукупність визначених одиничних процесів, наголосимо, що групу етапу ініціації складають процеси, які виконуються

для визначення нового проекту або нової фази існуючого проекту шляхом отримання дозволу для початку проекту або фази. Групу етапу планування складають процеси, необхідні для визначення загального змісту проекту, уточнення цілей і встановлення послідовності дій, необхідних для досягнення цілей проекту. Групу етапу виконання становлять процеси, що застосовуються для виконання робіт, зазначених у плані управління проектом, задоволення специфікацій проекту. До групи етапу моніторингу і контролю входять процеси, необхідні для відстеження, аналізу і регулювання ходу та ефективності виконання проекту, виявлення тих сфер, в які потрібно внести зміни до плану та для ініціації відповідних перетворень. Групу етапу завершення складають процеси, що виконуються на завершення всіх дій у рамках усіх груп процесів і формального закінчення проекту або фази.

Як було зазначено вище, залежність між процесами управління проектами має безперервний і циклічний характер. Вихід з одного процесу є входом для іншого процесу у векторі єдиного потоку створення цінності. Приклад встановлених взаємозв'язків визначених одиничних процесів проектного управління розглянутий на рис. 1.7. Пов'язані входами і виходами процеси управління проектом розглядаються як єдиний ланцюг у напрямі досягнення цілей проекту.

Встановлені конкретні вимоги до входів і виходів процесів забезпечують стабільність і передбачуваність усього ходу проекту для керівника. У той самий час невизначеність ходу перебігу окремого одиничного процесу створює імовірність порушення протікання наступного. Таким чином, одним із завдань проектного менеджера є своєчасне виявлення і виправлення порушень у системі процесів проектного управління.

Відповідно до міжнародних стандартів, ефективне налагодження процесів управління проектом потребує максимального урахування активів процесів організації та факторів середовища підприємства [97, с. 20-21, 36-38].

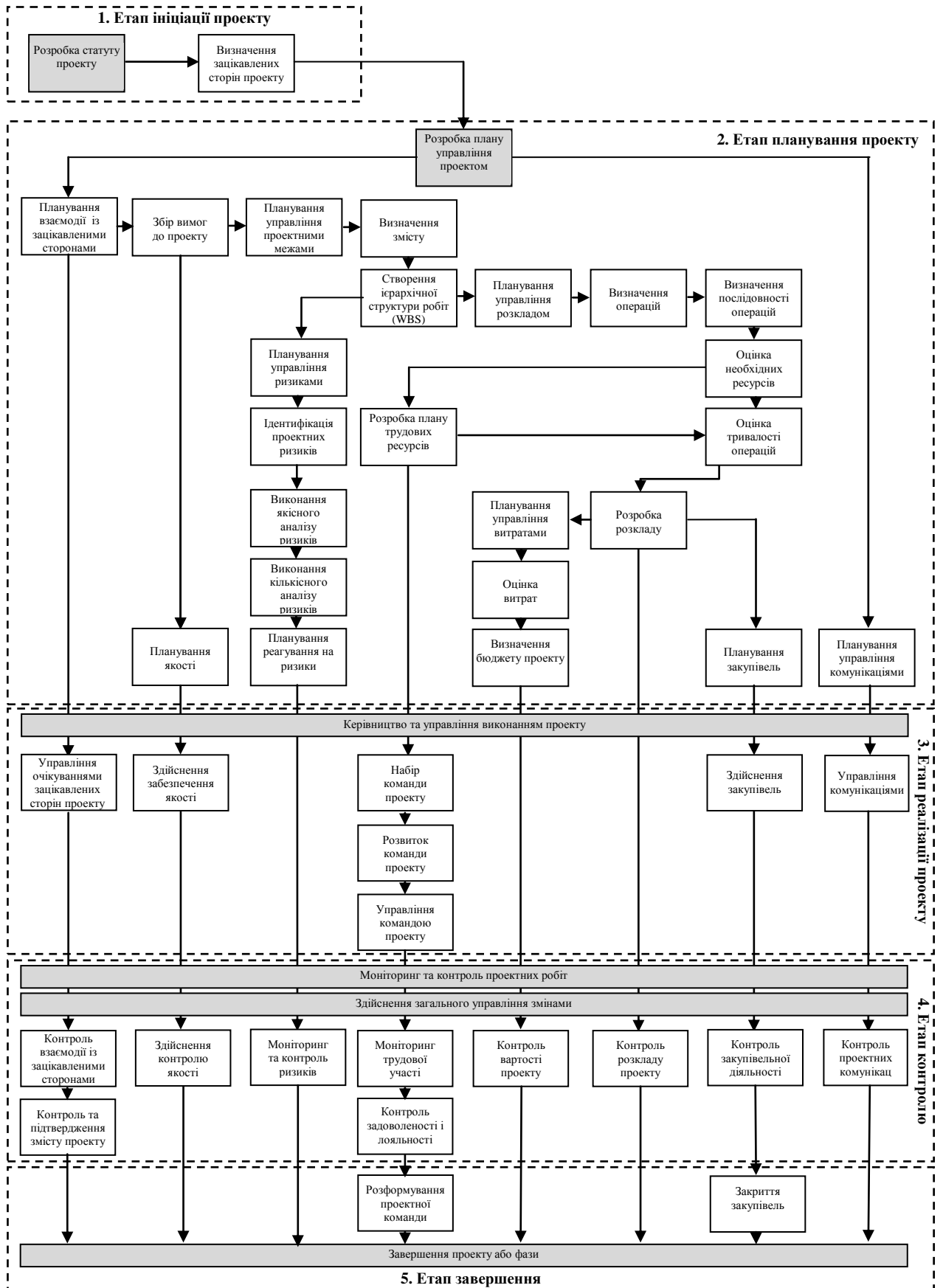


Рис. 1.7. Система одиничних процесів проектного управління організації
Джерело: доповнено і складено автором на основі: [97], [155].

Активи процесів – це усталені формальні та неформальні процедури, плани, правила, розпорядження, а також накопичений досвід, знання, найкращі практики управління, які зафіксовані в корпоративних інформаційних базах даних/знань і у досвіді персоналу організації. Активи процесів організації дають рекомендації та критерії того, яким чином пристосувати процеси організації до конкретних потреб проекту.

Фактори середовища підприємства можуть обмежувати можливості управління проектом. Наприклад, обмежені специфічні ресурси праці або галузеві стандарти можуть обмежувати виконання тих або інших робіт по проекту, використовувати певні технологічні процеси.

Таким чином, налагоджені належним чином процеси проектного управління з урахуванням активів процесів і факторів середовища організації протягом життєвого циклу проекту перетворюють і доповнюють вхідну інформацію, знання, навички, уміння на результати, іншу інформацію, знання, навички вже з доданою цінністю. Такі перетворення є необхідною умовою зростання цінності проекту в процесі проектного управління. Детально даний підхід до формування цінності проекту буде розглянуто у наступному підрозділі дисертаційної роботи.

Розглянувши здобутки сучасної теорії та практики проектного управління, зазначимо, що процеси управління цінністю зацікавлених сторін проекту не знаходять відображення в первинних професійних кваліфікаційних стандартах. З'ясуємо завдання з доповнення даної галузі знань із проектного управління як один із пріоритетних напрямків дослідження.

1.3. Теоретичний підхід до системи ціннісно-процесного управління проектами підприємства

Цінність як властивість і невід’ємний атрибут кінцевого результату (продукту, послуги, ефекту тощо) будь-якої цілеспрямованої діяльності людини створюється поетапно в межах конкретних розумових або фізичних активностей. У рамках функціонування організації такі активності розглядаються як процеси. Кожен процес створює проміжний або кінцевий результати, що характеризується певним рівнем цінності для зацікавленої сторони (групи зацікавлених сторін) такого результату. Досвід дослідження діяльності організації з позиції процесного підходу визначає наявність прямого зв’язку між процесами і створенням цінності. В більшості випадків реципієнта кінцевого результату діяльності організації (споживача, замовника тощо) не цікавить, як саме було досягнуто такого результату, його цікавить лише наскільки властивості кінцевого результату задовольняють його вимоги та очікування. Саме тому для підприємств, що орієнтовані на успіх у стратегічній перспективі, є таким важливим проведення дослідження та оптимізації процесів.

Дослідження процесів функціонування підприємств, чи то процесів проектування, чи то операційних процесів, має бути системним. Так, створення цінності в межах процесів організації необхідно розглядати в їх структурі та взаємозв’язках [117].

Питання структури та взаємозв’язків процесів функціонування організації у контексті створення цінності для споживача було вперше розглянуто в межах ідея ланцюга створення цінності в праці М. Портера «Конкурентні переваги» (1985). Ланцюг цінності – основна група процесів підприємства, що поєднує всі види діяльності, які забезпечують виробництво продукту. Модель ланцюга цінності подана на рис. 1.8.

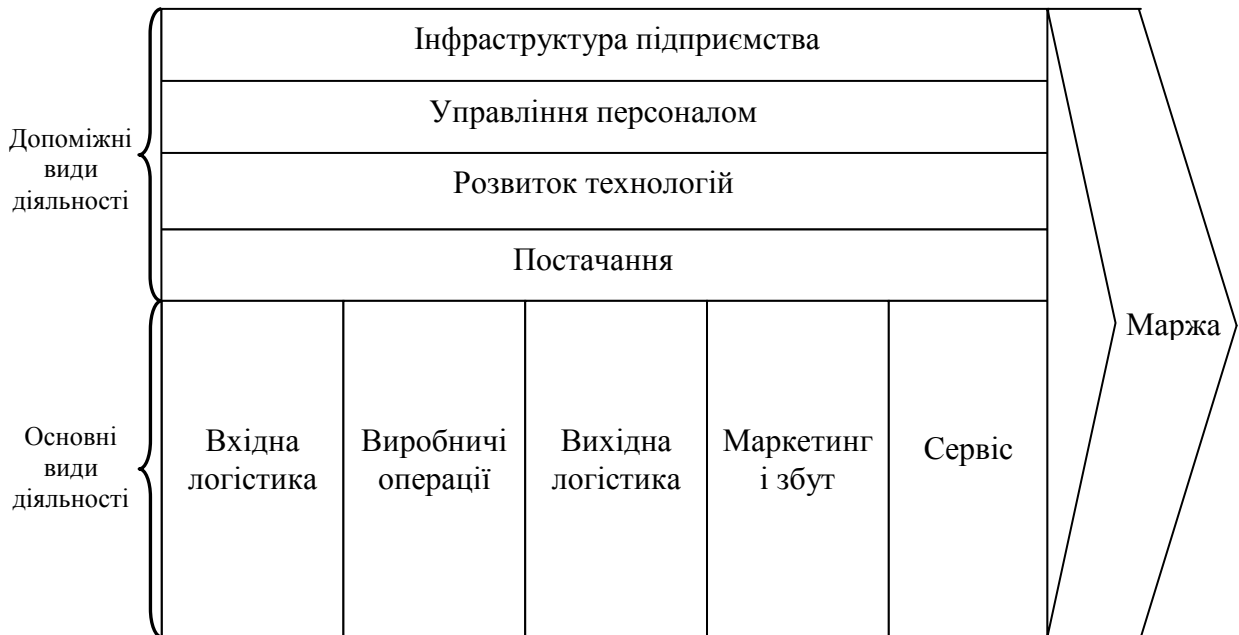


Рис. 1.8. Ланцюг створення цінності, за М. Портером [66, с. 72]

Однією з ключових ідей, що впливають з моделі ланцюга цінності, є групування процесів на основні (базові) процеси та допоміжні. У рамках функціонування організації виділяється три групи процесів: перша – такі, що додають цінність; друга – такі, що не додають цінності, проте є необхідними (MUDA1); третя – такі, що не додають цінності та не є необхідними (MUDA2).

Прикладом першої групи є основні виробничі процеси: процеси зварювання і фарбування в автомобілебудуванні, процеси написання програмного коду – IT-проекти тощо. Прикладом MUDA1 слугує бухгалтерський облік. Взагалі облікові операції не забезпечують додавання будь-яких характеристик до самого продукту, проте без обліку операцій та звітності неможливий виробничий процес. Прикладом MUDA2 може бути утримання складського господарства, яке не додає цінності продуктам підприємства.

Розглядаючи процеси створення цінності у динаміці та взаємозв'язках, необхідним є дослідження послідовності реалізації дій у часі на нижчому рівні – на рівні операцій, кожна з яких доповнює зростаючу цінність. Кожна

операція перетворює матеріали, додаючи при цьому цінність, і забезпечує досягнення більшої бажаності цього продукту для кінцевого споживача. Однак перехід проміжного результату від однієї групи операцій у межах бізнес-процесу до іншої забезпечує зростання цінності не лише для кінцевого споживача (рис. 1.9).

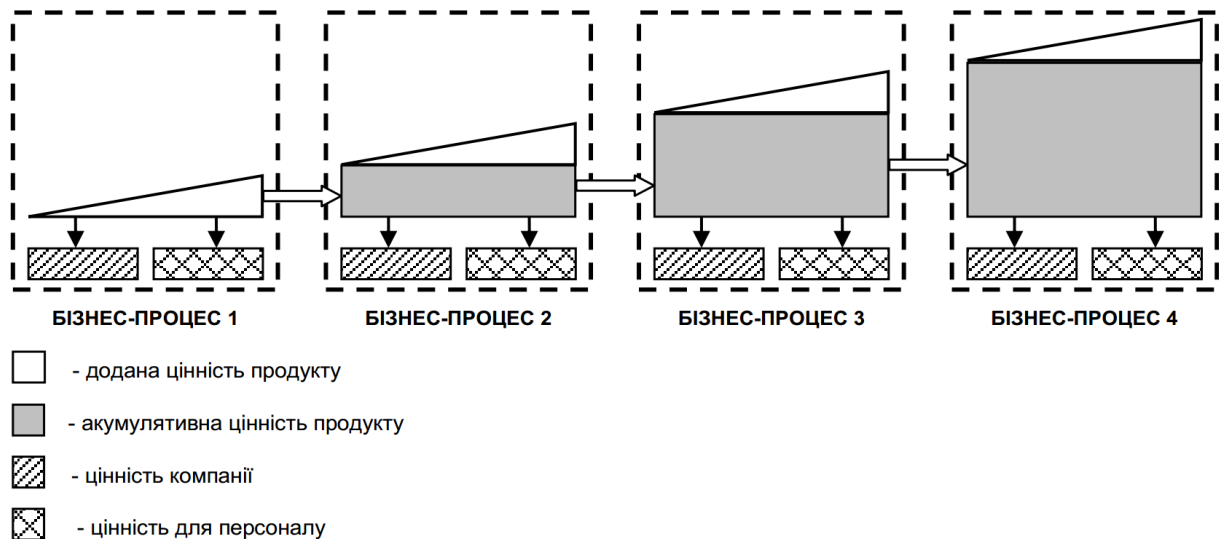


Рис. 1.9. Ланцюг доданої цінності бізнес-процесами [83, с. 42]

Додана цінність продукту, компанії чи цінності для персоналу є різницею між їх цінністю на виході та вході бізнес-процесу. Відповідно, бізнес-процеси (операції) зі створення доданої цінності в межах компанії варто розглядати у трьох аспектах:

- створення доданої цінності продукту;
- створення доданої цінності компанії;
- створення доданої цінності для персоналу.

При цьому в кожній компанії наявна частина бізнес-процесів, що не створюють доданої цінності (а іноді її зменшують), і одним із ключових завдань аналізу доданої цінності є виявлення таких бізнес-процесів (операцій) та їх мінімізація. Бізнес-процеси зі створення доданої цінності для персоналу та компанії утворюють відповідні центри цінності в окремих

компаніях, а сукупність бізнес-процесів зі створення сукупної цінності продукту – ланцюг створення цінності, який має міжгалузевий характер.

Транспонуючи концепцію ланцюга створення цінності на структуру процесів організації, розглянуту на початку розділу (рис. 1.4), слід зазначити, що цінність створюється не лише у межах функціонування виробничих процесів – кінцевим результатом яких є переважно продукт (товар, послуги) для зовнішніх споживачів. Розглядаючи сутність і взаємозв'язки обслуговуючих процесів і процесів управління, логічним вбачається твердження, що дані процеси також створюють цінність – цінність здебільшого для внутрішніх споживачів.

Акцентуючи увагу на аспектах створюваної цінності саме процесів управління як проектною, так і поточною діяльністю, необхідно розглянути продукти управлінської діяльності. Основними продуктами управлінської діяльності є управлінські рішення та практичні дії, потрібні для функціонування організації в належному режимі [29, с. 14]. Досліджуючи управлінську діяльність відповідно до процесного підходу, зазначимо, що входами та виходами одиничного процесу управління виступає інформація та інструменти її відтворення (що у сукупності формують методи та технології управління). Таким чином, створення цінності процесами управління як проектною, так і поточною діяльністю нерозривно пов'язане зі своєчасними управлінськими рішеннями і з безпосереднім створенням та передачею інформації, яка забезпечує високу якість управління, а отже, формує цінність для внутрішніх споживачів організації.

Налагоджені належним чином процеси управління, на нашу думку, є первинними та визначальними, оскільки продукти управлінської діяльності у формі створеної інформації, управлінських рішень, інструментів та методів управління виступає рушійною силою, яка визначає напрями взаємодії з зацікавленими сторонами, форми організації основних і допоміжних

виробничих процесів, а також дизайн та якісні властивості кінцевих продуктів поточної та проектної діяльності.

Цінність від процесів управління проектами полягає у створенні та передачі якісної (актуальної, повної, доступної, своєчасної) інформації та прийняття управлінських рішень у ході реалізації проекту і, як було зазначено вище, перебуває у прямо пропорційній залежності від рівня розвитку системи процесів проектного управління.

Для верифікації цього твердження розглянемо співвідношення понять якості, цінності та зрілості процесів проектного управління.

Так, для уточнення загального поняття якості застосуємо визначення відповідно до стандарту ISO 9000: «якість – рівень відповідності сукупності притаманних характеристик вимогам» [50, с. 6]. Під вимогами, користуючись термінологічним словником ISO 9000, будемо розуміти «потреби або очікування, які встановлюються, зазвичай передбачаються або являються обов'язковими» [50, с. 6]. Для забезпечення можливості оцінювання рівня задоволення вимог зацікавлених сторін проекту важливим є орієнтація на розуміння вимоги як документально (на підставі документа) викладений критерій, який має бути виконаний та за яким не дозволено є відхилення.

Аналізуючи об'єкт дисертаційної роботи (діяльність з управління проектами на підприємстві), цілком логічним буде застосування такого зв'язку: *якість проекту забезпечується якісним проектним управлінням та якісним проектним продуктом* – матеріального або нематеріального продукту цілеспрямованої, усвідомленої діяльності людини. Однак перше, на спільну думку науковців, впроваджується лише за умови значних інвестиційних витрат: «коли бюджет проекту перевищує 10 млн. дол.» [60, с. 239], пояснюючи це тим, що проект – тимчасове утворення. З нашої точки зору, таке твердження є недостатньо ґрунтовним, оскільки описані та закріплені стандарти реалізації процесів, які є стійкими та повторюваними

від проекту до проекту, і накопичений досвід та кращі практики в першу чергу необхідні для успішної реалізації проектів у майбутньому.

З позиції процесного і системного підходів діяльність у рамках проектного управління в організації розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів проектного управління. Застосовуючи положення системного підходу до синергетичного ефекту від функціонування компонентів системи, зазначимо, що якість проектного управління забезпечується якістю окремих процесів проектного управління.

Синтезуючи розглянуті раніше теоретичні положення щодо якості та процесів проектного управління, сформуємо визначення поняття *якості процесу проектного управління*: це рівень відповідності сукупності характеристик низки взаємопов'язаних дій із перетворення вхідних продуктів управлінської діяльності на вихідні, документально або недокументально встановлені критерії, що відображають вимоги та очікування зацікавлених сторін проекту.

Таким чином, процедура оцінювання рівня якості процесу проектного управління зводиться до зіставлення фактичних характеристик протікання процесу з документально або недокументально встановленими критеріями, що визначають вимоги до реалізації відповідного процесу.

Наступним кроком у напрямі розуміння якості процесу проектного управління вважатимемо визначення складових процесу проектного управління, щодо яких можливе встановлення критеріїв, а також склад критеріїв з урахуванням специфіки продуктів управлінської діяльності.

Будь-який процес проектного управління має входи, виходи та інструментарій перетворення входів на виходи. Для кожного з елементів процесу проектного управління можуть бути встановлені критерії з їх реалізації. Пропонуємо розглянути систему критеріїв якості процесу проектного управління (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Система критеріїв якості одиничного процесу проектного управління

Джерело: складено автором.

Реалізація якісного перетворення входів одиничним процесом проектного управління потребує використання таких вхідних параметрів, які можуть бути використані та оброблені з допомогою визначеного інструментарію процесу без додаткових перетворень інформації, форматування документації та адаптації управлінських рішень. Інструментарій має відповідати умовам перетворення входів на виходи процесу і максимально враховувати всю значущу інформацію для прийняття рішення. Застосування критеріїв до виходів процесу є одним із найважливіших аспектів, оскільки вихідна інформація, документація та управлінські рішення формують вхідні параметри для наступних процесів. Відповідно до запропонованої системи критеріїв якісний процес проектного управління характеризується своєчасністю і повнотою забезпечення критеріїв на кожному зі складових елементів.

Наступний крок – визначення співвідношення між поняттями якості та цінності процесу проектного управління.

Так, за Стандартом з методології цінності, цінність визначається за таким співвідношенням [150, с. 8]:

$$\text{Цінність} \approx \text{Функція} / \text{Ресурси}, \quad (1.1)$$

де *Функція* – вимірюється вимогами замовника (споживача) до виконання; *Ресурси* – вимірюються в матеріалах, ресурсах праці, часі і т. д., необхідних для реалізації цієї функції.

Оскільки функція (або створена функціональність, корисність) вимірюється за вимогами замовника (споживача), цілком логічно наголосити, що даний параметр перебуває у прямо пропорційній залежності від якості.

Таким чином, цінність процесу проектного управління визначається як відношення забезпеченого рівня якості до витрачених ресурсів:

$$PMPV (\text{Project Management Process Value}) = f(Q, R) \quad (1.2)$$

або

$$\text{Цінність процесу проектного управління} \approx \text{Якість} / \text{Ресурси}, \quad (1.3)$$

де *Якість* (англ. *Q, quality*) – досягнутий рівень відповідності сукупності характеристик процесу проектного управління документально або недokumentально встановленим критеріям, що відображають вимоги та очікування зацікавлених сторін (керівників процесів, споживачів продуктів управлінської діяльності); *Ресурси* (англ. *R, resources*) – витрачені матеріальні, часові та ресурси праці, необхідні для реалізації відповідного рівня якості процесу проектного управління.

Відповідно до розглянутого співвідношення максимізація цінності процесу проектного управління забезпечується максимізацією якості та мінімізацією витрачених ресурсів на реалізацію відповідного рівня якості процесу проектного управління (рис. 1.11).

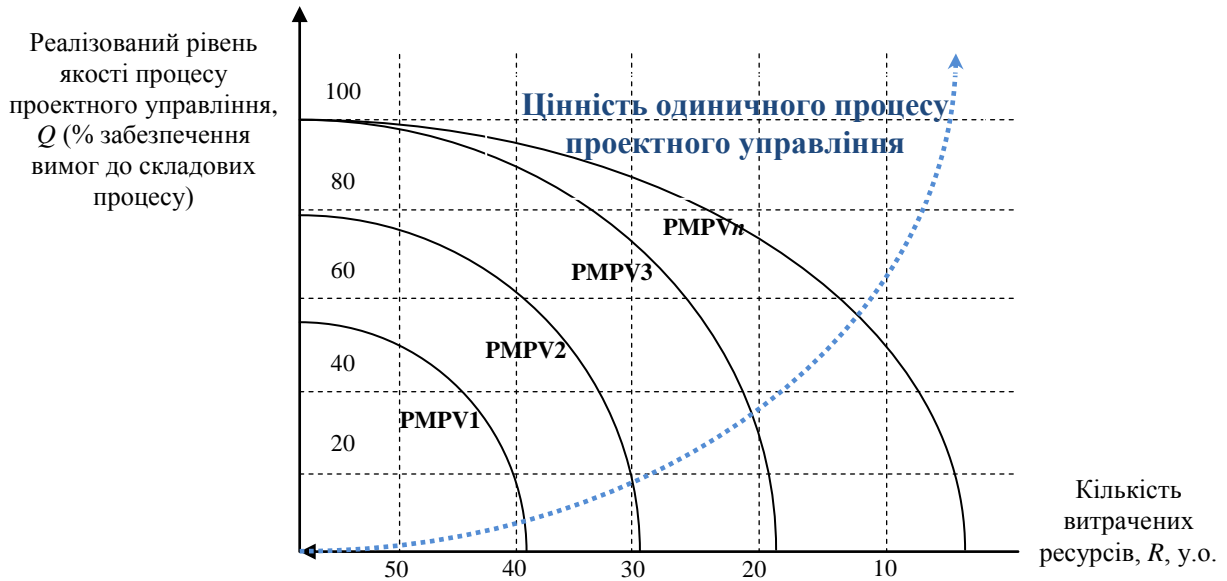


Рис. 1.11. Графік формування цінності одиничного процесу проектного управління

Джерело: складено автором.

Відповідно до графіка з рис. 1.11 цінність визначається за площею фігури, обмеженою віссю абсцис, ординат і відповідною дугою PMPV_i (Project Management Process Value) – цінності процесу проектного управління.

Питання про підвищення цінності процесу проектного управління нерозривно пов'язане з розвитком процесу, який передбачає перехід до вищого рівня зрілості. Поняття зрілості процесу було визначене в моделі зрілості процесів розробки програмного забезпечення (Software Capability Maturity Model, SW-CMM). Так, згідно з положеннями технічного звіту Університету Карнегі-Меллона: «Зрілість процесу – це рівень, в який конкретний процес в явному вигляді визначений, керований, вимірюваний, контрольований і результативний» [142, с. 4]. Відповідно до розглянутого визначення можна зазначити, що зрілість процесу – це комплексна характеристика процесу, всі компоненти взаємопов'язані, і у своїй сукупності формують ту або іншу характерну ознаку – зрілість процесу на певному рівні.

Для кращого розуміння даного поняття розглянемо складові характерні ознаки поняття зрілості процесу:

- визначність процесу – рівень повноти, зрозумілості та фіксованості опису послідовності робіт, ролей і прав та відповідальності у рамках процесу, наявність документально закріплених рольових та інших інструкцій;
- керованість процесу – міра релевантності процесу, наскільки можливим є вплив на процес і його результати;
- вимірюваність процесу – характеристика процесу, що визначає наявність зафіксованих і погоджених методик та критеріїв оцінювання рівня досягнення планового результату та обсягу залучених (спожитих) ресурсів для досягнення такого результату;
- контрольованість процесу – характеристика процесу, нерозривно пов'язана з загальною керованістю процесу, яка визначає, наскільки процес є відкритим для реалізації діяльності з виявлення та ліквідації відхилень від нормального функціонування процесу;
- результативність процесу – міра, в якій конкретним процесом можна досягти бажаного результату і наскільки даний процес спрямований на вирішення конкретного питання.

Проаналізувавши складові характеристики поняття зрілості процесу, повернемося до твердження про залежність цінності процесу від рівня зрілості і зазначимо, що цінність процесу проектного управління перебуває у безпосередній залежності від рівня його зрілості. Логіка такого твердження пояснюється у такий спосіб: чим вища визначеність, керованість, вимірюваність, контрольованість і результативність процесу, тим вищий рівень прозорості, зрозумілості, повноти урахування та керованості процедур задоволення вимог зацікавлених сторін проекту, і тим менші затрати часу на встановлення вхідних вимог, вибору методів та інструментів трансформації, а також оцінювання прийнятності результатів та передачі продуктів управлінської діяльності в межах системи процесів проектного управління.

У теорії проектного менеджменту визначення рівня розвитку системи процесів проектного управління пов'язане з оцінюванням рівня зрілості таких процесів (груп процесів). Світовий досвід оцінювання рівня зрілості управління проектами налічує ряд міжнародних, національних і корпоративних стандартів, кількісних та якісних моделей, які знайшли практичне застосування.

За стандартом ISO, модель зрілості визначається як «модель, котра відображає необхідні елементи ефективних процесів та описує шлях поступового покращення від незрілих процесів (керованих ad hoc) до регламентованих зрілих процесів з підвищеною якістю та ефективністю (ISO 10006) [122, с. 55]. У межах нашого дослідження були розглянуті такі моделі оцінювання: модель зрілості Каліфорнійського інституту Берклі (Project Management Process Maturity Model, PM2) [5, с. 102]; модель зрілості Гарольда Керцнера (Project Management Maturity Model, PMMM) [33, с. 70-71]; модель організаційної зрілості управління проектами (Organizational Project Management Maturity Model, OPM3) Інституту управління проектами США [88, с. 158; 139, с. 36]; модель зрілості процесів розробки програмного забезпечення (Software Capability Maturity Model, SWCMM) Інституту розробки програмного забезпечення (SEI) та Університету Карнегі-Меллона [142, с. 8]; модель зрілості управління портфелями, програмами та проектами (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model, P3M3) Міністерства державної торгівлі OGC Великобританії [147, с. 13-14]. Детально з описами розглянутих ступеневих моделей зрілості процесів проектного управління можна ознайомитись у дод. А.

Проведемо порівняння ступеневих моделей зрілості проектного управління відповідно до кількості рівнів зрілості та якісних властивостей процесів проектного управління на різних рівнях розвитку відповідно до описів моделей (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняння ступеневих моделей зрілості проектного управління

Модель зрілості	Описи управління проектами на визначених рівнях моделей				
	Перший рівень	Другий рівень	Третій рівень	Четвертий рівень	П'ятий рівень
Модель зрілості Каліфорнійського інституту Берклі	«Первісний процес»: відсутні описані процеси; відсутні стандарти; процедури визначаються індивідуально керівником проекту	«Структурований процес»: більшість процесів задокументовані на корпоративному рівні; відсутні вимоги до застосування процесів до всіх проектів	«Інституалізований процес»: стандартизоване використання описаних процесів до всіх проектів; реалізація функцій моніторингу та контролю використання процесів	«Керований процес»: інтеграція системи проектного управління із системою управління організацією; рішення по проектам мають організаційну перспективу; найкращі практики використовуються в наступних проектах	«Оптимізуючий процес»: оцінювання виходів процесів; використання кращого досвіду та практик для оптимізації процесів проектного управління
Модель зрілості професора коледжу Baldwin-Wallace Гарольда Керцнера	«Загальна термінологія»: визначення необхідності вивчення знань з проектного управління; відсутній розвиток системи проектного менеджменту.	«Загальні процеси»: активність вивчення проектного управління на всіх рівнях; підтримка ОПР-ами практики проектного управління	«Єдина методологія»: визначення необхідності застосування методології проектного управління; отримання фінансової вигоди від навчання персоналу	«Бенчмаркінг»: постійне порівняння та застосування найкращого досвіду з управління проектами; формування стандартів з управління проектами	«Безперервне покращення»: перенесення досвіду на управління теперішніми проектами та вдосконалення всіх процесів управління проектами; функціонування повноцінного стратегічного планування в управління проектами
Моделі зрілості процесів розробки програмного забезпечення ІРПЗ Університету Карнегі-Меллона	«Первісний»: застосування інструментів та методів на власний розсуд розробників ПЗ	«Повторюваний»: описання та введення в дію процесів; рекомендаційний формат застосування процесів; для важливих проектів – директивний	«Визначений»: обов'язкове застосування стандартизованих та документованих процесів для всіх проектів	«Керований»: активний моніторинг та контроль виконання проекту; процеси прийняття рішень по проекту інтегровані із іншими бізнес-процесами	«Оптимізація»: має місце зворотній зв'язок від виконання проекту до поліпшення якості процесу; кращий досвід вводиться до програми поліпшення
Модель зрілості проектів, програм та портфелів міністерства державної торгівлі Великобританії	«Усвідомлення процесу»: процеси не документовані; суб'єктивні методи управління; незначна або відсутня термінологічна база	«Відтворюваний процес»: мають місце описи процесів у «грубій» формі; впровадження методів планування та контролю	«Визначений процес»: мають місце задокументовані процеси; директивне дотримання стандартизованих процесів	«Керований процес»: застосування кількісного контролю за визначеними системами вимірювання; застосування проактивних заходів з досягнення цілей проекту	«Оптимізований процес»: постійний пошук, селекція та ратифікація інноваційних ідей і технологій; жорсткі рамки при вирішенні проблемних питань в управлінні

Джерело: складено автором на основі [5], [33], [142], [147].

За результатами аналізу описів рівнів зрілості проектного управління відповідно до розглянутих моделей ми виділили такі проблемні питання.

1. Світовий досвід і найкращі практики проектного управління визначають наявність певної сукупності процесів проектного управління. Така сукупність процесів із відповідними взаємозв'язками формує систему процесів проектного управління. Становлення і розвиток системи проходить певні етапи: від впровадження і вибіркового функціонування перших одиничних процесів до регулярного використання повного комплексу процесів управління проектами, програмами та портфелями проектів. В свою чергу в розглянутих моделях не визначено стан системи на початковому етапі, коли жодні процеси проектного менеджменту не розглядаються як предмет управління. Аналіз системи за таких умов не забезпечує розмежування рівнів зрілості від початку становлення системи до перших рівнів моделей – коли керівники проектів виконують процедури на власний розсуд. Саме розмежування стану системи від відсутності одиничних процесів до їх наявності в суб'єктивованому розумінні проектним керівником ускладнює процедуру оцінювання та трактування результатів та не дає можливості визначити ділянки проектного управління, які не віднайшли початкових зародків у системі процесів проектного управління підприємства.

2. Реалізуючи завдання з визначення стану проектного управління в організації на предмет впровадження визначених процесів та їх реального застосування на підприємстві, зазначимо, що в розглянутих моделях зрілості має місце не виключне поняття «застосування описаних процесів у проектному управлінні» між другим і третім рівнями зрілості. Визначаючи, що процеси описані, однак їх застосування має необов'язковий характер для всіх проектів, не дає можливості коректно оцінити, в якій мірі проектні керівники застосовують визначені та описані процеси.

Враховуючи корисність запропонованих структур та описів процесів, залишається проблема ідентифікації кожного процесу проектного управління на визначених всіх п'яти рівнях. Визначимо розробку та апробацію універсальної різногалузевої моделі зрілості процесів проектного управління як наступне завдання у рамках дисертаційного дослідження.

Розвиток процесів проектного управління дає можливість підвищити цінність продуктів управлінської діяльності у ході організації проектної діяльності. Перехід до вищих рівнів зрілості процесів передбачає стандартизацію процедур і пошук постійного покращення інструментарію проектного управління, як результат підвищення продуктивності, якості управлінської діяльності та реактивного реагування на швидкозмінні умови функціонування підприємства та потреби зацікавлених сторін проекту.

Розглянувши всі елементи, фактори та передумови створення цінності проекту, узагальнимо результати дослідження у системі ціннісно-процесного управління проектом (рис. 1.12).

Запропонована система ціннісно-процесного управління проектом – це система процесів і процедур управління діяльністю з проектування на підприємстві, в основі якої закладена галузь знань з управління цінністю проекту.

Практична реалізація галузі знань з управління цінністю проекту набуває форм встановлених двох модулів: група процесів управління цінністю (розвитком) проектного управління і група процесів управління цінністю результатів проекту.

Управління цінністю проектного управління спрямоване на оптимізацію та цільовий розвиток системи процесів проектного управління. У межах запропонованої системи ціннісно-процесного управління, управління цінністю проектного управління розглядається у контексті зрілості системи процесів проектного управління. Даний зв'язок було розкрито під час встановлення відношень понять якості, цінності та зрілості

процесів проектного управління. Оптимізація та цільовий розвиток у межах управління зрілістю процесів проектного управління досягається завдяки оцінюванню зрілості одиничних процесів (груп одиничних процесів) проектного управління, виявлення вузьких місць системи і подальшої цільової оптимізації слабких ділянок системи.

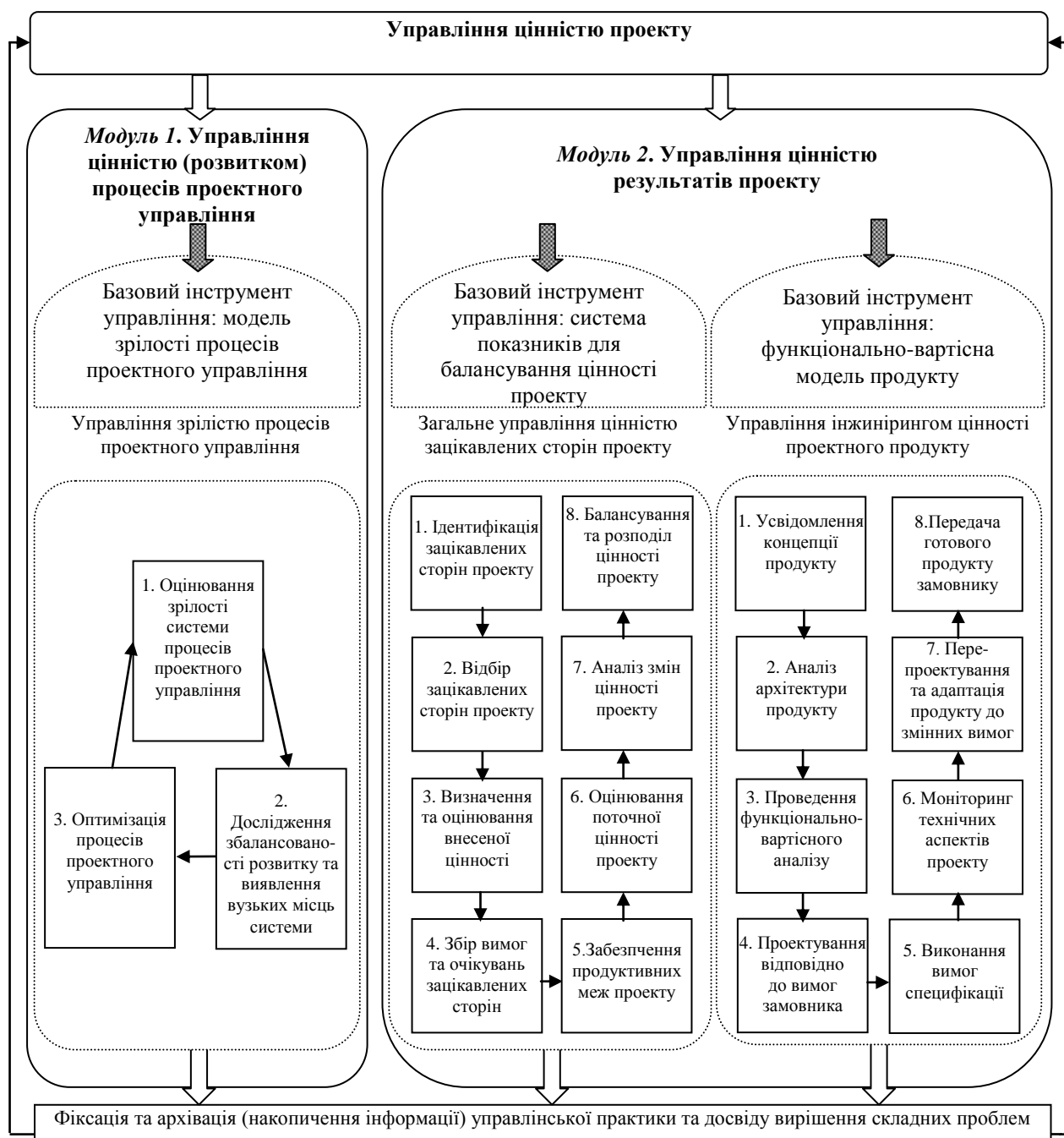


Рис. 1.12. Система ціннісно-процесного управління проектом на підприємстві

Джерело: складено автором.

Базовим інструментарієм даної групи процесів управління є модель зрілості одиничних процесів проектного управління, яка задає вихідні параметри для проведення їх оцінювання. Дослідження збалансованості розвитку і виявлення вузьких місць системи одиничних процесів здійснюється з допомогою системи показників зрілості та збалансованості розвитку процесів (груп процесів) проектного управління, яка слугує основою визначення оцінок, порівнянь та аналізу цілісної картини зрілості системи процесів проектного управління в організації.

Управління цінністю результатів проекту в межах системи ціннісно-процесного управління розглядається як система процесів управління, основним завданням якої є оцінювання, балансування і максимізація цінності результатів проекту для всіх зацікавлених сторін. У межах управління цінністю результатів проекту виділяємо дві логічно пов'язані складові: загальне управління цінністю всіх зацікавлених сторін проекту та вузькоспеціалізовану складову управління цінністю кінцевих споживачів проектного продукту – управління інжинірингом цінності проектного продукту.

Загальне управління цінністю зацікавлених сторін проекту базується на прийнятті управлінських рішень про балансування внесеної зацікавленими сторонами і створеної цінності проектом для зацікавлених сторін. Базовим інструментом управління має стати система балансування (гармонізації) цінності проекту як система відносних кількісних показників, що відображають порівняння очікуваного рівня досягнення вимог зацікавлених сторін від проміжних і кінцевих результатів проекту з очікуваним рівнем внесеної корисності до загального результату проекту. У рамках блоку загального управління цінністю зацікавлених сторін проекту передбачається застосування спеціальних процедур та інструментів, основним завданням яких є балансування цінності проекту для зацікавлених сторін, що відповідає передумовам формування цінності та успішності проекту.

Формування концептуальних підходів до системи процесів загального управління цінністю результатів проекту для зацікавлених сторін є завданням дисертаційної роботи, в якому передбачено розкриття наукової новизни, а основні результати детально розкриті у наступних розділах дисертаційної роботи.

У модулі управління цінністю результатів проекту важливим є акцентування уваги на формуванні цінності для однієї з ключових зацікавлених сторін проекту – споживачів проектного продукту. З цією метою в межах системи ціннісно-процесного управління було виділено блок з управління інжинірингом цінності проектного продукту, базовим інструментом управління яким визначено функціонально-вартісну модель продукту. Так, важливим аспектом максимізації цінності для споживачів є реалізації найкращих альтернатив у функціональності проектного продукту з найменшими витратами. Така комбінація у поєднанні з ринковою вартістю експлуатації продукту забезпечить належний рівень конкурентоспроможності продукції підприємства. Запроектована та реалізована модель продукту з допомогою функціонально-вартісного аналізу забезпечить також інші явні ефекти, пов'язані зі зниженням виробних витрат та з удосконаленням технологій виробництва, які у сукупності забезпечують вихідні параметри підвищення цінності конкретного проекту для підприємства, що його реалізує.

З метою забезпечення саморозвитку системи управління цінністю проекту передбачається застосування спеціального визначеного процесу фіксації, архівації, накопичення і використання в наступних періодах та проектах кращої управлінської практики і досвіду вирішення проблемних питань. Налагоджений зворотний зв'язок, таким чином, слугує передумовою постійного поліпшення системи ціннісно-процесного управління проектами на підприємстві.

Реалізація запропонованих положень ціннісно-процесного управління проектами потребує вирішення двох завдань, по-перше, розробити і впровадити систему процесів управління цінністю зацікавлених сторін проекту; по-друге, провести апробацію процедури управління цінністю (розвитком) процесів проектного управління з урахуванням тих обмежень, які були визначені під час дослідження сучасних підходів до моделюванні зрілості процесів проектного управління.

З нашої точки зору, вирішення таких завдань слід розпочати з оцінювання зрілості процесів проектного управління як фактора створення цінності проекту. Оцінювання зрілості процесів проектного управління має два важливих результати: по-перше, дозволяє провести апробацію запропонованої процедури та інструментів управління цінністю (розвитком) процесів проектного управління як складового елементу системи ціннісно-процесного управління; по-друге, продіагностувати можливість (готовність) підприємств – баз проведення дослідження щодо підтримання функціонування нових процесів управління цінністю зацікавлених сторін проекту як необхідної складової запропонованої системи ціннісно-процесного управління проектами.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад ціннісно-процесного підходу до управління проектами підприємства дозволило зробити такі висновки.

1. Цінність проекту, виражену у результатах цілеспрямованої, обмеженої у часі, діяльності, яка здійснюється для реалізації унікальних цілей і завдань, було визначено як суб'єктивовану корисність, одержану зацікавленими сторонами проекту від проміжних і кінцевих результатів проекту порівняно із витраченими матеріальними та нематеріальними ресурсами. Суб'єктивованість, зазначена у визначенні, розглядається у

контексті того, що цінність проекту сама по собі як сутність належить до конкретного суб'єкта (групи суб'єктів, групи зацікавлених осіб), щодо яких така цінність створюється та оцінюється. Основними класифікаційними ознаками виділення різних видів цінності проекту є такі: за аспектами життєдіяльності (соціальна, духовна, економічна, матеріальна цінність), за характером сприйняття (суб'єктивна та об'єктивна цінність), за цільовим призначенням (цільова та екстернальна цінність), за етапом реалізації (реалізована та потенційна цінність) та ін. Визначення даних форм прояву дозволяє скласти думку про природу та можливі напрями дослідження цінності результатів проекту.

2. Обов'язковими умовами створення цінності проекту є реалізація проекту відповідно до плану та гармонізації цінності проекту для всіх зацікавлених сторін проекту через отримані результати проекту. Згідно з умовами були встановлені припущення стосовно факторів формування цінності проекту. Так, реалізація проекту за планом залежить від обраного підходу та рівня розвитку системи проектного управління, а невід'ємним фактором гармонізації цінності проекту для всіх зацікавлених сторін є наявність відповідних методів та інструментів управління цінністю проекту, за допомогою яких відбувається планування, моніторинг, оцінювання та коригування цінності отриманих результатів для зацікавлених сторін у процесі реалізації проекту.

3. Ускладнення проектів, необхідність залучення та управління фахівцями різної спеціалізації, використання послуг підряду, швидка зміна середовища реалізації проекту – все це вимагає розробки універсальних процедур, які забезпечують підготовку, узгодження, виконання і контроль управлінських рішень на всіх етапах реалізації проекту в руслі єдиного ланцюга, спрямованого на створення цінності для споживача. Задоволення даних вимог знаходить відображення у межах процесного підходу до управління підприємством. Організовані та керовані одиничні процеси

моніторингу трудової участі у колективних роботах за проектом, з контролю задоволеності і лояльності та розформування проектної команди сприятимуть ефективній і вмотивованій взаємодії внутрішніх зацікавлених сторін проекту. Розширення та доповнення процесів у межах визначеної галузі знань проектного менеджменту в ході дисертаційного дослідження дає можливість розглянути цілісну картину системи процесів проектного управління підприємства.

4. Підвищення цінності продукту управління як результату реалізації процесів проектного менеджменту та як фактора створення цінності проекту перебуває у прямо пропорційній залежності від зрілості системи процесів проектного управління. Світовий досвід оцінювання рівня зрілості останнього налічує ряд міжнародних, національних та корпоративних стандартів, кількісних та якісних моделей, які віднайшли практичне застосування. Аналізуючи сучасні підходи до моделювання зрілості процесів проектного управління, були визначені аналітичні обмеження в існуючих моделях, пов'язані з ускладненням виняткового розмежування рівнів зрілості та ідентифікації перехідних станів у розвитку одиничних процесів проектного управління. Вирішення даних обмежень було визначено як завдання дисертаційної роботи.

5. Сьогодні в межах теорії та практики проектного управління мають місце лише фрагментарні роботи у вивченні питання про управління цінністю всіх зацікавлених сторін проекту, а оцінювання цінності переважно зводиться до визначення фінансової ефективності та доцільності реалізації проекту з позицій створення доданої вартості. Концептуальна реалізація досліджуваної галузі знань з управління цінністю проекту у формі визначених і взаємопов'язаних процесів знаходить своє відображення в системі ціннісно-процесного управління проектом. Запропонована система передбачає розподіл загального управління цінністю проекту на два модулі, які відповідають за становлення факторів формування цінності проекту, –

управління цінністю (розвитком) проектного управління на базі оптимізації та розвитку системи одиничних процесів проектного менеджменту та управління цінністю кінцевих результатів проекту – за рахунок балансування (гармонізації) та максимізації цінності проміжних та кінцевих результатів проекту для всіх зацікавлених сторін проекту. Передбачений і визначений у межах системи процес фіксації, накопичення та використання в наступних періодах та проектах кращої управлінської практики та досвіду вирішення проблемних питань слугує передумовою постійного поліпшення запропонованої системи управління цінністю проекту.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [72], [76], [77] та [78].

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА АНАЛІЗУ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ФАКТОРІВ СТВОРЕННЯ ЇХ ЦІННОСТІ

2.1. Оцінка світового досвіду проектного управління та дослідження зрілості його процесів

Реалізація проекту відповідно до плану є однією з передумов створення цінності проекту. Отримані результати у запланований період часу, реалізовані в межах планових ресурсних витратах зі встановленими якісно-кількісними параметрами – все це ті умови, які визначають, наскільки цільові результати є цінними з позиції замовника (споживача) проектного продукту. Таким чином, цінність проекту створюється за умови досягнення цільових значень ключових планових параметрів, які розміщені у площині так званого *залізного трикутника* проектного управління (рис. 2.1) та відповідають критеріям своєчасного виконання проектних робіт, з відповідним рівнем якості/обсягу та у межах виділеного бюджету.

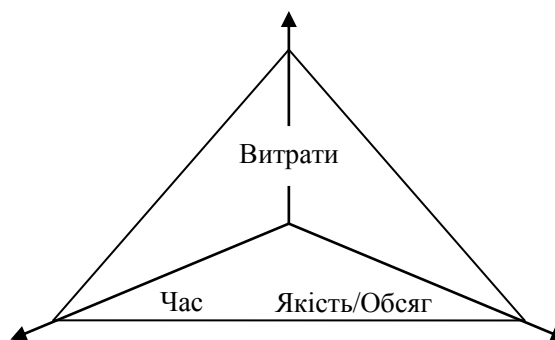


Рис. 2.1. «Залізний трикутник» проектного управління [106, с. 2]

Результати багатьох досліджень практики проектного управління [28, 146, 148 та ін.] вказують, що значна частка інвестиційних проектів досягають кінцевого результату («кінцевої зупинки») з перевищенням планових

показників періоду реалізації та фінансування. Оптимізації таких кінцевих результатів неможлива без впровадження сучасних технологій та інструментів проектного управління, які забезпечують стабільність та контроль протягом життєвого циклу проектів. Однак процес імплементації та функціонування нових методів та технологій проектного управління перебуває в прямій залежності від рівня зрілості системи проектного менеджменту підприємства – реципієнта таких організаційних інновацій.

Такі логічні судження спонукають до розуміння необхідності дослідження питання зрілості системи проектного менеджменту підприємств, а саме – їх оцінювання, діагностування та оптимізації вузьких місць систем.

Досліджуючи питання оцінювання зрілості системи процесів проектного управління, на нашу думку, важливим є аналіз практичного досвіду, який мав місце під час вивчення даного питання.

Так, результати досліджень зрілості проектного управління знайшли втілення у працях таких вітчизняних і зарубіжних економістів-дослідників, як А. В. Дзюбіної [25], М. В. Малиніної [44], Н. Л. Коровкіної та Е. П. Трушкіної [39], Г. Керцнера [33], В. Іббса і Х. Куака [120], Л. Лабусчара [131] та інших. Однак на поточний момент відсутня єдина точка зору на дане питання, а результати аналізу робіт зводяться до того, що поліпшення системи проектного менеджменту на підприємстві потребує: а) відповідних інструментів діагностування поточного стану; б) виділення проблемних ділянок системи – процесів управління проектом; і в) підсилення визначених слабких місць.

Одні з перших практичних досліджень на предмет оцінювання рівня зрілості процесів управління проектами були проведені вченими Каліфорнійського інституту Берклі (штат Каліфорнія, США) у 2000 р. Дослідження було розпочато з розробки моделі зрілості процесів управління проектами та методології аналізу, що дозволяє оцінити зрілість цих процесів.

Модель зрілості процесів управління проектами (Project Management Process Maturity Model, PM2) визначає п'ять рівнів зрілості процесів управління: безсистемний, плановий, управління на рівні проекту, управління на корпоративному рівні та рівень вдосконалення. З детальним описом процесів на кожному з п'яти рівнів ми ознайомились в попередньому розділі дисертаційної роботи.

Для збору первинної інформації була розроблена анкета з 148 питань, на кожне з яких запропоновано кілька варіантів відповідей, з яких потрібно було обрати лише одну. Ці запитання охоплювали 8 галузей знань (управління інтеграцією, задум, час, вартість, якість, людські ресурси, комунікації, ризики, контракти, поставки) і 6 фаз проекту (ініціація, планування, виконання, контроль, завершення проекту та оточення проектно-орієнтованої організації). Модель зрілості і методологія були використані у ході проведення бенчмаркінгу для 38 різних компаній і урядових (державних) установ в чотирьох різних сферах: інженерно-будівельній, телекомунікаційній, інформаційних систем і високотехнологічного виробництва.

Результати дослідження виявились такими: загальний рівень управління проектами для компаній по галузях варіювався від нижчого значення, рівного 3,06 для сфери інформаційних систем, до вищого – 3,36 – для інженерно-будівельної сфери. Середнє значення для всіх компаній становило 3,26. Також привертає увагу, що найменше середнє значення (2,85) серед сфер управління спостерігалась в управлінні ризиками.

Враховуючи те, що діапазон можливих значень становив від 1 до 5, дослідження показало істотні можливості для поліпшення управління проектами у всіх розглянутих чотирьох галузях, особливо у сфері управління ризиками, які мають вагомий вплив на досягнення запланованих параметрів реалізації проектів.

Дещо схоже дослідження за предметом та інструментарієм було проведене в 2007 р. на базі підприємств Південноафриканського регіону науковцями Університету Йоганнесбургу (Південно-Африканська Республіка) [131]. У ході дослідження було проаналізовано практику реалізації ІТ-проектів на базі 206 організацій з наступних 10 секторів народного господарства: інформація та телекомунікації (ІСТ), банки та фінанси, енергетика та комунальні послуги, державні установи, промислове виробництво, транспорт, оптова та роздрібна торгівля, будівництво, консалтинг та ін.; і проведено хронологічне порівняння зміни зрілості процесів проектного управління та статистики успішної реалізації ІТ-проектів.

Основні результати, отримані в ході проведення дослідження, такі: проведено порівняння значень середньо групового показника рівня зрілості процесів проектного управління та за галузями знань з проектного управління у 2007 і 2003 рр. За результатами порівняння було зафіксовано факт зростання середнього рівня зрілості процесів проектного управління на 23,63 %. Паралельно автори дослідження проводять аналогію в поліпшенні статистики реалізації ІТ-проектів, за даними звітів CHAOS: з 34 % у 2002 р. до 35 % у 2006 р., за якими можна встановити залежність між рівнем зрілості системи процесів проектного управління в організації та успішністю реалізації проектів. Важливо також зазначити, що середній рівень зрілості за даними проведеного дослідження становив 3,61, а враховуючи діапазон значень, встановлений п'ятирівневою моделлю зрілості, покладеною в основу оцінювання, можна зазначити, що на момент оцінювання існував значний потенціал (27,8 % зростання) для поліпшення системи процесів проектного управління в організаціях усіх розглянутих секторів народного господарства.

Наступне дослідження було проведено на базі російських підприємств – розробників програмного забезпечення у 2010 р. Використовуючи

п'ятирівневу модель та інструменти економіко-математичного моделювання дослідниками Вищої школи економіки (м. Москва, Росія) було встановлено наявність кореляції між рівнем успішності ІТ-проектів (під якою розуміють рівень відхилення планових вартісних та часових меж від фактичних) та рівнем зрілості галузей знань з управління проектами в досліджуваних компаніях [39, с. 13-19]. Це підтверджує, що визначення рівня зрілості процесів має бути першим етапом діагностування проблемних ділянок управління проектами, які, ймовірно, впливатимуть на результати їх реалізації.

Аналізуючи результати дослідників Вищої школи економіки, слід зазначити, що незрозумілим залишається фактичний узагальнений результат оцінювання. Так, у дослідженні зрілості проектного управління була застосована п'ятирівнева модель, а фактичний узагальнений результат зрілості проектного управління для групи консалтингових компаній – баз проведення дослідження становить 2,16. Такий результат відповідно до описів рівнів зрілості моделі відповідає рівню індивідуального планування проектів та превалювання неформальних процедур управління в організації. На нашу думку, такі результати не в повній мірі відображають досвід роботи консалтингових компаній, а отримані показники потребують уточнення.

Дослідження рівня зрілості управління проектами для українських організацій було вперше проведено в 2011 р. компанією «Технології Управління Спайдер України» (Global Registered Education Provider IPMA) за підтримки Київського відділення РМІ [82, с. 44-46].

Рівень зрілості системи управління окремими проектами та портфелем проектів визначався на підставі 38 характеристик. Максимальний бал міг становити 380, що відповідало найвищому рівню проектного управління в організації. За інструмент збору первинної інформації було взято розроблену анкету, яку передали до 250 компаній. Модель розрахунків була підготовлена консалтинговою групою «ИНЭКС-FT».

Результати аналізу отриманої інформації показали, що компанії практично всіх галузей застосовують проектний підхід. На підприємствах галузей, в яких проектний підхід застосовувався вже тривалий час, спостерігається перехід від управління окремо взятими проектами до управління портфелем проектів.

Аналогічне дослідження було проведене також у 2013 р. Організаторами дослідження стали компанія «Технології Управління Спайдер України» і телеканал БТБ за підтримки відділення PMI (Project Management Institute, США) в Україні. База дослідження охопила тисячі українських компаній. Організатори отримали 219 результативних анкет, на підставі яких були визначені 10 фіналістів рейтингу і переможці номінацій.

Рейтинги зрілості систем управління проектами українських компаній за 2011 та 2013 рр. подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Рейтинги зрілості систем управління проектами українських компаній

Рейтинг	2011		2013	
	Організація	Загальний бал	Організація	Загальний бал
1	МТС-Україна	272,84	Райффайзенбанк Банк Аваль	–
2	УкрСіББанк	264,29	Київстар	–
3	Сбербанк России	255,33	ДТЭК	–
4	Миратех	249,46	Перший український міжнародний банк	–
5	МДЕМ	249,33	УкрСіББанк	–
6	Амстор	249,03	МДЕМ	–
7	Інком	247,14	Сбербанк России	–
8	НЕСТ	246,94	Фармак	–
9	Ес Енд Ті Україна	243,02	Террасофт	–
10	Миронівський хлібопродукт	242,35	НПК «Горные Машины»	–

Джерело: складено автором на основі: [82], [84].

За результатами даного дослідження цілком обґрунтовано можна стверджувати, що українські підприємства не в повній мірі використовують потенційні можливості для поліпшення систем проектного управління (71,8%

для першої позиції у рейтингу). Однак, як зазначають автори проведеного дослідження, у згаданому рейтингу не стільки важливим є позиція, скільки наявність компанії в даному списку. Всі компанії, що потрапили до даного рейтингу, дотримуються високих стандартів управління проектами. Факт проведення і результати дослідження такого масштабу є вагомим кроком в оцінюванні рівня зрілості систем проектного менеджменту вітчизняних підприємств.

Розглянувши детально окремі практики проведення досліджень на предмет зрілості проектного управління, пропонуємо узагальнити міжнародний та вітчизняний досвід і сформулювати висновки, розглядаючи дослідження та їх результати у хронологічній послідовності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Хронологія та порівняння досліджень зрілості проектного управління

Організація – автор дослідження	Предмет дослідження	Узагальнений потенціал розвитку*, %	Рік проведення дослідження
Каліфорнійський інститут Берклі (штат Каліфорнія, США)	Оцінювання рівня зрілості процесів проектного управління 38 різних компаній і урядових установ в 4 різних галузях: інженерно-будівельній, передачі інформації, інформаційних систем і високотехнологічного виробництва	34,8	2000
Університет Йоганнесбургу (Південно-Африканська Республіка)	Дослідження зрілості галузей знань з проектного управління на базі 206 організацій з 10 секторів народного господарства щодо реалізації ІТ-проектів	27,8	2007
Вища школа економіки (м. Москва, Росія)	Дослідження зрілості галузей знань із проектного управління на базі 10 консалтингових компаній ІТ-індустрії	56,8	2010
Компанія «Технології Управління Спайдер України» за підтримки Київського відділення РМІ (м. Київ, Україна)	Дослідження зрілості систем проектного управління базі 250 різногалузевих компаній	41,7	2011

* Узагальнений потенціал розвитку визначається як процентне відношення різниці максимального рівня зрілості, встановленого моделлю в оцінюванні, і середнього фактичного рівня зрілості по базі організацій до максимального рівня зрілості.

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Представимо табличні дані у формі гістограм для забезпечення кращої наочності отриманих результатів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Динаміка потенціалу зрілості проектного управління в організаціях

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Відповідно до отриманих фактичних узагальнених даних можна сформулювати такий висновок: хронологія досліджень зрілості проектного управління в організаціях демонструє наявність значного потенціалу зростання зрілості проектного управління (близько 35 %) незалежно галузевої належності організацій та моделі зрілості. Наявність потенціалу зростання зрілості проектного управління як нереалізованого у повній мірі фактора створення цінності проекту визначає потенціал якісного поліпшення систем проектного управління на досліджуваних підприємствах.

Паралельно з дослідженнями зрілості проектного управління підприємств проводяться дослідження зрілості компетенції проектних керівників [105], [107] та ін. Однак, з нашої точки зору, відомості, одержані у процесі згаданих вище досліджень, не можуть бути використані в узагальненій практиці проектного управління підприємств, оскільки рівень компетенції проектних керівників не в усіх випадках реалізується у формі налагоджених процедур і процесів проектного управління.

Повертаючись до результатів досліджень, проведених компанією «Технології Управління Спайдер України» за підтримки відділення РМІ

(Project Management Institute, США) у 2011 і 2013 рр., зазначимо, що необхідним є розширення діагностичного діапазону в ході дослідження зрілості проектного управління на базі вітчизняних компаній у напрямі аналізу зрілості саме одиничних процесів та галузей знань із проектного управління. Такі розрізи аналізу та дані, отримані в ході дослідження, відкривають можливості виявлення вузьких місць у системі проектного управління та проведення цільової оптимізації системи проектного управління організації для підвищення цінності реалізованих проектів.

Таким чином, пропонуємо провести апробацію, запропоновану в межах системи ціннісно-процесного управління, процедури оцінювання рівня зрілості окремих груп процесів управління проектами на вітчизняних підприємствах як фактору створення цінності проектів. Узагальнений досвід і кращі практики проведення досліджень рівня розвитку процесів проектного управління дозволяють встановити оптимальний склад відповідного аналітичного інструментарію (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Аналітичні інструменти дослідження зрілості процесів проектного управління

Джерело: складено автором.

У межах процедури будуть застосовані такі аналітичні інструменти дослідження зрілості та збалансованості розвитку процесів проектного управління. Перший – універсальна модель зрілості процесів проектного управління, яка задає вихідні параметри для оцінювання процесів, дозволяє встановити кількісні значення у відповідності до якісних характеристик досліджуваних одиничних процесів. Другий – інструмент збору первинної інформації, реалізований методом інтерв'ювання, який дає можливість отримати найбільш якісну інформацію від носіїв – суб'єктів управління. Третій – комплекс розрахункових показників і граф-аналітичні інструменти для кількісного оцінювання, порівняння результатів в єдиних площинах і діагностування проблемних ділянок у системі процесів проектного управління.

2.2. Аналітичні інструменти дослідження зрілості та збалансованості процесів проектного управління

В основу нашого дослідження, предметом якого є оцінювання зрілості системи проектного менеджменту організацій на базі вітчизняних підприємств, покладено узагальнений досвід проектного управління, задокументований Інститутом проектного менеджменту та Міжнародною організацією зі стандартизації в керівництві «Зведенні знань з управління проектами» («PMBoK» Guide) та у стандарті ISO 21500:2012 «Guidance on project management», а також виділені та доповнені процеси управління людськими ресурсам за результатами аналізу процесів проектного управління. Відповідно до стандартів виділяться десять галузей знань з управління проектами: управління проектною інтеграцією, межами, часом,

вартістю, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками, контрактами (поставками) та управління зацікавленими сторонами; а процеси управління проектами формуються у межах визначених галузей знань на кожному етапі проектного управління: ініціювання, планування, виконання, моніторингу і контролю та на етапі завершення (див. рис. 1.6).

У межах дослідження була використана спеціально розроблена комбінована на базі моделі зрілості Каліфорнійського інституту Берклі (Project Management Process Maturity Model, PM2) і моделі зрілості Гарольда Керцнера (Project Management Maturity Model, PMMM) трирівнева модель зрілості процесів (рис. 2.4), в якій враховані вузькі місця проаналізованих моделей, ідентифікованих у попередньому розділі дисертаційної роботи, і побудований на її основі інструмент анкетування для визначення рівня зрілості одиничних процесів управління.

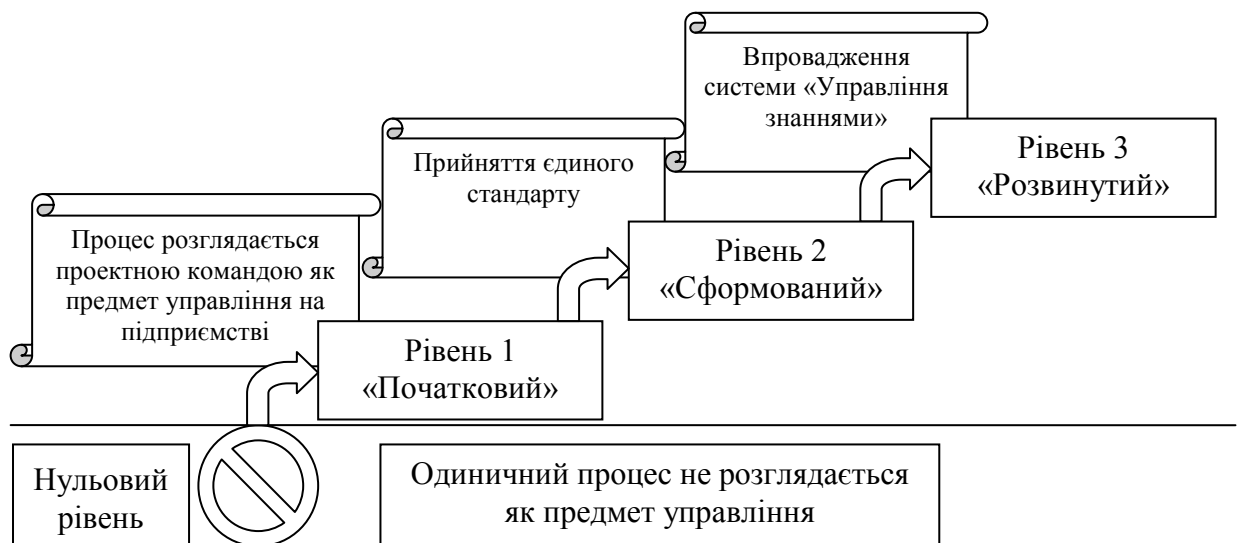


Рис. 2.4. Трирівнева модель зрілості одиничних процесів управління проектами

Джерело: складено автором.

Далі пропонуємо ознайомитись з описом і характеристиками одиничних процесів управління проектами на кожному з визначених нами рівнів моделі.

«Відсутній процес», або **«Нульовий рівень зрілості»**, – процес управління проектом не розглядається як предмет управлінської діяльності в організації, а процеси як і цінність інструментарію та вихідної інформації відсутні.

Рівень 1. «Початковий». На даному рівні відсутні корпоративні стандарт з управління проектами та типові форми документів і шаблони звітів для проектів. Керівники і проектні команди реалізують проекти відповідно до індивідуально визначених процедур та досвіду. Може мати місце разова процедура вирішення завдань з її документальним оформлення, але її застосування до всіх проектів не є обов'язковим заходом.

Рівень 2. «Сформований». На другому рівні мають місце корпоративні стандарти з керівництва проектами, які визначають перелік процедур, типових форм звітності та інструментів управління. Вимоги стандартів є обов'язковими для застосування в усіх проектах організації. Має місце кількісний контроль за результатами реалізації проектів (за фактом виконання завдань).

Рівень 3. «Розвинутий». Останній рівень зрілості характеризується винятковою активністю дій із моніторингу та контролю за ходом реалізації проекту. На постійній основі діють уповноважені члени проектної команди, провадиться безперервне спостереження, звітування і контроль виконання проекту відповідно до плану. Дані про хід реалізації проекту, результати дієвих заходів та особливості вирішення тих або інших проблем аналізуються, накопичуються та використовуються для покращення процесів управління. В організації діє система управління знаннями, за якої накопичений досвід і кращі практики (процеси) управління проектами архівуються та виступають інформаційною базою для майбутніх проектів. Виконавчим інструментом системи управління знаннями є корпоративна база знань/інформації (КБЗ/І). КБЗ/І – інформаційне сховище (жорсткий диск на сервері або архів) електронних та паперових носіїв даних, в якому

розміщується історично важливі та діючі документи (файли) та який доступний для співробітників всередині організації.

Інструментом збору первинної інформації для дослідження була обрана спеціальна форма анкетування (дод. Б). Скорочений фрагмент анкети подано на рис. 2.5.

Рівень процесу управління	Опис процесу на визначеному рівні	Відповідь	
		Формально визначений рівень	Рівень відповідно до практики проектного управління
<i>Процес: «Розробка Статуту проекту»</i>			
Відсутній	Статут проекту не створюється	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Початковий	Може мати місце практика розробки статуту для окремих проектів на разовій основі. Керівник проекту на власний розсуд визначає форму документа «Статут проекту»	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Сформований	Розробка статуту проекту є обов'язковою процедурою, яка регламентується на корпоративному рівні. Мають місце затверджені форми документів. Статут проекту є обов'язковою складовою пакета проектної документації, на основі якої приймається рішення про реалізацію проекту	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Розвинутий	Статути проектів розміщуються в корпоративній базі знань/інформації (КБЗ/І) і доступні до перегляду та аналізу проектною командою. Процедура розробки і форми статуту (з позиції інформаційного наповнення) переглядаються та оптимізуються	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Рис. 2.5. Приклад фрагмента анкети дослідження зрілості процесів управління проектами

Джерело: складено автором.

У запропонованій анкеті наведений стислий опис визначеного процесу управління проектами на кожному з трьох рівнів зрілості відповідно до моделі зрілості процесів. Також запропоновані поля для фіксації факту відсутності процесу управління проектами. Уповноваженому респонденту від організації пропонується ознайомитись з описом процесів і,

використовуючи зрозумілі позначення (наприклад, «+», «☑»), відмітити рівень розвитку відповідного процесу управління проектами в організації на формально визначеному рівні та рівні практичного використання, а також заповнити деяку довідкову інформацію.

Під формально визначеним рівнем будемо розуміти документарне або бездокументарне закріплення розпорядження ОПР (осіб, що приймають рішення: наприклад, директор, власник бізнесу) стосовно бажаного або потенційного характеру виконання процедур управління проектами.

Зазначимо, що рівень практичного використання – це фактичний рівень зрілості процесу управління проектами, який спостерігається в звичайних умовах реалізації проекту в організації.

Важливо наголосити, що не в усіх випадках формально визначений рівень процесів проектного управління збігається з фактичним рівнем відповідно до практики проектного управління в компанії, що і буде доведено до відома уповноважених респондентів з метою забезпечення об'єктивності зібраної інформації. Досвід дослідження процесів управління проектами пропонує такі пояснення причин відхилення інституалізованих на формальному рівні організації та їх практичного використання в ході реалізації проекту [153, с. 85-86]:

1. *Ситуація «Формально визначений рівень нижчий за Рівень практичного використання».* Така ситуація матиме місце за умови, якщо галузеві стандарти значно відстають від практики проектного менеджменту на підприємствах. Також проектні керівники можуть використовувати досвід споріднених галузей і власні розробки, якщо вважають, що закріплені процедури діяльності їх організації є менш ефективними.

2. *Ситуація «Формально визначений рівень відповідає Рівню практичного використання».* Така ситуація свідчить про різницю у балансі між стандартизованими процедурами та їх практичним використанням у ході реалізації проектів, яка є результатом того, що команда проекту розуміє,

використовує та вважає такі процедури достатньо ефективними. Якщо формально визначений рівень дещо менший за рівень практичного використання по групі процесів, це є підставою для ідентифікації частково неформальних процедур здійснення управління. В ситуації, якщо ж формально визначений рівень є дещо вищим за рівень практичного використання, то це може свідчити про недостатню зрозумілість корпоративних процедур або про те, що були стандартизовані неефективні, занадто бюрократизовані процедури управління.

3. Ситуація «Формально визначений рівень вищий за Рівень практичного використання». Дана ситуація слугує сигналом для системної невідповідності та потребує додаткового поглибленого аналізу. Якщо відмінність між модальними значеннями груп процесів незначна, варто орієнтуватись на трактування застосовані у випадку ситуації № 2.

Для відображення та аналізу загальної картини рівня зрілості процесів управління проектами ми пропонуємо використовувати один із наступних граф-аналітичних інструментів: Графік Ківіата і/або Графік «Ящик з вусами» («Box-and-whiskers plot»).

Графік Ківіата. Для аналізу загальної картини відповідності рівнів зрілості процесів проектного управління в організації було використано граф-аналітичний інструмент, що має назву графік Ківіата. Графік дає можливість порівняти відповідність рівнів зрілості процесів формально визначених та їх практичного використання проектними командами, а також сформулювати висновки стосовно пропорційності розвитку системи процесів управління проектами в організації. Для дослідження системи процесів управління проектами за допомогою графіка Ківіати необхідно:

1) визначити напрям дослідження; аналіз може проводитись у двох розрізах: за етапами (рис. 2.6) і/або за галузями знань із проектного управління (рис. 2.7);

- 2) розрахувати середні значення рівнів зрілості за групами процесів відповідно до напрямку дослідження;
- 3) розмістити розраховані значення на графіку.

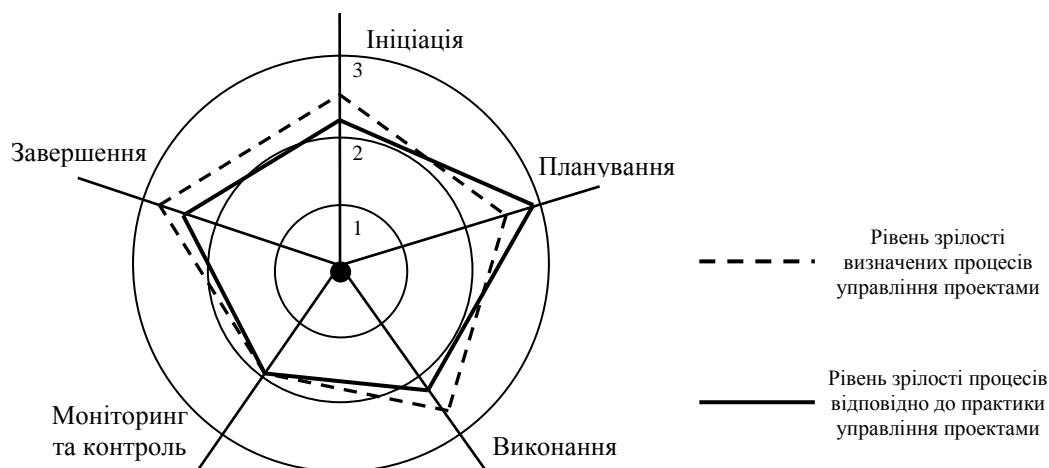


Рис. 2.6. Приклад графіка Ківіата процесів відповідно до етапів управління проектом

Джерело: складено автором.

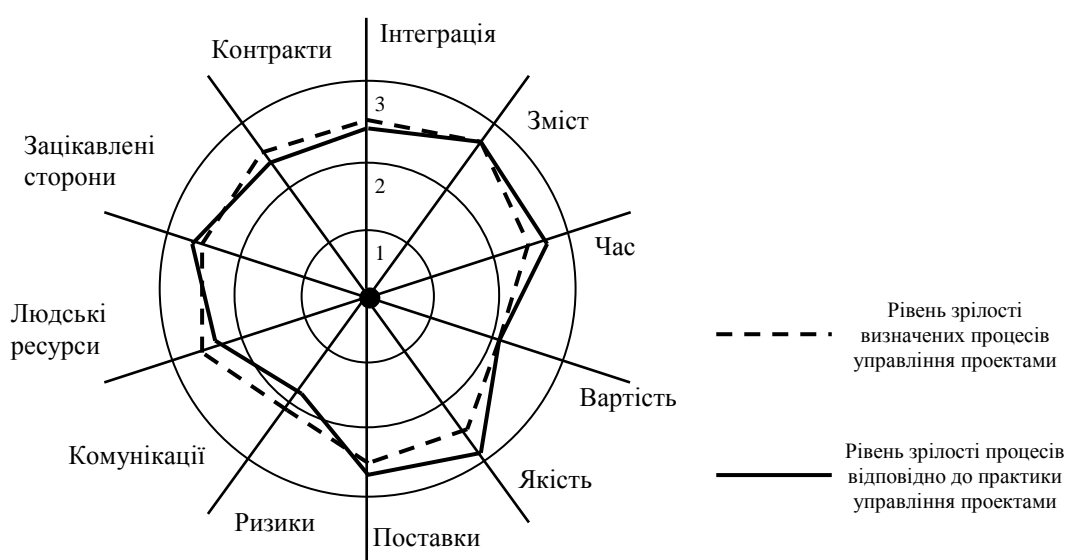


Рис. 2.7. Приклад графіка Ківіата процесів за галузями знань із проектного управління

Джерело: складено автором.

Графік «Ящик з вусами». Інструмент статистики, розроблений Джоном Тьюкі в 1970-х роках. Це швидкий спосіб вивчення одного або декількох наборів даних у графічному вигляді, оскільки показує медіану, нижній і

верхній квартилі, мінімальне і максимальне значення вибірки. Даний граф-аналітичний інструмент особливо корисний для порівняння розподілів між декількома групами або наборами даних. Елемент графіка «Ящик з вусами» по одному ряду даних представлений на рис. 2.8.

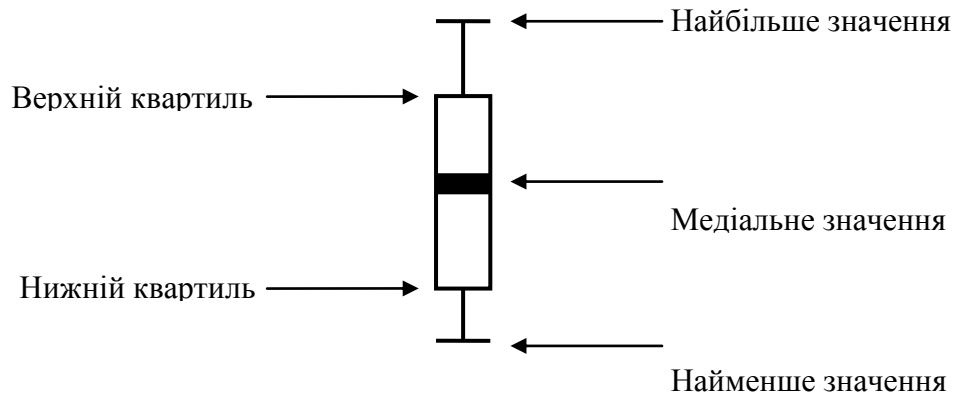


Рис. 2.8. Елемент графіка «Ящик з вусами»

Джерело: складено автором.

Адаптуючи даний інструмент для дослідження рівня зрілості процесів управління процесами, пропонуємо розглянути алгоритм побудови графіка.

1. Визначення найвищого та найменшого значення рівня зрілості процесів відповідно до практики процесного управління за групами процесів ініціації, планування, виконання, моніторингу і контролю та процесів завершення проекту. Значення встановлюють довжину «вус».

2. Визначаємо значення 25-го перцентиля (нижній квартиль на графіку), медіану та 75-го перцентиля (верхній квартиль на графіку) значень рівнів зрілості процесів відповідно до практики процесного управління за групами процесів.

3. Визначаємо медіанне значення M_e рівня зрілості визначених процесів управління проектами на корпоративному рівні за групами процесів ініціації, планування, виконання, моніторингу і контролю та процесів завершення проекту за такою формулою [27, с. 56]:

$$M_e = X_o + i_m \frac{1/2 \sum f - S_{me-1}}{f_{me}}, \quad (2.1)$$

де X_0 – початкове значення інтервалу, який містить медіану; i_m – величина медіанного інтервалу; $\sum f$ – сума частот ряду; S_{me-1} – накопичена частота в інтервалі, що передує медіанному; f_{me} – частота медіанного інтервалу.

4. Побудова графіка «Ящик з вусами» для п'яти груп процесів відповідно до етапів проектного управління. Побудований у зазначений спосіб граф-аналітичний інструмент матиме такий вигляд (рис. 2.9).

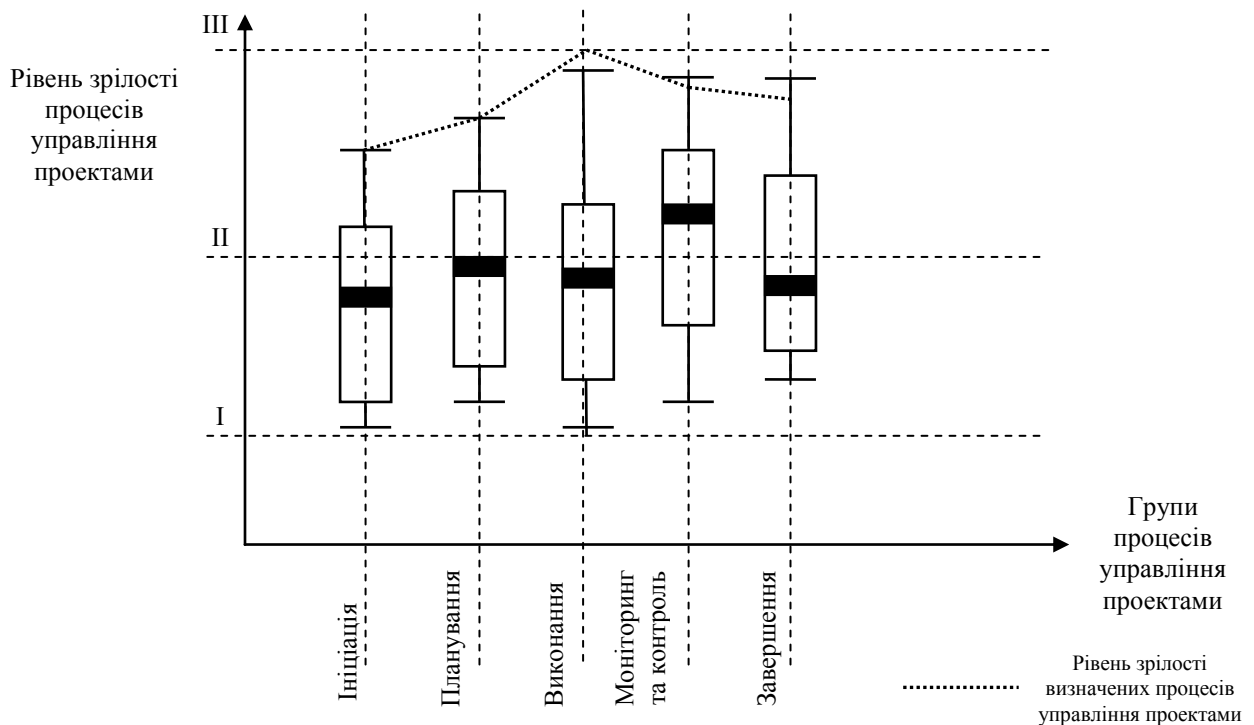


Рис. 2.9. Приклад графіка «Ящик з вусами» для груп одиничних процесів управління проектом відповідно до етапів його реалізації

Джерело: складено автором.

Симетрія форми багатокутника за графіком Ківіата свідчить про рівномірність розвитку всієї системи процесів управління проектами незалежно від напрямку дослідження. Ділянки багатокутників, в яких спостерігається розходження накладання ліній, виступають ідентифікатором зон невідповідності визначених процесів та їх практичного використання в процесі реалізації проектів, що потребує додаткового аналізу. Графік «Ящик з вусами» дає можливість візуалізувати загальний рівень розвитку процесів

управління відповідно до виділених груп, визначити медіанне значення та розподіл фактичних рівнів зрілості за групами процесів управління проектами в організаціях.

За результатами аналізу фактичного досвіду дослідження розвитку проектного управління в роботі визначено вимоги до необхідного складу показників оцінювання зрілості та збалансованості розвитку процесів проектного управління на підприємстві.

Далі розглянемо найважливіші розрахункові показники для цілей дослідження.

Узагальнений фактичний рівень зрілості процесів управління проектами в організаціях (*GPM2L* – Generalized project management processes maturity level) пропонуємо визначати за допомогою розрахункового показника середньоарифметичного значення зрілості всіх процесів:

$$GPM2L = \frac{\sum_{i=1}^m PM2L^i}{m}, \quad (2.2)$$

де $PM2L^i$ – фактичний рівень зрілості i -го процесу управління проектами (project management process maturity level); m – загальна кількість оцінених процесів проектного управління на підприємстві.

Рівень зрілості системи процесів проектного управління (PMPSML – project management processes system maturity level) визначається як відношення сумарної оцінки фактичних рівнів зрілості процесів проектного управління до максимального рівня зрілості системи процесів проектного управління встановлених моделлю зрілості процесів проектного управління.

$$PMPSML = \frac{\sum_{i=1}^m PM2L^i}{n \cdot \max_{ML}} \cdot 100\%, \quad (2.5)$$

де n – загальна можлива кількість визначених процесів проектного управління на підприємстві, \max_{ML} – максимальний рівень зрілості процесів визначений моделлю.

Узагальнений потенціал розвитку системи процесів проектного управління (*PMPSDGP* – project management processes system development generalized potential):

$$PMPSDGP = \frac{n \cdot \max_{ML} - \sum_{i=1}^m PM 2L^i}{n \cdot \max_{ML}} \cdot 100\%, \quad (2.6)$$

Показник відображає загальний потенціал розвитку системи процесів проектного управління у напрямку формування повної за складом системи визначених процесів з найвищими рівнями зрілості.

Рівень збалансованості системи проектного менеджменту (*PMSBL* – project management system balance level) пропонуємо визначити за розрахунковим оберненим показником варіації рівнів зрілості процесів управління проектами без групових ознак:

$$PMSBL = \frac{GPM 2L}{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (PM 2L^i - GPM 2L)^2}{m}}}, \quad (2.3)$$

Обернений показник відображає рівень розбалансованості системи проектного менеджменту (*PMSimBL* – project management system imbalance level):

$$PMSimBL = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (PM 2L^i - GPM 2L)^2}{m}}}{GPM 2L} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

Обернено пропорційний зв'язок показника середньоквадратичного відхилення, застосованого в запропонованих показниках, і рівня збалансованість встановлюється таким логічним судженням: чим менше значення розрахункового показника, тим більш рівномірно розподілена зрілість процесів управління, а отже, система – більш збалансована, і навпаки. Запропонований аналітичний інструмент оцінювання на основі трирівневої моделі зрілості процесів управління проектами дає можливість в

першу чергу провести внутрішню самодіагностику організації, виявити проблемні ділянки в системі проектного менеджменту організації в розрізі як груп процесів за галузями знань, так і за етапами проектного управління. Подальша оптимізація слабких місць (процесів або груп процесів управління проектами) відкриває потенціал до підвищення успішності реалізації проектів організації відповідно до плану як передумови формування цінності проекту. З метою забезпечення дослідження та користувачів інформацією стосовно динаміки змін та можливості аналізу узагальненого рівня розвитку системи одиничних процесів проектного управління, пропонуємо розглянути запропонований елемент аналітичного інструментарію – матрицю розвитку систем одиничних процесів проектного управління (рис. 2.10).

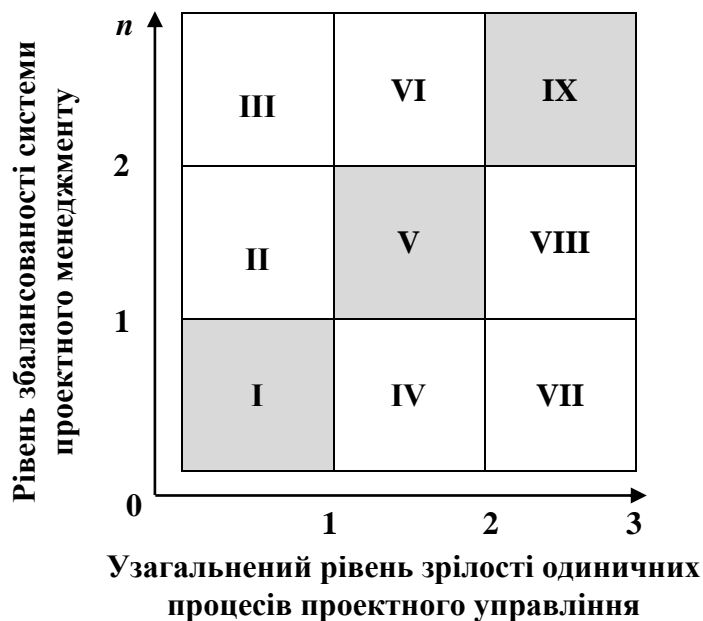


Рис. 2.10. Матриця розвитку систем одиничних процесів проектного управління

Джерело: складено автором.

Відповідно до запропонованої матриці критеріями розвитку системи одиничних процесів проектного управління організації виступають узагальнений рівень зрілості та рівень збалансованості одиничних процесів проектного управління. За значеннями розрахункових показників формуються ділянки матриці.

Ми пропонуємо розглядати дев'ять чарунок матриці:

I – організація перебуває на перехідному етапі до формування нерегламентованих процесів проектного управління, які використовують проектними керівниками відповідно до індивідуальних рішень про їх необхідність до застосування. Система одиничних процесів незбалансована. Відхилення рівнів зрілості досягає середнього значення по групі процесів.

II – організація перебуває на перехідному етапі до формування нерегламентованих процесів проектного управління, які використовують проектними керівниками відповідно до індивідуальних рішень. Однак система одиничних процесів вже є відносно збалансованою. Відхилення рівнів зрілості досягає лише половини від середнього значення по групі процесів.

III – система одиничних процесів проектного управління досягає початкового рівня зрілості. Керівники та проектні команди реалізують проекти відповідно до індивідуально визначених процедур і досвіду. Може мати місце разова процедура вирішення завдань з її документальним оформлення або відсутності визначеного одиничного процесу. Система одиничних процесів збалансована. Може мати місце незначне відхилення зрілості одиничних процесів від початкового рівня відповідно до моделі зрілості.

IV – організація перебуває на перехідному етапі від початкового до сформованого рівня зрілості, що характеризується становленням стандартизованих процесів, закріплених документарних форм і директивності використання однакових процедур управління для всіх проектів. Однак система одиничних процесів незбалансована. Відхилення рівнів зрілості досягає середнього значення по групі процесів.

V – організація перебуває на перехідному етапі від початкового до сформованого рівня зрілості, що характеризується комплексною стандартизацією процесів і директивності використання однакових процедур

управління для всіх проектів. Система одиничних процесів є відносно збалансованою. Відхилення рівнів зрілості досягає вже лише половини від середнього значення по групі процесів.

VI – система одиничних процесів проектного управління досягає сформованого рівня зрілості. Мають місце корпоративні стандарти з керівництва проектами, які визначають перелік процедур, типових форм звітності та інструментів управління. Вимоги стандартів є обов'язковими для застосування в усіх проектах організації. Система одиничних процесів збалансована. Може мати місце лише незначне відхилення зрілості одиничних процесів від сформованого рівня відповідно до моделі зрілості.

VII – організація перебуває на перехідному етапі до формування системи процесів проектного управління, за якої дані про хід реалізації проекту, результати дієвих заходів та особливості вирішення тих або інших проблем аналізуються, накопичуються та використовуються для покращення процесів управління. Однак система одиничних процесів є незбалансованою. Відхилення рівнів зрілості досягає середнього значення по групі процесів.

VIII – організація перебуває на перехідному етапі від комплексно стандартизованих одиничних процесів до формування системи розвинутих одиничних процесів проектного управління. Система одиничних процесів відносно збалансована. Відхилення рівнів зрілості досягає лише половини від середнього значення по групі процесів.

IX – система одиничних процесів проектного управління досягає розвинутого рівня зрілості, що характеризується комплексним застосуванням системи управління знаннями до всіх одиничних стандартизованих процесів проектного управління. Також система одиничних процесів є збалансованою. Може мати місце лише незначне відхилення зрілості одиничних процесів від розвинутого рівня відповідно до моделі зрілості.

З нашої точки зору, запропонований підхід має значну аналітичну цінність, оскільки дає можливість проводити аналіз на трьох рівнях.

Мікроекономічний аналіз – рівень підприємства: дає можливість проводити горизонтальний самоаналіз – зміну рівня розвитку системи процесів процесів проектного управління у періоді.

Мезоекономічний аналіз – рівень галузі: дає можливість проводити аналіз позиції підприємства та конкурентів в галузі, а також міжгалузеве порівняння розвитку системи процесів процесів проектного управління у періоді.

Макрорівень аналіз – рівень народного господарства: результати такого аналізу є вхідним елементом для діагностування тенденцій у розвитку і практичного використання системи знань в сфері проектного менеджменту на загальнодержавному рівні.

2.3. Оцінювання зрілості та збалансованості процесів управління проектами на досліджуваних підприємствах як фактора цінності проекту

На початку дослідження зрілості та збалансованості розвитку процесів управління проектами визначимо критерії формування вибірки підприємств – об'єктів проведення дослідження. Сформований склад вибірки з використанням критеріїв з узагальненими характеристиками підприємств – баз проведення дослідження представлена у карті підприємств (табл. 2.3).

Нами були сформовані такі критерії до формування вибірки дослідження:

1. Наявність проектної активності. У досліджуваних підприємствах на момент дослідження мали перебувати у процесі реалізації продуктово-ринкові або проекти організаційного розвитку, оскільки практика реалізації останніх власне і становила предмет для оцінювання та аналізу.

Таблиця 2.3

Карта підприємств – баз проведення дослідження рівня зрілості процесів управління проектами

№ з/п	Назва підприємства	КВЕД-2010 [34]	Проектна активність на момент дослідження	Досвід роботи на ринку
1	ТОВ «СВРО ДРОВА»	Секція «А – Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство»	Запуск нових виробничих ліній обробки деревини	більше 7 років
2	ТОВ «Ай Ті ЦЕНТР»	Секція «J – Інформація та телекомунікації»	Розробка та адаптація програмних продуктів	більше 7 років
3	ДП «Чернігівнафтогазгеологія» ПАТ «НАК «Надра України»	Секція «В – Добувна промисловість і розроблення кар'єрів»	Бурові та геологорозвідувальні проекти	більше 15 років (у складі НАК)
4	ТОВ «Енерго-Холдинг»	Секція «G – Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів»	Розширення збутових мереж та каналів продажу основної продукції (електричне обладнання)	більше 15 років
5	ТОВ «МІДАС-КОМПАНІЯ»	Секція «L – Операції з нерухомим майном»	Проектування і встановлення охоронних систем	більше 15 років
6	ТОВ «ЕГІДА»	Секція «N – Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування»	Проекти облаштування об'єктів системами консервації осушеним повітрям котельного та турбінного обладнання (криті льодові ацени, електростанції)	більше 13 років
7	ТОВ «БАРАКУДА і К»	Секція «N – Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування»	Проектування і встановлення охоронних систем	більше 7 років
8	ТОВ «Командор»	Секція «G – Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів»	Розширення збутових мереж та каналів продажу основної продукції (ПММ)	більше 8 років
9	ДП «Український геологічний науково-виробничий центр» «УКРНАУКАГЕОЦЕНТР» ПАТ «НАК «Надра України»	Секція «В – Добувна промисловість і розроблення кар'єрів»	Проекти геолого-аналітичних досліджень	більше 15 років (у складі НАК)
10	ПрАТ «Фінансова компанія «Княгиня Ярославна»	Секція «K – Фінансова та страхова діяльність»	Фінансування та управління проектами будівництва нерухомості	більше 12 років
11	ТОВ «ЛІГА:ЗАКОН»	Секція «J – Інформація та телекомунікації»	Розробка інформаційно-правових програмних продуктів	більше 24 роки
12	ТОВ «Лінкстар»	Секція «J – Інформація та телекомунікації»	Організація і ведення нових розробок в сфері мікрохвильових систем і проектування авіатренажерних комплексів	більше 11 років

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

2. Усталеність роботи на ринку. До дослідження були залучені організації, які мають відносно тривалий досвід роботи (понад 5 років). Така вибірка дає можливість розглянути компанії, які, переходячи на етап зрілості, починають розвивати організаційні інструменти управління і використовувати власний досвід та кращі практики роботи.

3. Національна належність. До вибірки були залучені підприємства без іноземних ресурсних капіталовкладень (фінансових і трудових), що дає можливість провести діагностику власне вітчизняного розвитку рівня зрілості проектного управління та визначити ініціативність у залученні кращих практик і міжнародного досвіду без нав'язаних ідеологій та директивних розпоряджень збоку зарубіжних материнських і партнерських структур.

4. Селекційна різноманітність. До сформованої вибірки були залучені підприємства з різними видами економічної діяльності. Даний критерій дає можливість сформулювати більш точні узагальнюючі результати дослідження, оскільки у ході аналізу будуть враховані показники господарських систем з різним матеріально-речовим і трудовим змістом основної роботи.

Посада респондента під час опитування змінювалась залежно від розміру організації, організаційної структури і розподілу функціональних обов'язків. До вибірки респондентів були залучені власники бізнесу, директори, керівники планово-економічних підрозділів, керівники проектних груп та організаційних одиниць.

Вихідні дані досліджуваних підприємств консолідовані в *Анкеті опитування на предмет визначення рівня зрілості процесів управління проектами на підприємстві* (дод. Б).

Узагальнені результати оцінювання зрілості та збалансованості систем одиничних процесів проектного управління досліджуваних підприємств показані в табл. 2.4.

Аналіз отриманих даних і зазначених показників за етапами проектного управління та галузями знань із проектного менеджменту пропонуємо провести починаючи з узагальнених результатів дослідження підприємств (рис. 2.11 а і б) та закінчити аналізом даних підприємств, згрупованих за видами економічної діяльності за КВЕД.

Таблиця 2.4

Підприємства – бази проведення дослідження з оцінками зрілості та збалансованості систем одиничних процесів проектного управління

№ з/п	Назва підприємства	Значення показників оцінювання зрілості та збалансованості систем одиничних процесів проектного управління				
		Узагальнений фактичний рівень зрілості процесів управління проектами в організаціях (GPM2L)	Рівень розбалансованості системи проектного менеджменту (PMSimBL), %	Рівень збалансованості системи проектного менеджменту (PMSBL)	Рівень зрілості системи процесів проектного управління (PMPsML), %	Узагальнений потенціал розвитку системи процесів проектного управління (PMPsDGP), %
1	ТОВ «СВРО ДРОВА»	1,74	46	2,19	58	42
2	ТОВ «Ай Ті ЦЕНТР»	2,12	28	3,61	71	29
3	ДП «Чернігівнафтогазгеологія» ПАТ «НАК «Надра України»	1,14	72	1,38	38	62
4	ТОВ «Енерго-Холдинг»	1,38	48	2,09	46	54
5	ТОВ «МІДАС-КОМПАНІЯ»	1,86	26	3,79	62	38
6	ТОВ «ЕГІДА»	1,76	29	3,44	59	41
7	ТОВ «БАРАКУДА і К»	1,56	34	2,91	52	48
8	ТОВ «Командор»	1,20	47	2,12	40	60
9	ДП «Український геологічний науково-виробничий центр» «УКРНАУКАГЕО-ЦЕНТР» ПАТ «НАК «Надра України»	1,32	58	1,74	44	56
10	ПрАТ «Фінансова компанія «Княгиня Ярославна»	1,78	30	3,30	59	41
11	ТОВ «Лінкстар»	1,38	41	2,46	46	54
12	ТОВ «ЛІГА: ЗАКОН»	1,62	39	2,58	54	46

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Так, середній фактичний рівень зрілості процесів управління проектами для всіх підприємств – баз проведення дослідження становить 1,57. Враховуючи діапазон значень, встановлених моделлю зрілості процесів управління проектами від 0 до 3, нами зроблено висновок про наявність потенційних можливостей для поліпшення процесів управління проектами для всіх розглянутих галузей (середній показник узагальненого потенціалу розвитку системи процесів проектного управління (PMPSDGP) становить 48%).

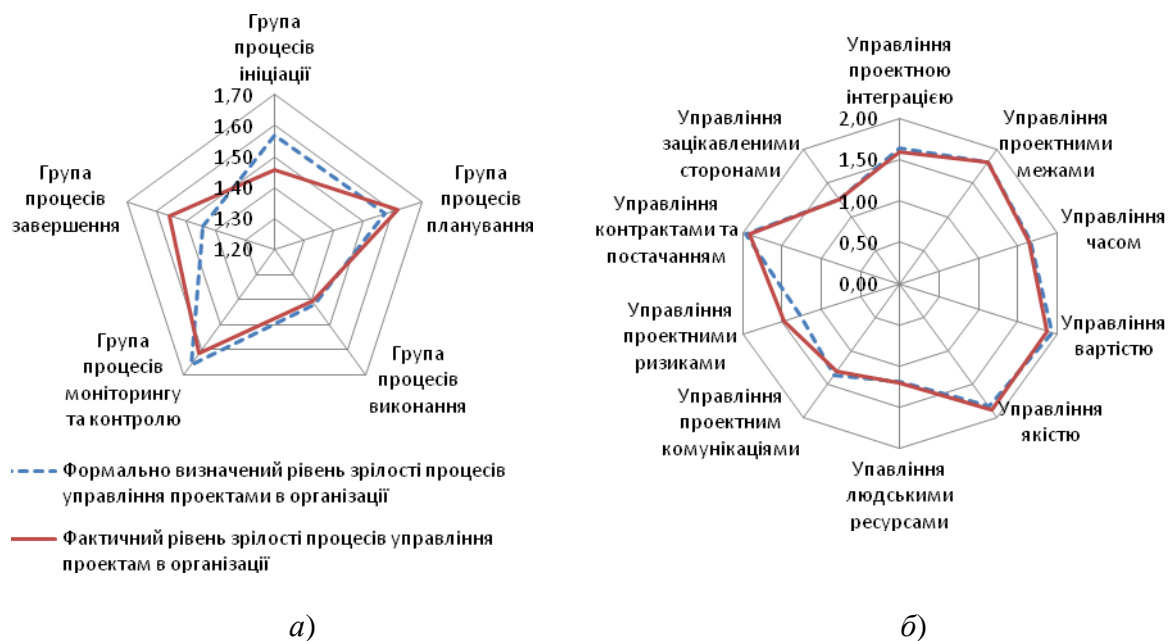


Рис. 2.11. Узагальнений рівень зрілості процесів управління проектами на досліджуваних підприємствах:

а) за етапами процесу управління; б) за галузях знань з управління проектам
Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Аналізуючи форму графіка і показники середньоквадратичного відхилення (та PMSimBL) рівні 0,084 (та 5,35 %) відповідно для груп процесів управління проектами за етапами управління (рис. 2.11а), можна стверджувати про збалансованість системи проектного менеджменту груп досліджуваних організацій на кожному етапі управління проектами.

Однак результати аналізу зрілості процесів управління проектами за галузями знань проектного менеджменту демонструють відносну нерівномірність розвитку і використання галузей знань у процесах управління проектами, про що нам свідчить викривлена форма десятикутника і розрахунковий показники середньоквадратичного відхилення (та PMSimBL) за рівнем зрілості процесів управління проектами за галузями знань рівні 0,26 (та 16,73 %) відповідно (рис. 2.11б).

Діагностування вузьких місць системи проектного менеджменту групи досліджуваних підприємств на предмет збалансованості системи показало необхідність поліпшення таких процесів управління проектами (незалежно від етапів управління), як управління людськими ресурсами проекту, управління проектними комунікаціями та управління зацікавленими сторонами.

Серед позитивних результатів дослідження слід відмітити такі: відносне переважання фактичного рівня зрілості процесів управління проектами (середнє значення по всіх процесах 1,57) над формально визначеним (середнє значення по всіх процесах 1,52), що свідчить про використання досвіду проектними керівниками і додаткових знань на рівні, вищому, ніж вважається за достатнє в організаціях. Також важливою є тенденція до саморегулювання системи проектного менеджменту: управління проектними комунікаціями ідентифікується як вузьке місце системи за середніми показниками, проте можна спостерігати за графіком підтягування зрілості процесів управління проектами даної галузі знань за рахунок встановлення вищого формально визначеного рівня.

Наступним етапом застосування запропонованої методики є аналіз груп підприємств за належністю до виду економічної діяльності.

Результати аналізу зрілості процесів управління проектами по секції «G – Оптова і роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів» як за етапами управління проектом, так і за галузями знань

(рис. 2.12 *a* і *б*) вказують на значне перевищення фактичного рівня зрілості (1,29) процесів управління на формально визначеним (1,06), що свідчить про залучення досвіду проектними керівниками з інших галузей. Найбільший рівень зрілості має галузь знань з управління контрактами і постачанням, що є, на нашу думку, достатньо послідовним, враховуючи специфіку і предмет діяльності торговельних організацій.

Стосовно системи процесів проектного управління слід зазначити відносно збалансований стан за етапами управління (розрахункові показники середньоквадратичного відхилення (та PMSimBL) за групами процесів управління становлять 0,23 (та 17,82 %) відповідно.

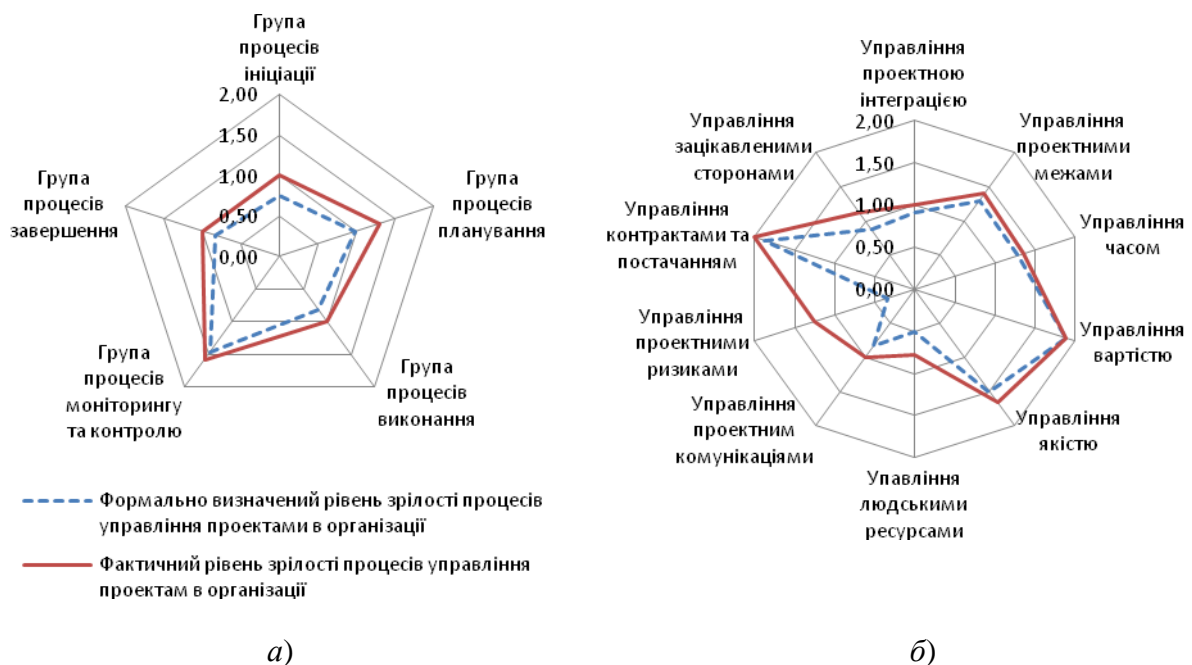


Рис. 2.12. Рівень зрілості процесів управління проектами секції G:
a) за етапами процесу управління; *б*) за галузями знань з управління проектами
Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Однак важливим також є акцентування уваги на збалансованості і зрілості процесів управління проектами відповідно до галузей знань (рис. 2.12*б*). У випадку секції G розрахункові значення показників середньоквадратичного відхилення (та PMSimBL) за групами процесів становлять 0,38 (та 29,45 %) відповідно, що свідчить про розбалансованість

системи процесів управління за галузями знань. Вузькими місцями є галузі знань з управління людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками і зацікавленими сторонами проекту і проектною інтеграцією.

Аналізуючи секцію «В – Добувна промисловість і розроблення кар'єрів», можна зазначити, що система процесів управління є відносно збалансованою на різних етапах управління проектами, не враховуючи групу ініціації проекту (рис. 2.13а), що пов'язано зі специфікою проектною діяльності геологорозвідувальних підприємств – баз проведення дослідження (наявність Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на відповідний період, що визначає вихідні параметри для реалізації проектів геологорозвідувальних робіт). Також спостерігається висока чіткість слідування формально визначеним процесам і процедурам з управління проектами, про що нам свідчить відповідність між середніми рівнями розвитку процесів на формально визначеному та фактичному рівнях зрілості процесів (обидва показники відповідають значенню 1,23), що відображає специфіку вимог до даної галузі народного господарства.

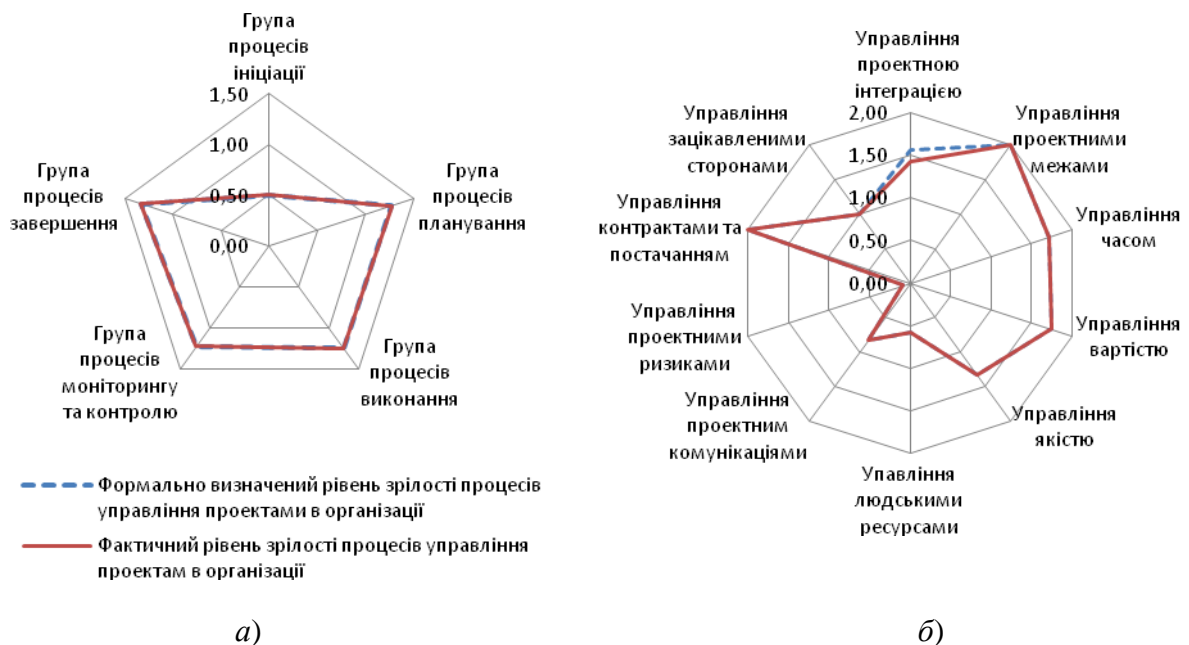


Рис. 2.13. Рівень зрілості процесів управління проектами секції В: а) за етапами процесу управління; б) за галузями знань з управління проектами
 Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Переходячи до результатів аналізу зрілості процесів управління проектами за галузями знань секції В, слід констатувати факт розбалансованості системи процесів проектного управління (рис. 2.13б), про що свідчить розрахункові значення середньоквадратичного відхилення (та PMSimBL) за групами процесів, що становлять 0,61 (та 49,59 %) відповідно. Вузкими місцями (групами процесів), що потребують оптимізації у контексті формування збалансованої системи процесів, є управління людськими ресурсами, ризиками, проектними комунікаціями і зацікавленими сторонами проекту.

Відносно секції «А – Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство» у межах досліджуваних підприємств можна стверджувати про достатньо високий рівень зрілості процесів управління проектами (1,74), а модальне значення для процесів відповідає сформованому рівню зрілості процесів (рис. 2.14).

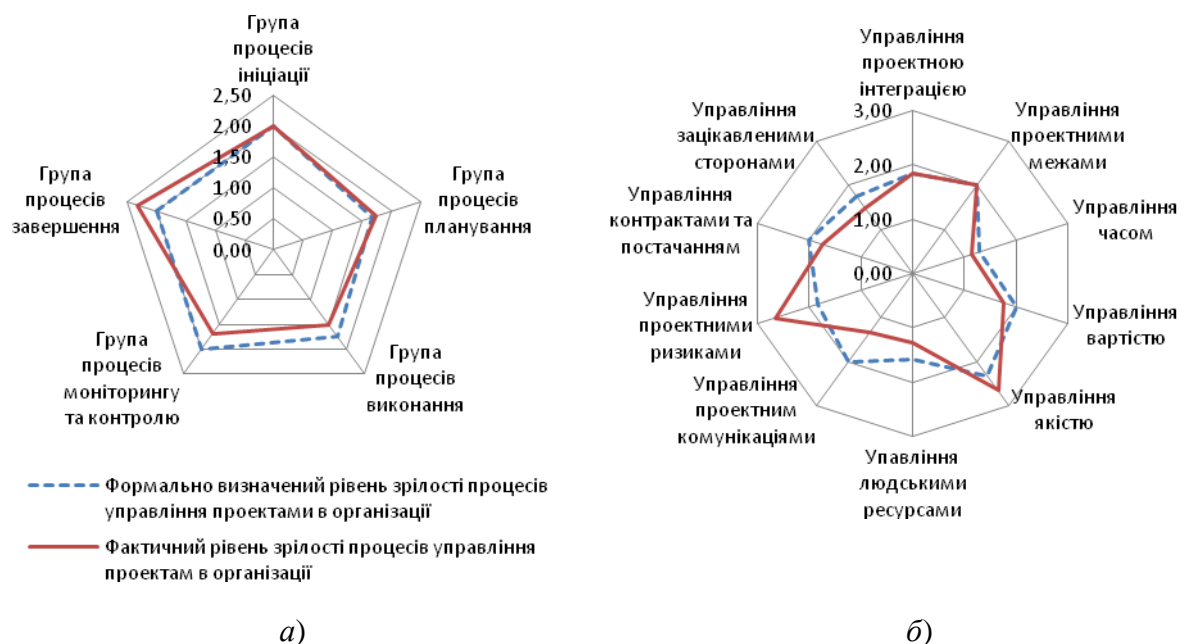


Рис. 2.14. Рівень зрілості процесів управління проектами секції А: а) за етапами процесу управління; б) за галузями знань з управління проектами
Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Також важливим є відносна збалансованість розвитку процесів управління проектами на кожному етапі реалізації проекту: розрахункові значення показників середньоквадратичного відхилення (та PMSimBL) за групами процесів становлять 0,29 (та 16,67 %) відповідно. Базуючись на перехресному аналізі зрілості процесів за етапами управління та галузями знань, встановлено, що вузькими місцями є процеси галузей знань із управління часом, людськими ресурсами, комунікаціями і зацікавленими сторонами на етапі виконання та контролю реалізації проекту (рис. 2.14 *a* і *б*).

Як позитивну тенденцію в аналізі груп процесів за галузями знань із проектного управління секції А, було виявлено факт підтягування фактичного рівня зрілості процесів на більш високий рівень за рахунок формування формальних вимог ОПР. Найбільший рівень зрілості було зафіксовано для групи процесів управління якістю та управління проектними ризиками (рис. 2.14*б*), для яких середнє значення становить 2,67.

Однією з найбільш збалансованих за середнім рівнем зрілості процесів управління проектами як за етапами проектного управління, так і за галузями знань із проектного менеджменту є група досліджуваних підприємств за секцією «J – Інформація та телекомунікації», про що свідчить форми діаграм (рис. 2.15 *a* і *б*) і розрахункові показники середньоквадратичного відхилення за відповідними розрізами аналізу (0,062 і 0,200).

Також характерною ознакою для реалізації проектів секції ІТ-послуг є достатньо високий рівень стандартизації процедур і регламентації їх етапів реалізації, що відображається в середньому значенні показника узагальненого фактичного рівня зрілості процесів управління проектами (GPM2L) у досліджуваних підприємствах секції «J – Інформація та телекомунікації» рівного 1,71 із 3 встановлених моделлю зрілості.

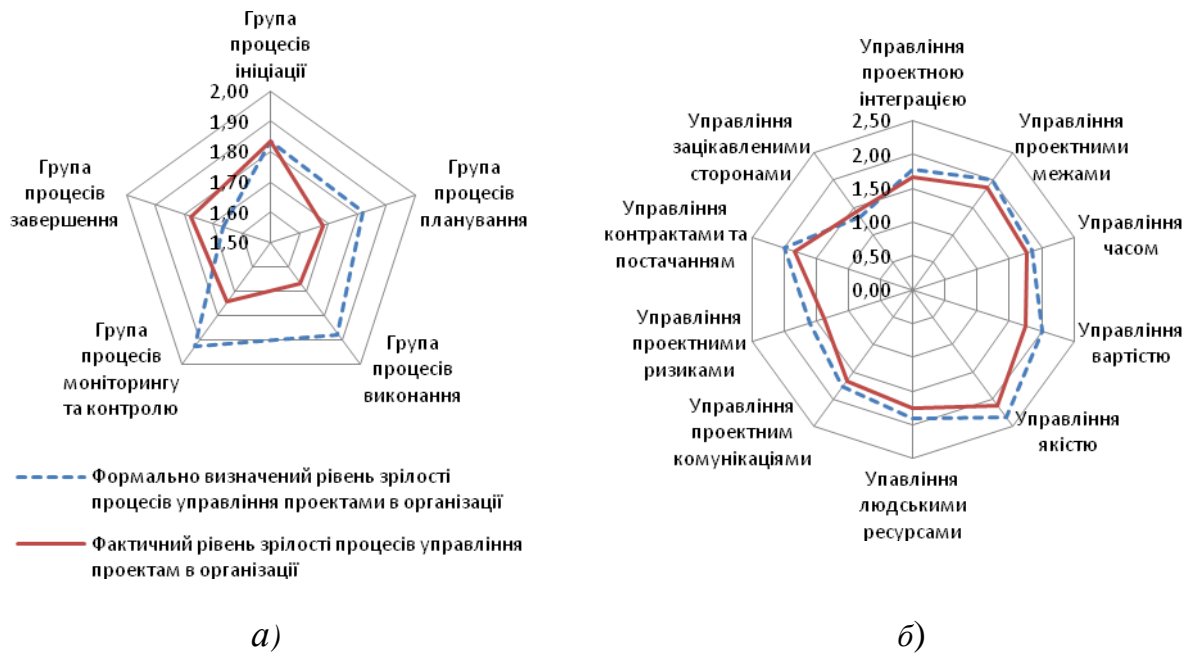


Рис. 2.15. Рівень зрілості процесів управління проектами секції «J»: а) за етапами процесу управління; б) за галузями знань з управління проектами
Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Незважаючи на значний рівень збалансованості розвитку систем одиничних процесів проектного управління, за результатами аналізу зрілість процесів управління проектами за галузями знань нами ідентифіковано такі вузькі місця системи у цій секції: управління проектними комунікаціями, управління проектним ризиками та управління зацікавленими сторонами проектів.

Позитивні потенційні зрушення у напрямі розвитку групи процесів управління зацікавленими сторонами проектів чітко спостерігається для організацій, що належать до секція «К – Фінансова та страхова діяльність» народного господарства. Так, можна фіксувати факт підтягування фактичного рівня зрілості процесів на більш високий рівень за рахунок формування формальних вимог ОПР до групи процесів управління зацікавленими сторонами на етапах ініціації та планування проектів (рис. 2.16 а і б).

Хоча секція К і характеризується порівняно високим рівнем зрілості процесів управління проектами (середній фактичний рівень зрілості для процесів управління проектами відповідає показнику 1,78), однак система процесів управління проектами як у розрізі за етапами управління та за галузями знань незбалансована, про що свідчать графічні відображення систем на діаграмах (рис. 2.16 а і б) і розрахункові показники середньоквадратичного відхилення (PMSimBL) за групами процесів у відповідних аналітичних розрізах 0,25 і 0,36 (та 14,04 і 20,22 %) відповідно.

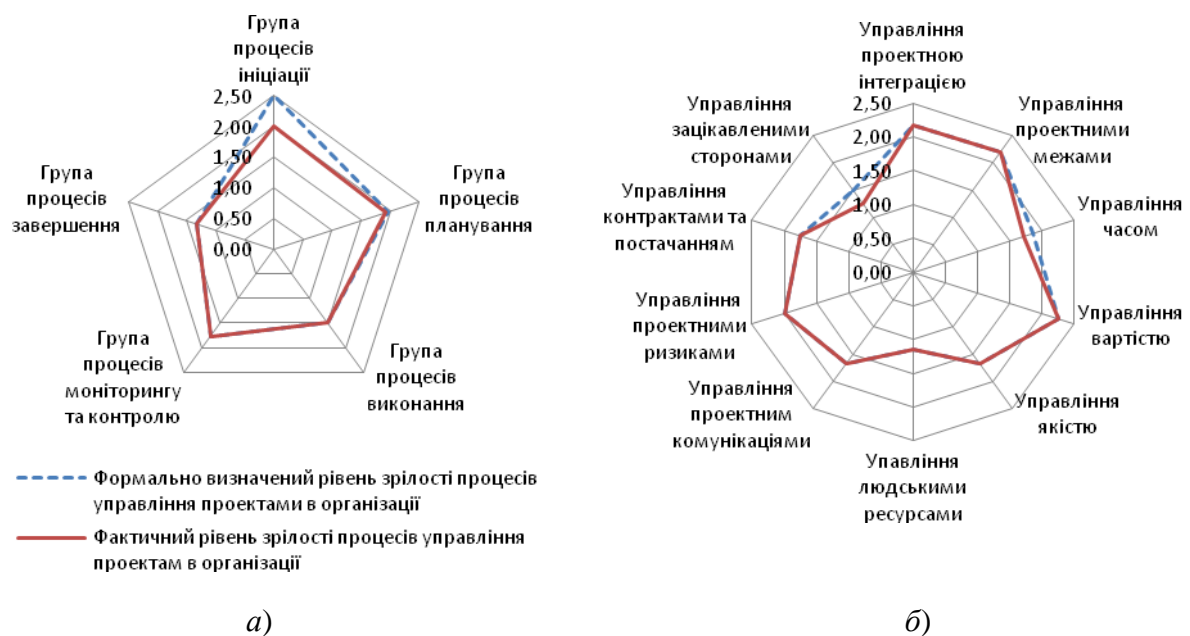


Рис. 2.16. Рівень зрілості процесів управління проектами секції К: а) за етапами процесу управління; б) за галузями знань з управління проектами
 Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Слабкими місцями системи проектного менеджменту (групами процесів управління проектами) підприємств за секцією К є управління людськими ресурсами та управління зацікавленими сторонами проекту, особливо на етапі виконання і завершення проекту.

Достатньо високий рівень зрілості процесів управління проектами було зафіксовано для групи підприємств – баз проведення дослідження, що відповідає секції «L – Операції з нерухомим майном» – 1,86 (рис. 2.17).

Серед позитивних ознак, що характеризують систему процесів управління проектами даної секції на різних етапах проектного управління, можна відмітити відносну збалансованість, про що свідчить графічне відображення системи на діаграмі (рис. 2.17а) і розрахункові показники середньоквадратичного відхилення (та PMSimBL) за групами процесів у відповідному аналітичному розрізі рівний 0,18 (та 9,68 %) відповідно, а також підтягування фактичного рівня зрілості процесів управління зацікавленими сторонами на етапі ініціації проекту на більш високий рівень за рахунок формування формальних вимог ОПР.

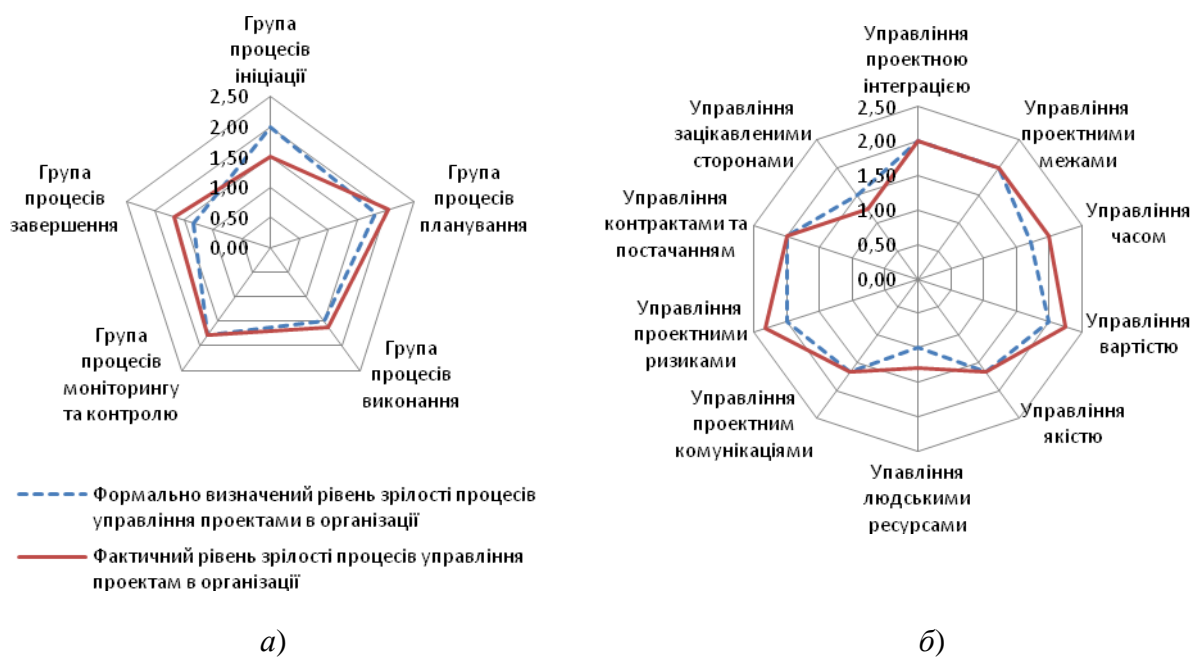


Рис. 2.17. Рівень зрілості процесів управління проектами секції «L»: а) за етапами процесу управління; б) за галузями знань з управління проектами
Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Менш сприятлива картина сформувалася під час аналізу зрілості процесів управління у розрізі галузей знань із проектного менеджменту: не всі групи процесів управління проектами досягли рівня стандартизації на корпоративному рівні (рис. 2.17б), спостерігається своєрідний провал у таких

групах процесів за галузями знань як управління якістю, управління людськими ресурсами, управління проектними комунікаціями та управління зацікавленими сторонами проектів, у результаті було зафіксовано відносно високі розрахункові показники середньоквадратичного відхилення (та PMSimBL) за групами процесів на рівні 0,35 (та 18,81 %) відповідно.

Однак, враховуючи різницю між фактичним і формально визначеним рівнем зрілості процесів проектного управління (1,86 проти 1,74 відповідно), можна зазначити, що проектні керівники на власній ініціативі, підкріпленій потребою ефективного управління, використовували досвід споріднених галузей та власні розробки в управлінні проектами на рівні вищому, ніж є формально визначеним для організацій – баз проведення дослідження, що представляють секцію «L – Операції з нерухомим майном» народного господарства.

Група «N – Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування» характеризується відносною збалансованістю за рівнями зрілості процесів управління проектами на різних етапах проектного управління і меншою – за групами, що формуються на основі галузей знань із проектного управління, про що нам свідчать форми діаграм (рис. 2.18 *a* і *б*) і розрахункові показники середньоквадратичного відхилення (та PMSimBL) рівні 0,14 і 0,32 (8,43 і 19,28 %) відповідно для зазначених аналітичних розрізів.

Також важливим моментом для аналізу є факт дотримання процедур і порядку виконання процесів, зазначених на формальному рівні організацій, про що свідчать різниця між середніми значеннями показників зрілості процесів на формально визначеному і фактичному рівнях (1,62 проти 1,66 відповідно).

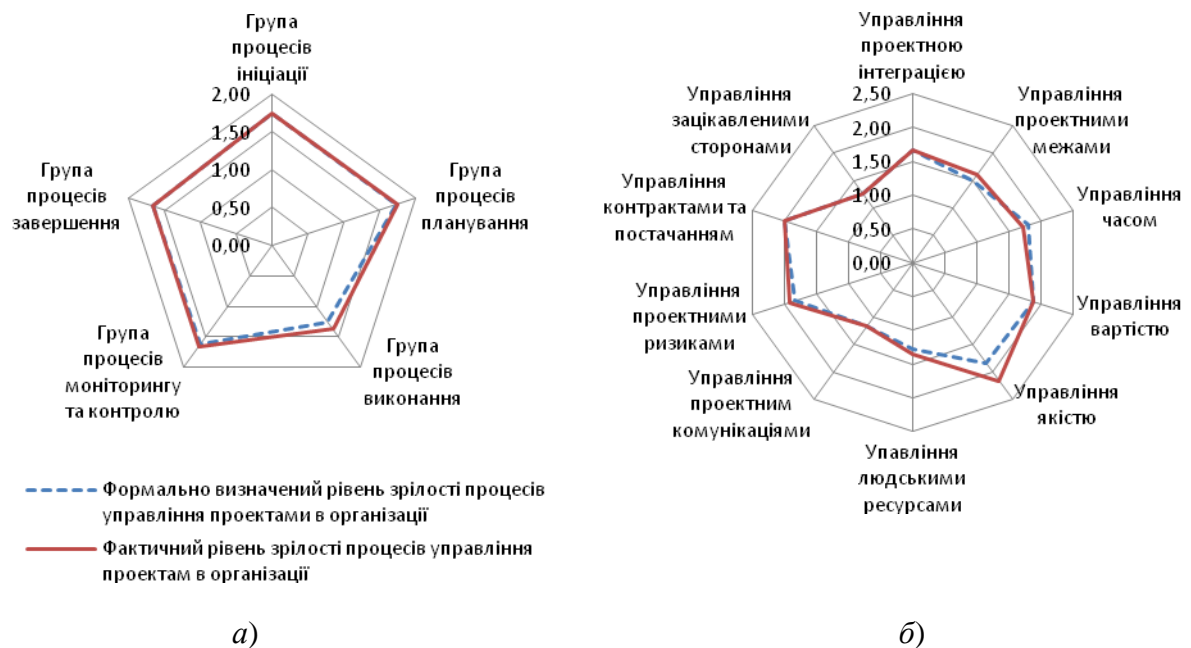


Рис. 2.18. Рівень зрілості процесів управління проектами секції N:
 а) за етапами процесу управління; б) за галузями знань з управління проектами
 Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Слабкими місцями системи проектного менеджменту (групами процесів управління проектами) підприємств – баз проведення дослідження секції N народного на момент аналізу є управління людськими ресурсами, проектними комунікаціями та управлінням зацікавленими сторонами проекту, особливо на етапі виконання проекту.

На завершення посекційного аналізу зрілості процесів управління проектами у галузях народного господарства пропонуємо розглянути результат порівняння систем проектного менеджменту секцій народного господарства, представлених організаціями – базами проведення даного дослідження.

В основу порівняння були закладені критерії узагальненого фактичного рівня зрілості процесів управління проектами і рівня збалансованості системи проектного менеджменту на підприємствах – базах проведення дослідження згрупованих за секціями згідно з КВЕД. Результат порівняння

оформлено графічною інтерпретацією даних у формі матриці (рис. 2.19).

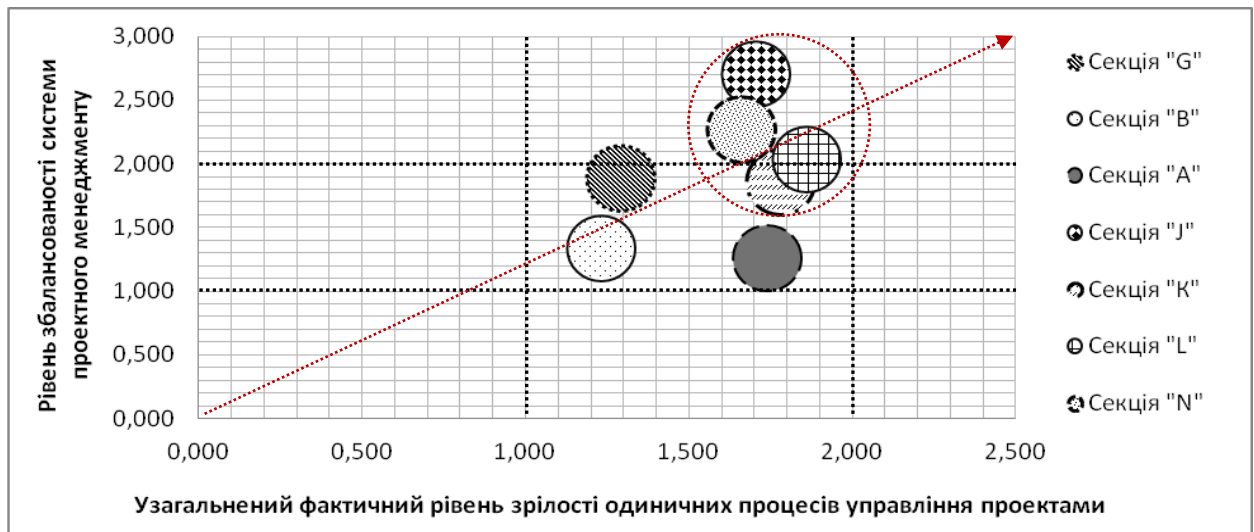


Рис. 2.19. Матриця порівняння рівнів розвитку систем процесів управління проектами у розрізі секцій (за видами економічної діяльності)

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Відповідно до розрахункових значень показників оберненої варіації рівнів зрілості одиничних процесів проектного управління і середньоарифметичного значення зрілості процесів управління, що відображають рівень збалансованості та зрілості системи проектного менеджменту підприємств відповідно, зазначимо, що найвищий рівень розвитку системи проектного управління мають підприємства, що належать до груп за наступними секціями: «J – Інформація та телекомунікації», «K – Фінансова та страхова діяльність», «L – Операції з нерухомим майном» і «N – Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування» представлені підприємствами – базами проведення дослідження. Таке твердження базується на припущенні, що найвищий рівень розвитку системи проектного управління мають ті підприємства (групи підприємств), в яких зафіксовані найвищі показники зрілості процесів управління проектами і найменші розрахункові значення варіації, що відображають розбалансованість системи процесів проектного управління в організаціях.

Узагальнений рівень розвитку системи процесів проектного управління досліджуваних підприємств дає можливість ідентифікувати потенційну організаційну готовність до імплементації процесів управління цінністю до сформованої системи процесів проектного управління як невід'ємної складової запропонованої системи ціннісно-процесного управління проектом.

Проведене дослідження носить характер апробації методики та має обмеження з позицій репрезентативності результатів оцінювання на базі сформованої вибірки, однак запропонований підхід має значну аналітичну цінність, оскільки, як було зазначено вище, дає можливість проводити аналіз на трьох рівнях: мікро-, мезо- і макроекономічний. Отримана інформація від досліджуваних є важливим вхідним елементом діагностування тенденцій у розвитку і практичному використанні системи знань в сфері проектного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Оптимізації визначених вузьких місць у системі процесів проектного управління організацій – баз проведення дослідження є питанням комплексним та перебуває у площині існуючих стандартів та кращих практик проектного управління та закріплення системи знань на корпоративному рівні.

Вважаємо, що перспективами досліджень у даному напрямі є, по-перше, збільшення кількості досліджуваних підприємств з метою підвищення об'єктивності висновків за видами економічної діяльності та розмірами; по-друге, проведення аналізу на предмет встановлення кореляції зрілості процесів управління проектами з розмірами підприємств та галузевою належністю; по-третє, вивчення статистики і визначення залежності успішності реалізації проектів від рівня розвитку процесів управління проектами на підприємствах.

У межах реалізації мети дисертаційної роботи визначаємо, що необхідним є акцент уваги дослідження на нерозв'язаному питанні другого

фактора формування цінності проекту – власне розробка та імплементація до системи проектного управління підприємств управлінського модулю на базі групи зрілих процесів проектного управління, спрямованих на вирішення питань управління створюваною цінністю для зацікавлених сторін проекту.

Висновки до розділу 2

Дослідження практики аналізу процесного управління проектами та факторів їх цінності дозволило отримати такі висновки.

1. Результати світових досліджень практики процесного управління проектами тяжіють до кількісного визначення рівня розвитку системи проектного управління організацій. Дослідження відрізняється складністю методичного підґрунтя: ряд проведених досліджень передбачають оцінювання одиничних процесів відповідно до моделі зрілості, інші – покликані на розрахунок узагальнюючого результату на базі інтегральної оцінки. Хронологічний аналіз результатів досліджень вказує на те, що досі залишається значний потенціал (близько 35 %) для розвитку процесів проектного управління організацій.

2. У процесі досліджень була встановлена кореляція між рівнем успішності проектів і рівнем зрілості галузей знань з управління проектами в організаціях. Наявність кореляції між рівнем успішності проектів і рівнем зрілості галузей знань з управління проектами в організаціях підтверджує становлення такого фактора цінності проекту, як рівень зрілості процесів проектного управління. Хоча деякі дані отримані в ході дослідження, однак, на нашу думку, потребують уточнення, у рамках даного дослідження підтверджується актуальність і необхідність дослідження системи процесів проектного управління на підприємствах, оскільки практична реалізація

галузей знань з управління проектами набуває форм таких налагоджених процесів управління.

3. Практично реалізовані дослідження зрілості проектного управління вітчизняних підприємств були обмежені лише інтегральною оцінкою та порівнянням компаній – учасниць опитування засобами складання рейтингу, що, на нашу думку, не дає можливості провести комплексну діагностику фактора створення цінності проекту, виявити слабкі місця в системі процесів проектного управління, подальша оптимізація яких (процесів або груп процесів управління проектами) відкриває потенціал до підвищення успішності та створення цінності проектів в організаціях.

4. З метою подолання діагностичних обмежень результатів попередніх досліджень було запропоновано і проведено практичну апробацію на базі вітчизняних підприємств, комплексного аналітичного інструментарію дослідження рівня зрілості та збалансованості розвитку системи процесів проектного управління, до складу якого ввійшли три компоненти: перший – запропонована універсальна трирівнева модель зрілості процесів проектного управління, яка задає вихідні параметри і характеристики оцінювання одиничних процесів; другий – інструмент збору первинної інформації на основі спеціальної форми анкети; і третій – комплекс розрахункових показників і граф-аналітичних інструментів для діагностування загального стану та визначення проблемних ділянок у системі процесів проектного управління.

5. Відповідно до запропонованого аналітичного інструментарію було проведено опитування для збору первинної інформації. На базі отриманих даних здійснено розрахунок показників зрілості та збалансованості розвитку процесів проектного управління на основі кожного підприємства – бази проведення дослідження. За результатами групування підприємств за критерієм належності до відповідного виду економічної діяльності та застосування спеціального матричного інструменту проведено

порівняння розвитку систем процесів проектного управління. Аналіз узагальнених результатів оцінювання розвитку процесів проектного управління дозволяє стверджувати, що досліджені підприємства перебувають на перехідному етапі – від початкового до сформованого рівнів зрілості.

6. Визначений узагальнений рівень розвитку системи процесів проектного управління досліджуваних підприємств дає можливість ідентифікувати наявність практичного досвіту щодо організації та функціонування регламентованих процесів проектного управління. Наявність практичного досвіду обґрунтовує потенційну організаційну готовність до імплементації процесів управління цінністю як невід’ємну складову запропонованої системи ціннісно-процесного управління проектом.

Основні результати розділу опубліковані у наукових працях автора [73], [74] та [79].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІННІСНО-ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Методичне забезпечення формування процесів управління цінністю проектів з урахуванням інтересів стейкхолдерів

Динамізм і турбулентність сучасних умов господарювання можуть впливати на ставлення замовника до бажаних результатів проекту. В певних випадках життєво необхідні проекти з плином часу стають непотрібними та обтяжують клієнта. Такі проекти, хоча і реалізуються під керівництвом професіоналів, за умов збігу нерелевантних обставин у кінцевому результаті можуть створювати невисоку цінність або зовсім не створювати цінності для зовнішнього або внутрішнього замовника. Саме тому ми пропонуємо сфокусувати дослідження на розробці інструментарію управління цінністю для зацікавлених сторін проекту. Оптимізація у такий спосіб системи процесів проектного управління під вектором ціннісної орієнтації кінцевих результатів проектів потребує вдосконалення процедур взаємодії та врахування очікувань зацікавлених сторін проекту – споживачів цінності, що створює проект.

Проблема врахування ціннісних очікувань зацікавлених сторін в господарській діяльності організації все частіше зустрічається в науковій літературі починаючи з 1980-х років, коли Р. Фрімен у роботі «Strategic management: A stakeholder approach» [113] одним із перших сформулював ідею врахування інтересів зацікавлених сторін як фактора підвищення ефективності стратегічного управління компаніями. У 2000 р. консультант Ф. Ніколос запропонував модель системи показників (Accountability

Scorecard, ASC) [137] для врахування інтересів зацікавлених сторін у процесі планування та управлінського контролю цільових показників діяльності організації. Теорія зацікавлених сторін стрімко поширюється на всі аспекти господарської діяльності організацій, у тому числі на проектний менеджмент, який розглядає можливість використання показників задоволення очікувань зацікавлених сторін як ключові критерії успіху проекту.

Питанню врахування ціннісних очікувань різних зацікавлених сторін проекту присвячені праці також і вітчизняних дослідників галузі проектного менеджменту: Л. П. Батенко [6], С. Д. Бушуєва, Н. С. Бушуєвої, Р. Ф. Ярошенка [10, 11], Т. Г. Григоряна [18, 19, 116], О. М. Медведєвої [46, 47, 48, 49], В. М. Молоканової [46, 54, 55,], М. І. Рича [69], Т. Г. Фесенко [87] та інших. Однак залишається недостатньо розкритим питання використання управлінського інструментарію для визначення і балансування цінності, створюваної для зацікавлених сторін проекту.

Розкриваючи зміст складових системи ціннісно-процесного управління проектом, у рамках даного розділу дисертаційної роботи розглянемо питання загального управління цінністю зацікавлених сторін у межах управління цінністю результатів проекту.

Так, запропонована система з управління цінністю зацікавлених сторін має такий склад взаємопов'язаних процедур та інструментів, як це показано на рис. 3.1.

На першому етапі проводиться процедура відбору зацікавлених сторін – фізичних і юридичних осіб, які можуть впливати на результати проекту та на життєдіяльність яких впливають результати проекту. На другому етапі проводиться аналіз та оцінювання внесеної і створеної цінності, яка набуває форм кількісно вимірюваних показників, досягнення яких з боку зацікавлених сторін формує внесену цінність для організації та зі сторони прямих та опосередкованих результатів проекту – створену цінність для зацікавлених сторін відповідно. Третій етап передбачає розробку та

реалізацію заходів з тактичного та оперативного балансування цінності результатів проекту для зацікавлених сторін.

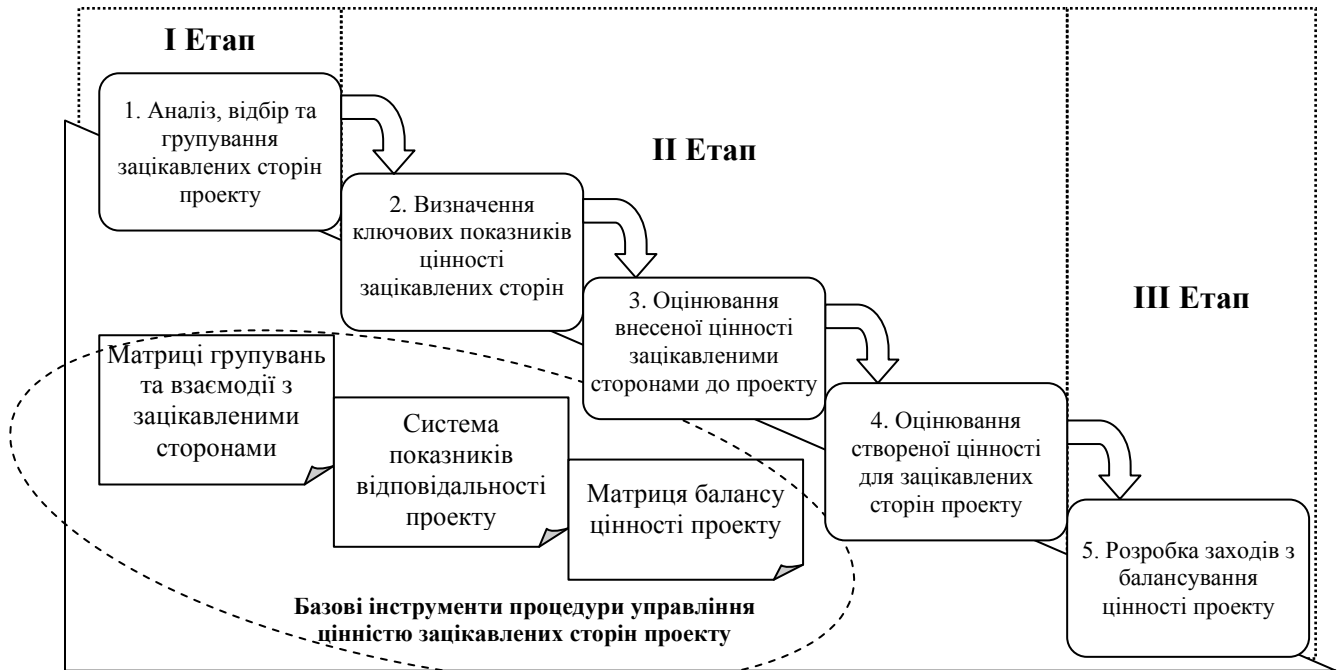


Рис. 3.1. Процедура та інструменти управління цінністю зацікавлених сторін проекту

Джерело: складено автором.

Аналіз, відбір і групування найбільш вагомих зацікавлених сторін проекту виступає першим кроком з управління цінністю проекту та невід’ємною складовою для формування ціннісно-орієнтованої системи показників відповідальності проекту (VBPASC – Value Based Project Accountability Scorecard), яку ми будемо розглядати далі. Зацікавленою стороною проекту, орієнтуючись на визначення Р. Фрімена, може бути «будь-яка група або особа, які самі можуть впливати на досягнення цілей проекту або на яких впливають результати досягнення цілей проекту» [114, с. 25]. Орієнтуючись на рекомендації Інституту проектного менеджменту США, пропонуємо розглядати наступні можливі зацікавлені сторони (групи зацікавлених сторін) у рамках проекту [70, с. 23 з доп.].

Замовники (користувачі, споживачі) – це особи чи організації, які користуватимуться продуктом, послугою або результатом проекту і можуть

бути внутрішніми і/або зовнішніми стосовно до організації виконавця проектних робіт. Під замовниками необхідно розуміти суб'єктів, які набувають продукт проекту, а під користувачами/споживачами – ті, хто безпосередньо буде його використовувати.

Спонсор – це особа або група осіб (юридичних або фізичних), які надають фінансові ресурси для проекту і виступають у ролі представника перед керівництвом вищого рівня, щоб заручитись підтримкою по всій організації і сприяти одержанню вигод, які принесе проект. Спонсор супроводжує проект протягом процесу входження в контакт і відбору до отримання офіційного схвалення і відіграє важливу роль у розробці первісного змісту і статуту. Крім того, спонсор також може брати участь в інших важливих питаннях, таких як схвалення змін у змісті, завершальний аналіз фази і прийняття рішень «придатний – непридатний», коли ризики особливо великі.

Менеджер портфеля (комісія з розгляду портфеля). Менеджери портфеля відповідають за управління на високому рівні набором проектів або програм, які можуть бути як залежними, так і незалежними один від одного. Комісії з розгляду портфелів – це комітети, що складаються, як правило, з посадових осіб організації, які виступають як відбіркова комісія проекту. Вони розглядають кожен проект з точки зору його рентабельності, цінності, ризиків, пов'язаних із виконанням проекту та інших аспектів проекту.

Менеджер програм – особа, що відповідають за управління пов'язаними один з одним проектами, координуючи дії для досягнення переваг і рівня керованості, недоступних у разі окремого управління останніми. Менеджер програм взаємодіє з усіма менеджерами проектів для надання підтримки та видачі наказів по окремих проектах.

Офіс управління проектами (Project Management Office, PMO) – це підрозділ організації або орган, що здійснює різні функції, пов'язані з

централізацією і координацією управління проектами, що входять до його компетенції.

Менеджери проектів – це особи, що керують всіма аспектами проекту, відповідають за обмін інформацією з усіма зацікавленими сторонами проекту та призначаються виконуючою організацією для досягнення цілей проекту. Менеджер проекту повинен бути здатний розуміти проект до дрібниць, але при цьому керувати ним виходячи з комплексного бачення проекту. Менеджер проекту перебуває в центрі взаємодій між зацікавленими сторонами проекту і самим проектом.

Команда проекту складається з менеджера проекту, команди управління проектом та інших членів команди, які виконують роботу, але не обов'язково беруть участь в управлінні проектом. Дана команда складається з представників різних функціональних груп, що володіють знаннями в конкретній предметній галузі або набором конкретних навичок і виконують роботу за проектом.

Функціональні керівники є ключовими особами, що відіграють керівну роль у рамках адміністративної або функціональної сфери підприємства, такий як відділ кадрів, фінансовий відділ, бухгалтерія або відділ поставок. Їм виділяється власний постійний персонал для виконання поточних робіт і вони мають чіткі вказівки керувати усіма завданнями в рамках функціональної площини відповідальності. Функціональний керівник може надавати експертну допомогу в предметній галузі або його функцією може бути надання послуг для проекту.

Менеджери по операціях – це особи, які виконують керуючу роль в основній сфері діяльності підприємства, наприклад, у галузі досліджень і розробок, виробництва, випробувань або технічного обслуговування. Залежно від типу проекту формальний перехід відбувається на завершення, щоб передати технічну документацію по проекту та інші документи постійного зберігання в руки представників відповідної групи управління

операціями. Потім група управління операціями включає переданий проект до стандартних операцій і забезпечує йому довготривалу підтримку.

Постачальники та підрядники – це сторонні компанії, які уклали договір на надання компонентів або послуг, необхідних для проекту.

Ділові партнери також є сторонніми компаніями, але вони мають з підприємством особливий зв'язок, іноді придбану за допомогою процедури сертифікації. Ділові партнери надають спеціалізовану експертну допомогу або відіграють відведену їм роль, наприклад, здійснюють монтаж і налагодження обладнання, навчання або підтримку користувачів.

Конкуренти – це група зацікавлених сторін, на результати господарської діяльності яких впливають результати зовнішніх проектів (ринково-орієнтованих) опосередковано через зміни у пропорції платоспроможного попиту споживачів. Дана група зацікавлених сторін також може впливати на ціннісні очікування споживачів, шляхом розробки та пропозиції субститутів проектних результатів.

Органи державної влади та місцевого самоврядування – це сторони, що задовольняють свої інтереси шляхом отримання податків від учасників проекту, висувають та підтримують екологічні, соціальні та інші суспільні й державні вимоги, пов'язані з реалізацією проекту.

Інші одиниці або групи зацікавлених сторін, які можуть впливати на досягнення цілей організації і/або на інтереси яких впливає результат досягнення проектних цілей організації виконавця проектних робіт. До даної групи також віднесемо територіальне населення, що не має представництва в органах місцевого самоврядування, однак потенційно може мати значний вплив на реалізацію проекту.

Необхідність аналізу зацікавлених сторін визначається тим, що в процесі планування та реалізації проекту різні зацікавлені групи (або одиниці) часом висувають протилежні за економічним змістом очікування до результатів проекту. Так, у разі коли зацікавлені сторони проекту живлять

позитивні очікування щодо проекту, в їхніх інтересах – сприяти його успішному виконанню. Інтереси негативно налаштованих зацікавлених сторін проекту перешкоджають виконанню проекту. Нездатність помітити негативно налаштованих зацікавлених сторін проекту може призвести до збільшення ймовірності невдачі. Важливою складовою обов'язків менеджера проекту є управління очікуваннями зацікавлених сторін проекту, а один з основних обов'язків менеджера проекту – підтримка балансу між цими інтересами і забезпечення того, щоб команда проекту взаємодіяла із зацікавленими сторонами проекту професійно і з позицій співпраці.

Для аналізу та селекція зацікавлених сторін пропонуємо таку послідовність операцій.

1. Ідентифікація всіх зацікавлених сторін. На даному етапі складається повний перелік усіх зацікавлених одиниць, груп та організацій – як вихідної інформаційної бази аналізу.

2. Визначення рівня важливості кожної із зацікавлених сторін. Проведення ранжирування рівня важливості участі кожної зацікавленої сторони дає можливість сконцентрувати зусилля на найбільш впливових групах. Ранжирування проводиться на основі оцінювання рівня впливу на успішну реалізацію проекту та передбачає формування трьох груп зацікавлених сторін за рівнем важливості їх залучення до проектного управління. Даний етап передбачає визначення фактичної можливості зацікавлених сторін сприяти або перешкоджати ходу реалізації та успішному завершенню проекту.

3. Оцінювання зацікавленості. Основне завдання – це ідентифікація характеру та рівня зацікавленості в успішній реалізації проекту або його провалу. В даному випадку пропонуємо присвоїти числові значення від 1 до 3 із відповідними ідентифікуючими знаками «+» або «-».

4. Ідентифікація емоційної належності до проекту. Практика проектного управління налічує приклади ситуацій, за яких емоційне

ставлення зацікавлених сторін відрізняється від фактичних інтересів. Дана складова аналізу зацікавлених сторін стає невід'ємним джерелом інформації для формування плану комунікації за проектом.

За результатами проведення зазначених вище кроків аналізу зацікавлених сторін проекту складається така форма для інтеграції результатів оцінювання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Форма для фіксації результатів аналізу та оцінювання
зацікавлених сторін проекту**

Перелік зацікавлених сторін	Рівень важливості (впливовості)		Рівень зацікавленості		Рівень емоційної належності		Інтегральна оцінка
	Ваговий коефіцієнт	Бал	Ваговий коефіцієнт	Бал	Ваговий коефіцієнт	Бал	
1	2	3	4	5	6	7	$8 = 2 \times 3 + 4 \times 5 + 6 \times 7$
a							
б							
n							

Джерело: складено автором.

Запропонована форма передбачає встановлення вагових коефіцієнтів, для коригування рівня суттєвості оцінюваних параметрів, за якими проводиться оцінювання зацікавлених сторін. За результатами інтегральної оцінки складається ранжируваний перелік зацікавлених сторін, для яких проводиться аналіз внесеної та створеної цінності на базі відповідних показників відповідальності проекту.

Звісно, що необхідний та достатній склад зацікавлених сторін проекту у підсумку визначається менеджментом організації, що реалізує проект, однак доцільним і таким, що ми рекомендуємо до застосування в процесі селекції ключових стейкхолдерів проекту, є додатковий підхід до їхнього відбору у відповідності до типу проекту.

Тип проекту визначається відповідно до сфер діяльності, в котрих реалізується проект [8 с. 9; 59, с. 41]. Залежно від сфери діяльності можна

спостерігати превалювання інтересів, вимог, очікувань, оцінок та безпосереднього впливу на проект відповідних зацікавлених сторін (груп зацікавлених сторін). Так, деякі автори піднімають питання про виділення зацікавлених сторін залежно від сфери реалізації проекту (наприклад: [4, с. 151]). Розвиваючи ідею виділення ключових зацікавлених сторін залежно від типу проекту, пропонуємо таку форму первісного відбору цільових груп для подальшого аналізу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Групування ключових зацікавлених сторін відповідно до типу проекту

Тип проекту залежно від сфери діяльності	Групи ключових зацікавлених сторін за порядком формування вибірки	Зацікавлені сторони
Соціальні проекти	Перша група	1. Споживачі товарів і послуг підприємства
		2. Населення
		3. Персонал організації
		4. Конкуренти
	Друга група	1. Проектна команда
		2. Проектний менеджер
Третя група	1. Формується за рекомендаціями керівництва організації	
Суспільно-громадські проекти	Перша група	1. Територіальні спільноти
		2. Державні організації
		3. Громадські організації (об'єднання)
		4. Місцеві громади
	Друга група	1. Проектна команда
		2. Проектний менеджер
Третя група	1. Формується за рекомендаціями керівництва організації	
Економічні проекти	Перша група	1. Інвестори
		2. Бізнес-партнери
	Перша група	3. Акціонери
		4. Постачальники
	Друга група	1. Проектна команда
		2. Проектний менеджер
Третя група	1. Формується за рекомендаціями керівництва організації	

Джерело: складено автором.

Застосування обох запропонованих підходів дає можливість сформулювати перелік ключових зацікавлених сторін для проекту, щодо якого проводиться аналіз.

Наступним кроком буде визначення і побудова ціннісно-орієнтованої системи показників відповідальності проекту (VBASC – Value Based Project Accountability Scorecard) як управлінського інструменту, розробленого на базі традиційної моделі ASC [67] і запропонованого в межах дисертаційної роботи для максимізації та балансування (гармонізації) цінностей та інтересів організації, споживачів, підрядників та інших зацікавлених сторін у процесі планування та реалізації проекту.

Для побудови VBASC необхідним є дотримання такої послідовності кроків:

1. Визначення фактичних або потенційної внесеної цінності (матеріальних та нематеріальних інвестицій/вкладу до проекту), отриманої від кожної зацікавленої сторони (або груп зацікавлених сторін) для успішної реалізації проекту. На даному кроці визначається перелік показників, відповідно до значень яких оцінюється рівень інвестування (внесення) цінності до проекту різними групами зацікавлених сторін.

2. Визначення фактичної або потенційної цінності створеної для кожної зацікавленої сторони. Даний крок відрізняється тим, що перелік показників визначається спільно із зацікавленими сторонами проекту, оскільки сутність показника має відображати ту категорію цінності, яка прийнятна для конкретної зацікавленої сторони проекту (групи зацікавлених сторін проекту); а значення таких фактичних/прогнозованих показників відображають, наскільки проект задовольняє вимоги та очікування зацікавлених сторін і, відповідно, генерує цінність. Процес формування показників створеної цінності проекту вимагає від відповідальних осіб зі сторони організації щільної взаємодії із зацікавленими сторонами та професійних знань в предметній галузі формування цінності. Такий акцент

робиться з метою врахування дійсних вимог та очікувань – які враховують як суб'єктивні оцінки зацікавлених осіб, так і запропоновані експертні рекомендації для зацікавлених сторін спеціалістами стосовно об'єктивних складових цінності результатів проекту, сформованих під дією законів і наявних тенденцій. Останні забезпечують випереджальний характер і потенційну готовність до змін у вподобаннях та очікуваннях зацікавлених осіб, щодо яких проводиться оцінювання. У цьому полягає превентивність заходів у напрямі максимізації цінності результатів проекту.

3. Встановлення максимальних, мінімальних, фактичних (або прогнозованих) значень показників для внесеної і створюваної цінностей на момент оцінювання. Значення (+/-) залежить від економічної суті показника.

4. Надання 10-бальної оцінки фактичним (прогнозованим) значенням внесеної цінності та створюваній цінності з урахуванням можливостей зацікавлених сторін проекту та потенціалу проекту в цілому.

5. Умовний приклад системи показників відповідальності проекту представлено на табл. 3.3.

Показники внесеної та створеної цінності проекту самі по собі є складовими та оцінюваними вихідними параметрами проекту, реалізація яких у кінцевому результаті впливає на задоволення інтересів зацікавлених сторін, і, відповідно, досягнення яких безпосередньо впливає на формування цінності проекту для зацікавлених сторін.

За результатами узагальненого досвіду визначаємо, що має місце типовий – найбільш розповсюджений до застосування перелік показників, рекомендований нами для оцінювання внесеної та створеної цінності проекту для певних груп стейкхолдерів.

Однак зазначимо, що необхідний і достатній склад таких показників визначається індивідуально до конкретного проекту та може суттєво змінюватись залежно від специфіки проектного продукту та виду економічної діяльності підприємства.

Таблиця 3.3

Приклад розрахунку ціннісно-орієнтованої системи показників відповідальності проекту

Внесена цінність					Створювана цінність					Показник відповідальності проекту, (5-10)	Балансування цінності проекту		
Показник	Значення показника				Показник	Значення показника					Заходи з балансування внесеної-створеної цінності	Відповідальні особи	Мотивація у прив'язці до відсотку балансування внесеної – створеної цінності
	Максимальне значення	Мінімальне значення	Фактичне (прогнозоване) значення	Бальна оцінка ((4-3)/(2-3))*10		Максимальне значення	Мінімальне значення	Фактичне (прогнозоване) значення	Бальна оцінка ((9-8)/(7-8))*10				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Менеджер проекту													
CPI проекту	1,2	0,8	1,1	7,5	Проектний бонус	4 тис. грн.	2 тис. грн.	3 тис. грн.	5	+2,5	Збільшити проектного бонусу	Куратор проекту	KPI по показнику CPI
Команда проекту													
SI проекту	0,8	1,4	0,9	8,3	ФОП проекту	12 тис. грн.	8 тис. грн.	10 тис. грн.	5	+0,8	Збільшити мотиваційний фонд проекту	Менеджер проекту	KPI по показнику SPI
					Кар'єрне зростання (у разі проектного успіху)	1	0	1	10				
AVG	–	–	–	8,3	AVG	–	–	–	7,5				
Інвестор проекту													
Обсяг фінансових ресурсів проекту	150 тис. грн.	100 тис. грн.	125 тис. грн.	5	NPV проекту	10 тис. грн.	5 тис. грн.	8 тис. грн.	6	–1	Збільшити фінансування проекту	Куратор проекту	×
Функціональний керівник													
Виконання ТЗ проекту	100%	80%	100%	10	Премія	2 тис. грн.	1 тис. грн.	2 тис. грн.	10	0	×	×	×
Споживачі проектного продукту													
Ціна одиниці виробу	1100 грн.	700 грн.	800 грн.	0,25	Набір технічних параметрів	10 у.о.	8 у.о.	9 у.о.	5	–3,34	Збільшення ціни виробу / ФВА	Директор з маркетингу	Премія
					Вартість споживання	–70 грн./рік	–100 грн./рік	–80 грн./рік	6,67				
AVG	–	–	–	2,5	AVG	–	–	–	5,84				

Джерело: складено автором.

Відповідно до представленого прикладу ціннісно-орієнтовної системи показників відповідальності проекту для розрахунку значень запропонованих показників можливо орієнтуватись на такі рекомендації щодо застосування показників цінності проекту для зацікавлених сторін.

- *Показники ФОП проекту (проектний бонус, ставка працівника)* – показник створеної цінності для внутрішніх стосовно організації зацікавлених сторін (менеджер проекту, команди проекту, спеціаліста або керівника функціонального підрозділу та ін.). Визначається на основі ринкових значень: максимальне значення – максимальний розмір заробітної плати спеціалістів відповідної кваліфікації, мінімальний показник – середньоринковий розмір заробітної плати спеціалістів відповідної кваліфікації.

- *Показники SPI (Schedule Performance Index), CPI (Cost Performance Index), SI (Schedule Index), CI (Cost Index)* – показники внесеної цінності для команди проекту (у тому числі менеджера проекту, портфеля, програми, проектного офісу тощо), які відображають поточну оцінку результативності реалізації певного етапу проекту або проекту в цілому за часовими та вартісними параметрами. Максимальні та мінімальні значення показників визначаються відповідно до виробничих програм підприємства, внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу реалізації аналогічних проектів, а також відповідно до розпоряджень ОПР.

- *Показник ціни одиниці виробу* – показник внесеної цінності споживача визначається на основі ринкових значень: максимальне значення – максимальна ціна аналогічного товару (товару субституту) на ринку, мінімальний показник – мінімальна ціна аналогічного товару (товару субституту) на ринку пропонованого конкурентами.

- *Показник вартості споживання* – показник створеної цінності для споживачів проектного продукту. Визначається на основі ринкових значень:

максимальне значення – максимальні експлуатаційні витрати, встановлені виробником та понесені споживачем в процесі використання товару конкурента протягом одного календарного року, мінімальний показник – мінімальні експлуатаційні витрати встановлені виробником та понесені споживачем в процесі використання товару конкурента на протязі одного календарного року.

- *Показник набору експлуатаційних (технічних) параметрів* – показник створеної цінності для споживачів проектного продукту. Визначається на підставі аналізу технічної складової показника конкурентоспроможності продукту підприємства. Максимальне значення показника відповідає результатам оцінки лідера галузі або ідеальному зразку проектного продукту. Мінімальне значення – відповідає параметрам аналогічного продукту аутсайдера ринку.

- *Показник обсягу інвестованого капіталу* – показник внесеної цінності для інвесторів, акціонерів та інших зацікавлених сторін, що відповідають за залучення оборотного та необоротного капіталів проекту. Максимальне значення – такий обсяг капіталу, що відповідає потребам проекту з урахуванням усіх необхідних робіт, ТМЦ, ризиків і планових коефіцієнтів дисконтування. Мінімальне значення – загальний обсяг капіталу, сформований на основі розрахунку мінімальної ринкової дисконтованої вартості всіх необхідних ресурсів для реалізації проекту.

- *Показники фінансової віддачі від проекту* (Чиста приведена вартість проекту (NPV, Net present value), Дисконтований грошовий потік (DCF⁺, Discounted cash flow) та ін.) – показники створеної цінності для зацікавлених сторін, що відповідають за залучення оборотного та необоротного капіталів проекту. Максимальне значення встановлюється на підставі планових показників ОПР і можуть відображатись в оптимістичних фінансових

прогнозах проекту. Мінімальне значення – відповідне самоокупності проекту за економічними оцінками точки беззбитковості.

- *Показники соціального і бюджетного ефектів* (зростання кількості робочих місць [64]; приріст виробництва, досягнутого за рахунок зменшення кількості днів непрацездатності працюючих і підвищення їхньої кваліфікації; збільшення сукупного попиту завдяки системі соціальних трансфертів за рахунок бюджетних коштів; економії витрат за рахунок зменшення аварій у житлово-комунальному господарстві – показники створеної цінності для суспільно-громадських і соціальних проектів, які відображають інтерес відповідних органів державної влади. Максимальні та мінімальні значення показників визначаються відповідно до сценаріїв програм розвитку територій.

- *Показники обсягу державних асигнувань* (інвестиції, дотації та ін.) – показник внесеної цінності для органів державної влади та цільових фондів. Максимальне значення – такий обсяг капіталу, що відповідає потребам проекту з урахуванням всіх необхідних робіт, ТМЦ, ризиків і планових коефіцієнтів дисконтування. Мінімальне значення – загальний обсяг капіталу, сформований на основі розрахунку мінімальної ринкової дисконтованої вартості всіх необхідних ресурсів для реалізації відповідних проектів за замовленням або за участю держави.

Інколи виникає необхідність оцінювати внесену чи створену цінність для певної зацікавленої сторони (групи зацікавлених сторін) проекту за допомогою двох та більше показників. За таких умов ми пропонуємо визначити середньоарифметичну бальну оцінку за відповідними показниками для порівняння або встановити вагові коефіцієнти, якщо є інформація стосовно пріоритетності у досягненні певних показників проекту.

Одним із найважливіших моментів, на якому варто наголосити, що у формуванні системи показників створеної цінності проекту доцільно

визначати та орієнтуватись на основні інтереси зацікавлених сторін проекту, оскільки кількісне вираження таких і набуває форми цільового показника створеної цінності проекту [17, с. 39-40].

На основі результатів бального оцінювання показників внесеної цінності та створюваної цінності будується додатковий інструмент управління – матриця балансу цінності проекту (рис. 3.2).

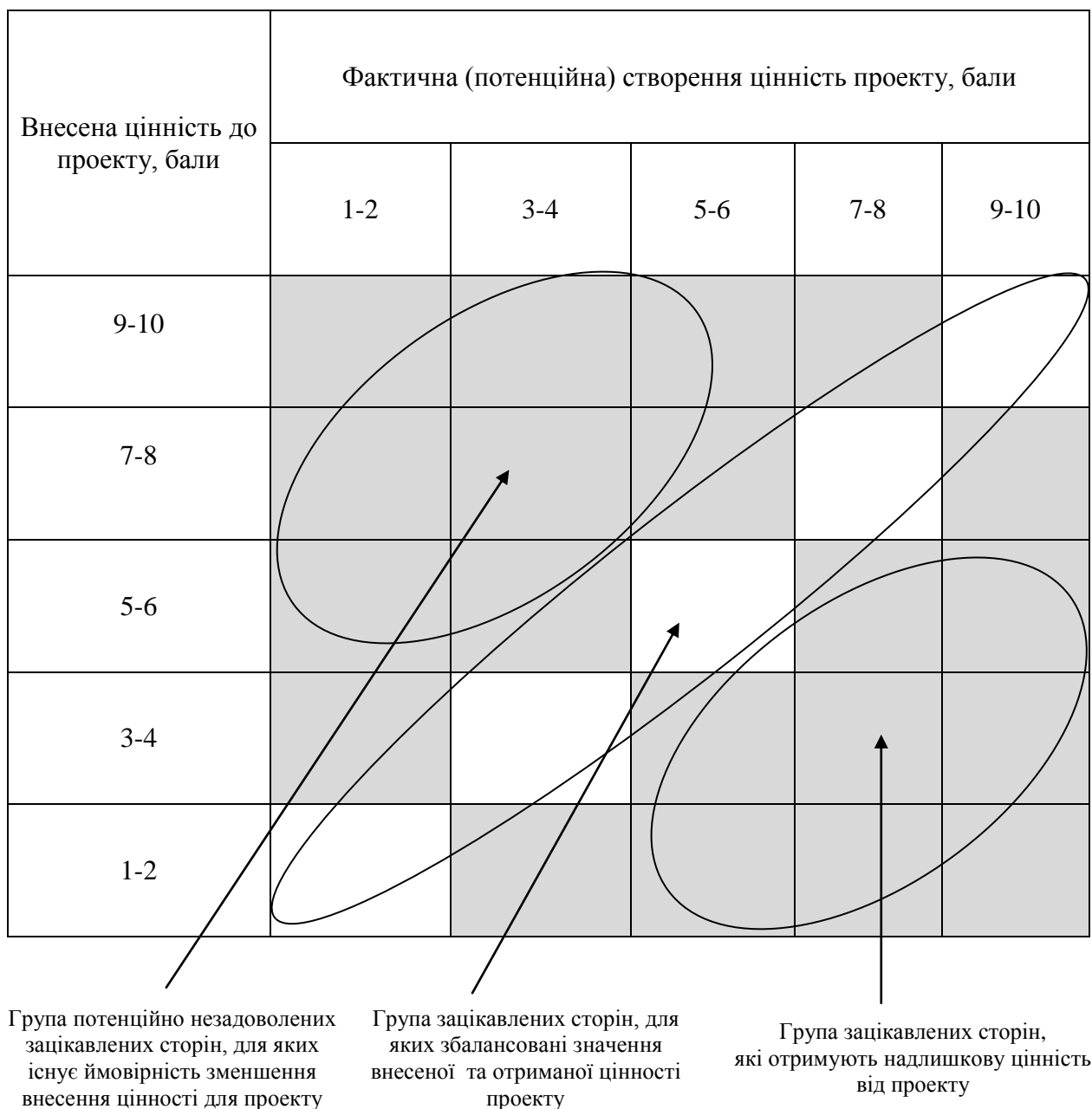


Рис. 3.2. Матриця балансу цінності проекту

Джерело: складено автором.

За результатами побудови матриці формуються три можливі групи зацікавлених сторін проекту: 1) група потенційно незадоволених зацікавлених сторін (для даної групи зацікавлених сторін існує ймовірність зменшення у кількісному вираженні внесення цінності для проекту); 2) група збалансованої цінності; 3) група зацікавлених сторін, які отримують надлишкову цінність від проекту.

Даний інструмент дає можливість візуалізації потенційно небезпечних зон розхолодження ініціативності для певних груп зацікавлених сторін проекту. Активна взаємодія з останніми у напрямі зменшення незадоволеності потенційними результатами проекту забезпечує підвищення прийнятності результатів проекту, чим гарантує більшу ймовірність реалізації проекту відповідно до плану.

Ціннісно-орієнтована збалансована система показників відповідальності проекту та матриця збалансованої цінності зацікавлених сторін проекту виступають ключовим інструментарієм в ціннісно-орієнтованому проектному менеджменті організації, яка прагне максимізувати та гармонізувати (збалансувати) цінності проекту для ключових зацікавлених сторін або груп зацікавлених сторін через отримані результати проекту.

Розглянувши методичні основи застосування інструментарію процесів управління цінністю проекту, проведемо практичну апробацію на базі комерційного підприємства ТОВ «Лінкстар».

Основна сфера діяльності ТОВ «Лінкстар» – організація і ведення нових розробок у сфері високих технологій, зокрема – мікрохвильових систем широкосмугового бездротового доступу, а також розвиток проектів із розробки, виготовлення та сервісного обслуговування авіаційних тренажерів та імітаторів приладового обладнання для різних типів літаків і вертольотів, а також їх ремонту і модернізації [62].

Підприємство реалізовує різні проекти за сферою діяльності від громадянсько-економічних (наприклад проект реалізації авіатренажерного комплексу Ту-134 А на базі учбового ангару Інституту інформаційно-діагностичних систем Національного авіаційного університету) та економічних під замовлення приватних осіб та комерційних організацій.

Впровадження процедур та інструментів управління цінністю було реалізоване в процесі управління проектом «Ан-2/0915-0516». Продуктом даного проекту є авіатренажерний комплекс (АТК) на базі радянського легкого багатоцільового літака Ан-2 зразка 1947–1971 рр. виробництва.

Проект «Ан-2/0915-0516» було реалізовано як економічний, з основним цільовим результатом проекту – отримання економічних вигід для бізнесу. Відповідно до запропонованої процедури групування ключових зацікавлених сторін за типом проекту з метою селекції для подальшого аналізу перших, було визначено, що основними зацікавленими сторонами проекту є інвестори – власники бізнесу, партнери і постачальники, команда проекту, менеджер проекту та потенційні замовники.

За визначеним переліком ключових зацікавлених сторін було побудовано систему показників відповідальності проекту «Ан-2/0915-0516» (табл. 3.4) і матрицю балансу цінності проекту (рис. 3.3).

До системи показників відповідальності були включені та оцифровані найбільш важливі параметри реалізації проекту, визначені спільно зі спеціалістами компанії, однак на двох пропонуємо зупинитись:

«*» – значення показників вартості проекту для замовника та виробничих витрат проекту отримано відповідно до кошторису проекту та інформації бенчмаркінгу про авіатренажерні комплекси-аналоги від конкурентів ТОВ «Лінкстар» (Flight Illusion Group [110], Flight Simulator Center [111], Flightdeck Solutions [112] та ін.), наданих спеціалістами компанії.

Таблиця 3.4

Система показників відповідальності проекту «Ан-2/0915-0516» ТОВ «Лінкстар»

Внесена цінність					Створювана цінність					Показник відповідальності проекту (5-10)	Балансування цінності проекту		
Показник	Значення показника				Показник	Значення показника					Заходи з балансування внесеної-створеної цінності	Відповідальні особи	Мотивація у прив'язці до процента балансування внесеної – створеної цінності
	Максимальне значення	Мінімальне значення	Фактичне (прогнозоване) значення	Бальна оцінка ((4-3)/(2-3))*10		Максимальне значення	Мінімальне значення	Фактичне (прогнозоване) значення	Бальна оцінка ((9-8)/(7-8))*10				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Інвестори (власники бізнесу)													
Оборотні засоби проекту (операційні витрати), у.о.*	65 475	27 000	30 750	0,97	Приведений операційний прибуток від проекту (NPV), у.о.	11 620	2400	7400	5,42	-	Додаткове фінансування проектних робіт	Директор/ Головний бухгалтер	-
Наявність знайдених постачальників ТМЦ проекту, % необхідних	100	0	90	9,00	Підвищення іміджу виробника–наявність працюючого зразка на виставці	1	0	1	10,00	-	-	-	-
AVG				4,99	AVG				7,71	-2,72			
Бізнес-партнери (постачальники)													
Індекс придатності модулів, приладів та блоки управління, що відповідають стандартам	1	0,5	0,75	5,00	Пропозиція по вартості комплектуючих для проекту, відносно конкурентів і мінімальної вартості	1	0,4	0,8	6,67	-	-	-	-
Процент наявності асортиментних позицій по запасним частинам	100	0	85	8,50	Стабільність замовлень, % від середньорічної поквартальної вартості	100	0	85	8,50	-	-	-	-
Своєчасність постачання замовлень, % на 10 замовлень	100	0	90	9,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AVG				7,50	AVG				7,58	-0,08			

Продовження табл. 3.4.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Команда проекту (збірник-проектувальник, інженер ПО та ін.)													
Обернений індекс реалізації часових ресурсів проекту**	1,05	0,83	1	7,60	ФОП команди проекту	11 700	8100	9000	2,50	–	Встановлення проектних бонусів для команди проекту	Проектний менеджер/ Головний бухгалтер	–
Індекс реалізованих нових технічних рішень	1,05	1	1,035	7,00	Рекламація особистих досягнень членів проектної команди на виставці	1	0	1	10,00	–	–	–	–
AVG				7,30	AVG				6,25	1,05			
Проектний менеджер (головний конструктор-проектувальник)													
Обернений індекс реалізації фінансових ресурсів проекту	1,11	0,91	1	4,50	ФОП менеджера проекту	8775	5400	6750	4,00	–	–	–	–
Обернений індекс реалізації часових ресурсів проекту**	1,05	0,83	1	7,60	Рекламація особистих досягнень проектного менеджера на виставці	1	0	1	10,00	–	–	–	–
Індекс реалізованих нових технічних рішень	1,05	1	1,035	7,00	–	–	–	–	–	–	–	–	–
AVG				6,37	AVG				7,00	-0,63			
Споживач проектного продукту (потенційний платоспроможний замовник авіатренажерного комплексу)													
Своєчасна оплата замовлення в повному обсязі, у.о.**	80 000	30 000	40 000	2,00	Процент автентичності (оригінальності) модулів, компонентів та блоків управління АТК	90	70	85	7,50	–	Підвищення ціни авіатренажерного комплексу	Директор / Головний бухгалтер	–
Наявність рекомендаційних відгуків щодо виробника, кількість запитів по рекомендаціям	10	5	7	4,00	Процент реалізованих технічних рішень візуалізації, аудіо- та фізичних ефектів щодо субститутів	100	75	90	6,00	–	–	–	–
–	–	–	–	–	Вартість придбання, у.о.	-30 000	-80 000	-40 000	8,00	–	–	–	–
–	–	–	–	–	Експлуатаційні витрати, у.о./рік	-600	-800	-700	5,00	–	–	–	–
AVG				3,00	AVG				6,63	-3,63			

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

«**» – обернений індекс реалізації часових ресурсів проекту – розраховується як відношення планового періоду реалізації проекту до фактичного (або прогнозованого). У нашому випадку даний показник був відмічений, оскільки авіатренажерний комплекс «Ан-2» готувався для демонстрації на виставці «Міжнародний авіакосмічний салон «АВІАСВІТ – XXI», саме тому цільове (прогнозоване) значення зафіксовано на рівні 1.

Внесена цінність до проекту, бали	Фактична (потенційна) створення цінність проекту, бали				
	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
9-10					
7-8			Команда проекту	Постачальники	
5-6				Інвестори, Проектний менеджер	
3-4			Споживач проектного продукту		
1-2					

Група потенційно незадоволених зацікавлених сторін, для яких існує ймовірність зменшення внесеної цінності для проекту

Група зацікавлених сторін, для яких збалансовані значення внесеної та отриманої цінності проекту

Група зацікавлених сторін, які отримують надлишкову цінність від проекту

Рис. 3.3. Матриця балансу цінності проекту «Ан-2/0915-0516» ТОВ «Лінкстар»

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Відповідно до побудованої матриці балансу цінності проекту «Ан-2/0915-0516» ТОВ «Лінкстар» було встановлено, що команда проекту може розглядатись як група потенційно незадоволених зацікавлених сторін, для яких існує ймовірність зменшення внесення цінності для проекту. Відповідно до аналізу інформації бенчмаркінгу субститутної продукції конкурентів було встановлено, що необхідним та можливим заходом з балансування цінності даного проекту є підвищення вартості продукту проекту за рахунок формування проектного бонусу для команди проекту без втрати конкурентної переваги за ціновим критерієм.

3.2. Організаційне забезпечення процесів управління цінністю в систему проектного управління на підприємстві

Процедура імплементації процесів управління цінністю за змістом є внутрішнім проектом для організації реципієнта, який має набір цільових параметрів, характеристик та потребує відповідного підходу до управління.

Основним завданням проекту імплементації процесів управління цінністю є побудова та системна інтеграція групи процесів, завданням яких є надання кількісного обчислення вимог та очікувань зацікавлених сторін від проекту, порівняння із результатами їх внеску до загальної діяльності по проекту, балансування та розподіл результатів проекту у напрямі максимального задоволення потреб ключових зацікавлених сторін проекту.

Залежно від розміру організації та рівня супротиву можуть змінюватись часові параметри впровадження процесів управління цінністю проекту, однак зальна рекомендована нами послідовність заходів така.

Етап I. Підготовчий. На даному етапі проводяться заходи з інформування задіяних функціональних підрозділів підприємства у

проектній діяльності про відкриття проекту з інтеграції процесів управління цінністю. Інформація про проект заноситься до реєстру проектів та розміщується в корпоративній базі інформації/знань. На підготовчому етапі делегуються повноваження та назначається куратор даного проекту, в обов'язки якого входить координація реалізації процедури імплементації та контроль над виконання даної покрокової процедури.

Етап II. Вивчення процесів. На даному етапі проводиться ознайомлення відповідальних осіб із загальною концепцією ціннісно-процесного управління проектами та інструментарієм групи процесів проектного управління. Під час навчання значимим є донесення важливості впровадження та функціонування групи процесів управління цінністю. Правильне донесення важливості даної групи процесів буде слугувати мотивацією для залучених працівників. На даному етапі проводиться ознайомлення з описом процесів та визначається місце процесів у загальній системі процесів проектного управління організації.

Так, процеси управління цінністю проекту – це інтеграційна група процесів проектного управління, спрямована на реалізацію процедур планування, оцінювання та контролю досягнення тих цільових параметрів проекту, які визначають ключові ціннісні очікування зацікавлених сторін проекту, в тому числі у перспективі – залучених учасників проекту імплементації даної групи процесів до системи процесів проектного управління організації. Процеси управління цінністю проекту є групою наскрізних процесів, що міцно взаємопов'язані з іншими процесами проектного управління. Взаємозв'язок процесів управління цінністю проекту в системі процесів проектного управління організації зображений на рис. 3.4.

Залежність між даними процесами управління проектами має безперервний і циклічний характер. Трансформація інформації та прийняті управлінські рішення від процесу до процесу впливають на параметри реалізації всього проекту. Саме тому оцінювання та контроль показників в

межах процесів управління цінністю проекту, які оцифровують основні параметри реалізації проекту, у кінцевому результаті впливають на хід реалізації інших процесів, від яких також залежить зміна параметрів проекту. У такій взаємодії розкривається взаємозв'язок групи процесів управління цінністю з системою процесів проектного управління організації.

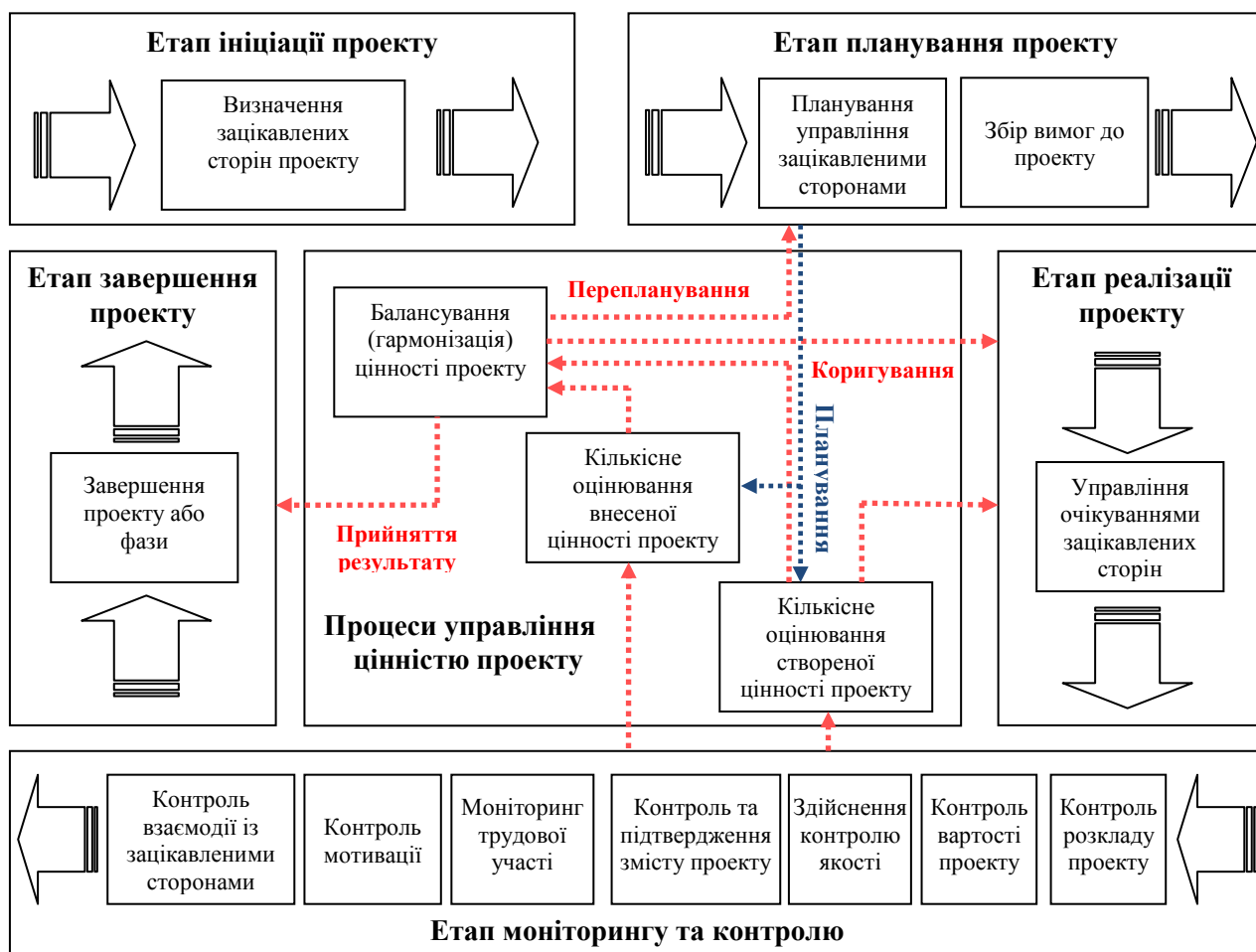


Рис. 3.4. Взаємозв'язок процесів управління цінністю системі процесів проектного управління підприємства

Джерело: складено автором.

Детальніше зв'язок процесів управління цінністю проекту із системою процесів проектного управління підприємства може бути розкритий через систему показників внесеної та створеної цінності для основних зацікавлених сторін проекту (рис. 3.5).

Групи процесів проектного управління	Показники, що визначають внесену та створену цінність проекту за групами стейкхолдерів проекту																							
	Менеджер проекту				Команда проекту				Інвестор проекту			Споживачі / Замовники проектного продукту			Акціонери / ТОП- менеджмент компанії			Постачальники / Підрядні організації			Органи державної влади			
	Внесена цінність		Створена цінність		Внесена цінність		Створена цінність		Внесена цінність		Створена цінність	Внесена цінність		Створена цінність	Внесена цінність		Створена цінність	Внесена цінність		Створена цінність				
	SPI, SI	CPI, CI	Проектний бонус	Кар'єрне зростання	SI	Вимоги ТЗ	Проектний бонус	Кар'єрне зростання	Розмір інвестицій	DBB	NPV	Ціна	Якість продукту	Свочасність	Бюджет проекту	Трудові ресурси	EVA	Дивіденди / Бонуси	Ціна	Якість ТМЦ/Послуг	Свочасність	Дозволи, ліцензії, права користування	Податки	Підтримка програми розвитку
Процеси управління якістю			✓		✓	✓						✓							✓				✓	
Процеси управління вартістю проекту	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓				✓	✓	
Процеси управління розкладом проекту	✓	✓			✓	✓		✓	✓				✓	✓	✓					✓				✓
Процеси управління людськими ресурсами					✓			✓		✓			✓		✓	✓						✓		✓
Процеси управління проектними межами					✓	✓			✓	✓						✓	✓					✓		✓
Процеси управління проектними ризиками	✓	✓			✓				✓	✓			✓			✓					✓	✓		
Процеси управління контрактами та постачанням	✓	✓			✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Процеси управління проектними комунікаціями					✓	✓						✓	✓		✓						✓	✓		
Процеси управління зацікавленими сторонами проекту	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Процеси управління проектною інтеграцією	✓	✓			✓				✓	✓		✓				✓			✓					

Рис. 3.5. Приклад зв'язку групи процесів управління цінністю проекту із системою процесів проектного управління

організації через систему показників внесеної та створеної цінності за групами зацікавлених сторін проекту

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Відповідно до рис. 3.4 управління цінністю проекту характеризується реактивністю заходів на етапі реалізації та контролю проекту з подальшим коригуванням та переплануванням проектних робіт. Вихідними положеннями для процесів управління цінністю є планові та фактичні дані про хід реалізації проекту, отримані на етапі моніторингу та проміжного контролю та одержані зворотні зв'язки від зацікавлених сторін проекту.

Далі розглянемо детально входи, виходи та інструменти групи одиничних процесів управління цінністю проекту, з якими мають бути ознайомлені залучені учасники відповідних процесів.

Так, перший процес – *процес кількісного оцінювання створеної цінності проекту* – це процес кількісного оцінювання вимог та очікувань зацікавлених сторін проекту. Основне завдання даного процесу – забезпечити проектного керівника оцифрованою інформацією стосовно тих результатів, які очікують отримати зацікавлених сторін від проекту. Входи, виходи, методи та інструменти процесу зображені на рис. 3.6.

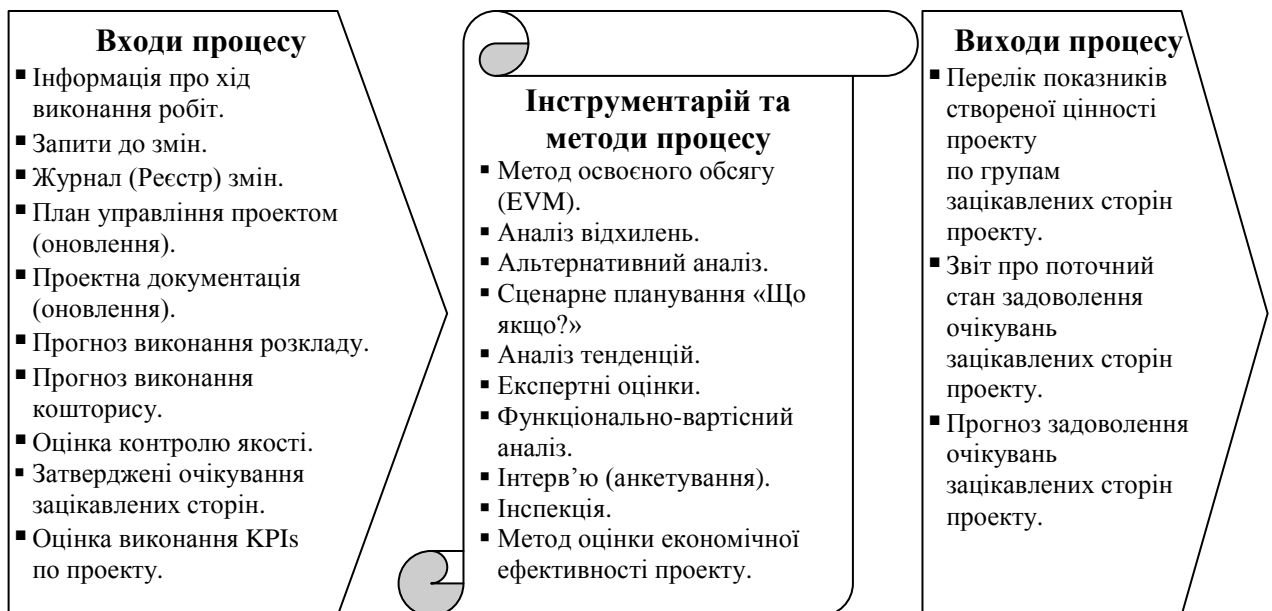


Рис. 3.6. Процес кількісного оцінювання створеної цінності проекту

Джерело: складено автором.

Наступний процес групи – *процес кількісного оцінювання внесеної цінності проекту* – це процес кількісного оцінювання ключових параметрів

проекту, релевантних до діяльності зацікавлених сторін проекту, тобто оцінювання показників, на значення яких можуть прямо або опосередковано впливати зацікавлені сторони проекту. Наприклад: для інвесторів – загальний обсяг залученого фінансування проекту; для проектного керівника – відповідність ходу реалізації проекту визначеному графіку, досягнення контрольних точок проекту; для робітника – члена проектної команди – час та витрачені ресурси на виконання робіт, відповідно визначених проектних нормативів. Входи, виходи, методи, інструменти процесу подано на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Процес кількісного оцінювання внесеної цінності проекту

Джерело: складено автором.

Результуючим процесом групи є *процес балансування цінності проекту* – це процес визначення, планування та реалізація заходів з урівноваження внесеної та створеної цінності проекту у його показниках, з метою забезпечення інтересів усіх зацікавлених сторін. Входи, виходи, методи та інструменти процесу зображені на рис. 3.8.



3.8. Процес балансування (гармонізації) цінності проекту

Джерело: складено автором.

Розглянуті процеси застосовуються як на етапі планування збалансованого проекту, з позиції формування цінності для стейкхолдерів, так і на етапі безпосередньої реалізації та контролю проектних робіт, що дає можливість своєчасно корегувати планові параметри проекту для зацікавлених сторін.

Система процесів управління цінністю проекту дає можливість автоматизувати процедури виявлення потенційних загроз проекту протягом його реалізації за рахунок корпоративної стандартизації та регламентування управлінських дій на кожному етапі проекту. Визначення груп зацікавлених сторін проекту, для яких існує ймовірність незадоволення очікувань (або неповного задоволення), дає можливість сконцентрувати зусилля проектного керівника на розробці заходів з подолання можливих перешкод, які можуть

бути створені під негативним впливом зацікавлених сторін. Отримані вихідні дані процесу балансування цінності виступають важливим джерелом інформації для прийняття рішення про прийняття результатів проекту або проведення заходів з коригування чи перепланування проектної діяльності з метою максимального задоволення очікувань зацікавлених сторін проекту.

Успішна імплементація та функціонування групи процесів передбачає обов'язкове визначення відповідальних осіб, закріплення та контроль виконання відповідних процедур у межах групи процесів управління цінністю проекту.

На етапах вивчення процесу ми пропонуємо для підприємств розглядати дане питання під кутом зору рольового розподілу функцій по проекту, оскільки такий підхід дає можливість усунути складності імплементації єдиного підходу до різних внутрішніх структур підприємств (організаційно-правових, організаційних, адміністративних, фінансових структур організацій). У межах такого підходу пропонуємо виділити такі ролі суб'єктів управління в групі процесів управління цінністю проекту.

Роль процесу «Куратор цінності проекту» – роль суб'єкта процесу управління цінністю проекту, яка відповідає за затвердження напрямів створення та розподілу цінності проекту. Залежно від складності та масштабу відповідальності за прийнятті рішення по проекту роль «Куратор цінності проекту» може бути закріплена за:

1. Менеджером проекту / «Керівником проекту».
2. Менеджером програм.
3. Менеджером портфеля / комісією з розгляду портфеля.
4. Офісом управління проектами.
5. Уповноваженим куратором проекту.
6. CEO організації.

За визначеною роллю «Куратор цінності проекту» в процесі реалізації процедур з управління цінністю закріплюються наступні права та обов'язки:

А. Права, якими наділена дана група стейкхолдерів проекту, такі:

1. Отримувати в повному обсязі інформацію про концепцію, зміст та хід реалізації проекту від зацікавлених сторін проекту.
2. Приймати рішення стосовно напрямів і пропорцій розподілу створеної цінності проекту.

Б. Обов'язки, закріплені за даною групою стейкхолдерів проекту, такі:

1. Акцептувати (затверджувати, відхиляти, подавати на доопрацювання) перелік та цільові значення показників цінності проекту та програми заходів із балансування цінності проекту.
2. Координувати роботи та комунікації з вищим керівництвом підприємства – виконавця проектних робіт, спонсором (-ами) проекту, замовником (-ами) проекту і групами цільових споживачів.

Роль процесу «Керівник проекту» – одноосібна роль суб'єкта процесу управління цінністю проекту, яка відповідає за координацію діяльності зацікавлених сторін проекту у напрямі максимізації створюваної цінності проекту та її об'єктивно-справедливого розподілу.

За визначеною роллю «Керівник проекту» в процесі реалізації процедур з управління цінністю закріплюються такі права та обов'язки:

А. Права, якими наділена дана група стейкхолдерів проекту, такі:

1. Отримувати в повному обсязі інформацію про концепцію, зміст та хід реалізації проекту від зацікавлених сторін проекту.
2. Приймати рішення про порядок проектних комунікацій.
3. Координувати діяльність зацікавлених сторін та визначених ролей процесу управління цінністю проекту.
4. Обирати та затверджувати інструментарій групи процесів управління цінністю проекту.

Б. Обов'язки, закріплені за даною групою стейкхолдерів проекту:

1. Проводити оцінювання (у межах визначених компетенцій) та консолідувати результати оцінювання створеної та внесеної цінності проекту на визначених етапах реалізації проекту.
2. Контролювати правильність розрахунків показників цінності проекту.
3. Розробляти і подавати на затвердження «Куратору цінності проекту» перелік та цільові значення показників цінності проекту та програми заходів із балансування цінності проекту.

Роль процесу «Проектний експерт» – роль суб'єкта процесу управління цінністю проекту, яка відповідає за прийняття рішень у певній професійній галузі знань. Залежно від складності та масштабу відповідальності за прийнятті рішення по проекту роль «Проектного експерта» може бути закріплена за:

- 1) спеціалістом функціонального підрозділу підприємства;
- 2) керівником функціонального підрозділу підприємства;
- 3) радником СЕО у функціональній галузі знань.
- 4) СЕО організації.

За визначеною роллю «Проектний експерт» в процесі реалізації процедур з управління цінністю закріплюються такі права та обов'язки:

А. Права даної групи стейкхолдерів проекту такі:

1. Отримувати в повному обсязі інформацію про концепцію, зміст та хід реалізації проекту від зацікавлених сторін проекту.
2. Надавати рекомендації для прийняття управлінських рішень по проекту.

Б. Обов'язки, закріплені за даною групою стейкхолдерів проекту:

1. Надавати рекомендації та експертні оцінки для прийняття управлінських рішень по проекту.
2. Брати активну участь у вирішенні завдань по проекту, що потребує компетенцій, відповідних ролі «Проектного експерта».

3. Акцептувати кінцеві результати проекту від проектної команди з умовою повного прийняття, доопрацювання чи відмови від прийняття результатів у разі виявлення порушень, що розташовані у функціональній зоні відповідальності «Проектного експерта».
4. Повідомляти «Керівника проекту» про потенційні загрози в проекті, що мають наслідки зменшення цінності проекту за зацікавлених сторін проекту.

Роль процесу «Споживач продукту» – роль суб'єкта процесу управління цінністю проекту, яка відповідає за споживання кінцевого продукту проекту: товарів або послуг.

Роль процесу відповідає функціональним правам та обов'язкам таких типів стейкхолдерів проекту:

1. Кінцеві споживачі продукту: фізичні особи (для сегмента B2C), юридичні особи (для сегмента B2B), державні структури (для сегмента B2G).
2. Проміжні споживачі продукту: відособлені суб'єкти вертикально-інтегрованих структур або внутрішні споживачі однієї організації, які використовують продукт проекту для потреб виробництва або як предмет праці на певному етапі створення цінності.

За визначеною роллю «Споживач продукту» у процесі реалізації процедур з управління цінністю закріплюються такі права та обов'язки:

A. Права, якими наділена дана група стейкхолдерів проекту:

1. Визначати склад і перелік якісних та кількісних параметрів результатів проекту, відповідно до яких формується цінність проекту для відповідної групи зацікавлених сторін.
2. Змінювати склад і перелік якісних та кількісних параметрів результатів проекту.
3. Наділяти правами замовника проекту визначати і змінювати перелік якісних та кількісних параметрів результатів проекту,

затверджувати перелік якісних і кількісних параметрів продукту проекту на етапі планування проекту та приймати кінцеві результати проекту.

4. Надавати оцінку створеної цінності (цінності володіння, використання, альтернативну конкурентну цінність продукту проекту, тощо) виконавцю проектних робіт на визначених етапах реалізації проекту.

Б. Обов'язки, закріплені за даною групою стейкхолдерів проекту:

1. Завчасно повідомляти виконавця про зміну складу і переліку якісних та кількісних параметрів продукту проекту на етапах реалізації проекту, що дають можливість провадити дані зміни.
2. Виділяти додаткові ресурси на внесення змін складу та переліку якісних та кількісних параметрів продукту проекту на етапах реалізації проекту, що не дають можливість провадити дані зміни без додаткових фінансових витрат по проекту.
3. Затверджувати перелік та склад якісних та кількісних параметрів проектного продукту.
4. Акцептувати кінцеві результати проекту з умовою повного прийняття, доопрацювання чи відмови від прийняття результатів у разі виявлення відхилень у цільових параметрах реалізації проекту/не повній відповідності значень і складу якісних та кількісних параметрів проектного продукту.

Закінчуючи етап вивчення процесу, важливим є визначення та закріплення на корпоративному рівні послідовності операцій, регламенту прийому-передачі результатів процесів і внутрішніх комунікацій відповідальних осіб. Використовуючи рольовий підхід, пропонуємо орієнтуватись на такий алгоритм взаємодії учасників процесу управління цінністю проекту (рис. 3.9).

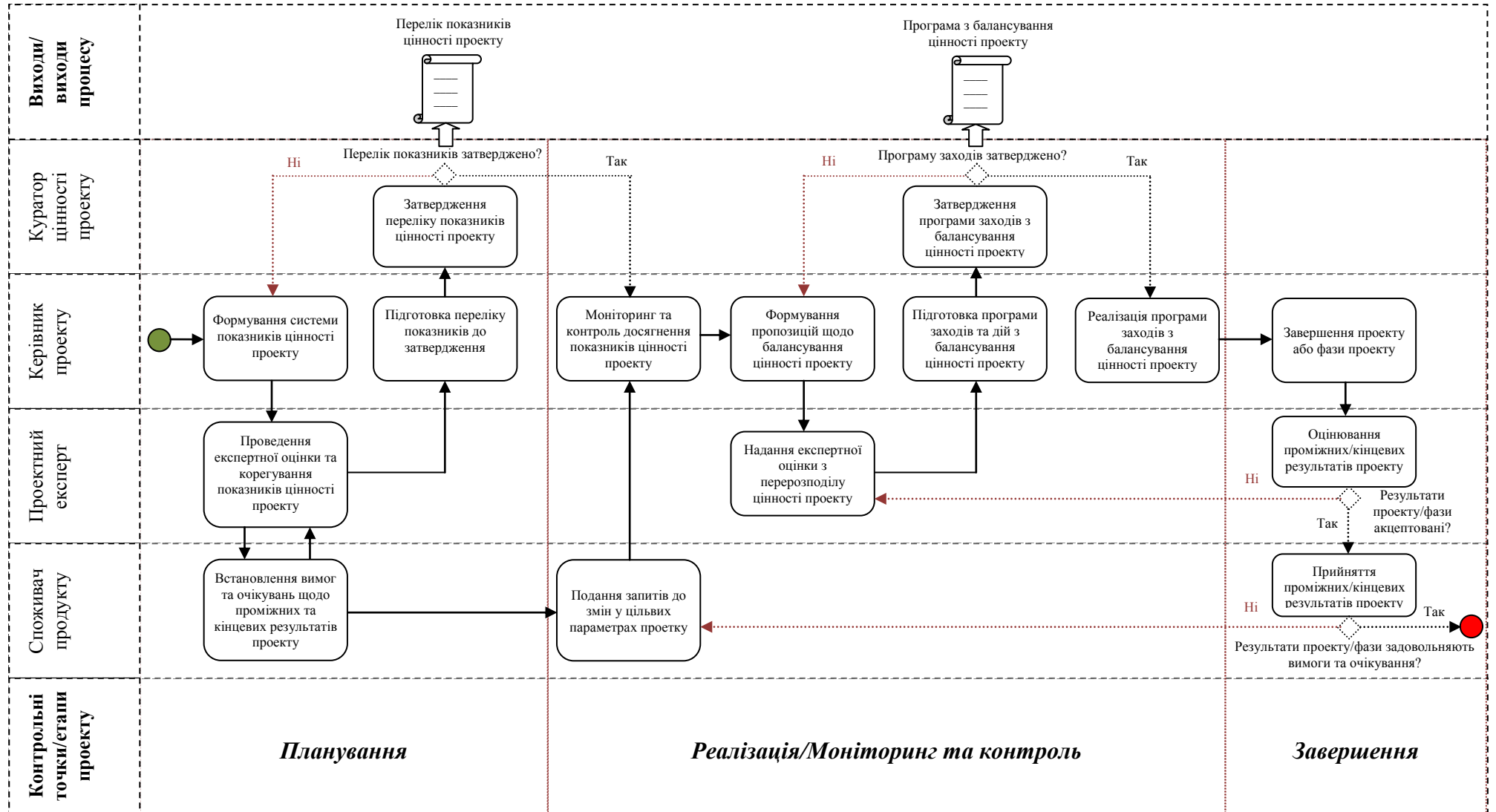


Рис. 3.9. Алгоритм взаємодії учасників процесу управління цінністю проекту

Джерело: складено автором.

Запропонований алгоритм описує логічну послідовність взаємодії учасників процесу управління цінністю, починаючи від формування системи показників цінності проекту і закінчуючи розробкою заходів з її балансування та акцептування результатів проекту з позиції споживача кінцевих результатів проекту.

Так, на етапі планування проекту відповідальний виконавець, за яким закріплюється роль «Керівника проекту», формує систему показників відповідальності проекту та подає на експертну оцінку «Проектному експерту», який проводить експертизу та оцінює сформовані переліки показників на предмет відповідності ціннісним очікуванням «Споживача продукту». На етапі підготовки плану показників створеної цінності проекту, як зазначалось раніше, робиться акцент на щільній взаємодії із зацікавленими сторонами та на професійних знаннях у предметній галузі формування цінності «Проектного експерта». Загальними рекомендаціями за такої взаємодії є організація та ведення протоколу зустрічей із зацікавленими сторонами за роллю «Споживача продукту» із документарним закріпленням вимог та їх кількісного оцінювання у формі показників щодо результатів проекту, які формують цінність для них. Завершенням етапу планування є затвердження переліку показників цінності проекту відповідальною особою, за якою закріплюється роль «Куратор цінності проекту». Важливим моментом, на якому необхідно акцентувати увагу керівництва підприємства, – це визначення, аналіз та закріплення кількісних параметрів показників створеної цінності для проекту з боку зацікавлених сторін. Виходом одиничних процесів оцінювання внесеної та створеної цінності проекту на даному етапі є *Затверджений перелік показників цінності проекту*.

Етап реалізації проекту передбачає активні заходи з моніторингу досягнення затверджених показників цінності проекту з боку «Керівника проекту» з урахуванням поданих запитів до змін у цільових параметрах

проекту зі сторони «Споживача продукту». Поява запитів до змін у цільових параметрах проекту від останніх ініціює зміну ціннісних очікувань від проекту, пов'язаних із даними змінами зацікавлених сторін, та передбачає розробку заходів з балансування цінності проекту. Подані рекомендації «Керівника проекту» щодо заходів із балансування цінності проекту проходять обов'язкову оцінку «Проектного експерта». Після експертизи запропоновані заходи у формі структурованої та документованої *Програми з балансування цінності проекту* подаються до затвердження «Куратору проекту». Після затвердження заходів з балансування цінності проекту «Керівником проекту» здійснюється координація роботи проектною командою у напрямку забезпечення визначених параметрів реалізації проекту у формі відкоригованих показників внесеної та створеної цінності проекту.

На етапі завершення досягнуті параметри реалізації проекту, за поданням ініціативи «Керівника проекту» про завершення етапу проекту, проходять оцінювання «Проектним експертом» на предмет досягнення визначених значень показників створеної та внесеної цінності проекту. Акцептування досягнених параметрів проекту «Проектним експертом» визначає готовність створених результатів проекту щодо їх подання групам зацікавлених сторін за роллю «Споживач продукту».

Алгоритм взаємодії учасників процесу управління цінністю проекту передбачає наявність зворотних зв'язків між процедурами на різних етапах реалізації проекту з метою своєчасного коригування забезпечення прийнятності кінцевих результатів проекту для його зацікавлених сторін.

Етап III. Адаптація та коригування процесів. На даному етапі проводиться ряд зустрічей з учасниками процесу після пілотного запуску процесу. Найважливішим завданням даного етапу є збір всіх зауважень і пропозицій з оптимізації процесів управління цінністю проекту, а також заходів з адаптації процесів до специфіки функціонування організації.

Рішення про внесення коригувань у документи з опису процесів пропонуємо приймати за результатами засідання експертних комісій.

Оскільки питання затвердження переліку показників внесеної та створеної цінності проекту для внутрішніх зацікавлених сторін підприємства тісно взаємопов'язане із системою ключових показників ефективності (KPIs), важливим вбачається залучення планово-економічного відділу та відділу по роботі з персоналом. На даному етапі необхідно вирішити питання узгодженості та несуперечності системи показників цінності проекту. За умови реалізації двох або більше проектів важливим є досягнення відповідності пріоритетності проектів із системою показників цінності проекту. Так, якщо проект реалізовує стратегічні цілі організації або інших зацікавлених сторін проекту, прогнозовано приносить порівняно більші показники NPV для організації виконавця проектних робіт, необхідним буде збалансувати показники внесеної та створеної цінності у портфелі проектів. Наприклад, виділити в організації більшу частку трудоресурсів, у першу чергу проводити моніторинг змін запитів зацікавлених сторін даного проекту і встановити мотивуючі значення проектних бонусів.

Етап IV. *Запуск процесу.* Даний етап є завершальним, на якому відбувається офіційних корпоративний запуск функціонування групи процесів управління цінністю проекту. На етапі запуску процесу на корпоративному рівні закріплюються функції за відповідальними виконавцями відповідно до визначених ролей. Задokumentовані правила, регламенти та описи процесів затверджуються CEO підприємства, розміщуються в корпоративній базі інформації /знань, технічно доступній для всіх залучених учасників даного процесу.

3.3. Оцінювання результатів впровадження ціннісно-процесного управління проектами на підприємстві

Світовий досвід та кращі практики проектного управління визначають ряд можливих ефектів від оптимізації та розвитку системи процесів проектного управління на підприємстві. Згруповані та доповнені відповідно до прогнозованих очікувань від впровадження процесу управління та балансування цінності для зацікавлених сторін проекту складають такий перелік.

1. *Мобілізація внутрішніх резервів.* Впровадження процедури оцінювання та балансування цінності робить проектне управління більш прозорим, дає можливість оцінити витрати та результати різного походження (часові, вартісні, трудові тощо). Така прозорість дає можливість побудувати систему показників ефективності роботи членів проектної команд, що інтенсифікує роботу та дає можливість більш ефективно використовувати внутрішні ресурси.

2. Як похідний економічний ефект – *більш чітке планування та реалізація вартісно-часових параметрів проекту.* Загальний підхід до даного ефекту такий: імплементація та функціонування єдиної методології оцінювання та планування розкладу та бюджету проекту з урахуванням можливих коригувальних чинників (з урахуванням ризиків та невизначеності) робить плани більш реалістичними. Поетапна реалізація проекту та оцінювання рівня реалізації часово-вартісних параметрів у контрольних точках проекту робить проекти більш керованими. Однак залежність та взаємозв'язки процесів під впливом вимог реалізації цінності створюють додатковий ефект (ефект пов'язаної зрілості процесів, про що йтиметься далі), пов'язаний із підвищенням зрілості безпосередньо зв'язаних процесів, що відповідають за часово-вартісні параметри проекту. В цілому

такі результати забезпечують переважно більш чітке дотримання строків та бюджетів в процесі реалізації проектів.

3. Досягнення визначених результатів. Впровадження процесу планування створеної цінності із застосуванням інструменту системи показників відповідальності проекту передбачає визначення вимог та очікувань всіх зацікавлених сторін проекту на базі кількісних показників. В результаті в процесі реалізації обирається такий «напрямок маршруту» проекту, який на «кінцевій зупинці» задовольняє кількісно визначені вимоги.

4. Більш ефективна реалізація стратегії. Стратегія розвитку організації має дискретність в успішно реалізованій проекті, який задовольняє поставлені цілі. Враховуючи орієнтацію ціннісно-процесного управління на задоволення поставлених вимог та очікувань, цілком обґрунтовано можна стверджувати, що такий підхід до проектного управління забезпечують шанси на більш ефективно досягнення стратегічних цілей в процесі реалізації набору проектів. В рамках коментування даного ефекту наведемо цитату Г. Керцнер «Хоча стратегічне планування для управління проектами та його використання не гарантує отримання прибутку та досягнення успіху, однак збільшують шанси на успіх» [33, с. 39].

5. Забезпечення конкурентних переваг. У тактичному контексті оптимізація системи процесів проектного управління забезпечує отримання таких конкурентних переваг:

- підвищення швидкості виводу нових продуктів на ринок;
- зменшення вартості продукту за рахунок оптимізації вартості проектних робіт;
- підвищення якості кінцевої продукції та її кращої відповідності до запитів споживачів.

Так, у стратегічному контексті ціннісно-орієнтоване управління проектами, що базується на процесному підході, забезпечує формування стійкої конкурентної переваги організації на ринку, оскільки підхід, в якому

основна увага приділяється максимізації цінності для зацікавлених сторін, забезпечує виключні переваги над конкурентами в аспекті клієнтської соціально орієнтованої форми ведення бізнесу.

Впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію та підвищення зрілості системи процесів проектного управління на підприємствах – реципієнтах таких змін, сприяє досягненню значних економічних ефектів та конкурентних переваг у стратегічному контексті функціонування. Так, на підтвердження наведених думок пропонуємо розглянути статистичні дані отримані в ході дослідження консалтингової компанії PM Solution проведеного в 2014 р. [144]. У дослідженні був проаналізований емпіричний досвід реалізації проектів 293 різногалузевих компаній із різним географічним розташуванням: Північна Америка (70 % респондентів), Центральна та Північна Америка (7 % респондентів), Східна Африка (5 % респондентів), Європа (14 % респондентів) та Азія (4 %). Серед респондентів були компанії з різним рівнем зрілості, серед яких 76 % компаній за останні п'ять років впроваджували заходи з розвитку системи проектного управління. Відповідно до узагальнених результатів опитування компанії ідентифікують такі найбільш вагомні економічні та ціннісні ефекти:

- 1) зменшення кількості неуспішних проектів на 29 %;
- 2) зменшення середнього рівня перевищення бюджету на 23 %;
- 3) підвищення продуктивності на 21 %;
- 4) зростання рівня задоволеності споживачів на 26 %;
- 5) зменшення середнього рівня затримки в проектному розкладі на 16%;
- 6) підвищення досягнення цілей проекту на 37 %;
- 7) економія витрат по проекту – в середньому 16 % від проектного бюджету.

На доповнення можна зазначити, що розглянуті вище ефекти не відображають максимального рівня ефективності процедур із підвищення

рівнів зрілості проектного управління. Таке судження має місце, оскільки, за даними дослідження, значна частка компаній (33 %) за останні п'ять років перейшли лише від хаотичного проектного управління до рівня часткового опису та застосування процесів проектного управління. Цілком ґрунтовним виглядатиме судження про те, що у разі переходу від рівня часткової стандартизації до рівня повної стандартизації та інституалізації або більш високих рівнів зрілості системи процесів проектного управління будуть отримані більш високі показники економічної ефективності та досягнутої цінності.

Необхідною передумовою оцінювання економічної ефективності впровадження запропонованих заходів є визначення напрямів впливу, цільових та похідних очікуваних змін у системі проектного управління досліджуваних підприємств. Імплементация групи процесів управління цінністю проекту до системи процесів проектного управління підприємства з позиції системного підходу до управління є додатковою складовою системи процесів проектного управління, з відповідною структурою елементів, системою внутрішніх за зовнішніх зв'язків з іншими елементами системи.

Формування та запуск функціонування системи процесів із сформованим рівнем зрілості (відповідно до запропонованої моделі зрілості процесів проектного управління) залежно від досягнутого ефекту в процесів адаптації нової системи процесів сприятиме зростанню загального рівня зрілості системи процесів проектного управління за двох можливих рівнях масштабності:

1. *«Рівень додаткової зрілості процесів»*. Зростання загального рівня зрілості системи процесів проектного управління за рахунок формування групи процесів із вищим рівнем зрілості, ніж показник середнього фактичного рівня зрілості процесів управління проектами для всіх підприємств – баз проведення дослідження становить 1,57. Однак такий ефект є суто математичним та не відображає в повній мірі змісту

запропонованих покращень. Методи управління та інструментарій процесів управління цінністю передбачають формування та управління системою ціннісних показників проекту. Результати функціонування більшості процесів проектного управління прямо або опосередковано впливають на значення таких показників.

2. «Рівень пов'язаної зрілості процесів». Прогнозований похідний ефект зростання загального рівня зрілості за рахунок одиничного зростання рівнів зрілості пов'язаних процесів проектного управління.

У межах даного дослідження, розглядаючи питання щодо оцінювання ефективності роботи системи проектного управління, було визначено наявність тенденції до оцінювання інтегральних показників: «абсолютний показник ефективності проектного управління» В. І. Чимшира [91], «індекс проектного успіху» С. Хосраві [128] та ін.

Узагальнюючи розглянуті підходи, визначаємо, що інтегральний показник результативності проектного управління має враховувати ефективність витрат часових та фінансових ресурсів проекту, а також зміну якості, яка характеризує величину відповідності вимогам замовника виконаних робіт за вказаний період. Відповідно до зазначеного вище пропонуємо такий формалізований вираз інтегрального показника результативності проектного управління (ІПРПУ):

$$ІПРПУ = \frac{1}{SI} \cdot \frac{1}{CI} \cdot QI, \quad (3.1)$$

де SI – індекс реалізації часових ресурсів (Schedule index); CI – індекс реалізації фінансових ресурсів (Cost index); QI – індекси якості проектного продукту (Quality index).

Розрахункові показники індексу реалізації фінансових ресурсів CI та індексу реалізації часових ресурсів SI розраховуються як відношення фактичних значень витрат та часу реалізації проектних робіт до планових [154, с. 7]:

$$CI = \frac{\text{Фактичні витрати по проекту}}{\text{Планові витрати по проекту}} \quad (3.2)$$

$$SI = \frac{\text{Фактична тривалість проекту}}{\text{Планова тривалість проекту}} \quad (3.3)$$

Дослідження динаміки освоєння та прогнозування витрат ресурсів проекту відповідно до розрахункових значень індексу виконання бюджету проекту *CPI* та індексу виконання проектного розкладу *SPI* виступають основним предметом методу освоєного обсягу, впровадженого до використання в системі витратно-часових показників реалізації проектів в системі стандартів Міністерства оборони США, ще в 1967 р. [36, с. 6]. Використання методу освоєного обсягу (EVT – Earned Value Technique) дає можливість визначити рівень освоєння бюджетного ресурсу з урахуванням фактично виконаних робіт по проекту. Однак індекси *SPI* та *CPI* відображають результати операційного оцінювання стану справ у ході реалізації проекту, а показники *SI* і *CI* вказують на кінцеві загальні результати за фактом реалізації проекту. Саме тому пропонуємо застосувати останні для оцінювання зміни загальних прогнозованих результатів по проекту до реалізації запропонованих заходів і після.

Для оцінювання загальної економічної ефективності запропонованої оптимізації системи процесів проектного управління пропонуємо розглянути зміну інтегрального показника результативності проектного управління:

$$\Delta\%IPPIU = \frac{(\frac{1}{SI^{t+1}} \cdot \frac{1}{CI^{t+1}} \cdot QI^{t+1}) - (\frac{1}{SI^t} \cdot \frac{1}{CI^t} \cdot QI^t)}{(\frac{1}{SI^t} \cdot \frac{1}{CI^t} \cdot QI^t)} \cdot 100\% , \quad (3.4)$$

де $\Delta\%IPPIU$ – темп приросту інтегрального показника результативності проектного управління, SI^t CI^t та SI^{t+1} CI^{t+1} – прогнозовані показники індексів реалізації часових та фінансових ресурсів проекту до і після імплементації групи процесів управління цінністю проекту, QI^t і QI^{t+1} – відповідні індекси якості проектного продукту.

Серед вагомих особливостей запропонованої методики можливо назвати й те, що кінцевий результат спрямовано на визначення саме кількісного показника результативності проектного управління. Кількісне оцінювання зводиться до обчислення інтегрального показника. Проводячи розрахунок та порівняння інтегрального показника до і після оптимізації системи процесів проектного управління в організації, можна визначити кількісний результат реалізації запропонованих заходів у процесі дослідження.

Для встановлення поточних і прогнозованих значень таких складових інтегрального показника результативності проектного управління, як індексна реалізації часових та індексна реалізації фінансових ресурсів проекту пропонуємо використати функції залежності рівня зрілості процесів проектного управління та індексів виконання вартості (реалізації фінансових ресурсів (CI – Cost index) та розкладу проектних робіт (реалізації часових ресурсів (SI – Schedule index), побудовані С. В Іббсом та Ю. Х. Куаком в ході емпіричних дослідження та обробки статистичної інформації. Дослідники пропонують такі логарифмічні функції для визначення значень показників освоєного обсягу [154, с. 8-9]:

1. Логарифмічна функція залежності рівня зрілості процесів проектного управління та середнього значення індексу реалізації фінансових ресурсів по проектах організації:

$$y = -1,4701 \cdot \ln(x) + 2,9099, \quad (3.5)$$

де x – рівень зрілості процесів проектного управління в організації; y – індекс реалізації фінансових ресурсів виконаних проектних робіт. Відповідно до визначених назв показників функція набуватиме такий вигляд:

$$CI = -1,4701 \cdot \ln(GPM2L \cdot AF_{ML}) + 2,9099, \quad (3.6)$$

де $GPM2L$ – узагальнений фактичний рівень зрілості процесів управління проектами в організаціях ($GPM2L$ – Generalized project management processes maturity level); AF_{ML} – коригувальний коефіцієнт рівнів зрілості; CI – індекс реалізації фінансових ресурсів виконаних проектних робіт.

2. Функція залежності рівня зрілості процесів проектного управління та середнього значення індексу реалізації часових ресурсів за проектами організації:

$$y = 7,5992x^{-1,5494}, \quad (3.7)$$

де x – рівень зрілості процесів проектного управління в організації; y – індекс реалізації часових ресурсів проектних робіт. Відповідно до визначених назв показників функція матиме такий вигляд:

$$SI = 7,5992 \cdot (GPM2L \cdot AF_{ML})^{-1,5494}, \quad (3.8)$$

де $GPM2L$ – узагальнений фактичний рівень зрілості процесів управління проектами в організаціях; AF_{ML} – коригувальний коефіцієнт рівнів зрілості; SI – індекс реалізації часових ресурсів виконаних проектних робіт відповідно.

Дані результати були отримані дослідниками в процесі дослідження рівнів зрілості процесів проектного управління на базі п'ятирівневої моделі зрілості процесів управління проектами Каліфорнійського інституту Берклі. Для синхронізації розрахункових параметрів запропонованих функцій із результатами наших досліджень, описаних у другому розділі дисертаційної роботи, пропонуємо ввести до розрахунку коригувальний коефіцієнт зрілості процесів – AF_{ML} (Maturity level adjustment factor). Залежність значення коригувального коефіцієнта від діапазону узагальненого рівня зрілості процесів проектного управління відображена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Залежність значення коригувального коефіцієнта діапазону GPM2L

Діапазон GPM2L	Berkeley MM AF _{ML}
GPM2L = 0	1,0000
0 < GPM2L ≤ 2	1,5000
2 < GPM2L ≤ 3	1,6667

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Даний коефіцієнт відображає взаємозв'язок рівнів зрілості моделей, використаних в ході досліджень, і має місце, оскільки середній рівень зрілості відповідно до моделей передбачає ідентичні властивості та характеристики процесу, а саме – стандартизацію, документацію та обов'язковість виконання процедур для всіх проектів організації.

Організація процесу управління цінністю в системі процесів проектного управління має безпосередній вплив на узагальнений рівень зрілості процесів внаслідок визначення, стандартизації та розвитку системи показників внесеної та створюваної цінності проекту. Таке судження пов'язане з тим, що встановлення цілеоцінних показників результатів діяльності зацікавлених сторін проекту передбачає визначення та закріплення прав та відповідальності таких зацікавлених сторін за певну ділянку проектного управління, що у свою чергу приведе до впровадження нових методів та інструментів управління, і як наслідок – рівень зрілості процесу буде оптимізований у напрямі зростання.

Враховуючи результати досліджень, які визначають наявність кореляції між рівнями зрілості процесів за галузями знань із проектного управління [107, с 107-112], зазначаємо, що імплементація процесу з новим інструментарієм неодмінно викличе якісні зміни в системі процесів проектного управління підприємств. Саме тому для оцінювання загального ефекту від імплементації розглянутого процесу пропонуємо провести оцінювання зрілості окремих процесів проектного управління по галузях знань з урахуванням тих змін, які прогнозовано матимуть місце у разі

становлення функціонування нового процесу на базі проектно-орієнтованої організації ТОВ «Лінкстар».

Орієнтуючись на пов'язаність групи процесів управління цінністю проекту із системою процесів проектного управління організації через систему показників внесеної та створеної цінності за групами бенефіціарів проекту (див. табл. 3.4), були зроблені спільно з керівництвом організації такі припущення: узагальнений рівень зрілості процесів проектного управління (показник GPM2L) прогнозовано зросте на 17,4 % до значення 1,62 (табл. 3.6) (дод. В).

Таблиця 3.6

Прогнозування зміни зрілості пов'язаних одиничних процесів проектного управління ТОВ «Лінкстар»

Процеси проектного управління	Рівень зрілості груп одиничних процесів проектного управління	
	На момент первісного оцінювання	Після організації та функціонування процесів управління цінністю проекту
Управління проектною інтеграцією	1,50	1,67
Управління проектними межами	1,60	2,00
Управління часом	1,86	2,00
Управління вартістю	1,75	2,00
Управління якістю	1,33	2,00
Управління людськими ресурсами	1,14	1,14
Управління проектним комунікаціями	1,00	1,33
Управління проектними ризиками	0,83	0,83
Управління контрактами та постачанням	2,00	2,00
Управління зацікавленими сторонами	0,75	1,75
GPM2L	1,38	1,62

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Відповідно до тривірневої моделі зрілості процесів такий стан системи може бути ідентифікований як перехідний етап від управління відповідно суб'єктивованого досвіду та практик керівників проектів до рівня корпоративної стандартизації, уніфікації та опису процесів проектного управління.

Стосовно груп процесів за галузями знань можна зазначити, що система процесів проектного управління стає більш збалансованою, про це свідчить розрахунковий показник розбалансованості системи проектного управління (PMSimBL), який зменшується до 32,4 % проти 40,7 % за первісною оцінкою та формою графіка Ківіата (рис. 3.10 а). Враховуючи одночасне зростання показників зрілості та збалансованості можливо прогнозувати розвиток системи процесів проектного управління на ТОВ «Лінкстар» (рис. 3.10 б).

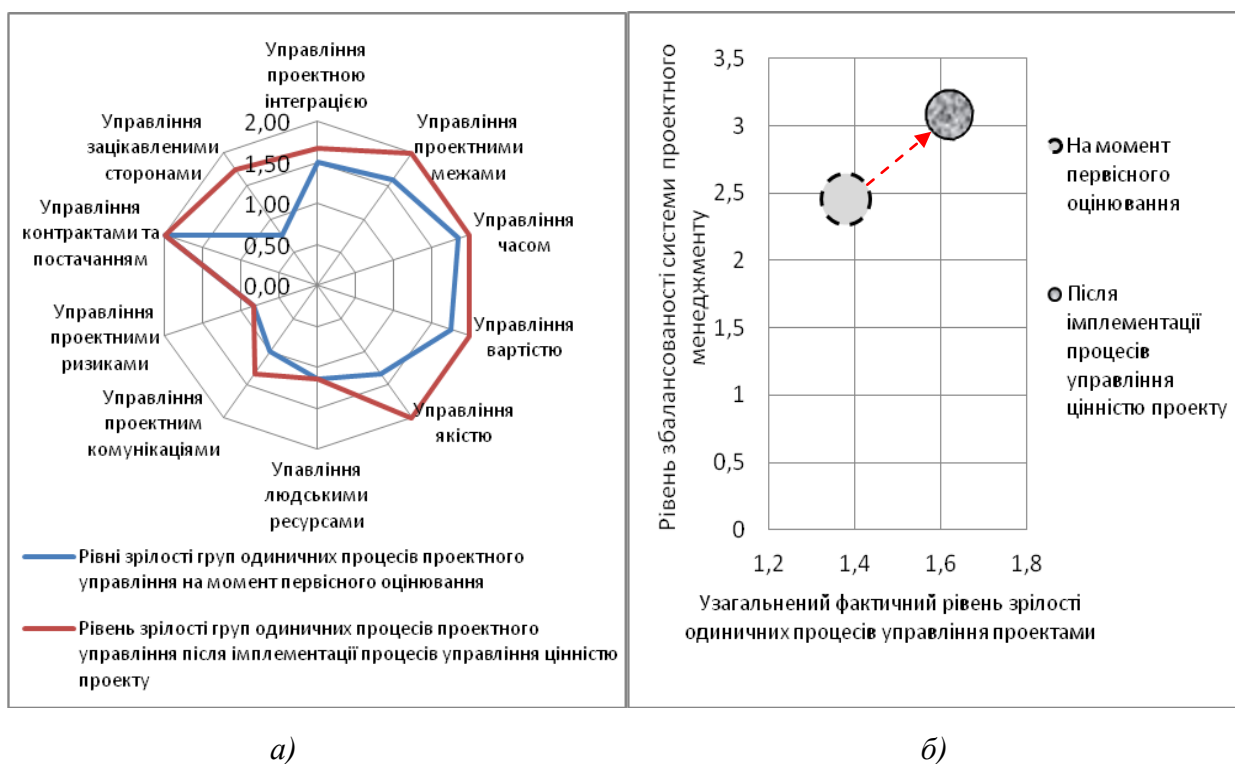


Рис. 3.10. Параметри зрілості та збалансованості системи процесів управління проектами ТОВ «Лінкстар» до і після імплементації процесів управління цінністю проекту

а) зрілість процесів за галузями знань з управління проектами; б) розвиток системи процесів проектного управління

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Наступним етапом дисертаційної роботи є оцінювання прогнозованого економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів. Так, першим кроком оцінимо ефективність, пов'язану із використанням часу та

фінансових ресурсів проекту. Для цього пропонуємо визначити зміну прогнозованих показників індексу реалізації часових ресурсів та індексу витрат бюджету до і після імплементації процесу управління цінністю проекту за допомогою функцій С. В Іббса та Ю. Х. Куака, розглянутих вище. Далі наводимо хід розрахунку.

1. Визначимо рівні зрілості системи процесів проектного управління підприємства – бази проведення дослідження для ефектів покращення «рівня додаткової зрілості процесів» (РДЗП) і «рівня пов'язаної зрілості процесів» (РПЗП).

$$GPM2L_{РДЗП} = (1,3800 \times 50 + 2,000 \times 3) / (50 + 3) = 1,4151$$

$$GPM2L_{РПЗП} = (1,6200 \times 50 + 2,000 \times 3) / (50 + 3) = 1,6415$$

2. Визначимо коригувальний коефіцієнт зрілості процесів AF_{ML} . Розрахункові значення $GPM2L$ до і після впровадження змін у системі процесів проектного управління підприємства – бази проведення дослідження складаю: 1,4151 і 1,6415 балів відповідно. Значення показників перебувають у діапазоні від 0 до 2 балів, тому застосовуємо коригувальний коефіцієнта рівний 1,500.

3. Проводимо розрахунок прогнозованих середніх значень індексів CI та SI для проекту, що потенційно беруться до реалізації на підприємстві:

1) до отримання прогнозованого ефекту від імплементації процесу управління цінністю:

$$CI_{(GPM2L = 1,3800)} = -1,4701 \cdot \ln(1,3800 \cdot 1,500) + 2,9099,$$

$$CI_{(GPM2L = 1,3800)} = 1,8403$$

$$SI_{(GPM2L = 1,3800)} = 7,5992 \cdot (1,3800 \cdot 1,500)^{-1,5494},$$

$$SI_{(GPM2L = 1,3800)} = 2,4615;$$

2) з урахуванням прогнозованого ефекту від імплементації процесу управління цінністю за двох можливих ефектів від оптимізації:

а) рівня додаткової зрілості процесів

$$CI_{(GPM2L = 1,4151)} = -1,4701 \cdot \ln(1,4151 \cdot 1,500) + 2,9099,$$

$$CI_{(GPM2L = 1,4151)} = 1,8034$$

$$SI_{(GPM2L = 1,4151)} = 7,5992 \cdot (1,4151 \cdot 1,500)^{-1,5494},$$

$$SI_{(GPM2L = 1,4151)} = 2,3676$$

б) рівня пов'язаної зрілості процесів:

$$CI_{(GPM2L = 1,6415)} = -1,4701 \cdot \ln(1,6415 \cdot 1,500) + 2,9099,$$

$$CI_{(GPM2L = 1,6415)} = 1,5852$$

$$SI_{(GPM2L = 1,6415)} = 7,5992 \cdot (1,6415 \cdot 1,500)^{-1,5494},$$

$$SI_{(GPM2L = 1,6415)} = 1,8812$$

Так, відповідно до розрахункових значень індексів реалізації часових ресурсів та витрат по бюджету проекту до і після впровадження змін в системі процесів проектного управління можливо зазначити, що в середньому по досліджуваному підприємству очікується скорочення перевиконання бюджетів проектів на 3,7 % $((1,8034 - 1,8403) \times 100 \%)$ і зменшення витрат часу на реалізацію проекту на 9,4 % з урахуванням ефекту лише від імплементованої групи процесів проектного управління з більш високим рівнем зрілості від середнього по групах процесів визначених процесів. Загальний ефект від імплементации групи процесів управління цінністю проекту з урахуванням прогнозованого зростання зрілості пов'язаних процесів такий: у середньому по досліджуваному підприємству очікується скорочення перевиконання бюджетів проектів на 25,51 % та зменшення перевитрат часу на реалізацію проекту на 58,03 %.

Розглядаючи фінансовий аспект результативності реалізації процесів з управління цінністю проекту на базі ТОВ «Лінкстар», зазначимо таке. Середня кількість реалізованих проектів конструювання авіатренажерних комплексів становить 2 од. на рік відповідно до поточних виробничих потужностей підприємства. Середній резерв бюджету проекту становить 30% загальної вартості та пов'язаний із значною унікальністю проектних робіт. Середній бюджет проекту за досліджуваний період – 1 млн. грн.

Враховуючи вхідні статистичні дані, визначимо загальний діапазон можливого фінансового ефекту (ФЕ) від реалізації процесів з управління цінністю проекту за 1 календарний рік за умови екстраполяції вихідних статистичних даних:

$$\text{ФЕ}_{\min} = 1\,000\,000 \times 2 \times 0,3 \times 0,037 = 22\,200 \text{ грн.}$$

$$\text{ФЕ}_{\max} = 1\,000\,000 \times 2 \times 0,3 \times 0,255 = 153\,000 \text{ грн.}$$

За результатами розрахунку, загальний фінансовий ефект від імплементації групи процесів управління цінністю проекту такий: у середньому по досліджуваному підприємству очікується скорочення перевиконання бюджетів проектів в діапазоні від 22 тис. грн. до 153 тис. грн. до повноти прояву ефекту зростання пов'язаної зрілості процесів проектного управління і залежить від рівня урахування в діяльності підприємства запропонованих заходів.

Для оцінювання загальної економічної ефективності впровадження процесів управління цінністю в систему проектного управління досліджуваного підприємства пропонуємо розглянути модифіковану нами формулу розрахунку прогнозованої зміни інтегрального показника результативності проектного управління до і після імплементації групи процесів управління цінністю проекту:

$$\Delta\text{ІПРІУ} = \frac{\frac{1}{(7.5992 \cdot (\text{GPM}2\text{L}^{+1} \cdot \text{AF}_{\text{ML}})^{-1.5494})} \cdot \frac{1}{(-1.4701 \cdot \text{Ln}(\text{GPM}2\text{L}^{+1} \cdot \text{AF}_{\text{ML}}) + 2.9099)} \cdot \text{QI}^{t+1}}{\frac{1}{(7.5992 \cdot (\text{GPM}2\text{L}^{\text{I}} \cdot \text{AF}_{\text{ML}})^{-1.5494})} \cdot \frac{1}{(-1.4701 \cdot \text{Ln}(\text{GPM}2\text{L}^{\text{I}} \cdot \text{AF}_{\text{ML}}) + 2.9099)} \cdot \text{QI}^t} - 1) \cdot 100\% \quad (3.9)$$

Враховуючи, що вимоги до якості проектного продукту описані в ТЗ і є обов'язковими для прийняття з боку замовника, приймаємо QI як const в процесі оцінювання проектного управління. За таких умов формула розрахунку прогнозованої зміни інтегрального показника результативності проектного управління до і після імплементації групи процесів управління цінністю проекту набуватиме такого вигляду:

$$\Delta ППРПУ = \frac{\frac{1}{(7.5992 \cdot (GPM2L^{t+1} \cdot AF_{ML})^{-1.5494})} \cdot \frac{1}{(-1.4701 \cdot \ln(GPM2L^{t+1} \cdot AF_{ML}) + 2.9099)}}{\frac{1}{(7.5992 \cdot (GPM2L^t \cdot AF_{ML})^{-1.5494})} \cdot \frac{1}{(-1.4701 \cdot \ln(GPM2L^t \cdot AF_{ML}) + 2.9099)}} - 1) \cdot 100\% \quad (3.10)$$

Підставляючи отримані нами розрахункові значення індексів реалізації фінансових та часових ресурсів проекту у формулу, матимемо такий результат:

а) рівня додаткової зрілості процесів:

$$\begin{aligned} \Delta ППРПУ &= \frac{\left(\frac{1}{1,8034} \cdot \frac{1}{2,3676}\right) - \left(\frac{1}{1,8403} \cdot \frac{1}{2,4615}\right)}{\left(\frac{1}{1,8403} \cdot \frac{1}{2,4615}\right)} \cdot 100\% = \\ &= \frac{(0,5545 \cdot 0,4224) - (0,5434 \cdot 0,4063)}{(0,5434 \cdot 0,4063)} \cdot 100\% = \frac{0,0135}{0,2208} \cdot 100\% = 6,1\% \end{aligned}$$

б) рівня пов'язаної зрілості процесів:

$$\begin{aligned} \Delta ППРПУ &= \frac{\left(\frac{1}{1,5852} \cdot \frac{1}{1,8812}\right) - \left(\frac{1}{1,8403} \cdot \frac{1}{2,4615}\right)}{\left(\frac{1}{1,8403} \cdot \frac{1}{2,4615}\right)} \cdot 100\% = \\ &= \frac{(0,6308 \cdot 0,5316) - (0,5434 \cdot 0,4063)}{(0,5434 \cdot 0,4063)} \cdot 100\% = \frac{0,11458}{0,22075} \cdot 100\% = 51,9\% \end{aligned}$$

Таким чином, на базі досліджуваного підприємства в результаті імплементації групи процесів управління цінністю проекту в систему процесів проектного менеджменту, залежно від досягнутого ефекту в процесів адаптації нової системи процесів, отримуємо прогнозоване зростання результативності проектного управління на рівні від 6,1 % (урахуванням ефекту лише від імплементованої групи процесів проектного управління з більш високим рівнем зрілості від середнього за групами процесів визначених процесів) і 51,9 % (як загальний ефект від імплементації групи процесів управління цінністю проекту з урахуванням прогнозованого зростання зрілості пов'язаних процесів). Такий результат здобудемо на

основі оцінювання процента зростання інтегрального показника результативності проектного управління, основними змінними якого є ефективність освоєння планового бюджету проекту, реалізація проекту в межах запланованого графіка робіт та одержання кінцевого продукту в межах якісних властивостей визначених замовником або кінцевими споживачами.

Висновки до розділу 3

Дослідження питання методичного та організаційного забезпечення ціннісно-процесного управління на підприємстві дозволило отримати такі висновки.

1. Оптимізація процесів проектного управління під вектором ціннісної орієнтації кінцевих результатів проектів потребує вдосконалення процедур взаємодії та управлінського інструментарію для врахування очікувань зацікавлених сторін проекту – споживачів та виробників цінності, що створює проект. З метою підвищення ефективності задоволення очікувань зацікавлених сторін проекту було запропоновано концептуальний підхід до процесного управління цінністю проекту, у межах якого були розглянуті та описані структура групи процесів управління цінністю, взаємозв'язки з іншими процесами проектного управління, а також основний інструментарій для оцінювання та балансування (гармонізації) цінності проекту.

2. Запропоновані процеси управління цінністю проекту є інтеграційною групою процесів проектного управління, спрямованою на реалізацію процедур планування, оцінювання та контролю досягнення тих цільових параметрів проекту, які визначають ключові ціннісні очікування зацікавлених сторін проекту. До групи процесів управління цінністю

належать: процес кількісного оцінювання створеної цінності проекту – це процес кількісного оцінювання вимог та очікувань зацікавлених сторін проекту; процес кількісного оцінювання внесеної цінності проекту – процес кількісного оцінювання ключових параметрів проекту, релевантних до діяльності зацікавлених сторін проекту та процес балансування (гармонізації) цінності проекту – визначення, планування та реалізація заходів з урівноваження внесеної та створеної цінності проекту. Всі процеси тісно взаємопов'язані як всередині групи, так із процесами інших галузей знань із проектного управління.

3. Невід'ємним інструментарієм процесу балансування цінності проекту є запропонована ціннісно-орієнтована збалансована система показників відповідальності проекту та матриця збалансованої цінності зацікавлених сторін проекту, застосування якого у комплексі відкриває такі можливості: використання значень показників для контролю та максимізації створюваної цінності для ключових зацікавлених сторін в процесі управління проектом; моніторинг і балансування справедливого розподілу цінності серед зацікавлених сторін у ході реалізації проекту; формування системи стимулювання праці, в основі якої закладено прямо пропорційну залежність значення мотивації відповідальних осіб від рівня балансування внесеної та створюваної цінності для зацікавлених сторін у результаті реалізації проекту.

4. Питання формування ціннісно-процесного управління в організації розглянуто від куту рольового розподілу функцій по проекту, оскільки такий підхід дає можливість усунути складності імплементації єдиного підходу до різних внутрішніх організаційних структур підприємств (організаційно-правових, організаційних, адміністративних, фінансових структур організацій).

5. Зростання економічної ефективності та цінності реалізованих проектів у результаті впровадження заходів з підвищення зрілості проектного управління підтверджується даними емпіричних досліджень. Основними

економічними та ціннісними ефектами від зростання зрілості проектного управління в різногалузевих організаціях визначають такі: мобілізація внутрішніх ресурсів організації, підвищення конкурентних переваг, забезпечення процесу досягнення стратегії організації, зменшення кількості неуспішних проектів, зменшення середнього рівня перевищення бюджету, підвищення продуктивності, зростання рівня задоволеності споживачів, зменшення середнього рівня затримки в проектному розкладі, підвищення досягнення цілей проекту та ін. Визначення економічного ефекту від оптимізації процесів управління проектами на підприємствах запропоновано на базі оцінювання зміни показників ефективності реалізації проектів за встановленими часовими та вартісними межами та інтегрального показника результативності проектного управління.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [75], [80] та [81].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення актуального наукового завдання щодо забезпечення успішного розвитку підприємства завдяки формуванню системи управління проектами, зорієнтованої на підвищення та балансування цінності їх результатів для зацікавлених сторін. Основні теоретичні і прикладні результати дослідження дозволили зробити такі висновки.

1. Узагальнення теоретичних положень стосовно категорії цінності економічного блага та підходів авторів до визначення цінності проекту дало можливість сформулювати її вдосконалену дефініцію, встановити відносний характер даної категорії та сформувати її класифікацію за 7 формами прояву. Встановлено, що передумови створення цінності проекту пов'язані з такими факторами формування його цінності, як сформований рівень зрілості проектного управління та наявність реалізованих процедур з управління цінністю результатів проекту. Вивчення форм прояву і факторів формування цінності проекту надає нам уявлення про природу та можливі напрями дослідження цінності результатів проекту.

2. Встановлено, що існуюча стандартизована процесна декомпозиція проектного управління потребує розвитку групи процесів з галузі знань щодо управління персоналом проекту на етапі контролю та завершення проектних робіт. Організація одиничних процесів моніторингу трудової участі в колективних роботах по проекту, з контролю задоволеності і лояльності та розформування проектної команди дозволяє підвищити ціннісне спрямування проектного управління з позиції команди проекту.

3. Виявлено, що обмеженість стандартизованих підходів до вивчення та реалізації галузі знань з управління цінністю проекту на практиці впливає на погіршення успішності проектної діяльності в цілому. Реалізація досліджуваної галузі знань з управління цінністю проекту у формі визначених та взаємопов'язаних елементів знаходить своє відображення в

запропонованій системі ціннісно-процесного управління проектом. Поєднання та практична реалізація у діяльності підприємства модулів з управління цінністю процесів проектного управління та управління цінністю результатів проекту сприяє досягненню необхідних передумов формування його цінності.

4. На основі результатів хронологічного аналізу виявлено значний потенціал для розвитку процесів проектного управління на підприємствах. Встановлено, що оптимізація процесів проектного управління у напрямі підвищення їх зрілості виступає вагомим фактором формування цінності конкретного проекту. За результатами аналізу підходів до моделювання зрілості процесів проектного управління виявлені аналітичні обмеження, пов'язані з ускладненням розмежування рівнів зрілості та ідентифікації перехідних станів у розвитку одиничних процесів проектного управління. Доведено обмеження підходу до оцінювання зрілості систем проектного управління, результатом якого є інтегральна оцінка, що не дає можливості здійснити комплексну діагностику одиничних процесів. Встановлено, що розв'язання проблеми таких обмежень перебуває у площині аналізу, виділення переваг і формування удосконаленого методичного підходу для проведення дослідження розвитку процесів у сфері проектного управління на підприємствах.

5. Аргументовано, що обов'язковими компонентами аналітичного інструментарію, які дозволяють здійснити комплексну діагностику рівнів розвитку процесів проектного управління, є запропонована універсальна трирівнева модель їх зрілості, комплекс розрахункових показників зрілості та збалансованості, а також матричний інструмент порівняння розвитку системи процесів проектного управління. Застосування запропонованого аналітичного інструментарію дає можливість здійснити кількісне оцінювання зрілості процесів, порівняти результати в єдиних площинах і діагностувати

проблемні ділянки у системі процесів проектного управління досліджуваних підприємств.

6. За результатами аналізу первинних даних, зібраних у результаті проведеного анкетування, виявлено, що досліджені підприємства перебувають на перехідному етапі від початкового до сформованого рівня зрілості, що характеризується становленням стандартизованих процесів, формуванням закріплених корпоративних документарних форм і регламентацією використання однакових процедур управління для всіх проектів. Вузкими місцями у системі проектного управління ідентифіковані групи процесів з управління персоналом проекту, проектними комунікаціями та зацікавленими сторонами. Визначено, що детальне дослідження відхилення фактичних рівнів зрілості від рівнів, встановлених за допомогою розробленої моделі, за відповідними процесами формує перспективні напрями оптимізації систем процесів проектного управління досліджених підприємств.

7. Обґрунтована доцільність реалізації процедур з управління цінністю проекту на базі структурно-логічної послідовності процесів з відповідним інструментарієм. Комплексне застосування розроблених автором системи балансування показників цінності проекту та матриці її балансу відкриває можливість використання значень показників для контролю та максимізації створюваної цінності для ключових зацікавлених сторін у процесі управління проектом, а також провадити моніторинг і балансування справедливого розподілу цінності серед зацікавлених сторін у ході реалізації проекту. Встановлено, що застосування запропонованого методичного підходу до балансування цінності проекту дає можливість на етапі планування мінімізувати негативний вплив на результативність проекту за умови зменшення ініціативності зацікавлених сторін вже на етапі реалізації проектних робіт.

8. Визначено, що розгортання програми імплементації групи процесів управління цінністю до системи процесів проектного управління підприємства потребує поетапності процедур підготовки, навчання персоналу, апробації відповідних процесів та запуску. Обґрунтовано, що питання функціонування процесів управління цінністю проектів на підприємстві доцільно розглядати під кутом рольового розподілу функцій. Описані права, обов'язки і запропонований алгоритм взаємодії ролей на різних етапах реалізації проекту дають можливість адаптувати управлінські нововведення до різних організаційних структур.

9. На основі наявних досліджень формалізованої залежності між рівнем зрілості одиничних процесів проектного управління та результативністю використання часових і фінансових ресурсів обґрунтовано підхід до оцінювання економічної ефективності впровадження процесів управління цінністю проекту до системи процесів проектного управління підприємства. Встановлено, що в результаті запропонованої імплементації групи процесів очікуються такі економічні ефекти, як оптимізація часових і фінансових ресурсів на виконання проектних робіт та інтегрований ефект у вигляді зростання результативності проектного управління. Рівень результативності варіюється відповідно до повноти прояву ефекту зростання пов'язаної зрілості процесів проектного управління та залежить від рівня урахування в діяльності підприємства запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов А.И. Процессный подход к построению системы проектного управления / И. В. Абрамов, З. К. Алгазинов, М. Г. Матвеев // Прикладная информатика. – М.: Синергия ПРЕСС – 2014. – № 1(49). – С. 16-17.
2. Азаров М.Я. Інноваційний механізм управління програмою розвитку / М. Я. Азаров, Ф. О. Ярошенко, С. Д. Бушуєв. – К.: Самміт-Книга, 2013. – 528 с. ISBN 978-617-661-013-7
3. Академічний тлумачний словник (1970–1980). Словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/>. – Назва з екрану.
4. Аммарі А.О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань / А. О. Аммарі // Актуальні проблеми економіки: науковий екон. журнал. – К.: Національна академія управління. – 2012. – № 8. – С.150-155.
5. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд; [пер. с англ. Е. В. Мамонтова]; под ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с. ISBN 5-98453-002-3 (АйТи).
6. Батенко Л.П. Цінність проекту з позицій різних зацікавлених сторін [Електронний ресурс] / Л. П. Батенко // Ефективна економіка. – К.: ДКС Центр, 2013.– № 10. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2340 &p=1>. – Назва з екрану.
7. Буркинский Б.В. Проект «Окружающая среда для Украины» как инструмент реализации современной парадигмы «зеленая экономика» [Електронний ресурс] / Б. В. Буркинский, В. Н. Степанов // Економічні інновації. – Одеса: Ін-т проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2014. – Вип. 58. – С. 39-46. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2014_5\8_5. – Назва з екрану.

8. Бурков В.Н. Как управлять проектами: [науч.-практ. изд.] / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. – М.: СИНТЕГ- ГЕО, 1997. – 188 с. ISBN 5-86639-029-9
9. Бучило Н. Ф. Философия: учеб. пособие / А. Н. Чумаков, Н. Ф. Бучило. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ПЕР СЭ. – 2001. – 447 с. ISBN 5-9292-0027-0.
10. Бушуев С.Д. Ценностный подход в деятельности проектно-управляемых организациях / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, Р. Ф. Ярошенко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: зб. наук. праць. Вип. 1. – Одеса: МГУ, 2010. – С.12-20.
11. Бушуев С.Д. Формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організацій // С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуєва // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2009. – № 3 (31). – С.5-14.
12. Быковский В.В. Управление инновационными проектами и программами: учеб. пособие / [В. В. Быковский, Е. С. Мищенко, Е. В. Быковская и др.]. – Тамбов: ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – 104 с. ISBN 978-5-8265-0996-8.
13. Верич Ю.Л. Процесний підхід до управління проектами / Ю. Л. Верич // Вісник ДонНУЕТ. – 2011. – № 4 (52). – С. 105-109.
14. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты / Д. Л. Волков; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-9924-0035-9
15. Востряков О.В. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією [Електронний ресурс] / О. В. Востряков, П. Б. Галушко. — Режим доступу: [Мір://lib.igopys.gov.ua/portal/8oc_Sit/Ekrg/201150/8Iaii/24.rgi](http://lib.igopys.gov.ua/portal/8oc_Sit/Ekrg/201150/8Iaii/24.rgi). – Назва з екрану.

16. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18–22. – Ст. 144. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. – Назва з екрану.

17. Грабарь В.В. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология методика, инструменты [Електронний ресурс] / В. В. Грабарь, М. М. Салмаков // ARS ADMINISTRANDI (Искусство управления). – Пермь: АСТЕР. – 2014. – № 2 – С. 36-44. — Режим доступу:<http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-zainteresovannyh-storon-proekta-metodologiya-metodika-instrumenty>. – Назва з екрану. – (Научный журнал).

18. Григорян Т.Г. Проблемы ценностно-ориентированного формирования модели продукта проекта / Т. Г. Григорян // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – 2014. – № 3/1046. – Х.: Технологический центр, 2014. – С. 70-77.

19. Григорян Т.Г. Управление ценностью в ИТ-проектах. Понятия и концепции / Т. Г. Григорян: зб. наук. пр. НУК. – Миколаїв: НУК, 2015. – № 3. – С. 113-119.

20. Гуськова М.Ф. От стоимости к ценности и от ценности к стоимости? / М. Ф. Гуськова, П. Ф. Стерликов, Ф. Ф. Стерликов // Экономические науки. – 2014. – № 9 (118). – С. 17-20. – (Научно-информационный журнал).

21. Данченко Е.Б. Использование маркетинговых инструментов идентификации ценностей в проектах [Електронний ресурс] / Е. Б. Данченко, Т. В. Дзюба // Управление проектами и развитие: зб. наук. трудов. – М.: ВНУ им. Даля, 2012. – № 3 (43). – С. 21-28. — Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/43/12debicp.pdf>. – Назва з екрану.

22. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посібник. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.

23. Денисенко В.И. Сравнительный анализ методов управления проектами [Электронный ресурс] / В. И. Денисенко, М. В. Матвеева // Вестник Владимирского гос. ун-та им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – 2015. – № 2 (4). – С. 80-84. – Режим доступа: http://vestnik-es.vlsu.ru/fileadmin/_temp_/Denisenko_Matveeva.pdf. – Назва з екрану.

24. Деренська Я.М. Управління проектами у схемах: навч. посібник / Я. М. Деренська. – Х.: НФаУ: Золоті сторінки, 2007. – 229 с.

25. Дзюбіна А.В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств / А. В. Дзюбіна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 690. – С. 235-239.

26. Дорошенко Г. О. Менеджмент: навчальний посібник / Г. О. Дорошенко, А. О. Семенець, О. В. Богоявленський та ін. / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. – Харків: VSV-Print, 2015. – 300 с.

27. Доценко О.С. Практикум з загальної теорії статистики: навч. посібник / О. С. Доценко. – Севастополь: СевНТУ, 2010. – 204 с. ISBN: 978-966-2960-67-9

28. Дульзон А.А. Управление проектами: учебное пособие / А. А. Дульзон; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск: Изд-во Томск. политех. ун-та, 2010. – 334 с.

29. Евтихов О.В. Психология управления: учеб. пособие / О. В. Евтихов; Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т. – Красноярск, 2011. – 156 с.

30. Звіт «PMI's Pulse of the Profession: Capturing the Value of Project management» [Електронний ресурс]. – USA: Project Management Institute, 2015. – 28 р. — Режим доступа: <http://viewer.epaperflip.com/Viewer.aspx?docid=99644181-13fd-43b6-bd8ca45d00e292dd#?page=4>. – Назва з екрану.

31. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О. Н. Ильина. – М.: ИНФРА-М: Вузовский учебник, 2011. – 208 с. ISBN 978-5-9558-0218-3

32. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій (A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation) [Електронний ресурс]: монографія; [пер. укр. під ред. проф. Ф. О. Ярошенка]. – К.: Новий друк, 2010. – 160 с. – Режим доступу: <http://edu.minfin.gov.ua/P2M/Pages/Codex.aspx>. – Назва з екрану.

33. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости; [пер. с англ.]. – М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с. ISBN 5-94074-211-4

34. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2014): офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html. – Назва з екрану.

35. Козлов А.С. Методология управления портфелем программ и проектов: монография / А. С. Козлов. – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2009. – 194 с. ISBN 978-5-904574-01-7

36. Колосова Е.В. Методика освоенного объема в оперативном управлении проектами / Е. В. Колосова, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – М.: ООО «НИЦ «Апостроф», 2000. – 156 с. ISBN 5-94155-007-3

37. Колтынюк Б.А. Инвестиции: учебник / Б. А. Колтынюк. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2003. – 512 с. ISBN: 5-8016-0249-6

38. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах [Електронний ресурс] / І. В. Кононова // Прометей. – 2013. – № 1. – С. 146-151. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Prom_2013_1_31.pdf. – Назва з екрану.

39. Коровкина Н.Л. Разработка модели количественной оценки уровня зрелости управления ИТ-проектами / Н. Л. Коровкина, Е. П. Трушкина //

Бизнес-Информатика. – М.: Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ). – 2010. – № 4 (14) – С. 12-20.

40. Крюков І.О. Проблема цінності в економіці / І. О. Крюков // Економічна теорія та історія економічної думки. Економіка і регіон. – Полтава: ПолтНТУ. – 2008. – № 4 (19) – С. 183-187.

41. Кудрявцева Е.П. Компаративний аналіз стандартів в області управління проектами с точки зрення управління качеством [Електронний ресурс] / Е. П. Кудрявцева // ARS administrandi. – 2010. – № 1. – С. 66-73. – Режим доступу: http://ars-administrandi.com/article /Kudryavceva_2010_1.pdf. – Назва з екрану.

42. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципів менеджмента вудущей компании мира / Джеффри Лайкер; [пер. с англ.]. – М.: Алпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с. ISBN 5-9614-0124-3

43. Мазур И.И. Управление проектами: учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; под общ. ред. И. И. Мазура. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004. – 664 с. ISBN 5-98119-096-5

44. Малинина М. В. Современные модели зрелости организационного управления проектами / М. В. Малинина // Управление проектами и программами. – Екатеринбург: ИД Гребенникова. – 2011. – № 27. – С. 228-239.

45. Маркс К. Соч. [Електронний ресурс] / Карл Маркс, Фридрих Энгельс. – Изд. 2. Т. 1. – М.: Политиздат, Ин-т Маркса-Энгельса-Ленина-Сталина при ЦК КПСС. – 1955. – 699 с. – Режим доступу: http://publ.lib.ru /ARCHIVES/M/ MARKS_Karl,_ENGEL'S_ Fridrih/_Marks_K.,,_Engel's_F..html. – (Публичная библиотека).

46. Медведева О.М. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах як науковий напрямок в управлінні проектами та програмами / О.М. Медведева // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. – 2012. – № 3 (43). – С. 124-136.

47. Медведєва О.М. Епістемічні положення пізнання ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах: базові аксіоми й постулати, аксіологічні та онтологічні положення / О. М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2014. – № 2. – С. 152-167.

48. Медведєва О.М. Концептуальна основа ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в інноваційній діяльності / О. М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2013. – № 3. – С. 75-87.

49. Медведєва О.М. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах: методологічні основи: дис.... д-ра техн. наук: 05.13.22 / Медведєва Олена Михайлівна; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Луганськ, 2013. – 448 с.

50. Межгосударственный стандарт «ГОСТ ISO 9000-2011: Система менеджмента качества – Основные положения и словарь». – М.: Стандартиформ, 2012. – 32 с.

51. Мексон М. Основы менеджмента / М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1994. – 702 с.

52. Меленівська Я.В. Оцінка економічної ефективності інвестиційних проектів крізь призму управління цінностями проекту [Електронний ресурс] / Я. В. Меленівська // Вісник НТУ «ХП». – 2014 – № 2 (1045). – С. 106-110. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/>. – Назва з екрану.

53. Менгер К. Основания политической экономии / Карл Менгер; [пер. Г. Тикачина, И. Абезгуза; под ред. Р. М. Орженцкого]. – М.: Директ-медиа Паблшинг. – 2008. – 434 с.

54. Молоканова В.М. Процеси формування портфеля ціннісно-орієнтованого розвитку організації / В. М. Молоканова // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2015. – № 2. – С. 24-33.

55. Молоканова В.М. Ціннісно-орієнтований аналіз прийняття рішень в управлінні проектами / В. М. Молоканова // Управління розвитком складних систем. – 2016. – Вип. 25. – С. 32-39.

56. Молоканова В.М. Дослідження проектно-орієнтованого розвитку на основі еволюційної теорії цінностей / В. М. Молоканова // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. – 2012. – № 2 (42). – С. 11-17. – Назва з екрану.

57. Методичні рекомендації з розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1279 від 13.11.2012.

58. Небава М.І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства / М. І. Небава, О. О. Адлер, В. О. Козловський. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 132 с.

59. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы / Д. А. Новиков. – М.: ПМСОФТ, 2007. – 140 с. ISBN 978-5-903-183-01-2

60. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.

61. Орлов О.О. Ціноутворення на нову продукцію виробничо-технічного призначення: монографія / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних, О. В. Савченко. – К.: Освіта України. – 2011.– 130 с. ISBN 978-966-188-210-1

62. Основні напрямки діяльності ТОВ «Лінкстар» [Електронний ресурс] // ТОВ «Лінкстар»: офіційний веб-сайт. – Режим доступу: <http://linkstar.com.ua/ru/napravleniya-deyatelnosti/>. – Назва з екрану.

63. Проекти в контрольованому середовищі [Електронний ресурс] // PRINCE2: офіційний веб-сайт. — Режим доступу: <http://www.prince-officialsite.com>, <https://www.prince2.com/uk/prince2-processes>. – Назва з екрану.

64. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку відбору проектних (інвестиційних) пропозицій та інвестиційних

проектів, для розроблення або реалізації яких надається державна підтримка» № 835 від 13.11.2013.

65. Павленко Л.Д. Вартість, цінність, корисність у ціноутворенні банківських продуктів / Л. Д. Павленко // Економічний простір: зб. наук. праць / Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. – 2010. – № 44/1. – С. 141-145.

66. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с. ISBN 5-9614-0182-0

67. Редченко К.І. Вплив теорії зацікавлених сторін на управлінський облік / К. І. Редченко / Донецьк, Інститут економіки промисловості НАН України // Економіка промисловості. – 2008. – № 4. – С. 59-64.

68. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление [Электронный ресурс] / В. В. Репин. – М.: Манн, Иванов и Фебер, 2013. – 79 с. ISBN 978-5-91657-521-7. – Режим доступа: <http://fictionbook.ru/static/trials/04/50/05/04500556.a4.pdf>

69. Рич М.І. Цінності зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проектах [Електронний ресурс] / М. І. Рич / КНУБА // Управління розвитком складних систем. – 2013. – № 13. – С. 45-49. – Режим доступа: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/45-49.pdf>. – Назва з екрану.

70. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) [Электронный ресурс]; [пер. с англ.]. – Изд. 4-е. – М., 2010. – 496 с. (A Guide to the Project Management Body of Knowledge: 4th edition / USA: Project Management Institute, Inc. – 2008. ISBN: 978-1-933890-71-5). – Режим доступа: http://startupseminar.ru/_ld/0/17_301907_2D9D3_pm.pdf. – Назва з екрану.

71. Русякова М.С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами / М. С. Русякова // Молодой ученый. – 2014. – №11. – С. 230-236.

72. Саричев Д.О. Алгоритм оцінювання бюджетної цінності соціально орієнтованих інвестиційних проектів / Д. О. Саричев; Київський національний економічний університет // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. – К.: КНЕУ, 2013. – № 32. – С. 89-95.

73. Саричев Д.О. Оцінювання зрілості процесів управління проектами: теорія і практика / Д. О. Саричев // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту: наук. зб. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2014. – Вип. III (55). – С.131-144.

74. Саричев Д.О. Оцінювання зрілості та збалансованості розвитку процесів управління проектами на вітчизняних підприємствах / Д. О. Саричев // Бізнес-інформ: наук. журнал. – Х.: ХНЕУ; Інжек, 2014. – № 11. – С.303-312.

75. Саричев Д.О. Створена цінність як ключовий індикатор успішної реалізації проекту / Д. О. Саричев // Бізнес-інформ: наук. журнал. – Х.: ХНЕУ, Інжек, 2014. – № 2. – С. 382-386.

76. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Д. О. Саричев // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. – К.: КНЕУ, 2012. – № 30. – С. 136-143.

77. Саричев Д.О. Концепція ціннісно-процесного управління проектами на підприємстві / Д. О. Саричев // Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практич. конф. (м. Київ, 14-15 листопада, 2013 р.) / Київ: Міністерство освіти і науки України ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана». – 2013. – С.222-224.

78. Саричев Д.О. Максимізація цінності процесів проектного управління як передумова та невід'ємна складова формування цінності проекту / Д. О. Саричев // Актуальні проблеми розвитку світових наук: зб. наукових праць за мат. Міжнар. конф.: Київ, 14-16 вересня 2015 р. – К.: Центр наукових публікацій, 2015. – С.56-59.

79. Саричев Д.О. Оцінювання зрілості процесів проектного менеджменту вітчизняних підприємств / Д. О. Саричев // Розвиток наукових зв'язків у світі, що змінюється: зб. матеріалів Міжнар. конф.: Донецьк, 15 листопада 2014 р. – Донецьк: Наук.-інформ. центр «Знання», 2014. – С.34-38.

80. Сарычев Д.А. Ценностно-ориентированная система показателей ответственности проекта / Д. А. Сарычев // Экономика и предпринимательство (Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)). – М.: Onebook, 2014. – № 1 Ч. 1 (42-1). – С. 295-298. – (Научный журнал).

81. Сарычев Д.А. Ценностно-ориентированная система показателей ответственности проекта / Д. А. Сарычев // Современные концепции экономической теории и практики: новые пути исследований и развития: зб. тезисов XV Междунар. науч.-практич. конф.: Санкт-Петербург, 16 ноября, 2013 г. – СПб: Центр экономических исследований, 2013. – С. 91-94.

82. Старинская А. Оценка зрелости: первый рейтинг / А. Старинская // Инвестгазета. – 2011. — № 45. – 28.11–04.12. – С. 44-46.

83. Тарнавська Н. Трансформація управління логістичними ланцюгами цінності в нових конкурентних умовах / Наталія Тарнавська, Роман Сивак // Економіка розвитку. – 2010. – № 1 (53). – С. 40-43. – (Науковий журнал).

84. ТОП-10 лучших компаний проектного менеджмента в 2013 году: Офіційний веб-сайт консалтингової компанії «Технології Управління Спайдер України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://spiderproject.com.ua/company/news/7369/>. – Назва з екрану.

85. Туган-Барановский М.И. Основы политической экономии [Електронний ресурс] / М.И. Туган-Барановский. – 3-е изд. перераб. – Петроград: Юридический книжный склад «Право», 1915. – 592 с. – Режим доступу: <http://www.ergojournal.ru/?p=1416>

86. Фатрелл Р.Т. Управление программными проектами: достижение оптимального качества при минимуме затрат / Р. Т. Фатрелл, Д. Ф. Шафер, Л.

И. Шафер. – М.: Вильямс, 2003. – 1125 с. – (Серия Института качества программного обеспечения).

87. Фесенко Т.Г. Интеграция интересов бенефициаров жилищного строительства в систему ценностей проекта / Т. Г. Фесенко, Д. М. Минаев // Управління розвитком складних систем. – 2015. – Вип. 21(1). – С. 81-86.

88. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика. – СПб.: Питер, 2009. – 496 с.: ил. – (Серия «Практика менеджмента») ISBN 978-5-388-00675-2

89. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / В. А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – № 1. – С. 157-160. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_1_27. – Назва з екрану.

90. Черных Е.А. Agile Project Management – новый подход к управлению инновационными проектами [Електронний ресурс] / Е. А. Черных // Менеджмент качества. – 2008. – № 2. – Режим доступу: <http://innocrowd.ru/agile-project-management/>. – Назва з екрану.

91. Чимшир В.И. Количественная оценка эффективности проектного управления [Електронний ресурс] / В. И. Чимшир // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 12. – С. 101-106. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Urss_2012_12_22.pdf

92. Чудинова Н.К. Анализ моделей зрелости управления проектами. Современные проблемы менеджмента: выявление, анализ, решение. Сборник работ третьей студенческой научно-практической конференции факультета менеджмента / [под. науч. ред. Г. Е. Володина, М. В. Полосухина, Е. Л. Зуева и др.]. – Пермь: Пермский филиал НИУ ВШЭ, 2012. – С. 53-62.

93. Шаров Ю. Тенденції запровадження ціннісно-орієнтованого проектного підходу в публічному управлінні / Ю. Шаров, В. Молоканова // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 2. – С. 95-102.

94. Шишков Г.М. Измерение качества процесса [Електронний ресурс] / Г. М. Шишков, С. С. Зинина // Управление качеством. – 2008. – № 1. – С. 19-23. — Режим доступа: http://www.iso9000ff.ru/docs/art_04.html. – Назва з екрану.

95. Шульгіна Л.М. Еволюція наукових поглядів щодо поняття «споживча цінність товару» / Л. М. Шульгіна, В. М. Мельничук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 74-80.

96. Шульгіна Л.М. Механізм формування споживчої цінності продукції поліграфічних підприємств: монографія / Л. М. Шульгіна, В. М. Гуляйко; Нац. техн. ун-т України «КПІ»; ПВНЗ «МУФ». – К.: Univest PrePress, 2015. – 223 с. ISBN 978-966-305-052-2

97. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: 5th edition [Електронний ресурс]. – USA: Project Management Institute, 2013. – 616 p. ISBN: 978-1-935589-67-9. – Режим доступа: <http://sitisunarsih.files.wordpress.com/2013/12/project-management-body-of-knowledge-pmbok-guide-5th-ed.pdf>. – Назва з екрану.

98. Adjei D. Application of Traditional and Agile Project Management in Consulting Firms: A Case Study of PricewaterhouseCoopers [Електронний ресурс] / D. Adjei, P. Rwakatiwana; Supervisor: Dr. Andreas Nilsson. – UMEA University. – 2009. – 113 p. – Режим доступа: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:303565/FULLTEXT01.pdf>. – Назва з екрану.

99. Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria / R. Atkinson // International Journal of Project Management. – 1999. – Vol. 17, No. 6. – P. 337-342.

100. Attarzadeh I. Project Management Practices: The Criteria for Success or Failure / I. Attarzadeh, S. H. Ow // Communications of the IBIMA. – 2008. – Vol. 1. – P. 234-241.

101. Basak D. Lean Manufacturing in Practice A Case Study of Toyota Motors Company [Електронний ресурс] / Dr. D. Basak, Md. T. Haider, A. K. Shrivastava// International Journal of Computer Science & Management Studies. – 2013. – Vol. 13 Issue 5. – P. 18-20. – Режим доступу: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=2C846BC8AC64AC898928BAF7BDD54E96?doi=10.1.1.310.8012&rep=rep1&type=pdf>. – Назва з екрану.

102. Charvat J.P. Project management methodologies: selecting, implementing, and supporting methodologies and processes for projects / J. P. Charvat. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. – 307 p. ISBN 0-471-22178-3

103. Chui K. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) [Електронний ресурс] / K. Chui // PM courses material: Hong Kong: Project Management Institute Hong Kong Chapter. – 2013. – 49 sl. – Режим доступу: http://www.knowledgecentury.com/download/opm3_050607_hkcs.pdf. – Назва з екрану.

104. СММІ: офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cmmiinstitute.com/>. – Назва з екрану.

105. Cooke-Davies T.J. The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models [Електронний ресурс] / Terence J. Cooke-Davies, Andrew Arzymanow // International Journal of Project Management. – 2003. – № 21. – P. 471-478 – Режим доступу: <http://www.cs.joensuu.fi/pages/tenhunen/projhall/pm-maturity.pdf>. – Назва з екрану.

106. Ebbesen J.B. Re-imagining the Iron Triangle: Embedding Sustainability into Project Constraints [Електронний ресурс] / J. B. Ebbesen, A. J Hope // PM World Journal. – 2013. – Vol. II, Issue III – March. – Режим доступу: <http://nrl.northumbria.ac.uk/11311/>. – Назва з екрану.

107. Ehsan N. Effects of project manager's competency on project success / Dr. N. Ehsan, K.Z.Waheed, U.Asghar, M.T. Nawaz, E.Mirza, S.Z. Sarwar // Management of Innovation and Technology (ICMIT), International Conference

Singapore. – June 2010. – P. 107-112 ISBN: 978-1-4244-6565-1; E-ISBN: 978-1-4244-6566-8.

108. Elton J. Bringing discipline to project management / J. Elton, J. Roe // Harvard Business Rev. – 1998. – March-April. – P. 153-159.

109. ESI International, Inc: офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.esi-intl.ae/impact-model/assessment/project-framework.asp>. – Назва з екрану.

110. Flight Illusion Group: офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.flightillusion.com>. – Назва з екрану.

111. Flight Simulator Center: офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.flightsimulatorcenter.com/Default.aspx?lang=ENG>. – Назва з екрану.

112. Flightdeck Solutions: офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.flightdecksolutions.com>. – Назва з екрану.

113. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach / R. E. Freeman. – 1st ed. – Boston: Pitman Publishing, 1984. – 276 p. ISBN 0273019139

114. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach / R. E. Freeman. – New York: Cambridge University Press, 2010. – 267 p. ISBN 978-0-521-15174-0

115. Grigorian T.G. The Models of Value-Driven Project Output Configuration Management Processes / T.G. Grigorian / КНУБА // Управління розвитком складних систем. – 2015. – Вип. 21. – С. 43-49.

116. Halevi G. Process and Operation Planning / G. Halevi. – Netherlands: Springer, 2003. – 351 p. ISBN: 1-402016-53-0

117. Harmon P. «How Do Processes Create Value?» [Електронний ресурс] / P. Harmon // BPTrends. – February, 2011. – Режим доступу: www.bptrends.com. – Назва з екрану.

118. Heagney J. Fundamentals of project management / Joseph Heagney. – 4th. edition. – USA: American Management Association, AMACOM books, 2012. – 204 p. ISBN 978-0-8144-1748-5

119. Howes N.R. Modern project management: successfully integrating project management knowledge areas and processes / N. R. Howes. – New York City: AMACOM Books, 2001. – 306 p. ISBN 0-8144-0632-7

120. Ibbs C.W. Assessing the maturity of project management processes [Электронный ресурс] // С. William Ibbs, Young Hoon Kwak/ Portal iTeam: Corporate technology management. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_2607/. – Назва з екрану.

121. ICB – IPMA Competence Baseline. Version 3.0. IPMA Editorial Committee [Электронный ресурс] / Caupin G., Knopfel H., Gerrit Koch, Pannenbacker K. and all. – USA: IPMA, 2006. – 202 p. ISBN: 0-9553213-0-1. – Режим доступа: <http://www.ipma.world/assets/ICB3.pdf>. – Назва з екрану.

122. IS/ISO 10006 (2003): Quality Management Systems – Guidelines for Quality Management in Projects [MSD 2: Quality Management]. – India: Khurja, Printed at New India Printing Press, 2003. – 39 p.

123. Jeston J. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations / J.Jeston, J.Nelis. – London: Taylor & Francis Group, 2006. – 437 p. ISBN 0-7506-6921-7

124. JIRA: продуктовый веб-сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.atlassian.com/software/jira>. – Назва з екрану.

125. Kemp S. Project management for small business made easy / by Sid Kemp. – USA: Madison, CWL Publishing Enterprises, Inc, 2006. – 272 p. ISBN 1-932531-77-7

126. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling / H. Kerzner. – 10 th ed. – New York: John Wiley & Sons, Inc., 2009. – 1121 p. ISBN 978-0-470-27870

127. Kerzner. H. Value-driven Project Management / H. Kerzner, F. Saladis. – New York: JohnWiley & Sons, 2009. – 276 p.
128. Khosravi S. Success Measurement Model for Construction Projects / S. Khosravi, H. A. Afshari // International Conference on Financial Management and Economics IPEDR. – Singapore: IACSIT Press, 2011. – Vol. 11. – P.186-190.
129. Kleim R.L. Project Management Practitioner's Handbook / Kleim R. L., I.S.Ludin. – Norwood: AMACOM Books, 1998. – 254 p. ISBN: 0-8144-0396-4.
130. Kylandri S. Measuring Project Outcomes: A Review of Success Effectiveness Variables / S. Kylandri, G. Blanas, L. Henriksen, T. Stoyan // Annual MIBES International Conference: Heraklion, Crete, Greece, 25-27 May 2012: Oral: MIBES. – 2012. – May (25-27). – P. 212-223.
131. Labuschagne L. IT project management maturity: a South African perspective [Электронный ресурс] / Les Labuschagne, Carl Marnewick, Mario Jakovljevic// Proceedings of the PMSA Conference 2008: From Strategy to Reality: Midrand, South Africa, 26-28 May 2008.: Johannesburg: University of Johannesburg. – 2008.– Режим доступа: <http://www.uj.ac.za/EN/Faculties/management/departments/bit/research/Documents/001%20Labuschagne.pdf>. – Назва з екрану.
132. Leach P.L. Critical Chain Project Management / P. L. Leach. – Norwood: ARTECH HOUSE, 2000. – 337 p. ISBN 1-58053-074-5
133. Lewis J.P. Fundamentals of Project Management / J. P. Lewis – 3nd ed. New York City: AMACOM Books, 2007. – 164 p. ISBN: 0-8144-0879-6
134. Lim C.S. Criteria of project success: an exploratory re-examination / C. S. Lim, M. Zain Mohamed // International Journal of Project Management. –USA: IPMA, 1999. – Vol.: 17 Issue: 4. – P. 243-248
135. Martin P. Getting Started in Project Management / P. Martin, K. Tate – New York City: John Wiley & Sons, 2002. – 272 p. ISBN: 0-471-21756-5

136. Muller R. The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. / R. Muller, R. Turner // *European Management Journal*. – 2007. – Vol. 25, No. 4. – P. 298-309.

137. Nickols F. The Accountability Scorecard: A Framework for Reconciling & Integrating Stakeholder Needs & Requirements // F. Nickols. – Robbinsville, NJ: The Distance Consulting Company. – 2000.

138. Oliver N. Lean Production and Manufacturing Performance Improvement in Japan, the UK and US, 1994-2001 [Электронный ресурс] / N. Oliver, R. Delbridge, H. Barton. – USA: University of Cambridge, ESRC Centre for Business Research, 2002. – 23 p. – Режим доступа: http://www.cbr.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/centre-for-business-research/downloads/workingpapers/wp_232.pdf

139. Organization Project Management Maturity Model (OPM3). – Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2003. – 195 p. ISBN 1-930699-08-5

140. Ould M.A. Business Process Management / M.A. Ould. – London: British Informatics Society Limited, 2005. – 363 p. ISBN: 1-902505-60-2

141. Page S. The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability / S. Page. – New York City: AMACOM Books, 2010. – 338 p. ISBN 0-8144-1478-8

142. Paulk M.C. Capability Maturity Model for Software Version 1.1 [Электронный ресурс] / M. C. Paulk, B. Curtis, M. B. Chrissis, C. V. Weber // Technical Report. – USA: Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, 1993. – 91 p. – Режим доступа: http://faculty.ksu.edu.sa/ghazy/CSC548_Sample2/tr24.93.pdf. – Назва з екрану.

143. Practice Standard for Earned Value Management. – USA: Pennsylvania, Project Management Institute, Inc. – 2005. – 51 p. ISBN: 1-930699-42-5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.las.inpe.br/~perondi/23.08.2010/Earned-Value-Management.pdf>. – Назва з екрану.

144. Research report «Project Management Maturity & Value Benchmark» [Электронный ресурс]. – USA.: PM Solution. – 2014. – 8 p.– Режим доступа: http://www.pmsolutions.com/articles/PM_Maturity_2014_Research_Report_FINAL.pdf. – Назва з екрану.

145. Rich N. Value Analysis (Value Engineering). Report produced for the EC funded project / Nick Rich, Matthias Holweg. – United Kingdom: Lean Enterprise Research Centre Cardiff. – 2000 year. – 32 p.

146. Shenhar A. Project Management Research – The Challenge and Opportunity [Электронный ресурс] / A. Shenhar, D. Dvir // Eng. Management Rev. – 2008. – Vol. 36, N 2. – P. 112-121. – Режим доступа: http://www.redorbit.com/news/health/1015230/project_management_research_the_challenge_and_opportunity/. – Назва з екрану.

147. Sowden R. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) / R. Sowden, D. Hinley, S. Clarke // Introduction and Guide to P3M3. – UK: AXELOS Limited, 2013. – 17 p.

148. Standish Group CHAOS Manifesto: Think Big, Act Small [Электронный ресурс]. – USA: The Standish Group International, Inc. – 2013. – 48 p. – Режим доступа: <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf>. – Назва з екрану.

149. Thomsett M.C. The Little Black Book of Project Management / M. C. Thomsett – 2nd ed. Norwood: AMACOM Books, 2002. – 205 p. ISBN 0-8144-7137-4

150. Value methodology standard and Body of Knowledge [Электронный ресурс]. – USA, Washington DC: The Value Society «SAVE International», 2007. – 33 p. – Режим доступа: <http://www.wsdot.wa.gov/NR/rdonlyres/34FFE1E3-BCC1-444D-93E4-D4DCF6BA3C3B/0/WhatIsVE.pdf>. – Назва з екрану.

151. Venkataraman R. Cost and value management in projects / Ray R. Venkataraman and Jeffrey K. Pinto. – USA: New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, 2008. – 289 p. ISBN 978-0-470-06913-4

152. Westerveld E. The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors / E. Westerveld // International Journal of Project Management. – 2003. – № 21. – P. 411-418.

153. Wysocki R.K. Project Management Process Improvement / R. K. Wysocki. – Norwood: AMACOM Books, 2004. – 250 p. ISBN: 1-58053-717-0.

154. Young H.K. Calculating Project Management's Return on Investment [Электронный ресурс] / Young H Kwak; C William Ibbs // Project Management Journal; ABI/INFORM Global. – 2000. – Jun (31). – Режим доступа: <http://www.beware.com.br/arquivos/arquivo84.pdf>. – Назва з екрану.

155. Zandhuis A. ISO 21500 Guidance on project management – A Pocket Guide [Электронный ресурс] / A. Zandhuis, R. Stellingwerf. – Netherlands, Van Haren Publishing. – 2013. – 147 p. ISBN 978-90-8753-010-5. – Режим доступа: <http://www.vanharen.net/Samplefiles/9789087538095SMPL.pdf>. – Назва з екрану.

Ступеневі моделі зрілості процесів проектного управління

Project Management Process Maturity Model, PM2. Модель зрілості процесів управління проектами Каліфорнійського інституту Берклі визначає п'ять рівнів зрілості процесів: первісний, структурований, інституалізований, керований та оптимізуючий (рис. 1).

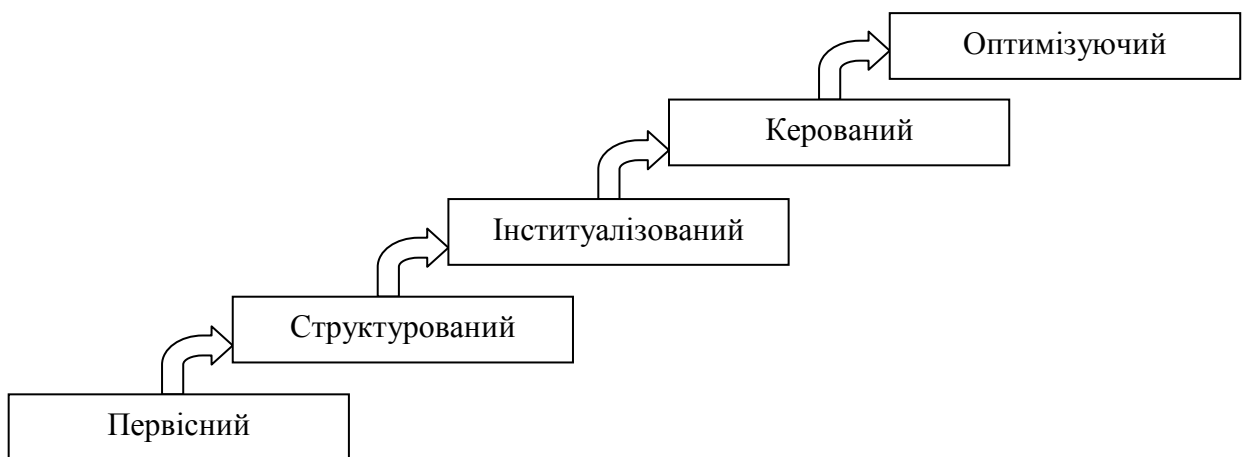


Рис. 1. Модель зрілості процесів управління проектами
Каліфорнійського інституту Берклі

Рівень 1. Первісний процес. Цей рівень може бути перейменований в рівень на зразок «Зроби сам» або «Зроби це по-своєму». На даному рівні відсутні будь-які стандарти і процеси управління проектом. Може мати місце усвідомлення практики інших проектів, але їх використання повністю покладено на розсуд керівника проекту.

Існує кілька характеристик першого рівня зрілості, які застосовуються незалежно від сутності процесу:

- має місце невизначений процес без його документального оформлення;

- менеджери проектів і команди діють на разовій основі, коли не вимагається процесне оформлення діяльності;
- процеси та практики управління проектами можуть бути взяті з попереднього досвіду або знань, якими володіє один з членів команди.

Рівень 2. Структурований процес. На другому рівні процеси управління проектами існують у рамках організації і більшість з них є задокументовані. Однак немає жодних вимог до того, що в проектах має використовуватися подібна практика управління. Проектні групи будуть використовувати ці процеси, коли це відповідає їх потребам, хоча керівництво заохочує їх використання. Статус звітності про хід реалізації проекту на предмет виконання планів є спеціальною і не узгоджуються між проектами.

Другий рівень можна охарактеризувати так:

- мають місце визначені і задокументовані процеси для конкретної проектною команди;
- менеджери проектів і проектні групи використовують певні процеси на свій розсуд;
- критичні проекти, що реалізують місію, часто потребують використання документованих процесів.

Рівень 3. Інституалізований процес. Даний рівень відрізняється від 2-го рівня прийняттям стандарту, який є обов'язковим для всіх проектних груп. Стандарт допускає адаптацію процесів і практик управління проектами до конкретних умов. Не існує поняття «один розмір підходить усім».

Третій рівень зрілості має такі характеристики, незалежно від сутності процесу:

- має місце комплексно визначений і задокументований процес, який використовується у всіх проектах;
- доступна підтримка для команд, які потребують допомоги зі стандартними процесами;

- запроваджуються функції моніторингу та контролю з метою забезпечення дотримання стандартних процесів.

Рівень 4. Керований процес. На четвертому рівні відбувається інтеграція системи управління проектами з іншими корпоративними системами управління. Має місце набір засобів для оцінки (метрика), щоб порівняти продуктивність по всьому портфелю проектів. Вище керівництво розуміє і виконує свою роль в управлінні портфелем проектів. Дослідники інституту Берклі запропонували такі характеристик четвертого рівня зрілості:

- процес інтегрований в інші бізнес-процеси і практики управління проектами;
- управлінські рішення за індивідуальними проектами мають організаційну перспективу;
- накопичений досвід і кращі практики управління проектами збираються і стають доступними для інших проектів.

Рівень 5. Оптимізуючий процес. На п'ятому рівні акцент робиться на вдосконаленні процесу управління проектами. З цією метою мають місце процеси для виявлення і прийняття рішень з питань, що стосуються продуктивності виходів, із залученням передового досвіду і уроків, витягнутих як зворотний зв'язок для покращення процесу управління проектом.

Найвищий рівень зрілості має такі характерні ознаки:

- збираються показники виконання проекту і використовуються для визначення галузей, що потребують поліпшення;
- має місце програма постійного збору та аналізу даних процесу виконання та їх використання для поліпшення процесу;
- накопичений досвід і кращі практики управління проектами використовуються на покращення процесу.

Модель зрілості процесів управління проектами Каліфорнійського інституту Берклі не єдина, що знайшла практичне застосування. Світовий

досвід налічує ряд моделей, які пропонують проведення якісного та кількісного оцінювання рівня зрілості управління проектами.

Project Management Maturity Model, PMMM. Досить відомою є корпоративна модель зрілості, описана професором коледжу Baldwin-Wallace штату Огайо Гарольдом Керцнером, в основі якої покладено глибокий аналіз проектного досвіду організації із застосуванні стратегічного планування. Модель зрілості Керцнера, що базується на моделі зрілості управління проектами, також передбачає виділення п'яти рівнів зрілості проектного управління (рис. 2).

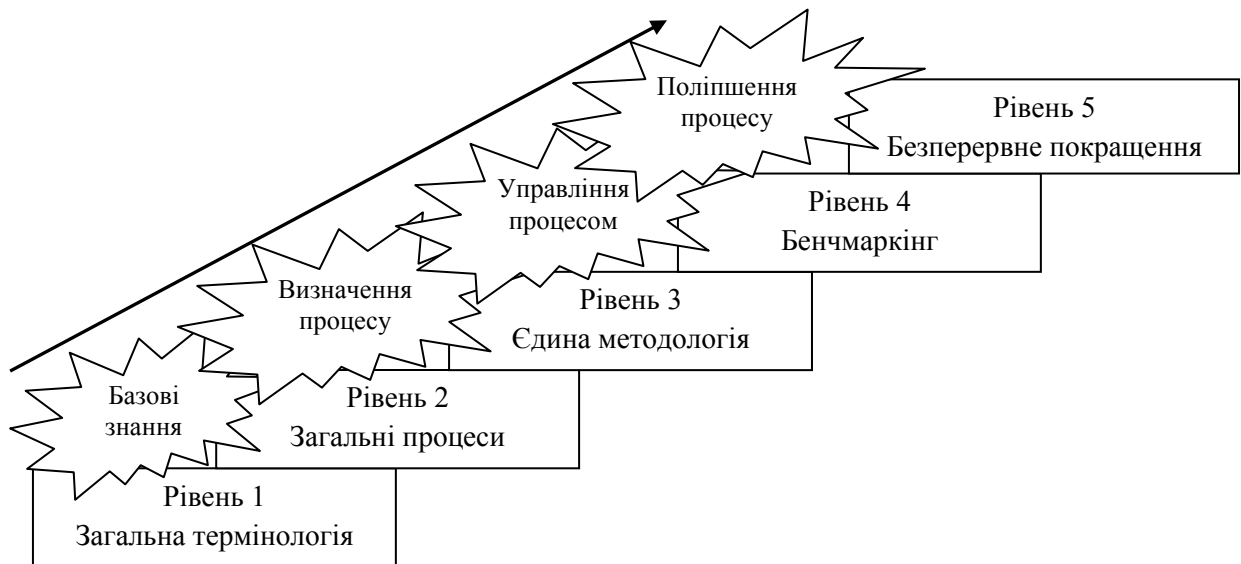


Рис. 2. Модель зрілості управління проектами Г. Керцнера

Рівень 1. Загальна термінологія. На даному рівні організація визнає вагомість управління проектами та необхідність глибокого усвідомлення знань у сфері управління проектами, а також вивчення супутньої мови (термінології). Існує усвідомлення з боку підприємства необхідності управління проектами, проте не завжди ця ідея отримує схвалення та, відповідно, відсутнє інвестування і підтримка навчання персоналу управлінню проектами.

Рівень 2. Загальні процеси. Організація усвідомлює необхідність використання загальних процесів і методології управління проектами, оскільки за таких умов успіх реалізації одного проекту може бути поширений на реалізацію інших. Характерним для даного рівня є розробка програми із навчання управлінню проектами та підтримка управління проектами на всіх рівнях підприємства.

Рівень 3. Єдина методологія. Організація усвідомлює вагомість синергетичного ефекту, який має місце у зведенні всіх корпоративних методологій в єдину, центральне місце в якій належить управлінню проектами. На даному рівні має місце повна підтримка процесів управління проектами з боку керівництва та отримання фінансової вигоди від навчання персоналу.

Рівень 4. Бенчмаркінг. Формування корпоративної свідомості, в основі якої – ідея поліпшення процесів, що дає можливість тримати конкурентні переваги. Характерними ознаками четвертого рівню є безперервне порівнювання ефективності управління проектами даного підприємства з ефективністю методик світових лідерів даної галузі та формування проектного офісу (ПО). Основними видами діяльності ПО є централізоване управління проектами, стратегічне планування управління проектами, проведення кількісного та якісного бенчмаркінгу, створення стандартів управління проектами.

Рівень 5. Безперервне покращення. На даному рівні організація оцінює інформацію, отриману в процесі бенчмаркінгу, і повинна прийняти рішення, чи буде дана інформація використовуватись у розширенні (розвитку) єдиної методології. Основними видами діяльності ПО на даному етапі є накопичення інформації про досвід минулих проектів, перенесення досвіду на управління теперішніми проектами та вдосконалення всіх процесів управління проектами на основі бенчмаркінгу і власного досвіду. Функціонує повноцінне стратегічне планування в управлінні проектами.

Organizational Project Management Maturity Model, OPM3. Модель організаційної зрілості управління проектами була розроблена Інститутом управління проектами США та позиціонувалась як міжнародний стандарт в даній сфері. Функціональним завданням моделі є проведення аналізу сильних і слабких сторін, побудова траєкторії руху у напрямі поліпшення системи проектного менеджменту компанії. Модель Інституту управління проектами описує можливість організації проводити селекцію проектів у такий спосіб, який забезпечував би максимально ефективно досягнення стратегічних цілей організації. Відповідно до цього основною концепцією, що застосовується в моделі, є організаційне управління проектами – систематичне управління проектами, програмами та портфелями для досягнення стратегічних цілей організації.

Зрілість в управлінні проектами в межах даної моделі визначається відповідно до рівня, в якому організація використовує організаційне управління проектами і яка визначається за набором кращих практик та методів, якими володіє організація в управлінні проектами, програмами та портфелями. OPM3 визначає три виміри, в яких оцінюється зрілість та плануються покращення.

У першому вимірі визначається кращі практики організації у зв'язку із чотирма стадіями покращення (формалізації) процесів.

Рівень 1 – стандартизовані (standardize). Перший рівень передбачає проведення розробок, купівлі або отримання (набуття) єдиного процесу та проведення контролю за його використанням.

Рівень 2 – вимірювані (measure). На даному рівні проводиться оцінювання ефективності використання стандартів і критичний аналіз процесів.

Рівень 3 – контрольовані (control). На даному рівні передбачається проведення розробки, впровадження та аудиту системи для збереження стабільності контролю на процесами.

Рівень 4 – оптимізовані (improve). Останній рівень характеризується як постійне покращення. На четвертому рівні формалізації процесів управління ідентифікуються проблемні ділянки процесів та впроваджується система постійного покращення.

У другому вимірі кращі практики розглядаються у відношенні до трьох доменів залежно від об'єкта управління: проекти, програми та портфелі.

Третій вимір являє собою послідовність здатностей, що складає кращі практики.

Інструментальна складова застосування стандарту ОРМЗ передбачає взаємодію трьох взаємопов'язаних елементів:

- Елемент знання – сотні найкращих практик з управління проектами, що характеризують ті або інші рівні організаційної зрілості управління проектами.
- Елемент оцінка – інструмент, що допомагає організаціям оцінити поточну зрілість з управління проектами та визначити сфери покращення.

Якщо організація приймає рішення стосовно розвитку практик управління проектами та переходити на новий, більш високий рівень зрілості управління проектами, то у справі з'являється елемент:

- Елемент покращення, який допомагає організації побудувати схему розвитку управління проектами таким чином, щоб забезпечити максимально ефективно досягнення своїх стратегічних цілей.

Процес впровадження і використання моделі зрілості ОРМЗ являє собою цикл, що складається з п'яти кроків (рис. 3).

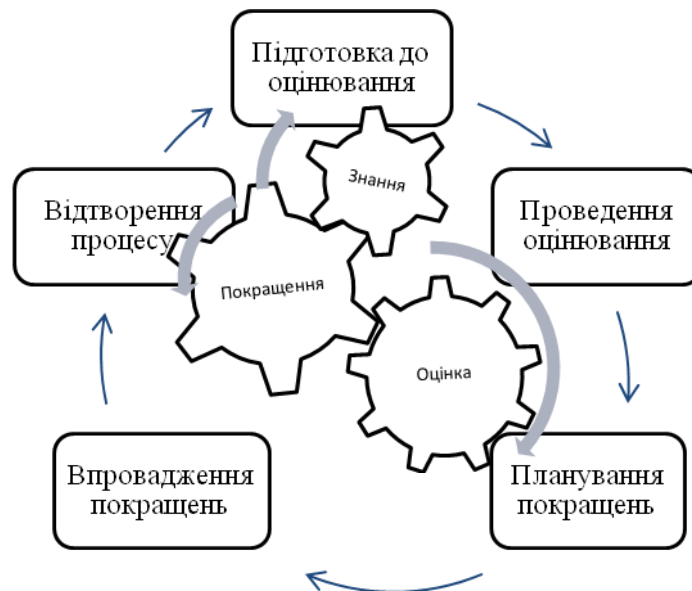


Рис. 3. Цикл OPM3

Таким чином, модель OPM3 передбачає комплексну системну оцінку стану системи управління проектами в організації та є єдиною моделлю зрілості, що визначає зв'язок практики та якості проектного управління із загальною концепцією розвитку організації – стратегією організації.

Software Capability Maturity Model. З метою організації кращого управління проектами створення програмного забезпечення Інститутом розробки програмного забезпечення Університету Карнегі-Меллона була розроблена на модель технологічної зрілості процесів розробки програмного забезпечення. Модель налічує п'ять рівнів зрілості процесів (рис. 4).

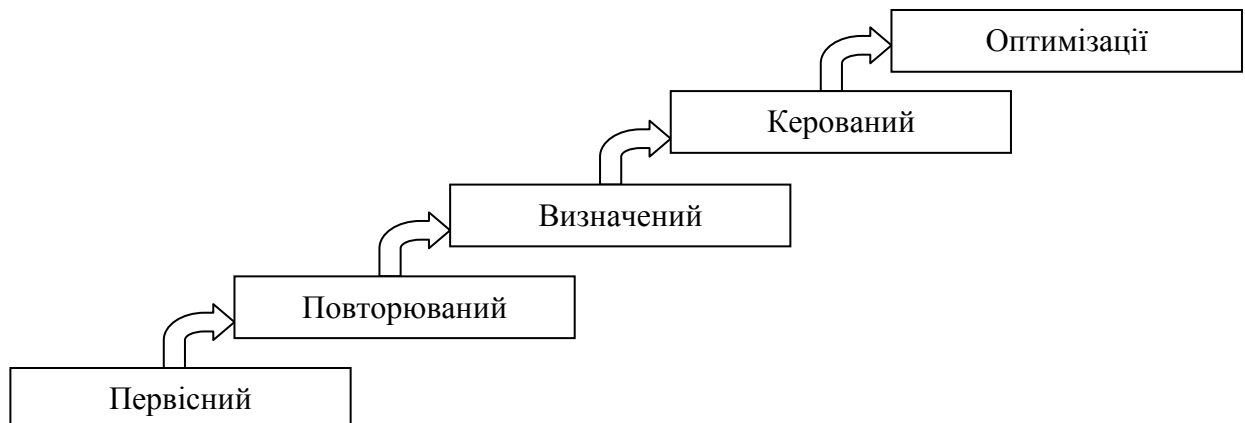


Рис. 4. Модель технологічної зрілості процесів розробки програмного забезпечення Університету Карнегі-Меллона

Рівень 1. Первісний. Процес за місцем (за даних обставин). Там може бути кілька певних процесів. Деякі розробники програмного забезпечення залучають інструменти і шаблони, які вони, можливо, вивчили в інших місцях, але в іншому випадку успішна розробка програмного забезпечення багато в чому залежить від героїчних зусиль.

Рівень 2. Повторюваний. Процеси створюються і вводяться в дію для використання у проектах розробки програмного забезпечення. Використання процесів рекомендується, але не вимагається. Для деяких великих або важливих проектів, що забезпечують виконання місії, використання цих стандартних процесів часто є обов'язковим.

Рівень 3. Визначений. Процеси стандартизовані і задокументовані. Існує стандартний процес розробки програмного забезпечення, які повинні використовуватись в усіх проектах. Навчання і підтримка доступні через офіс підтримки проектів (PSO).

Рівень 4. Керований. Спостерігається, звітується та контролюється виконання проекту відповідно до плану. Рішення, що стосуються проектів розробки програмного забезпечення, проводиться з посиланням на організаційні питання. Рішень з управління проектами інтегровані в інші бізнес-процеси.

5 Рівень. Оптимізації. Виконання проекту має зворотний зв'язок з процесом, що дозволяє впровадити програму безперервного поліпшення якості. Кращий досвід і вивчення уроки вводяться в програми поліпшення.

Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3). Модель зрілості проектів, програм і портфелів міністерства державної торгівлі Великобританії дозволяє визначити рівень зрілості процесів в сфері управління проектами, програмами і портфелями та допомагає впровадити необхідні покращення в діяльності організації. Модель P3M3 – це комплексна модель, до складу якої входять три моделі: модель рівня зрілості управління портфелями (PfM3), модель рівня зрілості управління програмами

(PgM3) і модель рівня зрілості управління проектами (PjM3), кожна з яких виділяє п'ять рівнів зрілості процесів управління, які разом з характерними ознаками наведені нижче (рис. 5).

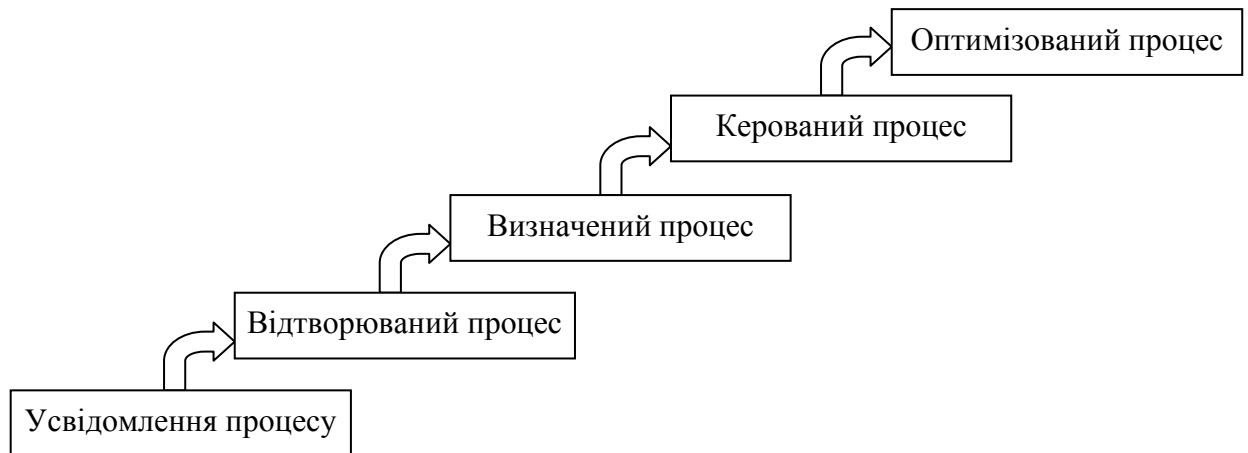


Рис. 5. Модель зрілості проектів, програм та портфелів міністерства державної торгівлі Великобританії

Рівень 1. Усвідомлення процесу: процеси не документовані, декілька або зовсім відсутні описи процесів, процеси управління відображають суб'єктивні методи менеджерів, має місце незначна термінологічна база або вона зовсім відсутня.

Рівень 2. Відтворюваний процес: формуються більш розвинені форми планування та контролю за ключовими етапами, доступні описи певних процесів у грубій формі, значні ризики перевищення строків та бюджету проекту (брак ризик-менеджменту).

Рівень 3. Визначений процес: мають місце задокументовані процеси, які відповідають за досягнення найважливіших цілей організації, топ-менеджмент залучається до управління проектами послідовно та забезпечують інформаційну і дієву підтримку, запроваджуються програми тренінгів та розвитку кваліфікації управлінців проектів, має місце строге дотримання стандартних процесів за специфічних обставин відповідно до керівництва.

Рівень 4. Керований процес: застосовується кількісний контроль за визначеними системами вимірювання, дані оцінювання збираються та використовуються для поточного контролю, топ-менеджери залучаються до проактивних заходів для досягнення цілей.

Рівень 5. Оптимізований процес: організація фокусується на вдосконаленні процесів управління, стають відчутними постійні покращення процесів у результаті пошуку, селекції та ратифікації інноваційних ідей та технологій, мають місце жорсткі рамки під час вирішення проблем в управлінні, організаційному контролі та виконанні.

Дослідження рівня зрілості процесів управління проектами

Матеріали для дослідження
підготував аспірант кафедри
стратегії підприємства Київського
національного економічного
університету ім. В. Гетьмана,
Саричев Дмитро Олексійович

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Михайленко Олена Феліксівна

Дослідження рівня зрілості процесів управління проектами

Об'єкт дослідження: система проектного менеджменту організації.

Предмет дослідження: процеси управління проектами.

Передмова

У процесі розвитку організації реалізують *проекти*. Проект – це унікальна сукупність взаємопов'язаних заходів, обмежених у часі та спрямованих на досягнення заздалегідь визначених цілей.

Успішна реалізація проекту неможлива без узгодженої комбінації двох складових: фізичного виконання проектних робіт та *управління даним процесом*.

З позиції процесного підходу *управління* (як цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління) розглядається як послідовність взаємопов'язаних функцій: планування, організація, мотивація, координація і контроль, необхідних для постановки і досягнення цілей організації.

Результати аналізу практики проектного менеджменту визначають факт наявності кореляції між рівнем *успішності проектів* (під якою розуміють рівень відхилення планових вартісних та часових меж від фактичних) і рівнем зрілості галузей знань з *управління проектами* в досліджуваних компаніях.

Практична реалізація галузей знань з управління проектами набуває форм налагоджених процесів управління, що й є предметом нашого дослідження.

Необхідність дослідження

По-перше, запропонований інструмент анкетування дає можливість провести внутрішню самодіагностику організації, виявити проблемні ділянки в системі проектного менеджменту організації в розрізі як груп процесів за галузями знань, так і за етапами проектного управління. Подальша оптимізація слабких місць (процесів або груп процесів управління проектами) відкриває потенціал до підвищення успішності реалізації проектів організації.

По-друге, отримана інформація від організацій – баз проведення дослідження є важливим вхідним елементом для діагностування тенденцій у розвитку та практичного використання системи знань у сфері проектного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Основні положення дослідження

Виділення процесів управління проектами. В основу дослідження покладений узагальнений досвід проектного управління, задокументований Інститутом проектного менеджменту в керівництві «Зведення знань з управління проектами» («A Guide to the Project Management Body of Knowledge»)¹ та проектним комітетом ISO/PC 236 «Управління проектами» міжнародної організації зі стандартизації в стандарті ISO 21500:2012 «Керівництво з управління проектами»². Відповідно до зазначених стандартів документів виділяться *десять галузей знань з управління проектами*:

1. Управління проектною інтеграцією.
2. Управління проектним межами.
3. Управління проектним часом.
4. Управління вартістю проекту.
5. Управління якістю проекту.
6. Управління людськими ресурсами.
7. Управління проектними комунікаціями.
8. Управління проектними ризиками.
9. Управління контрактами та поставками проекту.
10. Управління зацікавленими сторонами.

Процеси управління проектами формуються в межах визначених галузей знань на кожному етапі проектного управління:

- ✓ Ініціювання.
- ✓ Планування.
- ✓ Виконання.
- ✓ Моніторингу і контролю.
- ✓ Завершення (рис. 1).

¹ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2013), 5th edition. Project Management Institute, USA [Електронний ресурс]. ISBN 978-1-935589-67-9. Available at. – Режим доступу: <http://sitisanarsih.files.wordpress.com/2013/12/project-management-body-of-knowledge-pmbok-guide-5th-ed.pdf>

² Zandhuis A. ISO 21500 Guidance on project management – A Pocket Guide [Електронний ресурс] / A. Zandhuis, R. Stellingwerf. – Netherlands, Van Haren Publishing. – 2013. – 147 p. ISBN eBook 978-90-8753-010-5. – Режим доступу: <http://www.vanharen.net/Samplefiles/9789087538095SMPL.pdf>

Групи процесів управління проектами	Галузь знань з управління проектами									
	Управління проектною інтеграцією	Управління проектними межами	Управління проектним часом	Управління вартістю проекту	Управління якістю проекту	Управління людськими ресурсами проекту	Управління проектними комунікаціями	Управління проектними ризиками	Управління контрактами та поставками проекту	Управління зацікавленими сторонами
1. Група процесів ініціації	1.1. Розробка Статуту проекту									1.2. Визначення зацікавлених сторін проекту
2. Група процесів планування	2.1. Розробка плану управління проектом	2.2. Планування управління проектними межами 2.3. Збір вимог проектних меж 2.4. Визначення проектних меж 2.5. Створення ієрархічної структури робіт	2.6. Планування управління розкладом 2.7. Визначення операцій 2.8. Визначення послідовності операцій. 2.9. Оцінка ресурсів необхідних для виконання операцій 2.10. Оцінка тривалості операцій 2.11. Розробка розкладу	2.12. Планування вартістю 2.13. Оцінка вартості 2.14. Визначення бюджету	2.15. Планування якості	2.16. Розробка плану трудових ресурсів	2.17. Планування управління комунікаціями	2.18. Планування управління ризиками 2.19. Ідентифікація ризиків 2.20. Виконання якісного аналізу ризиків 2.21. Виконання кількісного аналізу ризиків 2.22. Планування реагування на ризики	2.23. Планування закупівель	2.24. Планування управління зацікавленими сторонами
3. Група процесів виконання	3.1. Керівництво та управління виконанням проекту				3.2. Здійснення забезпечення якості	3.3. Набір команди проекту 3.4. Розвиток команди проекту 3.5. Управління командою проекту	3.6. Управління комунікаціями		3.7. Здійснення закупівель	3.8. Управління очікуваннями зацікавлених сторін проекту
4. Група процесів моніторингу та контролю	4.1. Моніторинг та управління роботами проекту 4.2. Здійснення загального управління змінами	4.3. Підтвердження змісту 4.4. Контроль змісту	4.5. Контроль розкладу	4.6. Контроль вартості	4.7. Здійснення контролю якості	4.8. Моніторинг трудової участі 4.9. Контроль задоволеності і лояльності	4.10. Контроль комунікацій	4.11. Моніторинг та контроль ризиків	4.12. Контроль закупівельної діяльності	4.13. Контролювання взаємодії із зацікавленими сторонами
5. Група процесів завершення	5.1. Завершення проекту або фази					5.2. Розформування проектної команди			5.3. Закриття закупівель	

Рис. 1. Матриця групування процесів управління проектом за етапами проектного управління та галузями знань

Модель зрілості процесів управління проектами. У межах даного дослідження пропонуємо застосувати трирівневу модель (рис. 2) та побудований на її основі інструмент анкетування для визначення рівня зрілості окремих процесів управління.

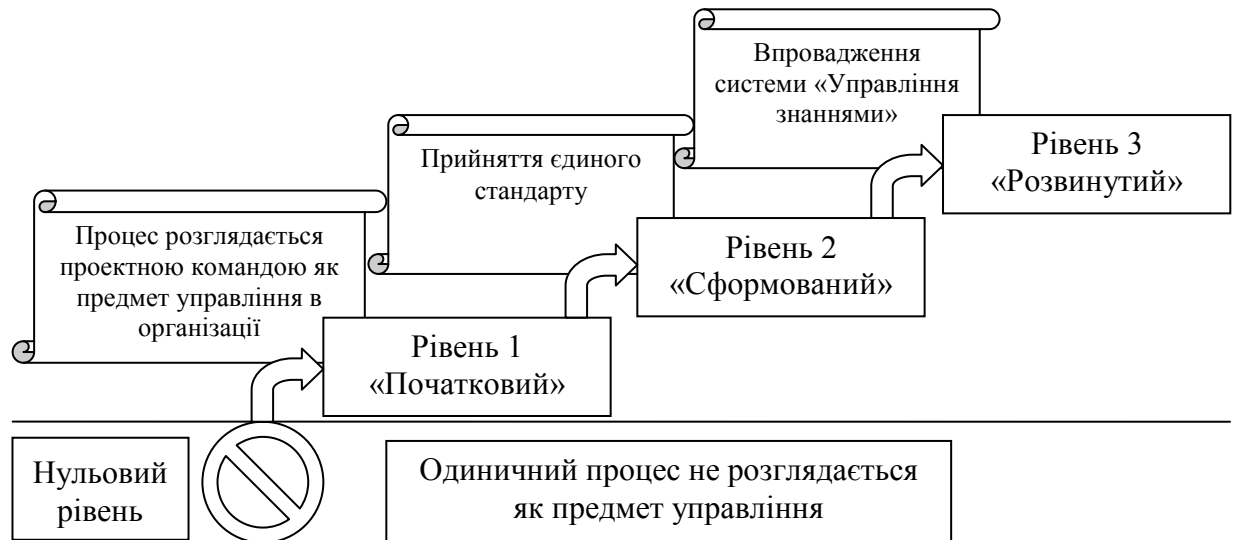


Рис. 2. Трирівнева модель зрілості процесів управління проектами

«Відсутній процес», або **«Нульовий рівень зрілості»**, – процес управління проектом не розглядається як предмет управлінської діяльності в організації, а процеси як і цінність інструментарію та вихідної інформації відсутні.

Рівень 1. «Початковий». На даному рівні відсутні корпоративні стандарт з управління проектами та типові форми документів і шаблони звітів для проектів. Керівники і проектні команди реалізують проекти відповідно до індивідуально визначених процедур та досвіду. Може мати місце разова процедура вирішення завдань з її документальним оформлення, але її застосування до всіх проектів не є обов'язковим заходом.

Рівень 2. «Сформований». На другому рівні мають місце корпоративні стандарти з керівництва проектами, які визначають перелік процедур, типових форм звітності та інструментів управління. Вимоги стандартів є обов'язковими для застосування в усіх проектах організації. Має місце кількісний контроль за результатами реалізації проектів (за фактом виконання завдань).

Рівень 3. «Розвинутий». Останній рівень зрілості характеризується винятковою активністю дій із моніторингу та контролю за ходом реалізації проекту.

На постійній основі діють уповноважені члени проектної команди, провадиться безперервне спостереження, звітування і контроль виконання проекту відповідно до плану. Дані про хід реалізації проекту, результати дієвих заходів та особливості вирішення тих або інших проблем аналізуються, накопичуються та використовуються для покращення процесів управління. В організації діє система управління знаннями, за якої накопичений досвід і кращі практики (процеси) управління проектами архівуються та виступають інформаційною базою для майбутніх проектів. Виконавчим інструментом системи управління знаннями є корпоративна база знань/інформації (КБЗ/І). КБЗ/І – інформаційне сховище (жорсткий диск на сервері або архів) електронних та паперових носіїв даних, в якому розміщується історично важливі та діючі документи (файли) та який доступний для співробітників всередині організації.

Процедура анкетування. Враховуючи опис, що характеризує рівні зрілості процесів управління проектами, пропонуємо розглянути спеціальну форму анкетування для збору початкових даних для дослідження (дод. 1).

В запропонованій анкеті наведений стислий опис визначеного процесу управління проектами на кожному з трьох рівнів зрілості відповідно до моделі зрілості процесів, також запропоновані поля для фіксації факту відсутності процесу управління проектами.

Уповноваженому респонденту від організації пропонується ознайомитись з описом процесів і, використовуючи зрозумілі позначення (наприклад, «+», «»), відмітити рівень розвитку відповідного процесу управління проектами в організації на *формально визначеному рівні* та *рівні практичного використання*, а також заповнити деяку довідкову інформацію.

Формально визначений рівень – документарні або без документарного закріплення розпорядження ОПР (осіб, що приймають рішення: наприклад, директор, засновник підприємства) стосовно бажаного або потенційного характеру виконання процедур управління проектами. Рівень практичного використання – фактичний рівень зрілості процесу управління проектами, який спостерігається в звичайних умовах реалізації проекту в організації.

Важливо зазначити, що не в усіх випадках формально визначений рівень процесів проектного управління збігається з фактичним рівнем відповідно до практики проектного управління в компанії. Досвід дослідження процесів управління проектами пропонує такі пояснення причин відхилення інституалізованих на формальному рівні організації та їх практичного використання в ході реалізації проекту³.

1. Ситуація «Формально визначений рівень < Рівень практичного використання». Така ситуація матиме місце за умови, якщо галузеві стандарти значно відстають від практики проектного менеджменту на підприємствах. Також проектні керівники можуть використовувати досвід споріднених галузей та власні розробки, якщо вважають, що закріплені процедури діяльності їх організації є менш ефективними.

2. Ситуація «Формально визначений рівень \approx Рівень практичного використання». Така ситуація свідчить про відмінний баланс між стандартизованими процедурами та їх практичним використанням в ході реалізації проектів, є результатом того, що команда проекту розуміє, використовує та вважає такі процедури достатньо ефективними. Якщо формально визначений рівень дещо менший за рівень практичного використання по групі процесів, це є підставою для ідентифікації частково неформальних процедур здійснення управління. В ситуації, якщо ж формально визначених рівень є дещо вищим за рівень практичного використання, то це може свідчити про недостатню зрозумілість корпоративних процедур або про те, що були стандартизовані неефективні, занадто бюрократизовані процедури управління.

3. Ситуація «Формально визначений рівень > Рівень практичного використання». Дана ситуація є сигналом системної невідповідності та потребує додаткового поглибленого аналізу. Якщо відмінність між модальними значеннями груп процесів незначна, можливо орієнтуватись на трактування застосовані у випадку ситуації № 2.

³ Wysocki R.K. (2004). Project Management Process Improvement. AMACOM Books, Norwood, 250 p. ISBN 1-58053-717-0 (in Eng.).

	<p>який визначає яким чином будуть визначені, затверджені та і контрольовані проекти межі (часові або сутнісні ознаки, при настанні яких проект (етап проекту) вважається завершеним.</p>			<p>визначає етапи процедури визначення та контролю за проектними межами.</p>																																
			<p>Сформований</p>	<p>План управління проектними межами є обов'язковою складовою проектною документацією. Планування управління проектними межами проводиться для всіх проектів.</p>	✓	✓	✓		✓																											
			<p>Розвинутий</p>	<p>Процес планування управління проектними межами зазнає покращень на основі досвіду управління проектними межами.</p>																																
<p>2.3.</p>	<p>Збір вимог – процес визначення та документування потреб зацікавлених сторін проекту для досягнення цілей проекту.</p>	<p>1. Документація із зазначеними вимогами. 2. План управління вимогами. 3. Матриця відстеження вимог.</p>	<p>Початковий</p>	<p>Вимоги зацікавлених сторін не документуються. Може мати місце процес інтегрального врахування вимог зацікавлених сторін у параметрах часу, якості та тривалості проектних робіт.</p>																																
			<p>Сформований</p>	<p>Має місце стандартизований процес управління вимогами зацікавлених сторін щодо проектних меж. Документація із зазначенням вимог до є обов'язковою складовою пакета проектною документацією.</p>	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			<p>Розвинутий</p>	<p>На постійній основі ведеться реєстр відстежування вимог зацікавлених сторін у відповідь до швидкоплинних змін оточуючого середовища. Має місце процес</p>	✓														✓	✓																

		проектної документації.	Сформований	На корпоративному рівні затверджуються стандарти із побудови бази проектних меж. Визначаються як загальнообов'язкові для всіх проектів організації основні принципи та форми побудови IPC та словника IPC.	✓	✓					✓	✓								✓	✓			
			Розвинутий	Має місце процедура моніторингу та коригування ІСР відповідно до меж проекту. Кращі практики управління робочою структурою робіт архівуються в КБЗ(І) та використовуються при побудові ІСР наступних проектів.								✓												
2.6.	Планування управління розкладом – це процес встановлення політик, процедур та документації для планування, розробки, управління, виконання управління розкладом проекту.	1. План управління розкладом.	Відсутній	План управління розкладом не розглядається.	✓		✓	✓						✓		✓	✓							
			Початковий	Регламентований процес планування управління розкладом проекту не затверджений. Керівник проекту на основі власного досвіду визначає ключові етапи в управлінні розкладом.		✓					✓	✓		✓					✓	✓	✓		✓	✓
			Сформований	План управління проектом розкладом є обов'язковою складовою проектною документації. Планування управління розкладом проекту застосовується для всіх проектів. Має місце затверджений регламент проектних зібрань.										✓					✓			✓	✓	

	документування залежностей між операціями проекту	проектної документації.		основі власного досвіду та спеціальних знань може володіти інформацією стосовно особливостей можливого взаємозв'язку між операціями (послідовні, паралельні).																																
			Сформований	На корпоративному рівні затвержені процедури, інструменти (діаграма Ганта, діаграма сіткового графіка проекту) і технічні засоби (ПО тощо) для визначення послідовності операцій, які є обов'язковими для всіх проектів.	✓	✓																														
			Розвинутий	Має місце процес постійного відстеження та поліпшення процедур, інструментів та технічних засобів визначення послідовності операцій.																																
2.9.	Оцінка ресурсів необхідних для виконання операцій – процес оцінки типів і кількості матеріалів, людських ресурсів, обладнання чи поставок, необхідних для виконання кожної операції.	1. Ресурсні потреби для здійснення робіт. 2. Структура розподілу ресурсів. 3. Коригування проектної документації.	Початковий	Відсутня затверджена процедура визначення необхідних ресурсів. Керівник проекту на основі власного досвіду та спеціальних знань може використовувати спеціальні процедури для оцінювання необхідних ресурсів.																																
			Сформований	Має задокументований процес визначення ресурсів та затвержені на корпоративному рівні процедури та методи оцінювання необхідних ресурсів, а також форми для розподілу обмежених ресурсів організації.	✓	✓	✓	✓	✓	✓																										

<p>тривалості, потреби в ресурсах і тимчасових обмежень для створення розкладу проекту.</p>	<p>даних. 3. Коригування проектної документації.</p>	<p>Початковий</p>	<p>Відсутня затверджена процедура розробки розкладу проекту. Керівник проекту на основі власного досвіду та спеціальних знань може сформувати розклад проекту.</p>				✓		✓				✓		✓			✓		✓			✓		✓			✓		✓	
		<p>Сформований</p>	<p>Процедура розробки проектного розкладу, інструменти та технічні засоби затверджені на корпоративному рівні, та є обов'язковими для всіх проектів.</p>	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓				✓		✓	
		<p>Розвинутий</p>	<p>Має місце процес постійного відстеження та поліпшення процедур, методів та технічних засобів розробки проектного розкладу. Кращий досвід календарного та ресурсного планування архівується в КБЗ(І) та використовується в наступних проектах організації.</p>																												
<p>2.12. <i>Планування управління витратами</i> – це процес, який встановлює політику, процедури та документацію для планування, управління, витрачання та контролю вартості проекту.</p>	<p>1. План управління витратами.</p>	<p>Відсутній</p>	<p>План управління витратами не розглядається.</p>																												
		<p>Початковий</p>	<p>Регламентований процес планування управління вартістю проекту не затверджений. Керівник проекту на основі власного досвіду визначає ключові процедури та документацію в управлінні вартістю проекту.</p>			✓		✓	✓	✓			✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		<p>Сформований</p>	<p>План управління вартістю проекту є обов'язковою складовою</p>	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

				<p>проектної документації. Планування управління вартістю проекту застосовується для всіх проектів. Політика управління вартістю проекту інтегрована з фінансовою політикою та системою бюджетування в організації.</p>																														
			<p>Розвинутий</p>	<p>Процес планування управління вартістю проекту зазнає покращень на основі досвіду управління вартістю проекту. Успішні практики планування вартості комплексу проектних робіт архівуються в КБЗ(І) організації.</p>																														
<p>2.13.</p>	<p>Оцінка витрат – процес визначення приблизної вартості ресурсів, необхідних для виконання операцій проекту.</p>	<p>1. Оцінка вартості робіт. 2. Основи для оцінки. 3. Коригування проектної документації.</p>	<p>Початковий</p>	<p>Відсутня затверджена процедура визначення вартості ресурсів проекту. Керівник проекту на основі власного досвіду та спеціальних знань може використовувати спеціальні процедури для оцінювання вартості необхідних ресурсів.</p>																														
			<p>Сформований</p>	<p>Має місце задокументований процес визначення вартості ресурсів та затверджені на корпоративному рівні процедури та методи оцінювання вартості необхідних ресурсів.</p>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
			<p>Розвинутий</p>	<p>Має місце процес постійного відстеження та поліпшення процедур</p>													✓																	

	підходу і плану проектних комунікацій на основі інформаційних потреб та вимог зацікавлених сторін, а також наявних організаційних активів.	документації.	Початковий	Відсутні задокументовані процедури взаємодії та інформаційного обміну між учасниками проекту. Планування комунікацій є не директивним, а визначається на власний розсуд керівника проекту та ключових зацікавлених сторін.			✓										✓	✓		✓	✓				✓
			Сформований	Сформований рівень передбачає прийняття стандартизації процедури планування комунікаціями в проекті. Задокументовані регламентовані процедури (матриці та графіки взаємодії та інформаційного обміну) є обов'язковими для використання в усіх проектах.	✓	✓			✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓			✓			✓	
			Розвинутий	Має місце процес постійного вдосконалення та використання найкращого досвіду планування комунікацій, оптимізації організаційних активів планування інформаційного обміну (неформальні процедури, плани, правила, розпорядження тощо).								✓												✓	
2.18.	Планування управління ризиками – процес визначення	1. План управління ризиками.	Відсутній	План управління ризиками не розглядається.		✓	✓		✓	✓	✓		✓				✓		✓			✓			

	проекту.			успішній реалізації проекту (можлива негативна зацікавленість), визначення потенційного рівня впливу зацікавлених сторін, визначення стратегії та тактики відношення до кожної із зацікавлених сторін (залучення до прийняття рішень, інформування тощо).																																
			Розвинутий	Розвинутий рівень планування управління зацікавленими сторонами передбачає регулярну актуалізацію стратегії та тактики взаємодії із зацікавленими сторонами проекту. Процедура та складові плану управління зацікавленими сторонами підлягає коригуванню та поліпшенню в процесі використання досвіду успішних проектів.																																
3.1.	Керівництво та управління виконанням проекту – процес виконання робіт, визначених у плані управління проектом, для досягнення цілей проекту.	1. Інформація про стан виконання робіт. 2. Запити на зміни. 3. Коригування плану управління проектом. 4. Коригування проектної документації.	Початковий	Керівник проекту на власний розсуд здійснює керівництво та управління виконанням проекту. Виступає єдиним носієм донних про статус виконання проектних робіт та динаміки проектної команди.				✓	✓	✓							✓	✓	✓	✓																
			Сформований	Мають місце стандартизовані процедури, інструменти та форми обліку статусу проекту (стану виконання проектних робіт), які є	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

				обов'язковими для всіх проектів. Зміни у проекті передбачають актуалізації та коригування проектної документації. Погодження змін у проектах проходить через задокументовану процедуру запитів до змін.																			
			Розвинутий	Розвинутий рівень передбачає постійне поліпшення процедур та інструментів управління виконанням проекту. Кращий досвід (власний і за результатами бенчмаркінгу) успішних проектів використовується для управління процесу виконання проектних робіт.																			
			Початковий	Керівник проекту відповідно власного досвіду та спеціальних знань забезпечує виконання вимог до якості продукту.			✓		✓	✓					✓				✓			✓	
3.2.	<i>Здійснення забезпечення якості – процес перевірки дотримання вимог до якості і результатів вимірювань в процесі контролю якості для забезпечення застосування відповідних стандартів якості та обумовлених вимог.</i>	1. Коригування організаційних процесів. 2. Запити на зміни. 3. Коригування плану управління проектом. 4. Коригування проектної документації.	Сформований	Мають місце стандартизовані процедури перевірки забезпечення якості, які є обов'язковими для всіх проектів. Передбачається застосування спеціальних превентивних заходів для підтримки якості процесів реалізації проектних робіт.	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	
			Розвинутий	Кращий досвід (власний, за результатами бенчмаркінгу, описаний в міжнародних стандартах ISO 9000)										✓	✓								✓

	змiнами з метою оптимiзацiї виконання проекту.	4. Коригування плану управлiння проектом.		перелiк заходiв, методiв та iнструментiв вирiшення завдань управлiння командою проекту. Обов'язковим є проведення регулярних формальних зустрiчей з командою проекту для вирiшення питань ходу реалiзацiї проекту, отримання зворотного зв'язку вiд команди проекту про хiд реалiзацiї проекту, обговорення та затвердження запитiв до змiн.																																
			Розвинутий	Розвинутий рiвень передбачає використання кращого досвiду проектного управлiння для оптимiзацiї процесу управлiннi командою проекту.																																
3.6.	Управлiння комунiкацiями – процес створення, збирання, поширення, зберiгання, пошуку, а також остаточне розмiщення вiдомостей про проект вiдповiдно до плану управлiння комунiкацiями.	1. Проектнi комунiкацiї. 2. Коригування органiзацiйних процесiв. 3. Коригування плану управлiння проектом. 4. Коригування проектної документацiї.	Початковий	Має мiсце процес поширення вiдомостей про статус та особливостi виконання проекту без документарного оформлення звiтної iнформацiї.		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			Сформований	На корпоративному рiвнi прийнятi стандарти, якi визначають порядок передачi, учасникiв, права та обов'язки осiб вiдповiдальних за поширення та обмiн iнформацiї про хiд реалiзацiї проекту.	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓
			Розвинутий	Розвинутий рiвень передбачає постiйне вдосконалення процесу управлiння комунiкацiями: оптимiзацiю																																

				програмного забезпечення, напр., MS Project) для відстеження та контролю виконання проекту.																																
			Розвинутий	Розвинутий рівень передбачає постійне поліпшення процедур та інструментів відстеження та контролю виконання проектних робіт за планом. Кращий досвід (власний та за результатами бенчмаркінгу) успішних проектів використовується для контролю реалізації проекту.																																
4.2.	<i>Здійснення загального управління змінами</i> – процес перевірки всіх запитів на зміну, їх затвердження та управління змінами результатів, активів процесів організації, документів проекту та плану управління проектом.	1. Запити на зміни. 2. Коригування плану управління проектом. 3. Коригування проектної документації.	Початковий	На початковому рівні питання щодо налагодження процесу прийняття запитів до змін, їх донесення та затвердження ОПР (особа, що приймає рішення) віддається на власний розсуд керівника проекту.			✓	✓					✓	✓																✓	✓					
			Сформований	Має місце регламентований процес, затверджений на корпоративному рівні, з чітко визначеними формами заповнення запитів до змін, критеріями та процедурами захисту запитів до змін.		✓	✓							✓	✓													✓				✓	✓			
			Розвинутий	Розвинутий рівень передбачає ведення реєстру запитів до змін з відстеженням історії змін проекту, з подальшим розміщення успішних рішень на різних етапах реалізації проекту в																								✓	✓							

	моніторингу статусу проекту для коригування бюджету проекту та внесення змін до базового плану з вартості.	2. Прогнозування бюджету. 3. Коригування організаційних процесів. 4. Запити на зміни. 5. Коригування плану управління проектом. 6. Коригування проектної документації.		проекту здійснюється у формі контролю витрат функціональних підрозділів співробітниками планово економічного відділу організації.																																									
			Сформований	Сформований рівень передбачає затвердження на корпоративному рівні бюджету витрат по проекту та солідарну відповідальність керівника проекту за дотримання плану витрат по проекту.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			Розвинутий	Розвинутий рівень передбачає оптимізацію процесу контролю вартості за рахунок автоматизації процесу відслідковування, попередження та сигналізування по можливих випадках перевищення бюджету проекту.										✓																															
4.7.	<i>Здійснення контролю якості</i> – процес контролю і запису результатів виконання дій щодо забезпечення якості для оцінки виконання й розробки рекомендацій щодо необхідних змін.	1. Контрольні вимірювання якості. 2. Затверджені зміни. 3. Затверджені поставання. 4. Коригування організаційних процесів. 5. Запити на зміни. 6. Коригування плану управління проектом. 7. Коригування проектної документації.	Відсутній	Контрольні вимірювання якості не проводяться.																																									
			Початковий	Керівник проекту може застосовувати спеціальні процедури для контролю якості, однак тестування якості продукту проекту проводиться розробниками на неофіційній основі.			✓	✓					✓	✓						✓	✓																	✓	✓	✓					
			Сформований	Сформований рівень передбачає стандартизацію процесів та інструментів контролю якості, включають критерії прийнятності, стандарти ефективності (показників	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓						✓	✓			✓	✓	✓														✓					

				ефективності досягнутих результатів (KPI – Key Performance Indicator) та матеріальною мотивацією персоналу. Застосування стандартизованих методів оцінювання задоволеності та лояльності в роботі команди проекту та застосування стандартизованих показників ефективності є обов'язковим для всіх проектів.																										
			Розвинутий	Має місце процес постійного вдосконалення системи проектних KPI організації та методів оцінювання задоволеності та лояльності роботи команди проекту. Успішні практики вирішення проблемних питань матеріального та нематеріального стимулювання праці накопичуються в КБЗ(І) для використання у наступних проектах організації.																										
4.10.	<i>Контроль комунікацій</i> – це процес моніторингу та контролю комунікацій протягом усього життєвого циклу проекту з метою забезпечення того, що інформаційні потреби учасників	1. Інформація стосовно виконання проектних робіт. 2. Коригування організаційних процесів. 3. Запити на зміни. 4. Коригування плану управління	Відсутній	Контроль комунікацій відсутній.		✓															✓									
			Початковий	На початковому рівні керівник проекту на власний розсуд визначає методи оцінювання інформаційної забезпеченості учасників проекту про хід виконання проектних робіт.				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

	<p>проекту задоволені. були</p>	<p>проектом. 5. Коригування проектної документації</p>	<p>Сформований</p>	<p>Сформований передбачає застосування регламентованих процедур, учасників та документарних форм визначення фактичного рівня забезпеченості інформацією учасників проекту, які є обов'язковими для використання в усіх проектах організації.</p>	✓	✓																												✓
			<p>Розвинутий</p>	<p>Має місце процес оптимізації процедур визначення забезпеченості учасників проекту необхідною інформацією. Кращі практики використовуються для підвищення актуалізації інформаційного забезпечення конкретної зацікавленої особи (груп зацікавлених осіб).</p>																														
4.11.	<p>Моніторинг та контроль ризиків – процес застосування планів реагування на ризики, відстеження ідентифікованих ризиків, моніторингу залишкових ризиків, виявлення нових ризиків і оцінки процесу управління ризиками протягом усього проекту.</p>	<p>1. Коригування реєстрів можливих ризиків. 2. Коригування організаційних процесів. 3. Запити на зміни. 4. Коригування плану управління проектом. 5. Коригування проектної документації.</p>	<p>Відсутній</p>	<p>Команди проекту не застосовують процедури відслідковування та контролю появи проектних ризиків.</p>			✓																	✓										
			<p>Початковий</p>	<p>На початковому рівні команди проекту на вибірковій основі створюють спеціальні процеси спостереження за подіями, які провокують появу ризиків та вирішують будь-які проблеми, пов'язані з фактом виникнення ризиків, у міру їх виникнення.</p>				✓				✓	✓	✓	✓											✓						✓	✓	✓

Прогнозування зміни зрілості одиничних процесів проектного управління ТОВ «Лінкстар» за результатами впровадження та функціонування процесів управління цінністю проекту

Процеси проектного управління	Рівень зрілості одиничних процесів проектного управління		Процедурні елементи, що відповідають за становлення рівня зрілості одиничного процесу проектного управління
	На момент первісного оцінювання	Прогнозовані значення після імплементації та функціонування процесів управління цінністю проекту	
Група процесів ініціації	1,5	2	–
Розробка статуту проекту	2	2	
Визначення зацікавлених сторін	1	2	Застосування запропонованих процедури селекції стейкхолдерів відповідно типу проекту та вагових коефіцієнтів значущості.
Група процесів планування	1,42	1,63	–
Розробка плану управління проектом	1	1	–
Планування управління проектними межами	1	2	Визначення та планування значень показників цінності проекту, досягнення яких забезпечує реалізацію проектних меж.
Збір вимог до проекту	2	2	–
Визначення проектних меж	2	2	–
Створення ієрархічної структури робіт	1	1	–
Планування управління розкладом	1	2	Встановлення як цілеоцінних показників внесеної цінності проекту показників SI як KPI роботи команди проекту.

Визначення необхідних операцій	2	2	–
Визначення послідовності операцій	2	2	–
Оцінювання ресурсів для виконання операцій	2	2	–
Оцінювання тривалості операцій	2	2	–
Розробка розкладу	2	2	–
Планування управління вартістю	1	2	Встановлення як цілеоцінних показників внесеної цінності проекту показників СІ як КРІ роботи команди проекту.
Оцінювання вартості	2	2	–
Визначення бюджету	2	2	–
Планування якості	2	2	–
Розробка плану трудових ресурсів	2	2	–
Планування управління комунікаціями	1	2	Функціонування процесів управління цінністю проекту. Регламентація процедур взаємодії учасників проектної діяльності у відповідності до рольового управління цінністю проекту.
Планування управління ризиками	0	0	–
Ідентифікація ризиків	1	1	–

Виконання якісного аналізу ризиків	1	1	–
Виконання кількісного аналізу ризиків	1	1	–
Планування реагування на ризики	1	1	–
Планування закупівель	2	2	–
Планування управління зацікавленими сторонами	0	1	Планування рівня залучення зацікавлених сторін (ідеологічного, ресурсного) залежно від прогнозованих змін показників внесеної і створеної цінності проекту.
Група процесів виконання	1,25	1,5	–
Керівництво та управління виконанням проекту	2	2	–
Здійснення забезпечення якості	1	2	Кількісне визначення необхідного ступеню відповідності результатів проекту вимогам для забезпечення планового рівня показників створеної цінності для зацікавлених сторін.
Набір команди проекту	1	1	–
Розвиток команди проекту	1	1	–
Управління командою проекту	1	1	–
Управління комунікаціями	1	1	–

Здійснення закупівель	2	2	–
Управління очікуваннями бенефіціарів проекту	1	2	Функціонування процесів управління цінністю. Актуалізація показників внесеної та створеної цінності ключових бенефіціарів проекту.
Група процесів моніторингу та контролю	1,31	1,62	–
Моніторинг та управління роботами проекту	1	1	–
Здійснення загального управління змінами	1	2	Функціонування процесів управління цінністю проекту. Забезпечення оперативного збору запитів до змін. Оцінювання зміни у балансі цінності проекту. Розробка заходів з балансування цінності проекту.
Підтвердження змісту	1	2	Оцінювання фактично досягнутих значення показників внесеної та створеної цінності проекту та порівняння з відповідними плановими параметрами, які задовольняють ціннісні очікування зацікавлених сторін.
Контроль змісту	2	2	–
Контроль розкладу	2	2	–
Контроль вартості	2	2	–

Здійснення контролю якості	1	2	Кількісне визначення необхідного ступеню відповідності результатів проекту вимогам для забезпечення планового рівня показників створеної цінності для зацікавлених сторін.
Моніторинг трудової участі	1	1	–
Контроль мотивації	1	1	–
Контроль комунікацій	1	1	–
Моніторинг та контроль ризиків	1	1	–
Контроль закупівельної діяльності	2	2	–
Контролювання взаємодії із бенефіціарами	1	2	Зміна рівня залучення зацікавлених сторін (ідеологічного, ресурсного) залежно від прогнозованих змін показників внесеної та створеної цінності проекту.
Група процесів завершення	1,67	1,67	–
Завершення проекту (фази проекту)	2	2	–
Розформування проектної команди	1	1	–
Закриття закупівель	2	2	–
GPM2L	1,38	1,62	–



Міністерство економічного розвитку і торгівлі України
Науково-дослідний економічний інститут

Україна 01103, м.Київ
бульв. Дружби Народів, 28
www.ndei.me.gov.ua

тел.: +38 044 529-03-25
факс: +38 044 529-42-81
e-mail: admin@eco-in.kiev.ua

25.12.2013 № 1/624
на № _____ від _____

Про впровадження
результатів дослідження
Саричева Д. О.

ДОВІДКА

Науково-аналітичні матеріали щодо визначення бюджетного та економічного ефектів від інвестиційних проектів, підготовлені Саричевим Дмитром Олексійовичем, використані у науковому звіті на тему: «Розроблення та апробація методичних рекомендацій щодо оцінювання інвестиційних проектів, у результаті яких досягається виключно соціальний ефект» (№ 13-13, номер державної реєстрації 0113U003534) (с. 91-123). Звіт схвалено на засіданні Вченої ради (протокол № 7 від 06.12.2013) та передано для практичного використання Міністерству економічного розвитку і торгівлі України.

**Заступник директора з наукової роботи
д-р екон. наук, професор**

О. С. Чмир

003807

До спеціалізованої вченої ради
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

№ 162 від 17.03.2015 р.

ДОВІДКА

про використання в ТОВ «ЛІГА ЗАКОН» результатів дисертаційної роботи
Саричева Дмитра Олексійовича на тему:
«Ціннісно-процесне управління проектами на підприємстві»

Надана Саричеву Д. О. на підтвердження того, що результати його дисертаційної роботи використано в діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ЛІГА ЗАКОН», а саме:

- з метою оптимізації функціонування системи проектного менеджменту організації, було проведено оцінювання зрілості та збалансованості розвитку процесів проектного управління. Оцінювання процесів дозволило визначити «вузькі» місця в системі процесів проектного управління як за областями знань з проектного менеджменту, так і за етапами управління проектами.
- на основі результатів оцінювання, Саричевим Д. О. були сформовані практичні рекомендації щодо оптимізації системи процесів проектного управління на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «ЛІГА ЗАКОН».

Директор



А. Б. Шестаков



Green Energy Ukraine

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«ГРІН ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»

УКРАЇНА, 11104 Житомирська обл., м. Овруч, вул. Б. Хмельницького, 92, оф. 2.
ЄДРПОУ 36824413. П/р 4102471621307232 в 2-й Київській філії ВАТ «Альфа Банк»
м. Київ МФО 320519. greenenergyukraine@outlook.com;
☎ +38 (050) 932 - 1921; +38 (073) 414 0963;

№ 2371 від «14» травня 2015 р.

До спеціалізованої вченої ради

ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені
Вадима Гетьмана»

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Саричева Дмитра Олексійовича

на тему:

«Ціннісно-процесне управління проектами на підприємстві»

Керівництво ТОВ «Грін Енерджі Україна» розглянуло пропозиції Саричева Д. О. щодо оптимізації системи проектного управління, сформовані на основі результатів оцінювання зрілості та збалансованості розвитку груп процесів проектного управління, відповідно до процедури розробленої та рекомендованої до застосування дисертантом ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» на базі його дисертаційної роботи. Рекомендації щодо балансування розвитку процесів проектного управління визнані такими, що поліпшать взаємозв'язки процесів управління в ході реалізації проекту та сприятимуть формуванню більш прозорих та керованих процедур.

Визнається перспективним до застосування в системі проектного управління ТОВ «Грін Енерджі Україна» напрямок ціннісної орієнтації проектного управління, презентований дисертантом Саричевим Д. О. Вважається, що застосування процесу балансування цінності на етапі планування та реалізації проекту сприятиме покращенню внутрішньо-організаційного середовища та комерціалізації нових продуктів підприємства.

Директор



І.С. Балацький



ТОВ ЛІНКСТАР

04210, Україна, м.Київ,
пр.Героїв Сталінграду,12 є, кв.9
Т/ф +38 044 464 99 06
e-mail: info@linkstar.com.ua
www.linkstar.com.ua

№ 02-07/52а

від «30» серпня 2016 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Саричева Дмитра Олексійовича на тему:

«Ціннісно-процесне управління проектами на підприємстві»

Результати дисертаційної роботи Д. О. Саричева «Ціннісно-процесне управління проектами на підприємстві» були використані у практичній діяльності ТОВ «ЛІНКСТАР» з метою оптимізації системи проектного управління на підприємстві.

Застосована авторська методика Д. О. Саричева щодо оцінювання рівня розвитку системи процесів проектного управління дала можливість провести діагностику зрілості і збалансованості процесів проектного управління та визначити потенційні ділянки для оптимізації системи процесів проектного управління в ТОВ «ЛІНКСТАР».

Запропоновані дисертантом ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» процедури управління цінністю проекту з відповідним інструментарієм були застосовані при проектуванні авіатренажерних комплексів, що дало можливість на етапі планування проектних робіт ідентифікувати потенційні загрози, пов'язані з розхолодженням ініціативності при взаємодії зацікавлених сторін в процесі реалізації проекту.

На думку керівництва ТОВ «ЛІНКСТАР», результати наукового дослідження Д. О. Саричева є корисними для розвитку ефективної системи проектного управління на підприємстві.

Директор



В.В. Брагінець

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-педагогічної
роботи ДВНЗ

«Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

д.е.н., професор

Колот А. М.

« 15 » 09 / 2016 р.



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Перший проректор з науково-
педагогічної та наукової роботи ДВНЗ

«Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

д.е.н., професор

Лук'яненко Д. Г.

« 15 » 09 / 2016 р.



ДОВІДКА

про використання у навчальному процесі результатів дисертаційної роботи

Саричева Дмитра Олексійовича

на тему: «Ціннісно-процесне управління проектами на підприємстві»

Результати дисертаційної роботи Саричева Дмитра Олексійовича на тему: «Ціннісно-процесне управління проектами на підприємстві» використані для вдосконалення теоретико-методичного забезпечення навчального процесу на кафедрі стратегії підприємств при викладанні таких дисциплін як «Стратегічний проектний менеджмент» та «Управління проектами» магістерської програми «Менеджмент проектів і консалтинг» спеціалізації «Економіка підприємства» спеціальності «Економіка».

Нові положення та рекомендації стосуються:

- обґрунтування теоретичних аспектів ціннісно-орієнтованого проектного управління, в основу якого покладено процесний підхід до управління;
- поглиблення методологічної платформи проектного управління, що передбачає використання запропонованої автором системи ціннісно-процесного управління проектами на підприємствах;
- удосконалення теоретико-методичного забезпечення дослідження зрілості та збалансованості розвитку процесів управління проектами в організаціях;
- розробки методичних засад гармонізації ціннісних очікувань зацікавлених сторін проекту, що передбачає балансування показників цінності проекту;
- розробки методичних засад організаційного забезпечення імплементації запропонованих процесів управління цінністю в систему проектного управління суб'єктів господарювання;
- удосконалення теоретико-методичного забезпечення оцінювання економічної ефективності оптимізації процесів проектного управління на підприємствах.

Завідувач кафедри стратегії підприємств

ДВНЗ «Київський національний

економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

к.е.н., професор

Батенко Л. П.