Association (July 2014). Understanding the Internet of Things (IoT). GSMA Head Office. URL: https://www.gsma.com/iot/wp-content/uploads/2014/08/cl_iot_wp_07_14.pdf. **9.** Deloit. Nova era tsyfrovoi transformatsii // Tsentralna ta Skhidna Yevropa. 2016. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/research/c500/CETop500_2016_ua.pdf.

Інформація про автора

Наторіна Альона Олександрівна – кандидат економічних наук, завідувач сектора навчальних закладів відділу статистики і аналітики вищої освіти ДНУ «Інститут освітньої аналітики» (вул. Володимира Винниченка, 5, м. Київ, 04503, Україна; e-mail: alona.natorina@gmail.com).

Информация об авторе

Наторина Алена Александровна – кандидат экономических наук, заведующий сектором учебных заведений отдела статистики и аналитики высшего образования ГНУ «Институт образовательной аналитики» (ул. Владимира Винниченко, 5, г. Киев, 04503, Украина; alona.natorina@gmail.com).

Information about the author

A. Natorina — Ph.D. (Economics), Head of Sector of Educational Establishments, Higher Education Statistics and Analysis Department, SSI "Institute of Educational Analytics" (5 V. Vynnychenka Str., Kyiv, 04053, Ukraine; e-mail: alona.natorina@gmail.com).

Стаття надійшла до ред.
12.03.2018 р.

JEL Classification: M 11; D 22 **УДК 005.8**

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ ПРОЕКТІВ

Батенко Л. П.
Лєзіна А. В.

Анотація. *Наведено комплекс пропозицій методичного й організаційного спрямування щодо побудови моделі управління цінністю проектів. Авторський підхід гармонізований з фазами життєвого циклу проекту і передбачає визначення, балансування, створення, контроль за забезпеченням і актуальністю ціннісних очікувань основних зацікавлених сторін проекту в двох напрямах: в процесі управління проектом і в процесі створення продукту проекту. Надано рекомендації щодо організаційних дій, які можуть бути запроваджені на підприємствах на постійній основі для управління цінністю проектів.*

Ключові слова: *проект, цінність проекту, управління цінністю проектів, організаційні дії, положення з управління проектами.*

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕННОСТЬЮ ПРОЕКТОВ

Батенко Л. П.
Лезина А. В.

Аннотация. *Представлен комплекс предложений методического и организационного направления по построению модели управления ценностью проектов. Авторский подход гармонизирован с фазами жизненного цикла проекта и преду-*

© **Батенко Л. П., Лєзіна А. В., 2018**

сматривает определение, балансирование, создание, контроль за обеспечением и актуальностью ценностных ожиданий основных заинтересованных сторон проекта в двух направлениях: в процессе управления проектом и в процессе создания продукта проекта. Даны рекомендации по организационным действиям, которые могут быть введены на предприятиях на постоянной основе для управления ценностью проектов.

Ключевые слова: *проект, ценность проекта, управление ценностью проектов, организационные действия, положение по управлению ценностью проектов.*

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT FOR PROJECT COST MANAGEMENT

L. Batenko
A. Liezina

Abstract. *The paper presents a set of proposals for methodological and organizational guidance on building a model of project cost management. The author's approach is harmonized with the phases of the life cycle of the project and involves identifying, balancing, creating, controlling the maintenance and relevance of the cost expectations of key stakeholders in the project in two directions: in the process of managing the project and in the process of creating the project product. Moreover, the article contains recommendations for organizational actions that can be implemented on an ongoing basis by enterprises to manage cost of projects.*

Keywords: *project, project cost, project cost management, organizational actions, provision on project cost management.*

Постановка проблеми. За сучасних умов сталий розвиток, успішність і конкурентоспроможність проектно-орієнтованих підприємств залежить не лише від їх фінансового положення, позиціювання на ринку й адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. В більшості випадків довгострокові перспективи залежать від того, наскільки організація під час реалізації проектів може задовільнити всі ціннісні очікування стейкхолдерів, а також відстежувати віддалені наслідки та створювати відповідні бази знань. Водночас, попри велику кількість публікацій та наробок учених з управління цінністю проектів, на сьогодні не існує єдиного методичного підходу та комплексу усталених організаційних засад для підвищення ефективності проектної діяльності в контексті її ціннісного спрямування, що потребує відповідних теоретичних і прикладних досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Низка представників вітчизняних і закордонних наукових кіл присвячують свої праці вивченню питань економічної сутності категорії «цінність», «цінність проектів» та «управління цінністю проектів». Серед таких варто зазначити таких як: М. І. Назаренко [1], Х. Передало, Т. Мирончук [2], Т. Гайдан [3], Л. Стасюк [4], Дж. Андерсон, С. Валдайцев, В. Андерфф, С. Бушуєв [5], Н. Бушуєва [6], Л. Батенко, І. Кубарева [7], О. Судук [8], М. Рич [9], Т. Олех [10], О. Князєва, О. Мелих [11] та ін. Кожен із них дає власне визначення цих понять, розглядаючи їх у площині створення репутації підприємства, формування компетенцій працівників, ціннісно – орієнтованого управління, визначення ймовірних наслідків проектної діяльності тощо. Але залишаються відкритими декілька питань. По-перше, відсутні інструменти, які забезпечують балансування, контроль за створенням цінності проектів і визначення ступеня забезпечення ціннісних очікувань. По-друге, відсутній системний підхід, що забезпечує наскрізне комплексне управління цінністю проектів. По-третє, не визначено комплекс організаційних дій для підприємств, що реалізують проекти та мають наміри управляти цінністю проектів.

Мета статті. Метою цього дослідження є представлення комплексного методичного підходу до забезпечення управління цінністю проектів і рекомендацій щодо відповідних організаційних дій підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Не викликає сумнівів той факт, що основною метою управління цінністю проектів є задоволення інтересів їх зацікавлених сторін. На цей час, з розвитком теорії стейкхолдерів, «компанією вважається не тільки економічна цілісність та інтереси для отримання прибутку, а й елемент того середовища, в якому вона діє, а також система, яка впливає і сама зазнає впливу від свого оточення: місцевих громад, споживачів, постачальників, громадських організацій, а також персоналу, інвесторів та акціонерів» [12, ст. 14]. На наш погляд, на тлі дотримання класичних критеріїв оцінки успішності проекту (обсяг, якість, час, бюджет) варто приділяти більшу увагу саме управлінню цінністю відповідно до очікувань зацікавлених сторін, тому пропонуємо авторський підхід до етапів і змісту управління цінністю проектів (табл. 1).

Ми вважаємо, що управління цінністю проекту потребує таких дій:

– на фазі ініціації проекту доречними є діагностика середовища та виявлення кола зацікавлених сторін проекту. На цьому етапі важливо виявити основні цілі проекту та можливі прояви цінності проекту з урахуванням широкого спектра факторів навколишнього середовища проекту на відповідному та суміжних ринках;

Таблиця 1

Управління цінністю проектів: етапи та зміст

Фази життєвого циклу проекту	Етап управління цінністю проекту	Зміст та основні дії
Ініціація	Діагностика середовища	Виявлення потенційних ціннісних очікувань від проекту для замовника
Планування та реалізація	Позиціювання стейкхолдерів проекту	Картування стейкхолдерів і визначення їх ступеня впливу на проект
	Балансування та створення цінності	Ідентифікація, балансування, створення та підтвердження актуальності ціннісних очікувань стейкхолдерів
Завершення	Визначення ступеня забезпечення цінності проекту	Оцінювання ступеня забезпечення цінності проекту та причини відхилень
Постпроектний період	Аудит цінності	Виявлення віддалених наслідків створеної цінності проекту

Джерело: сформовано авторами

– на фазі планування та реалізації відбувається балансування та створення цінності проекту. Це передбачає застосування широкого спектра діагностичної роботи, що пов'язана з виявленням і позиціюванням зацікавлених сторін проекту. Насамперед варто провести картування стейкхолдерів з виділенням таких їх груп, як «Інтереси щодо продукту проекту», «Інтереси щодо управлінських процесів», «Комплексні інтереси» та «Нейтральні інтереси». Надалі необхідно визначити ступінь впливу зацікавлених сторін на проект і визначити збалансованість їх інтересів, забезпечити ціннісні очікування та перевірити їх актуальність під час реалізації проекту;

– на фазі завершення відбувається визначення ступеня забезпеченості ціннісних очікувань зацікавлених сторін і підведення підсумків щодо створеної цінності. На цьому етапі проводиться діагностика створених ціннісних параметрів відповідно до первісних та актуальних очікувань стейкхолдерів. Для всіх груп зацікавлених сторін пропонується надати власну оцінку отриманої цінності проекту або вказати ступінь задоволеності у відсотках до бажаних результатів. Також важливим аспектом цього етапу є узагальнення даних за групами та підведення підсумків щодо створеної цінності проекту;

– у постпроектний період вважаємо за доречне проводити аудит цінності та відстежувати віддалені наслідки використання продукту проекту та покращення процесів проектного управління. Попередні дослідження практики проектного управління на українських підприємствах показали необхідність відстежувати результати проектів саме в цей період. Немає сумнівів, що цінність, яка була створена в проекті, має вплив на започаткування майбутніх проектів. Варто зазначити, що в цьому випадку забезпечення ціннісних очікувань зацікавлених сторін може мати прояв у процесах довгострокового використання продукту проекту та в процесах підвищення ефективності ведення майбутніх проектів, що відстежується в постпроектний період. Для накопичення досвіду й усвідомлення значущості цінності для кожної зацікавленої особи варто приділити увагу створенню спільних баз даних за підсумками реалізованого проекту, аналізувати результати взаємодії стейкхолдерів між собою, визначати корисність продукту проекту та вплив від його використання (експлуатації).

Впровадження методичних підходів до управління цінністю проектів на підприємствах вимагає трансформації філософії ведення їх проектної діяльності, формування нових компетенцій у робітників, внесення змін у «Положення по управлінню проектами» з виокремленням розділу по управлінню цінністю проектів. На наш погляд, для того щоб процес створення цінності проектів був дійсно результативним, необхідна відповідна організаційна підтримка, що передбачає реалізацію заходів, які базуються на основних функціях менеджменту – організації, плануванні, мотивації, контролю та регулюванні в процесі створення цінності проектів (табл. 2).

Таким чином, маємо переконання, що підприємства, які запровадять на постійній основі організаційні важелі та вдосконалять відповідно до специфіки своєї діяльності «Положення по управлінню проектами» в частині управління цінністю проектів, зможуть усвідомлено створювати цінність проектів для його стейкхолдерів у двох напрямах: в процесах створення продукту проекту та в процесах управління проектом. Вбачається, що основні функції управління цінністю проектів будуть спрямовані на створення оптимальних умов роботи працівників підприємства, а управлінські дії започаткують прагнення останніх незалежно від посади та вагомості в організації забезпечувати ціннісні параметри проекту для зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів.

Таблиця 2

Організаційні важелі забезпечення результативного управління цінністю проектів

Функція	Уточнення змісту функції	Організаційні дії	Відповідальна особа
Організація	Запровадження розробки чи доопрацювання «Положення по управлінню проектами» в частині управління цінністю проектів	Інформування та навчання всіх працівників щодо змісту процесів по забезпеченню цінності проектів	Директор, головний інженер (керівник функціонального відділу)
		Визначення за необхідності функціональних лідерів проекту, делегування їм повноважень контролю за забезпеченням цінності проекту	
		Визначення форми та термінів звітності функціональних лідерів та членів проектної команди	
Планування	Запровадження проведення аналізу стейкхолдерів з метою виявлення і забезпечення їх ціннісних очікувань	Розробка або доопрацювання шаблонів необхідних документів	Директор, головний інженер (керівник функціонального відділу)
		Розробка плану роботи підлеглих з детальним описом їх обов'язків	
		Визначення членів проектної команди та узгодження їх ціннісних очікувань від проекту	
Мотивація	Введення в систему стимулювання преміювання членів проектної команди залежно від ступеня забезпечення цінності проекту. Розширення інструментів нематеріальної мотивації членів проектних команд	Застосування положень про заходи безпеки, умови праці й охорону навколишнього середовища	Директор, головний інженер (керівник функціонального відділу), директор по персоналу
		Застосування матеріальних винагород за створену цінність проекту	
		Запровадження регулярного навчання за повний або частковий рахунок підприємства	
Контроль	Введення регулярного надання та обміну інформацією зі стейкхолдерами щодо створення цінності впродовж реалізації проекту	Аналіз звітів щодо створення цінності для стейкхолдерів	Менеджер проекту, члени проектної команди
		Моніторинг забезпечення ціннісних очікувань	
		Збори керівництва та членів проектної команди	
Регулювання	Введення перевірки актуальності ціннісних очікувань стейкхолдерів проекту впродовж планування та реалізації проекту	Управління змінами у ціннісних очікуваннях стейкхолдерів	Директор, менеджер проекту
		Реєстрація та документування ціннісних параметрів проекту	

Джерело: сформовано авторами

На наш погляд, викладені в роботі рекомендації можуть бути застосовані поступово, але варто значити, що всі вони спонукатимуть підприємства до підвищення ефективності управлінських процесів. Загалом за рахунок введення інноваційних важелів управління компанія може перейти до нової парадигми ведення бізнесу, що приведе в майбутньому до повної трансформації організації в напряму створення цінності проектів.

В результаті дослідження питання щодо управління цінністю проектів нами були визначені основні етапу управління цінністю проектів та запропоновані організаційні дії, що в сукупності формують відповідну платформу для проектно-орієнтованих підприємств, які прагнуть управляти цінністю проектів і підвищувати їх результативність. Перспективою подальших наукових пошуків у цьому напрямі може стати впровадження організаційно-методичного підходу в практику українських підприємств.

Література*:* 1. Назаренко І. М. Цінність підприємства – головний орієнтир стратегічного менеджменту. *Агросвіт.* 2013. № 11. С. 14–18. **2.** Передало Х. С., Мирончук Т. В. Фактори впливу на формування змісту місії машинобудівних підприємств. URL: http://vlp.com.ua/files/11_27.pdf. **3.** Гайдай Т. В. Історико-економічний аналіз розробки проблеми цінності у вітчизняній та зарубіжній теорії. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2009. Вип. 37–38. URL: http://politics.ellib.org.ua/pages-5756.html. **4.** Стасюк Л. Л. Цінність підприємства: генезис та сучасна парадигма формування змісту поняття. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/21-2016/23.pdf. **5.** Бушуєв С. Д. Креативні технології управління проектами та програмами : монографія. Київ : Самміт – Книга, 2010. 768 с. **6.** Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. Д. Формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організацій. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2009. № 3 (31). С. 5–14. **7.** Кубарева І. В., Батенко Л. П. Знаннєва компонента проектного управління у забезпеченні інвестиційної привабливості підприємств // Стратегічне управління знаннями підприємства : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Л. П. Батенко та ін.]. Київ : КНЕУ, 2014. 455 с. С. 349–360. **8.** Судук О. Ю. Формування цінності проектного підходу в сфері аграрного виробництва. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування.* 2016. № 2 (74). С. 213–221. **9.** Рич М. І. Цінності зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проектах. URL: http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/45-49.pdf. **10.** Олех Т. М., Колесникова Е. В. Матричная диаграмма и «сильная связанность» индикаторов ценности в проектах. *Электротехнические и компьютерные системы*. 2012. № 07 (83). С. 148–153. **11.** Kniazieva O., Melykh O. Functional model for investment project's evaluation and financial controlling. *The Economic Annals-XXI.* 2014. No. 3–4 (1). P. 47–50. **12.** Рибак А. І., Азарова І. Б. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті : монографія. Одеса : ОДАБА, 2017. 145 с.

References: 1. Nazarenko I. M. *Tsinnist pidpryiemstva – holovnyi oriientyr stratehichnoho menedzhmentu* [The Value of the Enterprise is the Main Reference Point of Strategic Management]. *Ahrosvit.* 2013. No. 11. P. 14–18. **2.** Peredalo Kh. S., Myronchuk T. V. Faktory vplyvu na formuvannia zmistu misii mashynobudivnykh pidpryiemstv. URL: http://vlp.com.ua/files/11_27.pdf. **3.** Haidai T. V. Istoryko-ekonomichnyi analiz rozrobky problemy tsinnosti u vitchyznianii ta zarubizhnii teorii. *Istoriia narodnoho hospodarstva ta ekonomichnoi dumky Ukrainy.* 2009. Issue 37–38. URL: http://politics.ellib.org.ua/pages-5756.html. **4.** Stasiuk L. L. Tsinnist pidpryiemstva: henezys ta suchasna paradyhma formuvannia zmistu poniattia. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/21-2016/23.pdf. **5.** Bushuiev S. D. *Kreatyvni tekhnolohii upravlinnia proektamy ta prohramamy* : monohrafiia [Creative Technologies for Project and Program Management: monograph]. Kyiv : Sammit – Knyha, 2010. 768 p. **6.** Bushuiev S. D., Bushuieva N. D. Formuvannia tsinnosti v diialnosti proektno-oriientovanykh orhanizatsii [Formation of Value in the Activities of Design-Oriented Organizations]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*. 2009. No. 3 (31). P. 5–14. **7.** Kubareva I. V., Batenko L. P. *Znannieva komponenta proektnoho upravlinnia u zabezpechenni investytsiinoi pryvablyvosti pidpryiemstv* [Knowledge Component of Project Management in Providing Investment Attractiveness of Enterprises] // Stratehichne upravlinnia znanniamy pidpryiemstva: monohrafiia / [A. P. Nalyvaiko, O. M. Hrebeshkova, L. P. Batenko et al.]. Kyiv : KNEU, 2014. 455 p. P. 349–360. **8.** Suduk O. Yu. *Formuvannia tsinnosti proektnoho pidkhodu v sferi ahrarnoho vyrobnytstva* [Formation of the Value of a Project Approach in the Field of Agrarian Production]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*. 2016. No. 2 (74). P. 213–221. **9.** Rych M. I. Tsinnosti zatsikavlenykh storin v sotsialnykh ta komertsiinykh proektakh. URL: http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/45-49.pdf. **10.** Oleh T. M., Kolesnikova Ye. V. *Matrichnaya diagramma i «silnaya svyazannost» indikatorov tsennosti v proektakh* [Matrix Diagram and "Strong Connectivity" of Value Indicators in Projects]. *Elektrotekhnicheskiye i kompyuternyye sistemy*. 2012. No. 07 (83). P. 148–153. **11.** Kniazieva O., Melykh O. Functional model for investment project's evaluation and financial controlling. *The Economic Annals-XXI.* 2014. No. 3–4 (1). P. 47–50. **12.** Rybak A. I., Azarova I. B. *Upravlinnia zatsikavlenymy storonamy v proektnomu menedzhmenti* : monohrafiia [Managing Stakeholders in Project Management: monograph]. Odesa : ODABA, 2017. 145 p.

Інформація про авторів

Батенко Людмила Павлівна – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри стратегії підприємств Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (просп. Перемоги, 54/1, м. Київ, 03057, Україна; e-mail: batenkoludmila@gmail.com).

Лєзіна Анастасія Володимирівна – аспірант кафедри стратегії підприємств Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (просп. Перемоги, 54/1, м. Київ, 03057, Україна; e-mail: lezya16@meta.ua).

Информация об авторах

Батенко Людмила Павловна – кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедры стратегии предприятий Государственного высшего учебного заведения «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана» (просп. Победы, 54/1, г. Киев, 03057, Украина; e-mail: batenkoludmila@gmail.com).

Лезина Анастасия Владимировна – аспирант кафедры стратегии предприятий Государственного высшего учебного заведения «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана» (просп. Победы, 54/1, г. Киев, 03057, Украина; e-mail: lezya16@meta.ua).

Information about the authors

L. Batenko – Ph.D. (Economics), Professor, Head of Business Strategy Department, State Higher Educational Institution "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman" (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine; e-mail: batenkoludmila@gmail.com).

A. Liezina – Postgraduate Student of Business Strategy Department, State Higher Educational Institution "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman" (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine; e-mail: lezya16@meta.ua).

Стаття надійшла до ред.
21.03.2018 р.

JEL Classification: L26; M15; M21

УДК 338.2

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Отенко В. І.
Стоказ Я. М.

Анотація. *За результатами оцінювання міжнародних рейтингових агентств, стан корпоративного управління вітчизняних підприємств відповідає недостатньому рівню відповідності провідним міжнародним практикам і принципам ефективного корпоративного управління. Це зумовлює необхідність створення організаційних умов для підвищення рівня якості та компетентності корпоративного управління. Таке положення реалізується за наявності відповідного ефективного інструментарію управління стратегічними знаннями та розвитку управлінської компетентності. Вибір і пріоритетність стратегічних заходів для удосконалення якості корпоративного управління обґрунтовується за допомогою експертних методів оцінювання за системою показників управлінської компетентності підприємства.*

Ключові слова: *управлінська компетентність, підприємство, корпоративне управління, якість, методичне забезпечення, оцінювання.*

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Отенко В. И.
Стоказ Я. Н.

Аннотация. *По результатам оценки международных рейтинговых агентств, состояние корпоративного управления отечественных предприятий соответствует недостаточному уровню соответствия лучшим международным практикам и принципам эффективного корпоративного управления. Это требует создания организационных условий для повышения качества и компетентности корпоративного управления. Такая ситуация реализуется при использовании соответствующих эффективных инструментов управления стратегическими знаниями и развития управленческих компетенций. Выбор и приоритет стратегических мер по повышению качества корпоративного управления обосновываются с помощью методов экспертной оценки в системе показателей управленческой компетентности предприятия.*

Ключевые слова: *управленческая компетентность, предприятие, корпоративное управление, качество, методическое обеспечение, оценка.*

© **Отенко В. І., Стоказ Я. М., 2018**