






# “Information and communication support of project management processes and enterprise value”

<b>AUTHORS</b>	Inna Aleksieienko  <a href="https://orcid.org/0000-0002-8803-1615">https://orcid.org/0000-0002-8803-1615</a> Svitlana Leliuk  <a href="https://orcid.org/0000-0001-5264-7998">https://orcid.org/0000-0001-5264-7998</a>  <a href="http://www.researcherid.com/rid/M-3038-2017">http://www.researcherid.com/rid/M-3038-2017</a> Olga Poltinina  <a href="https://orcid.org/0000-0002-4035-022X">https://orcid.org/0000-0002-4035-022X</a>
<b>ARTICLE INFO</b>	Inna Aleksieienko, Svitlana Leliuk and Olga Poltinina (2020). Information and communication support of project management processes and enterprise value. <i>Development Management</i> , 18(3), 1-13. doi: <a href="https://doi.org/10.21511/dm.18(3).2020.01">10.21511/dm.18(3).2020.01</a>
<b>DOI</b>	<a href="http://dx.doi.org/10.21511/dm.18(3).2020.01">http://dx.doi.org/10.21511/dm.18(3).2020.01</a>
<b>RELEASED ON</b>	Tuesday, 06 October 2020
<b>RECEIVED ON</b>	Friday, 15 May 2020
<b>ACCEPTED ON</b>	Friday, 03 July 2020
<b>LICENSE</b>	 This work is licensed under a <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">Creative Commons Attribution 4.0 International License</a>
<b>JOURNAL</b>	"Development Management"
<b>ISSN PRINT</b>	2413-9610
<b>ISSN ONLINE</b>	2663-2365
<b>FOUNDER</b>	Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics



NUMBER OF REFERENCES

**19**



NUMBER OF FIGURES

**9**



NUMBER OF TABLES

**0**

© The author(s) 2021. This publication is an open access article.

Inna Aleksieienko (Ukraine), Svitlana Leliuk (Ukraine), Olga Poltinina (Ukraine)

# INFORMATION AND COMMUNICATION SUPPORT OF PROJECT MANAGEMENT PROCESSES AND ENTERPRISE VALUE

## Abstract

The primary task for Ukrainian business at the present stage of its development is the development and implementation of effective mechanisms to improve the welfare of owners, which can be achieved through the management of investment projects. The realization of the outlined tasks depends on the investments that owners and investors are ready to invest in the development of business entities. The urgency of the issue of information and communication support of project management processes and the value of the enterprise is amplified in the context of the spread of information technology in all areas of enterprise activity. The place of information and communication support in the process of managing the value of the enterprise and projects is specified. Modeling of the business process of enterprise value management is carried out. The tools for improving the efficiency of enterprise project management taking into account project constraints are systematized. The expediency of using information and communication support of project and project management processes for the development and implementation of enterprise cost management strategy is proved. The study results allow combining the approaches to enterprise value and project management based on the use of modern information and communication software, which satisfies the requirements of modern times and modern market economy, oriented towards implementing the innovative instruments of business entities' financial management.

## Keywords

information and communication support, project, enterprise value, investment attractiveness, owners' welfare, risks, enterprise management strategies

## JEL Classification

G14, G32, G39

I. I. Алексєєнко (Україна), С. В. Лелюк (Україна), О. П. Полтїніна (Україна)

# ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## Анотація

Першочерговим завданням для українських підприємств на сучасному етапі їх розвитку є розробка та реалізація дієвих механізмів підвищення добробуту власників, що може бути досягнуто через управління інвестиційними проектами. Реалізація окреслених завдань залежить від інвестицій, які власники й інвестори готові вкладати у розвиток суб'єктів господарювання. Актуальність проблематики інформаційно-комунікаційного забезпечення процесів управління проектами та вартістю підприємства посилюється в умовах розповсюдження інформаційних технологій на всі напрями діяльності суб'єктів господарювання. В роботі конкретизовано місце інформаційно-комунікаційного забезпечення в процесі управління вартістю підприємства та проектами. Проведено моделювання бізнес-процесу управління вартістю підприємства. Систематизовано інструментарій підвищення ефективності управління проектами підприємства із урахуванням проектних обмежень. Доведено доцільність використання інформаційно-комунікаційного забезпечення процесів управління проектами та вартістю підприємства для розробки та реалізації стратегії управління вартістю підприємства. Результати дослідження дають змогу поєднувати підходи до управління вартістю підприємства та управління проектами на основі використання сучасного інформаційно-комунікаційного забезпечення, що відповідає вимогам сьогодення та сучасної ринкової економіки, яка орієнтована на впровадження новітніх інструментів фінансового управління суб'єктами господарювання.

## Ключові слова

інформаційно-комунікаційне забезпечення, проект, вартість підприємства, інвестиційна привабливість, добробут власників, ризики, стратегія управління підприємством

## Класифікація JEL

G14, G32, G39



S. KUZNETS KHNUe



Founder

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Nauky avenue, 9-A, Kharkiv, 61166, Ukraine  
<http://www.hneu.edu.ua/>

Received on: 15th of May, 2020  
Accepted on: 03rd of July, 2020  
Published on: 06 of October, 2020

© Inna Aleksieienko,  
Svitlana Leliuk,  
Olga Poltinina, 2020

Inna Aleksieienko, Ph.D., Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.

Svitlana Leliuk, Ph.D., Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.

Olga Poltinina, Ph.D., Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.



This is an Open Access article, distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## ВСТУП

Динамічність середовища функціонування вітчизняних підприємств в період цифрових трансформацій збільшує обсяги інформаційних потоків та різноманіття комунікаційних інструментів, що мають бути враховані та використані при реалізації інвестиційних проектів на всіх етапах їх провадження. Сьогодні базовим критерієм для визначення ефективності функціонування підприємства стає його здатність до підвищення добробуту власників через максимізацію ринкової вартості, одним із інструментів досягнення цієї мети може бути здійснення інвестиційної діяльності.

Для забезпечення ефективності інвестиційної діяльності актуальним є використання сучасних інструментів інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту, до яких відносяться автоматизовані системи бізнес-планування та оцінки інвестиційних проектів, які на основі фінансового моделювання та оцінки майбутнього фінансового стану компанії з урахуванням ризиків, стійкості і ліквідності бізнесу дають відповідь на питання про те, що дозволить підтримати розвиток компанії в умовах кризи.

## 1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Визначенню змісту явища інформаційно-комунікаційного забезпечення в менеджменті присвячені роботи Чумаченка (2001), Денисенко (2006) та Колос (2006), Згурської (2017), Босак (2007) і Палиги (2007), Козак (2005), Череп (2005), Васюренка (2006) та Волохатої (2006), Іванової (2008), Титаренка (2011), Маслак (2015), Ясенової (2017) та Підгорної (2017) та ін. Проблеми оцінювання й управління вартістю підприємства знайшли відображення в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких окремо слід виділити таких, як: Аскарров (2004), Васюк (2015), Коллер (2017), Коупленд (2005), Мендрул (2016), Малишко (2016). Такі науковці, як: Козаченко (2018), Турло (2004), Морозов (2011), Балан (2018), Вілфрід (2013) та ін. задавалися проблемою дослідження та створення сучасних інформаційних технологій. Науковці мали за мету: проаналізувати особливості управління проектами підприємства; поглибити теоретичні положення щодо ефективності управління проектами; виявити чинники підвищення ефективності управління проектами; дослідити особливості розробки інформаційних технологій; розробити інформаційну технологію управління мультипроектами підприємства.

Першим кроком доцільно з'ясувати, що в сучасній науці розуміють під інформаційним забезпеченням фінансових процесів. Інформаційним забезпеченням управління з точки зору Титаренка (2011) [17] є дані, які отримуються, обробляються, аналізуються, зберігаються та накопичуються, а також система надання результативної інформації для прийняття управлінських рішень за допомогою правильно організованої інформаційної політики. Загалом, з позиції науковців, що займалися дослідженням даної категорії, інформаційне забезпечення є або сукупністю інформації (наявної на даний момент часу) чи інформаційною базою, або системою, утвореною складовими (програмною, технічною, технологічною тощо) [16]. Серед складових системи інформаційного забезпечення на думку Денисенка (2006) та Колос (2006) можна визначити інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та програмне забезпечення [2]. Комунікаційне забезпечення дозволяє реалізувати управлінську діяльність та супроводжує її на всіх етапах реалізації інвестиційних проектів. Головним завданням інформаційно-комунікативного механізму з позиції Згурської (2017) є забезпечити користувача необхідною інформацією і послугами [18].

## 2. МЕТА ДОСЛІЖЕННЯ

Метою роботи є розвиток теоретико-методичних аспектів реалізації процесу управління проектами на підприємстві та максимізації його ринкової вартості з використанням сучасного інформаційно-комунікаційного забезпечення, що формує основу для прийняття рішень.

### 3. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В дослідженні використано методи аналізу, синтезу та узагальнення – для визначення змісту основних понять, графічний метод – для візуалізації аспектів інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу управління проектами, метод моделювання бізнес-процесів – для деталізації етапів управління проектами, метод SADT-моделювання.

### 4. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Формування рішень в перебігу управління проектами є багатограним процесом, що залежить від повноти, достовірності і оперативності інформації щодо результатів та середовища функціонування підприємства. Саме за цих умов актуалізується роль інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу управління проектами, що визначатиме ефективність реалізації інновацій на підґрунті наявних інформаційних ресурсів. Наприклад, науковці Шурпенкова та Демко акцентують увагу на тому, що «інформаційне забезпечення діяльності підприємства залежить не тільки від наявності інформаційних ресурсів, а й від можливості впровадження інформаційних інновацій, впорядкування інформаційних потоків, від вирішення проблем їх ефективної інформаційної взаємодії із суб'єктами ринку [13]». Тоді як Титаренко вказує, що «управління комунікаціями забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодії) між учасниками проекту, передачу управлінської та звітної інформації, спрямованої на забезпечення досягнення цілей проекту. Кожен учасник проекту повинен бути підготовлений до взаємодії в рамках проекту відповідно до його функціональних обов'язків [17]». Загалом, інформаційно-комунікаційне забезпечення системи управління проектами сприяє реалізації інформаційно-аналітичної діяльності підприємства, з огляду на це, воно стає основою для прийняття обґрунтованих рішень та має на меті створення вторинної інформації за результатами обробки інформаційних ресурсів з використанням актуальних підходів та інструментів. У деяких роботах [12] наголошується, що інформаційно-комунікаційне забезпечення передбачає наявність нормативно-правової і наукової складової. Так, нормативно-правове забезпечення процесу управління проектами сформовано нормативно-правовими актами («Про інвестиційну діяльність», «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», Господарським кодексом України тощо). Перелік науково-дослідних матеріалів, що стосуються процесу управління проектами, утворює його наукове забезпечення.

Структура інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу управління проектами наведена на Рисунку 1.

Інформаційний обмін, створення інформаційних ресурсів та координація інформаційно-аналітичної діяльності здійснюється менеджментом проекту. Інформаційне забезпечення формує узагальнене уявлення про стан підприємства та результати впровадження проекту на окремих етапах. Обмін інформаційними потоками здійснюється відповідно до організаційної структури проектної групи зокрема, та всього підприємства загалом, з використанням інструментів і методів комунікації.

Потоки інформації залежать від цілей рішень, що приймаються, та показників результативності імплементації проекту.

Таким чином, інформаційно-комунікаційне забезпечення процесу управління проектами формує взаємопов'язана сукупність знань про вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на всіх етапах його реалізації.

Процес управління проектами є вагомим складовою частиною процесу управління вартістю підприємства, наочно представити який доцільно у вигляді моделі бізнес-процесів (Рисунок 2). Представлена діаграма у нотації IDEF0 визначає структуру та послідовність реалізації означеного процесу, інформаційні потоки та потреби осіб, що приймають рішення, в системі управління вартістю підприємства загалом та



Джерело: Складено авторами за [5, 16, 17].

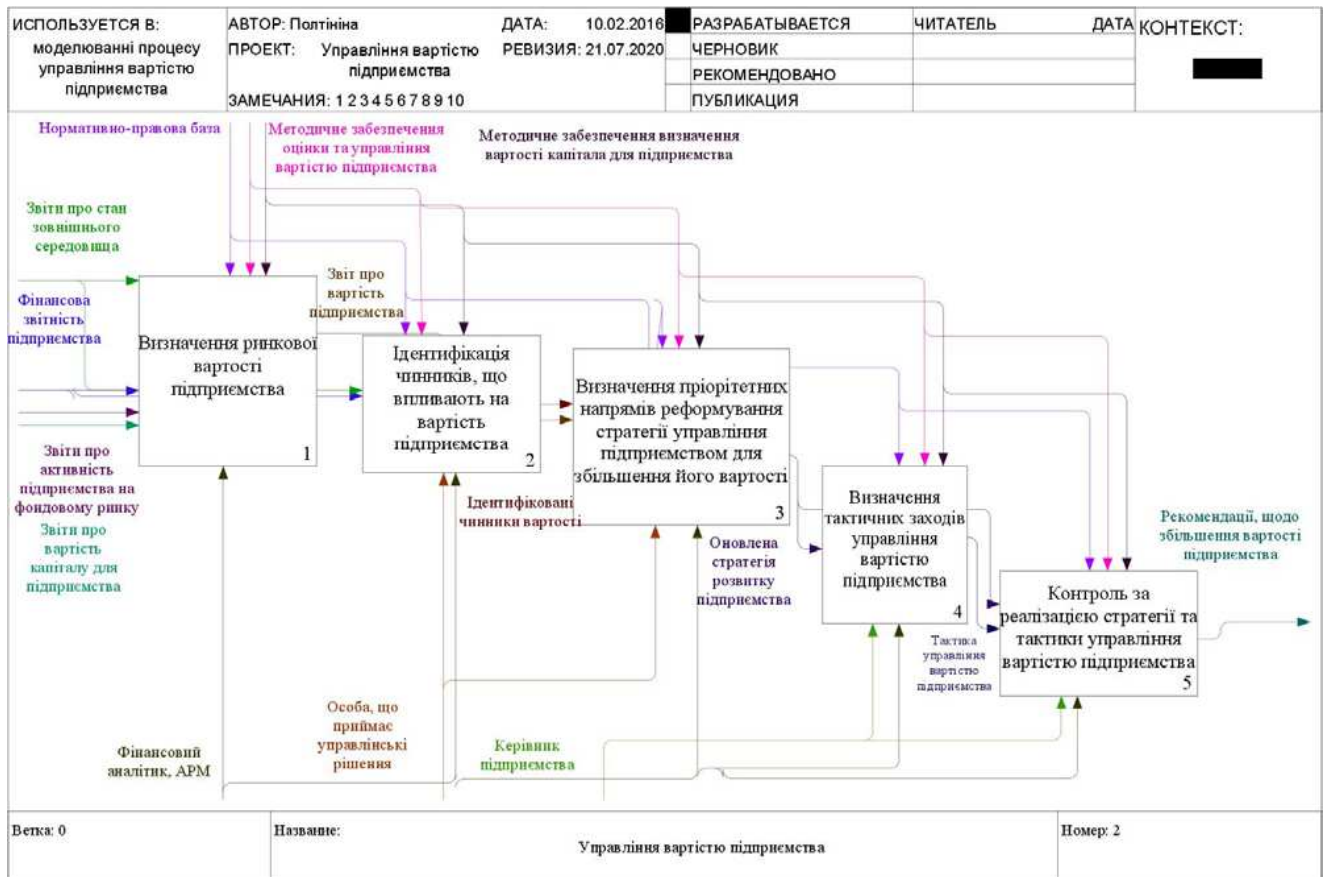
**Рисунок 1.** Структура інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу управління проектами

проектів зокрема. Таким чином, наведена модель декомпозиції відображає особливості інформаційно-комунікаційного забезпечення у стратегічній і тактичній площині.

Загалом, процес управління вартістю складається з таких етапів: визначення ринкової вартості підприємства; ідентифікація чинників, що впливають на вартість підприємства; визначення пріоритетних напрямів реформування стратегії управління підприємством для збільшення його ринкової вартості; визначення тактичних заходів управління вартістю підприємства; контроль за реалізацією стратегії та тактики управління нею.

В свою чергу, блок «Визначення ринкової вартості підприємства» також потребує деталізації (Рисунок 3).

При оцінюванні ринкової вартості підприємства враховують вартість капіталу для підприємства, що прямо впливає на вартість майбутнього грошового потоку. Крім того, для отримання максимально об'єктивної оцінки вартості використовуються процедури одразу трьох підходів: доходного, витратного та порівняльного. Важливим наступним етапом означеного процесу є інтерпретація отриманих кількісних показників оцінки вартості підприємства в динаміці та визначення чинників, що позитивно чи негативно вплинули на зміну вартості підприємства.



Джерело: Складено авторами.

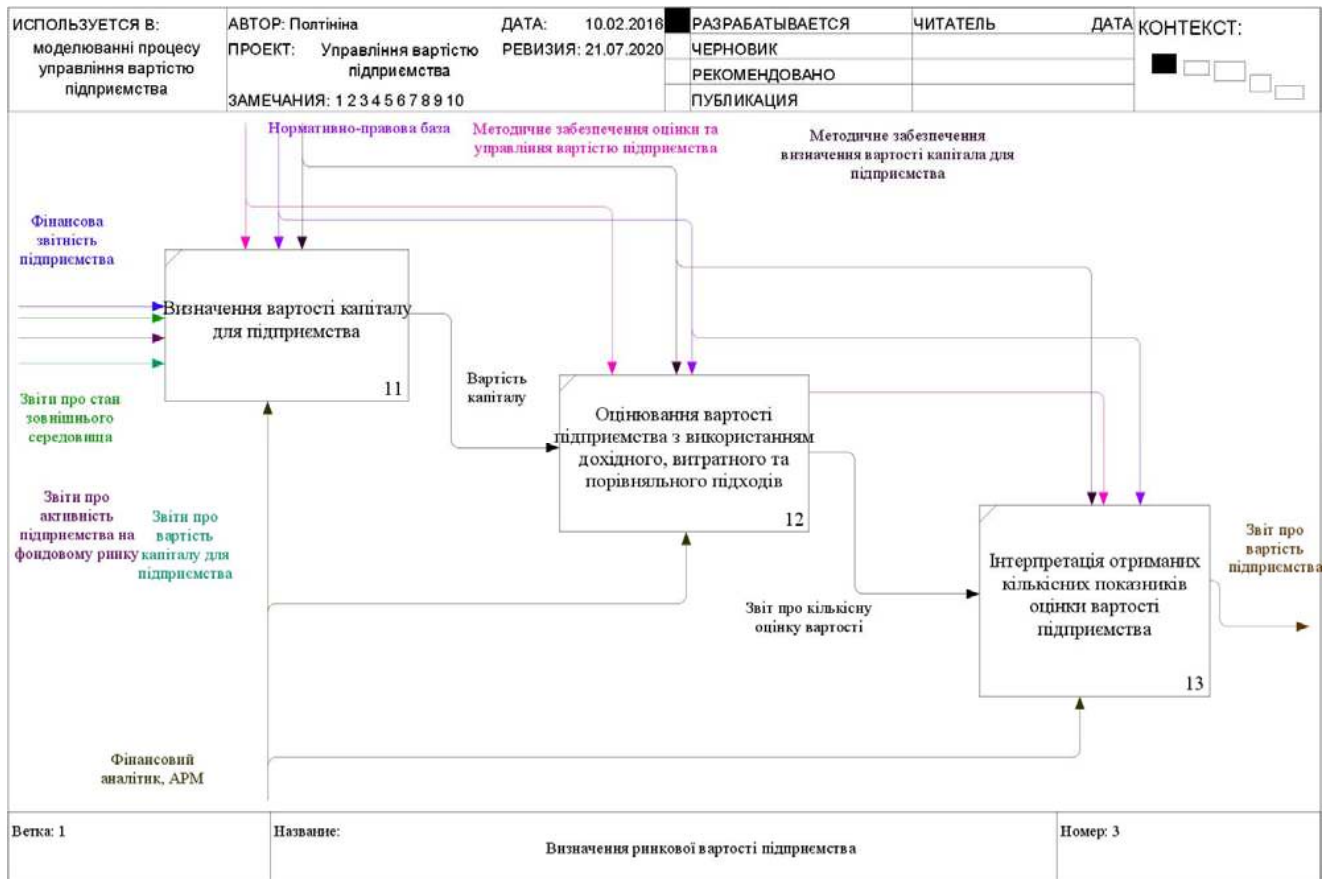
## Рисунок 2. Декомпозиція контекстної діаграми процесу управління вартістю підприємства

Окремої уваги заслуговує блок «Ідентифікація чинників, що впливають на вартість підприємства», оскільки в умовах швидкоплинної та нестабільної ситуації в економіці України, визначення чинників впливу на вартість підприємства є важливим аспектом розвитку всієї економіки. Так, заслуговує на увагу думка Бабій, яка визначає внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) фактори вартості підприємства. До факторів, які пов'язані з діяльністю підприємства (ендогенні фактори), автор відносить: якість і стан факторів виробництва; рівень застосовуваних технологій; вартість зобов'язань підприємства; інвестиції в основний і оборотний капітал; обсяги виробництва; вартість активів підприємства; якість продукції; цінову політику підприємства; ділову активність; імідж підприємства; стан корпоративного управління; якість внутрішньогосподарського управління. До факторів, які не пов'язані з діяльністю підприємства, Бабій відносить: політичні, ринкові, екологічні та соціальні фактори; розвиток підприємства в період загальної кризи та спадів [3].

Систематизувавши погляди провідних вчених, можна визначити базові фактори, що впливають на формування ринкової вартості підприємства в сучасних економічних умовах (Рисунок 4). Збільшувати вартість підприємства лише в результаті поєднання механізмів управління як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, що впливають на вартість підприємства.

Відзначимо, що суттєво впливати на зовнішні фактори керівництво підприємства не має змоги, однак їх можна та необхідно ідентифікувати, оцінювати, використовувати для подальшого розвитку, або мінімізувати їх негативний вплив.

Загалом, можна відзначити, що реалізація процесу управління вартістю підприємства передбачає вирішення трьох основних задач: визначення напрямів мінімізації вартості капіталу, виявлення резервів збільшення економічної доданої вартості та визначення напрямів збільшення інвестиційної привабливості підприємства.



Джерело: Складено авторами.

**Рисунок 3.** Декомпозиція діаграми процесу «Визначення ринкової вартості підприємства»

Чистий фінансовий результат, серед іншого, залежить також від розміру фінансових витрат, до яких належать і витрати за використання капіталу – фінансові витрати, виплачувані дивіденди, тощо. Таким чином, для управління вартістю підприємства, управління вартістю капіталу відіграє дуже суттєве значення. Тому, паралельно з управлінням вартістю капіталу, необхідно також вживати заходів для збільшення економічної доданої вартості підприємства (EVA – Economic Value Added) (Рисунок 5). Цей показник прямо відображає ефективність потенційних інвестицій в підприємство та використання залученого капіталу.

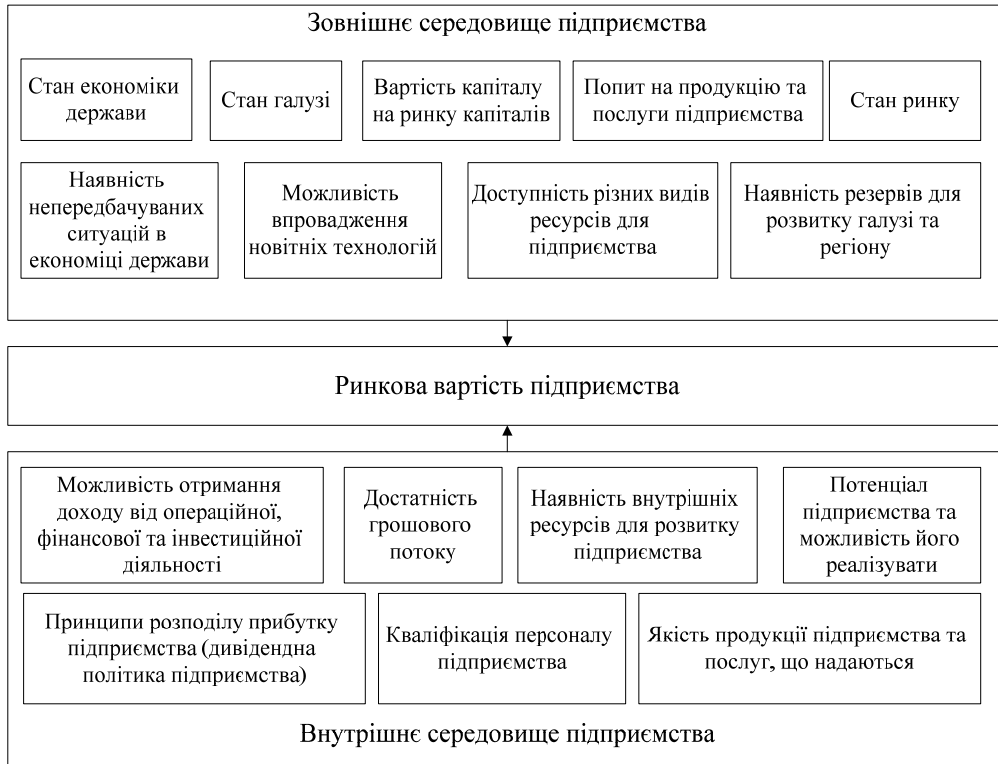
Показник економічної доданої вартості відображає економічний ефект від використання капіталу підприємства, а розраховується як різниця між чистим фінансовим результатом від операційної діяльності та витратами на обслуговування всіх видів капіталу.

Найбільш доцільно в якості індикатора ефективності управління інвестиційними ресурсами організації використовувати таку формулу розрахунку даного показника (1) [14]:

$$EVA = IK \times (R_I - W_{SK}), \quad (1)$$

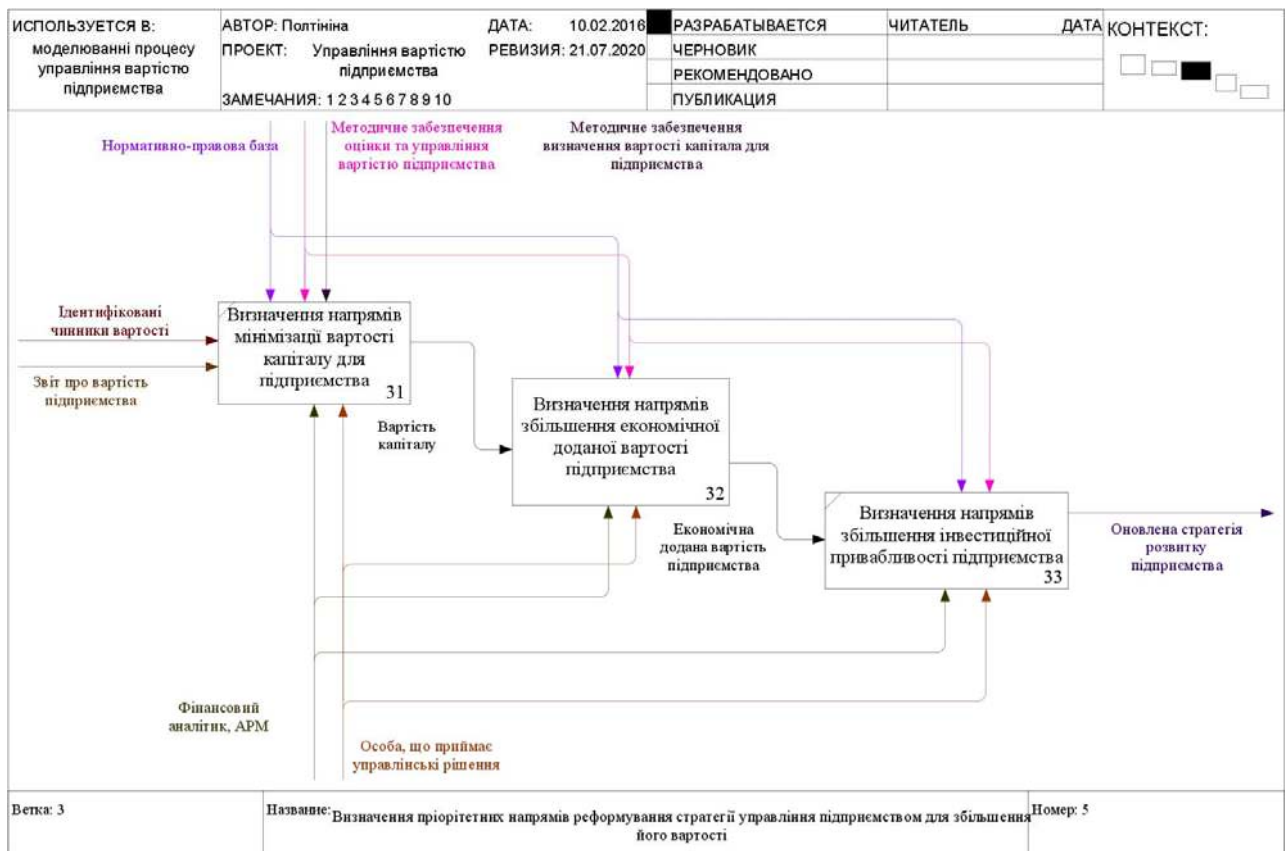
де  $IK$  – інвестиційні ресурси, сформовані з власних і позикових фінансових джерел організації,  $R_I$  – рентабельність інвестованих в розширене відтворення фінансових ресурсів,  $W_{SK}$  – середньозважена вартість інвестиційних коштів.

Застосування на практиці саме такої формули розрахунку економічної доданої вартості можна обґрунтувати тим, що потенційні інвестори зацікавлені в розумінні реальної віддачі від інвестованих ресурсів, тобто в отриманні значення ефекту інвестування в певний проект. Проте, потребують також уваги інші методи оцінювання доцільності інвестування в певний проект чи підприємство.



Джерело: Складено авторами.

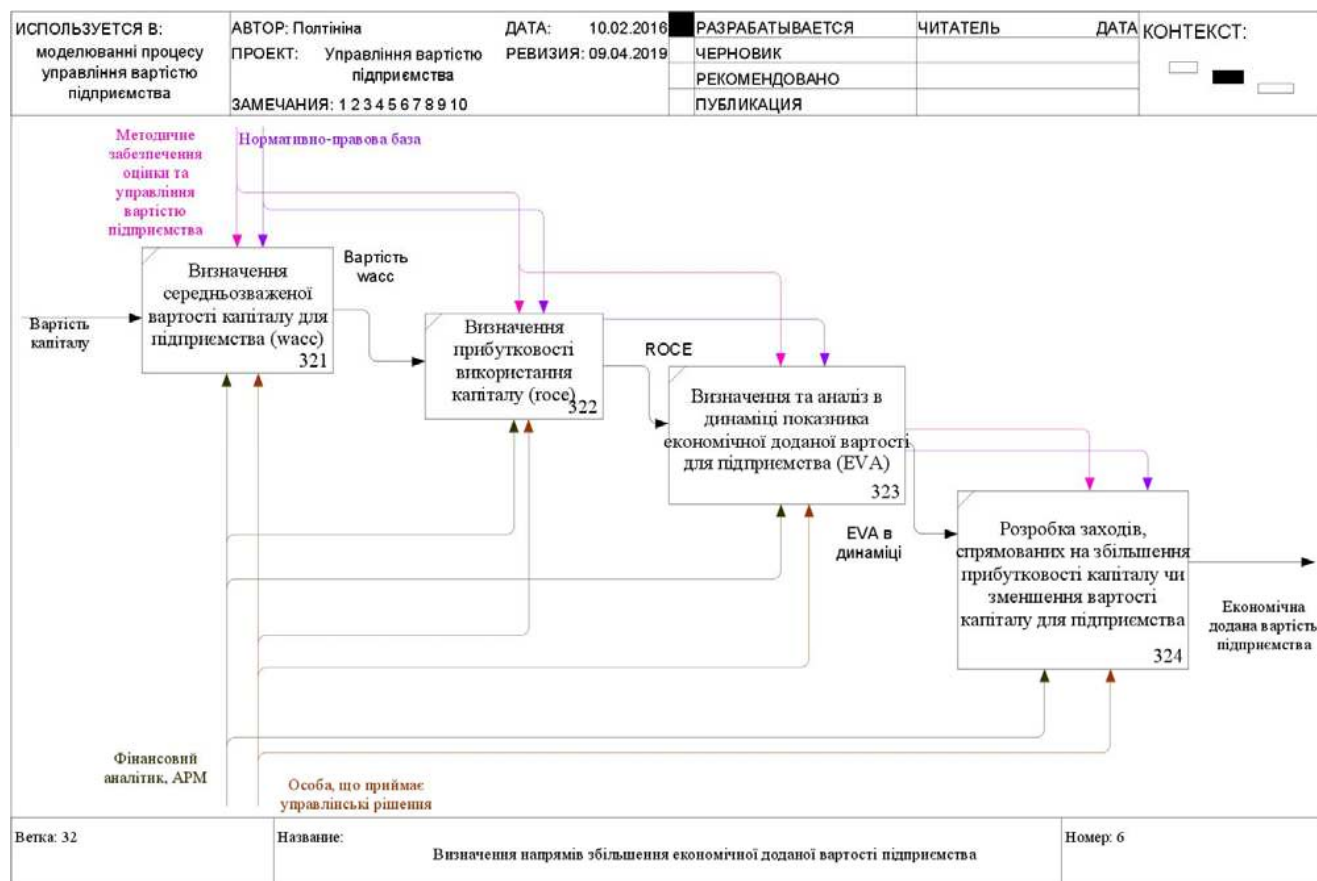
**Рисунок 4.** Систематизація зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на формування ринкової вартості підприємства в сучасних економічних умовах



Джерело: Складено авторами.

**Рисунок 5.** Декомпозиція діаграми процесу «Визначення пріоритетних напрямів реформування стратегії управління підприємством для збільшення його ринкової вартості»





Джерело: Складено авторами.

**Рисунок 6.** Декомпозиція діаграми процесу «Визначення напрямів збільшення економічної доданої вартості»

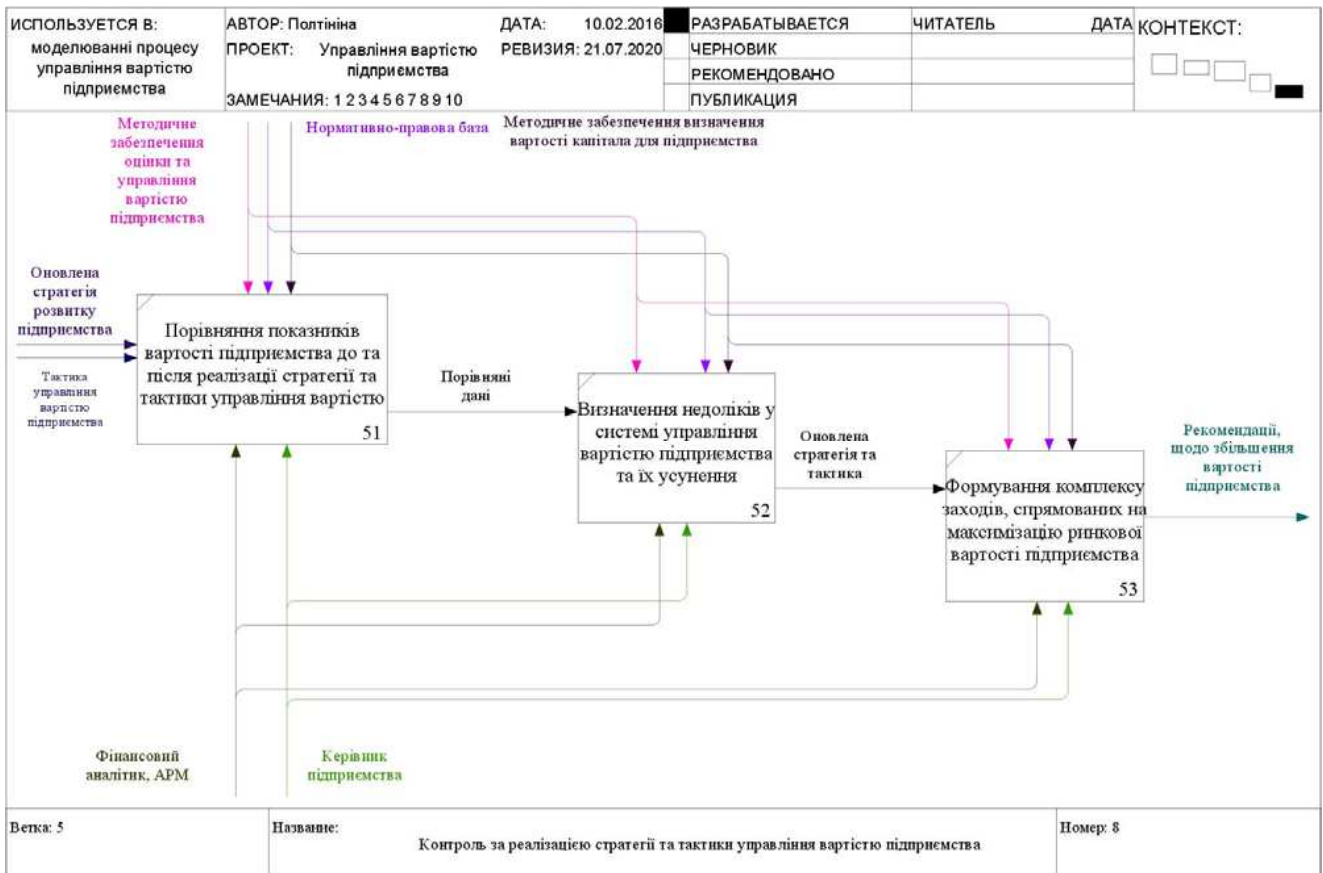
Складові процесу максимізації економічної доданої вартості представлено на Рисунок 6.

За наведеними на Рисунку 6 етапами процесу збільшення економічної доданої вартості можемо констатувати, що процеси максимізації економічної доданої вартості та мінімізації вартості капіталу для підприємства мають тісний зв'язок, само тому не можуть бути реалізовані відокремлено, в процесі управління вартістю підприємства їх необхідно реалізовувати паралельно.

Далі на увагу заслугоує розробка конкретних тактичних заходів, спрямованих на збільшення грошових потоків від різних видів діяльності, на збільшення ринкової вартості цінних паперів підприємства на фондовому ринку, на реалізацію фінансового потенціалу. Етапи процесу контролю за реалізацією стратегії і тактики управління вартістю підприємства представлена на Рисунку 7.

Після розробки стратегії управління вартістю підприємства здійснюється її безпосередня реалізація, яка передбачає здійснення поточного контролю за правильністю та результативністю реалізованих заходів, що дозволить здійснювати корегування тактичних заходів, реалізовуваних в межах стратегічного управління. За результатами такого контролю керівництво підприємства робить висновки про те, яким чином ті чи інші заходи вплинули на зростання грошового потоку, зміну чистого фінансового результату, зростання економічної доданої вартості тощо.

Реалізація стратегії відбувається в межах еволюції організацій через усвідомлення та закріплення елементів «де ми є та куди ми йдемо». На практиці, цей процес часто співпадає з (або спричинюється) бажанням власників та топ-менеджерів бізнесу підвищити безпеку свого бізнесу через введення єдиних «правил гри» – актуальними стають питання формалізації бізнес-процесів, процедур, порядку



Джерело: Складено авторами.

### Рисунки 7. Декомпозиція діаграми процесу «Контроль за реалізацією стратегії і тактики управління вартістю підприємства»

вироблення рішень тощо. Це саме стосується і стратегій, які могли б гарантувати подальший успіх та зростання бізнесу [14]. В цьому контексті всі елементи стратегічного управління підприємством та його вартістю будуть розглядатися, як проект.

Проект – це діяльність, комплекс цілеспрямованих і взаємозалежних робіт, направлених на досягнення чітко визначених і вимірюваних результатів за певний проміжок часу, що вимагає залучення та використання відповідної кількості необхідних ресурсів. Процес управління проектом, починаючи від етапу передпроектних досліджень (генерації, аналізу та відбору ідей) до етапу закриття проекту, представляє собою застосування методології системного аналізу до діяльності, спрямованої на досягнення реальних змін на краще. В умовах тимчасових, фінансових та інших ресурсних обмежень, процеси управління проектами потребують запровадження сучасного аналітичного інструментарію, який забезпечить їх раціоналізацію.

Проектне управління має певні риси та переваги над традиційними системами управління, а саме:

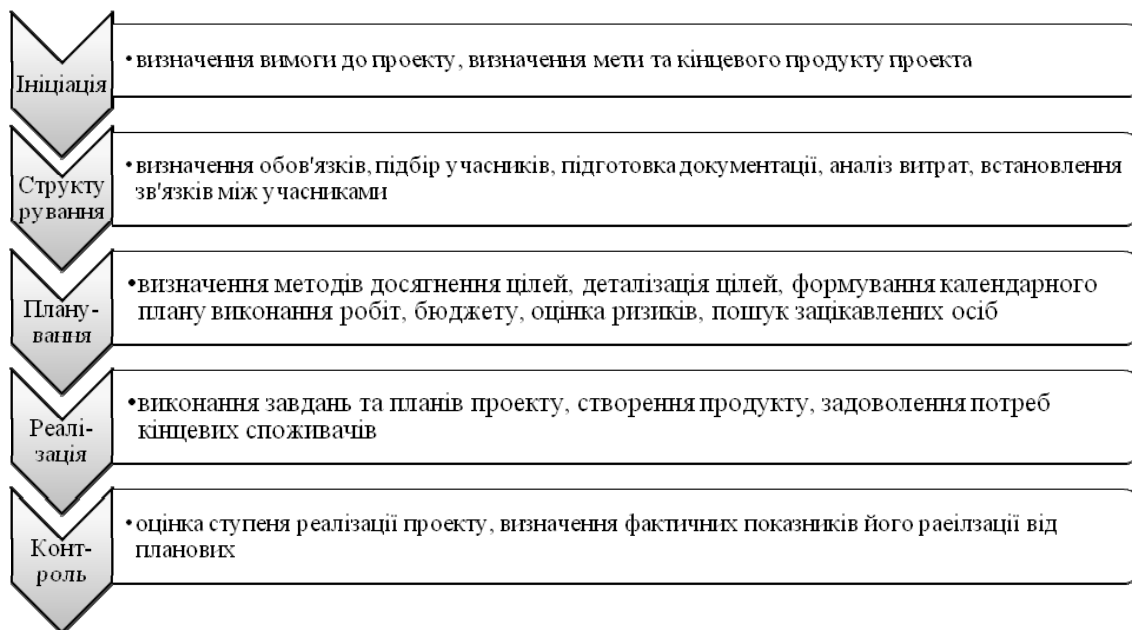
- характеризується унікальністю ідей та їх інноваційністю;
- спрямоване на досягнення конкретної заданої цілі (зрозумілість цілей);
- орієнтоване на кінцевий результат;
- має абсолютну чіткість термінів виконання;
- ґрунтується на ретельному плануванні витрат часу та ресурсів. Повнота та послідовність планування та виконання усіх робіт визначають успіх проекту;
- характеризується передбаченням та прогнозами.

Проектний менеджмент – це складний процес, який характеризується комплексністю дій, складністю взаємозв'язків, ризикованістю та стресовістю для учасників.

За визначенням видатного економіста, одного із найбільш впливових теоретиків менеджменту ХХ століття Друкера: «Складність та мистецтво проектного менеджменту полягає у тому, що необхідно весь час організовувати та навчати учасників проектною командою. Необхідно створити однакове бачення процесу виконання проекту у всіх його учасників, незалежно від посад та рівня їх професійних компетенцій! І звичайно необхідно створювати нові інструменти ефективного вирішення проектних задач!» [8]. Саме проектне управління вже є сучасним, ефективним інструментом вирішення завдань забезпечення стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. Появу і широке застосування проектною ідеології в управлінні змінами обумовила необхідність концентрації зусиль на досягненні певних результатів розвитку. Тому управління розвитком шляхом реалізації проектів знайшло втілення у підході, за допомогою якого організації виконують свої бізнес-плани та досягають стратегічних орієнтирів своєї діяльності [10, 19].

Комплекс інструментів проектного управління можна умовно розділити на дві групи – інструменти оточення і внутрішні інструменти. Внутрішні інструменти проектного управління забезпечують процес управління реалізацією проекту ресурсами, якістю проекту й іншими компонентами. Інструменти оточення тією чи іншою мірою використовуються менеджерами проектів на етапах підготовки і супроводу проектів і належать до: проектного аналізу (включаючи елементи мікро- і макроекономіки); маркетингу і стратегічному менеджменту; інвестиційному менеджменту; оцінці бізнесу; санації (реструктуризації) підприємств; екологічному супроводу проектів [2]. Використання того чи іншого інструменту проектного управління та ефективність його застосування залежить від виду проекту, фази його протікання та спроможностей самої проектною команди до їх запровадження.

Проблема управління проектами полягає в їх різноманітності. Неможливо виділити ідеальний інструмент управління проектом, що підходить для будь-якого виду проектів і для будь-якої проектною команди. Класичний проектний менеджмент є основоположним напрямом розвитку гнучких моделей управління проектами. Він передбачає чіткий поділ процесу на етапи (фази) з визначенням обсягу ресурсів та дотриманням термінів необхідних для їх виконання. Традиційно виокремлюють п'ять етапів проектного менеджменту (Рисунок 8). Важливим фактором при управлінні проектом є час його реакції на незаплановані ситуації. Для зменшення цього часу використовують прикладне програмне забезпечення.



Джерело: Складено авторами за [7, 10, 11].

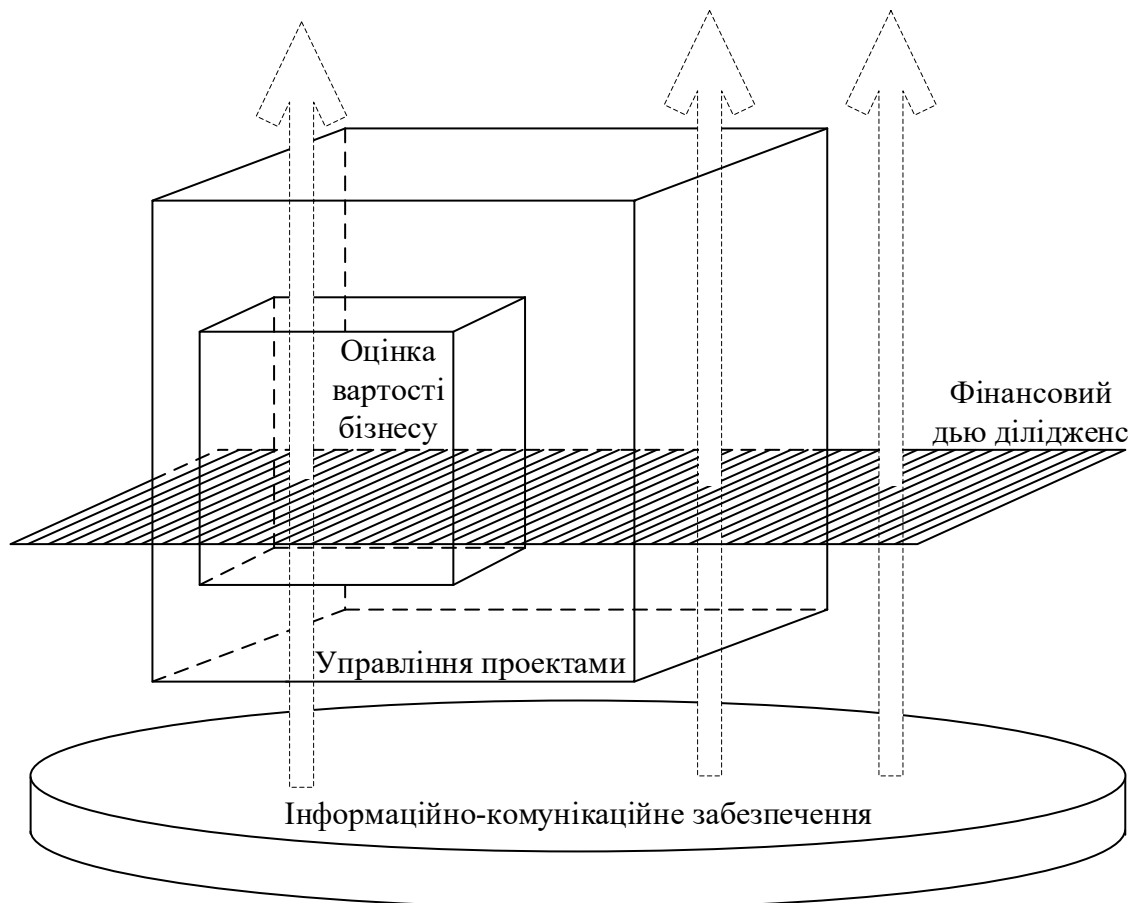
**Рисунок 8.** Етапи проектного менеджменту

Специфічність класичного проектного менеджменту проявляється у його чіткому розмежуванні термінів виконання кожного із етапів реалізації проекту, які визначається ще при плануванні. На практиці, часові обмеження на виконання етапів проекту, встановлюються за допомогою інструментів календарно-мережного планування, виконуючи роль своєрідного тайм-треккери. Найбільшого розповсюдження з них, набула діаграма Ганта, що будується як з використанням простих таблиць в програмних середовищах Excel і Smartsheet, так і за допомогою професійний програм, а саме: Microsoft Project, Primavera, GanttPRO, bitrix24 тощо.

Традиційний проектний менеджмент додатково характеризується ще одним привілеєм для ініціаторів проекту – це чітко визначений результат, кінцевий продукт, який прагнуть отримати, стає відомим ще на початкових стадіях реалізації проекту. Таким чином, участь замовника або керівника компанії у процес реалізації проекту ще на початкових етапах, дозволяє стабілізувати його виконання за умови своєчасного усунення помилок. Постійний моніторинг, контролінг і тестування ключових показників оцінювання ефективності реалізації проекту – є невід’ємними етапами процесу реалізації проектного менеджменту, які його супроводжують. Недоліком використання проектного менеджменту слід назвати його слабку гнучкість, тобто складність у запровадженні змін в процесі його реалізації.

## 5. РЕЗУЛЬТАТИ

Отже, застосування якісного інформаційно-комунікаційного забезпечення в процесі управління проектами полягає у створенні та застосуванні розширеного переліку інформаційних джерел для дослідження вартості бізнесу (Рисунок 9).



Джерело: Складено авторами.

**Рисунок 9.** Структурне подання інтеграції інформаційно-комунікаційного забезпечення в систему управління проектами

Вірогідність реалізації або участі в інвестиційному проекті обґрунтовується результатами проведення процедур «Дью Ділідженс» (від англ. «Due Diligence»; скор. – Due Dil, DueD, DDG). Дью Ділідженс – глибокий і комплексний аналіз усіх аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства [15].

---

## ВИСНОВКИ

Таким чином, доведено, що процеси управління проектами та вартістю підприємства об'єднуються та збагачуються за рахунок застосування сучасного інструментарію інформаційно-комунікаційного забезпечення. Розглянуті аспекти інформаційно-комунікаційного забезпечення (інформаційні потоки, обліково-аналітичні інструменти та засоби їх візуалізації) створюють передумови для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, є невід'ємними складовими реалізації аналітичної діяльності суб'єкта господарювання в сфері управління проектами, які орієнтовані на підвищення його вартості. Здійснено моделювання бізнес процесу управління вартістю підприємства, який передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних етапів, спрямованих на формування та імплементацію стратегії вартісноорієнтованого та проектного управління підприємствами.

---

## AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Olga Poltinina, Inna Aleksieienko, Svitlana Leliuk.

Formal Analysis: Inna Aleksieienko, Svitlana Leliuk.

Funding acquisition: Olga Poltinina, Inna Aleksieienko, Svitlana Leliuk.

Investigation: Olga Poltinina, Inna Aleksieienko, Svitlana Leliuk.

Project administration: Olga Poltinina.

Resources: Inna Aleksieienko, Svitlana Leliuk.

Visualization: Olga Poltinina, Inna Aleksieienko, Svitlana Leliuk.

Writing – original draft: Olga Poltinina, Inna Aleksieienko, Svitlana Leliuk.

Writing – review & editing: Olga Poltinina.

---

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Apalkova, V. (2015). Kontseptsiiia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Yevrosoiuzi ta perspektyvy v Ukraini [The concept of digital economy development in the European Union and prospects in Ukraine]. *European Journal of Management Issues*, 4, 9-18. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi\\_2015\\_23\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi_2015_23_4_4)
2. Averina, O., & Gudkova, D. (2016). Analiz i otsenka ustoychivogo razvitiya predpriyatiya [Analysis and assessment of sustainable development of the enterprise]. *Actual problems of the humanities and natural sciences*, 3, 10-19. (In Russian)
3. Babii, O., Malyshko, V., & Pudycheva, H. (2016). *Upravlinnia vartistiiu pidpriemstva [Enterprise value management]* (207 p.). Odesa: ONEU. (In Ukrainian). Retrieved from <https://cutt.ly/GfGQqkp>
4. Berest, M., & Merenkova, L. (2019). Evaluation and analysis of factors influencing the financial sustainability of engineering enterprises. *Economics of Development*, 18(3), 1-11. (In Ukrainian). [http://dx.doi.org/10.21511/ed.18\(3\).2019.01](http://dx.doi.org/10.21511/ed.18(3).2019.01)
5. Bosak, A. O. (2007). Komunikatsiine zabezpechennia planuvannia vyrobnytstva [Communication support of production planning]. *Visnyk of Lviv Polytechnic National University*, 606, 16-20. (In Ukrainian). Retrieved from <http://ena.lp.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/ntb/263/03.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Denysenko, M., & Kolos, I. (2006). Informatsiine zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Information support of effective enterprise management]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and state*, 7, 19-24. (In Ukrainian). Retrieved from <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/22141>
7. Dovhan, L., Mokhonko, H., & Malyk, I. (2017). *Upravlinnia proektamy [Project management]* (420 p.). Kyiv: KPI Im. Ihoria Sikorskoho. (In Ukrainian). Retrieved from <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/21517>
8. Drucker, P. (2007). *Zadachi menedzhmenta v XXI veke [Management tasks in the XXI century]* (272 p.). Moscow: Izdatelskii dom «Viliams». (In Russian)
9. Kasyh, A., & Yakovenko, Ya. (2015). Due Diligence as Key Instrument of Investment Expediency Analysis. *Accounting and Finance*, 4(70), 92-97. (In Ukrainian). Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/17443>
10. Kazakov, K., & Nosachevskaya, E. (2014). Informatizatsiya kak instrument stimulirovaniya razvitiya processov nauchnogo obespecheniya ehkonomiki regiona: mezhdunarodnyy opyt [Information as a tool to stimulate the development of scientific support for the regional economy: international experience]. *International scientific and practical conference "Economics and modern management: theory and practice"* (pp. 92-98). Novosibirsk: SibAK. (In Russian)

11. Kryzhanovskiy, Ye., Yashcholt, A., Zhukov, S., & Kozachko, O. (2018). *Modeliuvannia biznes-protsesiv ta upravlinnia IT-proektamy [Business process modeling and IT project management]* (91 p.). Vinnytsia: VNTU. (In Ukrainian). Retrieved from <https://cutt.ly/QfGOjoH>
12. Larina, N., & Rudenko, O. (2013). *Informatsiino-komunikatsiine zabezpechennia efektyvnoi diialnosti vlady [Information and communication support of effective government activity]* (52 p.). Kyiv: NADU. (In Ukrainian). Retrieved from <https://cutt.ly/wfGOQc5>
13. Lavruk, L., & Lavruk, O. (2011). Informatsiine zabezpechennia system upravlinnia pidpriemstvom [Information support of enterprise management systems]. *Podilian state agrarian and engineering university collection*, 19, 171-176. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu\\_2011\\_19\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu_2011_19_43)
14. Shurpenkova, R., & Demko, I. (2007). Deiaki pidkhody do otsinky vartosti biznesu [Some approaches to business valuation]. *Visnyk of Lviv Polytechnic National University*, 576, 324-329. (In Ukrainian). Retrieved from [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33926/1/61\\_324-330.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33926/1/61_324-330.pdf)
15. Tereshchenko, O. (2006). *Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstv [Financial sanatio management of enterprises]* (552 p.). Kyiv: KNEU. (In Ukrainian)
16. Tytarenko, I. (2011). Improvement of the information support process as a tool of effective company management. *Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, 1(19), 349-353. (In Ukrainian). Retrieved from <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/43314>
17. Yaseneva, I., & Pidhorna, A. (2011). Upravlinnia komunikatsiinyi proektu [Project communications management]. *XIII International Scientific and Technical Conference "Avia-2011"* (pp. 19-21). Kyiv: NAU. (In Ukrainian)
18. Zghurska, O. (2017). Information and communication support of the pharmaceutical industry enterprises. *Economy. Management. Business*, 4, 132-139. (In Ukrainian). Retrieved from <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1672>
19. Zhuravlyova, I., Berest, M., Poltinina, O., & Lelyuk, S. (2017) Detection of financial risks at macro, mezo- and microlevels of economy. *Economic Annals-XXI*, 165(5-6), 31-35. <https://doi.org/10.21003/ea.V165-07>