УДК 658.5:004.9
JEL classification: M15

Юденко А.В.,

Мохонько Г.А.
канд. екон. наук, доцент
ORCID ID: 0000-0003-2126-6871
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦІННІСНОГО ПІДХОДУ

CREATION OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF PROJECTS OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF PRICING APPROACH

У статті змодельовано бізнес-процес створення системи управління проектами на основі ціннісного підходу. Доведено, що практичне впровадження результатів дозволяє не тільки знизити непродуктивні витрати, а й підвищити якість процесів управління проектами, що дозволяє мати повну інформацію про поточний процес бізнесу і вживати своєчасних і стратегічно вірні рішення. Розглянуто ціннісний підхід при створенні системи управління проектами. Визначені особливості розвитку та чинники створення системи управління проектами. Наведена організація розподілу загального управління цінністю проекту на модулі, які відповідають за формування факторів його цінності. Розглянуто компоненти, інструменти та передумови створення цінності проекту, які можна узагальнити у систему ціннісно-процесного управління проектами на підприємстві. Запропоновано базувати технологію на поетапному впровадженні системи управління проектами в компанії, щоб забезпечити побудову необхідної для компанії системи без інвестування значних коштів і з мінімальним рівнем ризику. Проаналізовано принципи на яких базується підхід до управління цінністю.

Продемонстрована трирівнева модель зрілості управління проектами та обґрунтована доцільність її впровадження з позиції успішності проектного управління. Запропонований загальний алгоритм взаємодії учасників процесів управління цінністю на різних етапах реалізації проекту. Обґрунтовано доцільність впровадження моделі зрілості з позицій успішності проектного управління. Починаючи з відсутності процесу як предмета управління проектним менеджером, переходячи до стану нестандартизованого управління процесом відповідно до індивідуально визначених процедур і досвіду проектної команди на першому рівні зрілості, продовжуючи якісними змінами у бік корпоративної стандартизації та регламентування процедур на другому рівні і завершуючи рівнем постійного розвитку і вдосконалення одиничного процесу на базі сформованого досвіду реалізації проекту.

Ключові слова: система управління проектами, цінність проекту, проектно-орієнтоване підприємство, трирівнева модель зрілості управління проектами.

The article simulates the business process of creating a project management system based on a value-based approach. It is proved that the practical implementation of the results allows not only to reduce unproductive costs, but also to improve the quality of project management processes, which allows you to have complete information about the current business process and

make timely and strategically correct solutions. Considered the value approach when creating a project management system. The peculiarities of development and factors of the project management system development are determined. The organization of distribution of general management of the value of the project on the modules responsible for forming the factors of its value is given. The components, tools and prerequisites for creating the value of a project that can be summarized in the system of value-process management of projects at the enterprise are considered. It is suggested to base the technology on the phased implementation of the project management system in the company to ensure the construction of the company's system without significant investment and with minimal risk. The principles on which the approach to value management is based are analysed. The three-level model of maturity of project management has been demonstrated and the feasibility of its implementation is substantiated from the standpoint of project management success. The proposed general algorithm for interaction of participants in the processes of value management at different stages of the project implementation. The expediency of introducing the model of maturity from the standpoint of the success of the project management is substantiated. From the absence of the process as the subject of project manager management, moving to the state of non-standardized process management in accordance with the individually determined procedures and experience of the project team at the first level of maturity, continuing qualitative changes in the direction of corporate standardization and regulation of procedures at the second level and completing the level of continuous development and improvement a unit process based on the experience gained in project implementation.

Keywords: project management system, project value, project-oriented enterprise, three-level model of maturity of project management.

Вступ. Більш-менш формалізована практика управління проектами існує сьогодні в більшості українських підприємств. Однак досвід показує, що при відсутності системи управління керівник і учасники проекту неминуче стикаються з проблемами, пов'язаними з конфліктами цілей, пріоритетів, термінів, призначень, ресурсів і звітності.

Тому все більше число українських підприємств здійснюють стандартизацію процесів управління проектами за допомогою впровадження системи управління проектами, використовуючи прогресивні підходи, методи та інформаційні системи.

Зміни потребують застосування системи управління проектами на базі ціннісного підходу. Питанням впровадження системи управління проектами присвячені роботи Оберемко А.В., Полковникова М.Ф., С.Д. Бушуєва І.І., А.І. Дубовика, Мішина С.А., Козлова Ю.І. та ін. Аналіз останніх публікацій демонструє, що створення системи управління проектами здійснюється поетапним переходом від «функціонального» управління діяльністю організації до «проектному.

Постановка завдання. Метою дослідження є поглиблення знань про створення системи управління проектами для проектно-орієнтованого підприємства на основі ціннісного підходу, яка дозволить вирішити проблеми, пов'язані з конфліктами термінів, пріоритетів, призначень, звітності та ресурсів. Основною метою створення системи управління проектами є

реалізація проектів у відповідності зі стратегією проектно-орієнтованого підприємства.

Відповідно до зазначеної мети поставлено наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади системи управління проектами з позиції поняття та чинників створення системи управління проектами;
- навести організацію розподілу загального управління цінністю проекту;
- обґрунтувати доцільність впровадження моделі зрілості з позицій успішності проектного управління;
- запропоновати загальний алгоритм взаємодії учасників процесів управління цінністю на різних етапах реалізації проекту.

Методологія. Під час вирішення поставлених цілей у статті було використано такі загальнонаукові методи: якісний аналіз та синтез (для дослідження теоретичних підходів до визначення проектно-орієнтованого підходів до управління проектами на підприємстві), структурний; табличо-графічний (для систематизації та візуалізації цифрової інформації).

Результати дослідження. Беручи до уваги значний внесок вищеописаних науковців у вирішенні проблем системи управління проектами для проектно-орієнтованого підприємства слід виділити окремі аспекти та методики побудови ефективної системи. Особливо недостатньо вивчені питання розробки універсальної системи діагностування та аналізу розвитку одиничних процесів у сфері проектного управління. Існує певна кількість невирішених питань, пов’язаних із дослідженням підходів до оцінювання зрілості систем проектного управління та їх моделювання.

Особиста відповідальність за кожен крок процесу покращує контроль для ресурсів і виконання робіт, який веде до вищої якості виготовленої продукції і повне задоволення потреб споживача, що є основою адаптації до ринкових умов господарювання (оскільки орієнтиром діяльності підприємства є потреби споживача) і в комплексі цих переваг досягається підвищенням ефективності та результативності діяльності підприємства, що є фундаментом для забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку [1].

Система управління проектами(далі СУП) - це комплекс методичних, організаційних та інформаційних засобів, що дозволяють організувати і підтримувати процеси управління проектами в компанії [2].

Впровадження системи управління проектами матиме сенс компаніям, котрі прагнуть збільшити число успішно реалізованих внутрішніх і зовнішніх проектів, а також хочуть підвищити ефективність проектної діяльності організації. Створення і розвиток СУП на базі ціннісного підходу – важлива задача, яка націлена на скорочення тривалості циклу виконання проектів та істотне підвищення цінності продуктів для ключових зацікавлених сторін, а також забезпечення можливості виконання більшої кількості за рахунок оптимального формування портфелів проектів. Дана задача стоїть перед

багатьма компаніями в Україні, оскільки ситуація, що склалася, вимагає якісного управління проектами і програмами, ініційованими в компаніях.

Особливість розвитку СУП полягає в тому, що цей процес, як і будь-який процес розвитку, має реалізовуватися на протязі всього життєвого циклу розвитку компанії, тому слід розділити дану діяльність на проект впровадження СУП і проект її розвитку в компанії.

Для впровадження і розвитку СУП в компанії необхідно мати технологію, яка б дозволила вирішити три основні задачі:

1. Здійснити вибір необхідного набору методів і засобів управління проектами для реалізації проектів компанії.

2. Формалізувати процес розробки, впровадження і розвиток СУП в компанії.

3. Реалізувати проект впровадження СУП в компанії на підставі обраного набору методів і засобів проектного управління. Пропонується базувати цю технологію на поетапному впровадженні СУП в компанії, щоб забезпечити побудову необхідної для компанії системи без інвестування значних коштів і з мінімальним рівнем ризику [3].

Важливими чинниками створення СУП є:

1) розуміння того, що створення СУП – це складний організаційний проект, що вимагає виділення необхідних фінансових, матеріальних і часових ресурсів;

2) узгодженість стандартів СУП із загальними процесами у роботі підприємства;

3) створення Проектного офісу;

4) впровадження СУП за етапами;

5) навчання співробітників компанії використання методології управління проектами та роботі в СУП [4].

Усі розглянуті компоненти, інструменти та передумови створення цінності проекту можна узагальнити у систему ціннісно-процесного управління проектами на підприємстві (рис.1). На ньому наведена організація розподілу загального управління цінністю проекту на два модулі, які відповідають за формування факторів його цінності. Перший модуль – управління цінністю (розвитком) процесів проектного управління на базі оцінювання зрілості та оптимізації одиничних процесів. Другий модуль – управління цінністю результатів проекту за рахунок балансування цінності його проміжних і кінцевих результатів для зацікавлених сторін проекту. В межах модуля управління цінністю результатів проекту варто виділити дві логічно пов’язані складові: загальне управління цінністю для всіх зацікавлених сторін проекту і вузькоспеціалізовану складову управління цінністю для кінцевих споживачів проектного продукту – управління інжинірингом цінності проектного продукту [5].

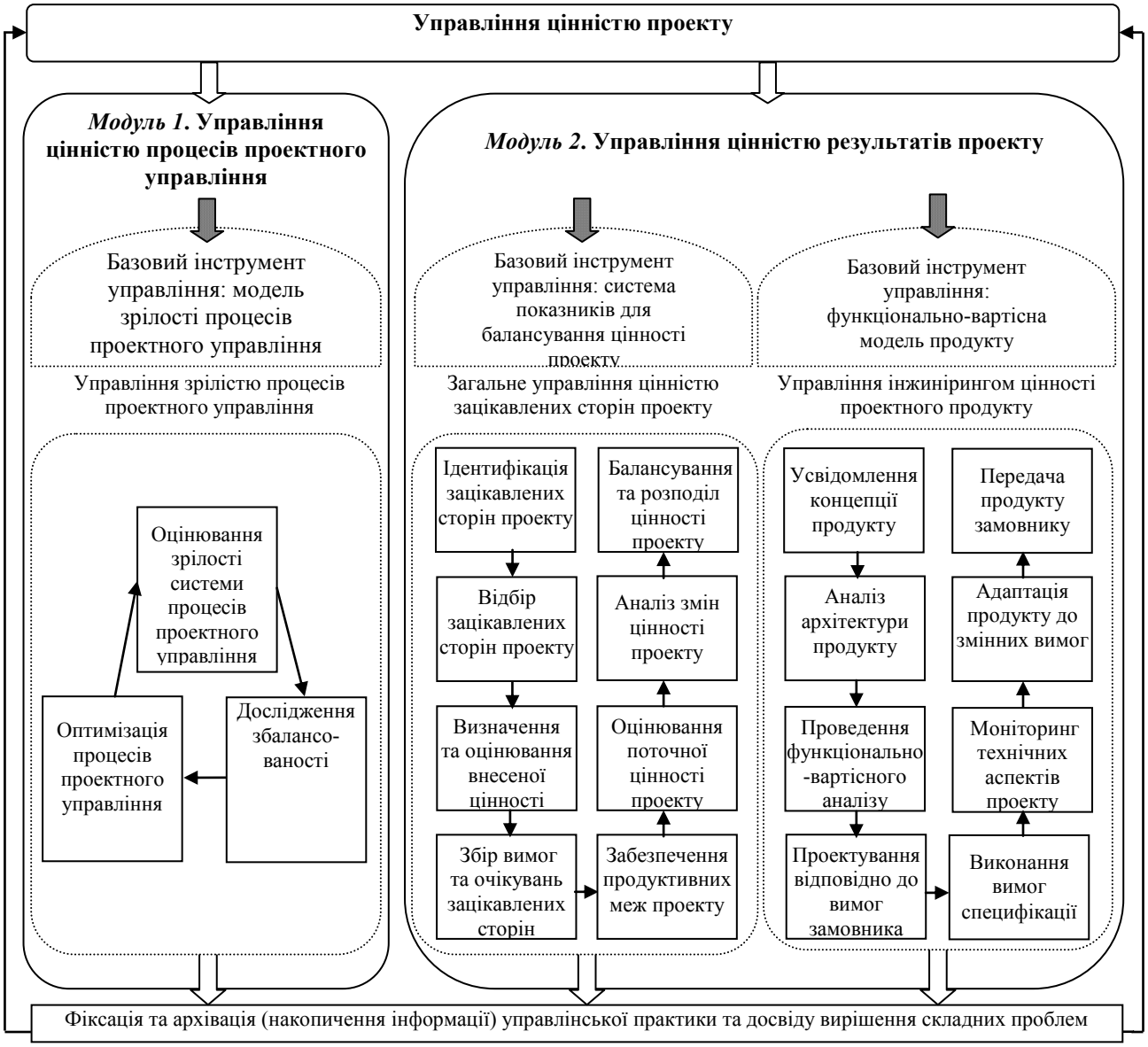

Рисунок 1 – Система управління проектами на базі ціннісного підходу

Джерело: систематизовано авторами на основі [5], [6].

Підхід до управління цінністю базується на наступних принципах:

- безперервність цінності проекту, засобів вимірювання і оцінки, моніторингу та контролю. В організації даний принцип формує ланцюга цінностей (вертикальні і горизонтальні);
- фокусування на цілях, перед пошуком рішень оптимізують цінність продукту і проекту для ключових зацікавлених сторін;
- зосередження на функціях, які забезпечують максимізацію інноваційного та практичного результату в рамках сервісної моделі проекту.

Універсальний досвід і кращі практики здійснення досліджень рівня розвитку методу проектного управління дають змогу встановити оптимальний склад відповідного аналітичного інструментарію. Для налагодження ключових характеристик одиничних процесів була запропонована універсальна трирівнева модель зрілості процесів проектного управління (рис.2).

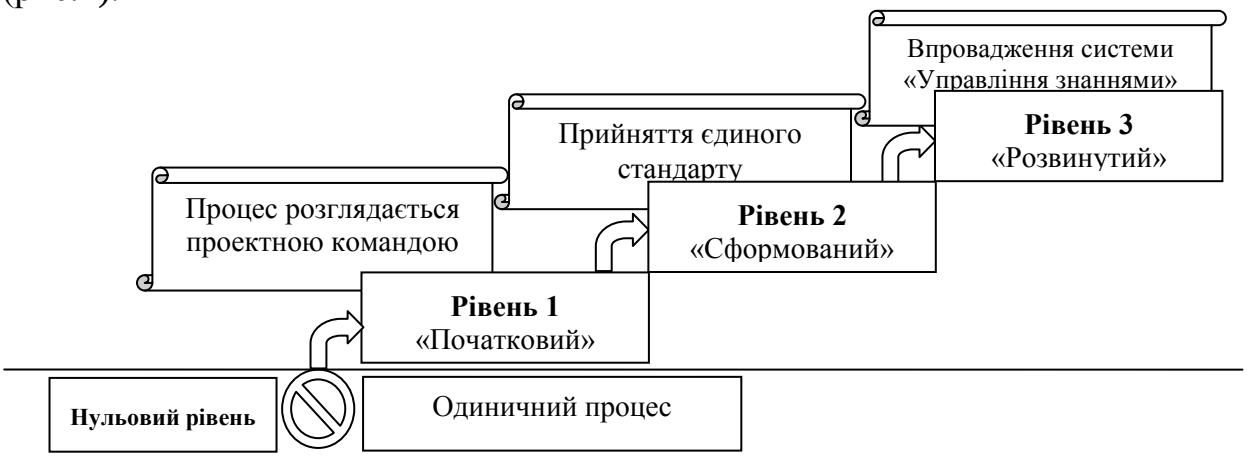

Рисунок 2 – Трирівнева модель зрілості одиничних процесів управління проектами

Джерело: доопрацьовано авторами на основі [7].

Модель передбачає розмежування трьох рівнів зрілості одиничного процесу проектного управління: починаючи з відсутності процесу як предмета управління проектним менеджером, переходячи до стану нестандартизованого управління процесом відповідно до індивідуально визначених процедур і досвіду проектної команди на першому рівні зрілості, продовжуючи якісними змінами у бік корпоративної стандартизації та регламентування процедур на другому рівні і завершуючи рівнем постійного розвитку і вдосконалення одиничного процесу на базі сформованого досвіду реалізації проекту.

З метою усунення складності впровадження процесів управління цінністю запропонований загальний алгоритм взаємодії учасників процесів управління цінністю на різних етапах реалізації проекту (рис. 3).

Проведення оцінки протягом життєвого циклу проекту впровадження і розробки СУП:

1. Перед проектна оцінка: оцінка проекту на початковій фазі, до рішення про планування проекту.

2. Проміжна оцінка: на максимальному етапі фази реалізації проекту.

3. Пост-проектна оцінка: на кінцевій фазі завершення та управління проектом.

4. Подальша оцінка: підтвердження ефекту проекту [9].

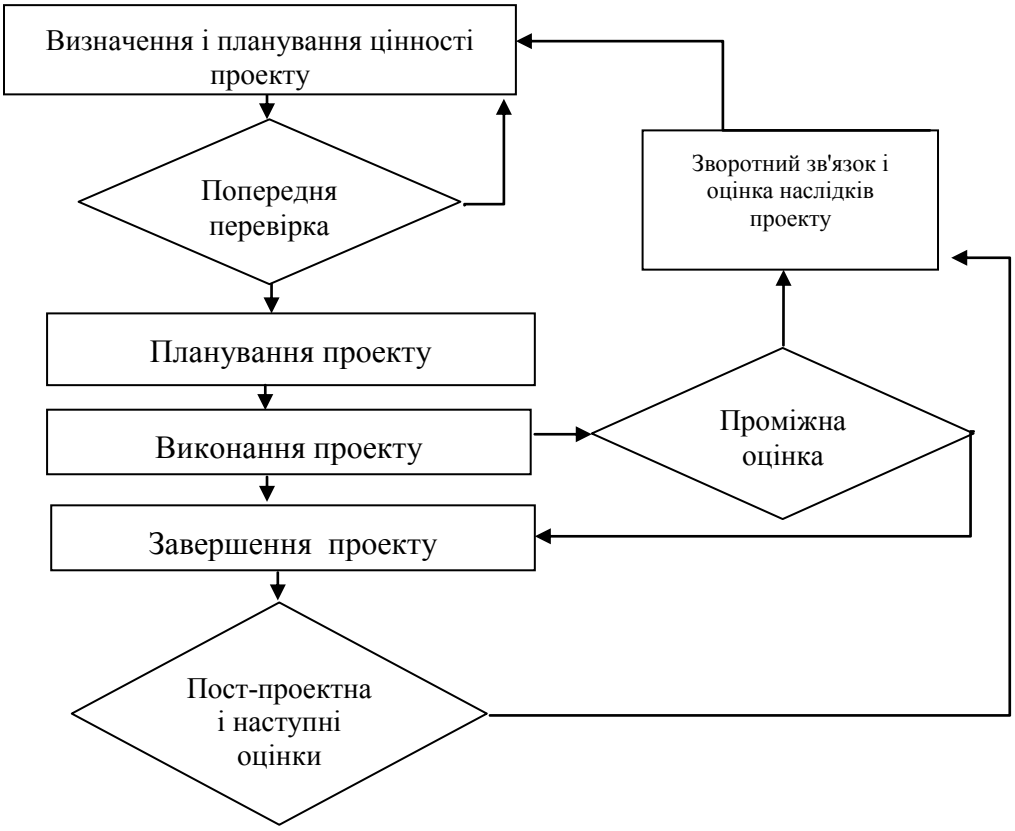

Рисунок 3 – Алгоритм взаємодії учасників процесів управління цінністю на різних етапах реалізації проекту

Джерело: систематизовано авторами на базі [5], [8]

Залежно від рівня складності завдань і характеру повноважень учасників процесу щодо прийняття конкретного рішення передбачається зміна ролей на відповідних організаційних рівнях підприємства.

Продуктом проекту може бути продукція підприємства (результат наукового і маркетингового дослідження, технологічна документація на новий виріб і т.д.) і рішення різних внутрішніх виробничих завдань (наприклад, підвищення ефективності та якості продукції, організації праці, оптимізації фінансових потоків).

Таким чином, впровадження і розвиток СУП - процес складний і дорогий для компаній. Поетапна реалізація даного процесу дозволяє знизити витрати на впровадження процесів, які не ефективних і не актуальних для компанії, а також створити СУП під конкретного замовника на підставі об'єктивних рекомендацій, сформульованих на базі аналізу результатів реалізації пілотних проектів.

Висновки. Основні теоретичні і прикладні результати дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Розглянуто теоретичні засади системи управління проектами з позиції поняття та чинників створення СУП. Особливість розвитку системи управління проектами полягає в тому, що цей процес, як і будь-який процес розвитку, має реалізовуватися на протязі всього життєвого циклу розвитку компанії. Важливими чинниками створення СУП є: розуміння того, що створення СУП – це складний організаційний проект, що вимагає виділення необхідних фінансових, матеріальних і часових ресурсів; узгодженість стандартів СУП із загальними процесами у роботі підприємства; створення проектного офісу; впровадження СУП за етапами; навчання співробітників компанії використання методології управління проектами та роботі в СУП.

2. Наведена організація розподілу загального управління цінністю проекту. В межах модуля управління цінністю результатів проекту запропоновано виділити дві логічно пов'язані складові: загальне управління цінністю для всіх зацікавлених сторін проекту і вузькоспеціалізована складова управління цінністю для кінцевих споживачів проектного продукту – управління інжинірингом цінності проектного продукту.

3. Обґрунтовано доцільність впровадження моделі зрілості з позицій успішності проектного управління. Починаючи з відсутності процесу як предмета управління проектним менеджером, переходячи до стану нестандартизованого управління процесом відповідно до індивідуально визначених процедур і досвіду проектної команди на першому рівні зрілості, продовжуючи якісними змінами у бік корпоративної стандартизації та регламентування процедур на другому рівні і завершуючи рівнем постійного розвитку і вдосконалення одиничного процесу на базі сформованого досвіду реалізації проекту.

4. Запропонований загальний алгоритм взаємодії учасників процесів управління цінністю на різних етапах реалізації проекту. Він складається з 4 етапів: перед проектної оцінка(оцінка проекту на початковій фазі, до рішення про планування проекту), проміжної оцінки(на максимальному етапі фази реалізації проекту), пост-проектної оцінки(на кінцевій фазі завершення та управління проектом) та подальшої оцінки (підтвердження ефекту проекту).

Отже, було змодельовано бізнес-процес створення системи управління проектами на основі ціннісного підходу. Практичне впровадження результатів дозволяє не тільки знизити непродуктивні витрати, а й підвищити якість процесів управління проектами, це інструмент, що дозволяє мати повну інформацію про поточний процес бізнесу і вживати своєчасних і стратегічно вірні рішення. Спрямованість подальших досліджень у цьому напрямі буде визначатися розробкою підходів до ідентифікації цінностей всіх складових процесу і його в цілому.

Література:

1. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. С. 56-62.
2. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Ярошенко Р.Ф. Ціннісний підхід у діяльності проектно-керуючих організаціях. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2010. С.12-20.
3. Оберемок І. І. Підходи до визначення мети результатів проектів організації. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2007. №3. С. 63-68.
4. Тернер Дж. Родні. Керівництво по проектно-орієнтованого управління : навч. посіб./за ред. В.І. Воропаєва. Київ. Видавничий дім Гребенникова, 2007. 552 с.
5. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 136-143.
6. Сидорчук О.В. Системний підхід до управління проектами та програмами: означення засад . *Східно-Європейський журнал передових технологій.* 2011. № 5 (49). том 1. С.30-32.
7. Бушуєва Н.С. Моделі та методи проактивного управління програмами організаційного розвитку. *Науковий світ*. 2007. 270 с.
8. Кендалл И. Сучасні методи управління портфелями проек: Максимізація ROI. Пер. с анг. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. 576 с.
9. Полковників А.В., Дубровик М.Ф. Впровадження корпоративної системи управління проектами: ризики, фактори успіху, вибір стратегії : навч. посіб. Харків: ЗНУ, 2006. № 01 (05). С. 42-49.