

Kustrich L. O.

Uman National University of Horticulture

FORMATION OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF SOCIAL AND ECONOMIC EFFECTIVENESS OF USE OF RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Summary

In the article the ways for forming and increasing efficiency use of resource potential of agricultural enterprises. The analysis of an estimation of efficiency of use of resource potential on an example of the agricultural enterprises of the Cherkasy region, is carried out. Defined, that the improvement of the economic situation in agriculture and maximizing the use of its capabilities it is achieved with the rational use of resources on the basis of their proportionality and balance. It is established, that the development of an effective methodology on the formation of a management system social economic efficiency use of resource potential of agricultural enterprises, will allow to strengthen innovative activity, provide economic safety of agricultural producers, and, as a result, become a basis for solving many agricultural problems.

Key words: management, resource, potential, social and economic efficiency, agriculture, enterprise.

УДК 005.8

Лезіна А. В.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІННОСТІ ДЛЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЕКТІВ: МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИКИ

Досліджено теоретичні та прикладні аспекти забезпечення ціннісних очікувань стейкхолдерів серед вітчизняних підприємств, що здійснюють свою господарську діяльність у сфері надання послуг з електропостачання. Виокремлено наявні засоби та способи задоволення ціннісних очікувань для учасників проектної діяльності. Виявлено прогалини щодо неналежного застосування інструментального апарату забезпечення цінності.

Ключові слова: цінність, проект, стейкхолдери проекту, учасники проектної діяльності, ціннісні очікування.

Постановка проблеми. В умовах становлення проектного менеджменту, в реаліях бізнес-середовища України важливим питанням є забезпечення цінності для всіх зацікавлених сторін проекту, тому ціннісна орієнтація в управлінні проектами набуває все більшої актуальності. Відповідно, домінуючим критерієм успіху під час розроблення та реалізації проекту є забезпечення цінності для всіх його зацікавлених сторін. У складі стейкхолдерів, які посідають винятково важливе місце в процесі планування та реалізації проектів, є працівники підприємств, на яких вони виконуються. Створення, забезпечення та баланс усіх ціннісних очікувань для них спонукає до більш ефективної реалізації задуму та гарантує акумулювання цінності для інших зацікавлених сторін, таких як замовник, оточення та суспільство. Вважаємо за доцільне провести аналіз стану забезпечення ціннісних очікувань працівників підприємств, що реалізують проекти у сфері надання послуг з електропостачання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Першим видатним ученим, хто зацікавився врахуванням інтересів зацікавлених сторін в управлінні компаніями, є Р. Фрімен. У своїх працях він наголошував на підвищенні ефективності та результативності діяльності підприємств за рахунок урахування менеджерами підприємств інтересів зацікавлених сторін [1, с. 103]. Нині ця теорія широко застосовується не лише під час визначення стратегічних завдань підприємства, а й в управлінні проектами. Український учений М.І. Рич у своїх працях аналізує цінність для зацікавлених сторін у різнопланових проектах [2; 3]. Також над вивченням цього питання працюють вітчизняні науковці О.О. Безручко [4], Ю.В. Бас [5], І. Олексів та В. Харчук [6] та ін. Основний акцент у цих роботах робиться на підвищенні конкурентних

переваг та на стратегічному розвитку підприємств за рахунок стимулювання зацікавлених сторін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На нашу думку, варто звернути увагу на внутрішнє середовище проектно орієнтованих підприємств та розглянути умови забезпечення ціннісних очікувань членам проектної команди в процесі управління проектом. Цей процес є можливим за умов забезпечення та збалансованості всіх ціннісних характеристик, що призводить до отримання вчасно, належних якості та обсягу продукту проекту і безпосередньо впливає на створення цінності проекту, що в подальшому має наслідки від використання його продукту. З огляду на специфіку сфери надання послуг з електропостачання, вважаємо за доцільне зробити критичний огляд методів, інструментів та дій щодо забезпечення цінності в практиці управління проектами серед цих підприємств та виявити прогалини.

Мета статті полягає у висвітленні методичних підходів до забезпечення цінності для учасників проекту в процесі його планування та реалізації, а також проведенні аналізу стану забезпечення цінності на вітчизняних підприємствах із надання послуг електропостачання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У рамках реалізації проекту керівником підприємства (куратором) обирається кваліфікований персонал (члени проектної команди) з відповідною освітою. Специфіка надання послуг із монтажу електрообладнання та супутнього обладнання передбачає створення безпечної електроустановки, що може бути здійснено за наявності знань та досвіду всього персоналу.

З погляду класичної теорії проектного менеджменту друга фаза життєвого циклу проекту – планування та реалізація – є найбільш відповідаль-

ною в контексті дотримання критеріїв «залізного трикутника» та забезпечення цінності для всіх стейкхолдерів. Процес реалізації проекту та створення продукту проекту забезпечується всіма членами проектною командою та постачальниками. Аналіз штатного розкладу п'яти підприємств виявив наявність таких штатних одиниць:

- головний інженер проекту. Це уповноважений працівник із вищою освітою та групою допуску з електробезпеки не нижче IV (понад 1 000 В), який має право виконувати та контролювати процес виконання робіт. У його підпорядкуванні знаходяться всі члени проектною команди. Також він нарівні з куратором проекту має виняткове право співпраці з постачальниками;

- інженер-проектувальник – це особа з вищою технічною освітою, яка має досвід роботи з проектування інженерних мереж та споруд та кваліфікаційний сертифікат на право виготовляти проектно-технічну документацію;

- інженер-кошторисник – це особа з вищою економічною або технічною освітою, яка має знання та досвід із ціноутворення в будівництві та володіє навичками користування програмними продуктами для обчислення вартості будівельно-монтажних робіт (ABK, IBK та ін.). Кваліфікація працівника підтверджується відповідним сертифікатом;

- бухгалтер – особа з відповідною вищою освітою, яка має досвід роботи з будівельними об'єктами та володіє навичками роботи з програмними кошторисними продуктами для складання договорів із замовником;

- виконавець робіт – це особа зі спеціальною технічною освітою, яка має групу допуску з електробезпеки до IV (до 1 000 В) та є відповідальною за матеріально-технічне забезпечення підприємства. У підпорядкуванні даного члена проектною команди знаходяться електромонтери, водії та експерти;

- електромонтер – це член проектною команди, який має середню технічну освіту, групу допуску з електробезпеки до III (500 В) та досвід роботи з монтажу та налагодження електроустановок;

- водій – кваліфікований працівник підприємства, який має досвід роботи на спеціальній техніці та відповідає за її належну експлуатацію;

- експерт електротехнічної лабораторії – кваліфікований працівник зі спеціальною технічною або вищою освітою, який має знання та досвід роботи з електроустановками в площині їх запуску, налагодження та проведення лабораторних іспитів.

Кожен із представників проектною команди має за мету досягти індивідуальних цінностей, що в подальшому формують цінності колективу, забезпечують цінності для підприємства та, відповідно, впливають на сукупну цінність від продукту та процесу управління проектом на інших стейкхолдерів (замовника, оточення, суспільства). На нашу думку, це можна представити так (рис. 1).

З рис. 1 видно, як забезпечення індивідуальних ціннісних очікувань може формувати, акумулювати та впливати на досягнення цінності для всіх зацікавлених сторін у процесі управління проектом і в процесі використання продукту проекту.

На нашу думку, на першій стадії «Зародження» проявляються та формуються індивідуальні ціннісні очікування учасників проектною команди на тлі їх участі в плануванні та реалізації проекту. Варто зазначити, що бажання отримати ціннісні характеристики на даній стадії для кожного зі стейкхолдерів не залежать від посади та не мають пріоритетів серед інших представників. Досягнення та забезпечення цінності для особи як індивіда в процесі планування та реалізації проекту, серед інших учасників, формує ціннісні очікування колективу проекту. Цей процес накопичення та узгодження формується на другій стадії – «Розширення». Прерогативою цього етапу є обмін, формування та дотримання балансу серед всіх індивідуальних ціннісних очікувань. Також важливим є забезпечення загальної цінності для колективу стейкхолдерів. Надалі накопичення та забезпечення цінності формують сукупну цінність підприємства як єдиного механізму. Прояв цінності в даному разі відповідає третій стадії – «Акумулювання». Таким чином, на цій стадії колектив забезпечує створення цін-



Рис. 1. Стадії створення ціннісних очікувань на підприємстві в процесі управління проектом

Джерело: складено автором

ності для підприємства та водночас останнє може забезпечувати ціннісні очікування для учасників проектною команди в майбутньому. У подальшому сформована цінність підприємства забезпечує отримання ціннісних характеристик для інших стейкхолдерів, не задіяних у процесі управління проектом, таких як замовник, оточення та суспільство. Цей процес впливу присутній на четвертій стадії «Впровадження». Ми вважаємо за доцільне звернути увагу на те, що всі стадії створення ціннісних очікувань на підприємстві в процесі управління проектом мають взаємну залежність та постійно змінюються. Таким чином, один із представників команди проекту в разі досягнення своїх індивідуальних ціннісних очікувань може змінити загалом створену цінність підприємства та надати замовнику, оточенню та суспільству більших привілеїв порівняно з конкурентами. Дана ситуація позитивно впливає на репутацію організації, що виконала проект, та забезпечить іншим членам проектною команди мотивацію в майбутніх проектах.

Під час аналізу практики управління проектами на обраних підприємствах були виявлені дії, що впливають на забезпечення ціннісних складників для кожного працівника підприємства (табл. 1).

Табл. 1 висвітлює досить велику кількість дій, що забезпечують отримання цінності різними стейкхолдерами проекту в процесі управління ним.

Першочерговими кроками під час планування та реалізації проекту є забезпечення індивідуальних ціннісних характеристик для куратора у вигляді підтримки ділової репутації, фінансові винагороди та мотивація членів проектною команди. Всі ці складники цінності напряду залежать від його здатності як керівника забезпечити процес реалізації проекту так, щоб досягти індивідуальних ціннісних очікувань та збалансувати всі складники цінності для підпорядкованих осіб. Відповідно, на етапі планування та реалізації проекту куратор надає повноваження менеджеру проекту для виконання та контролює процес реалізації проекту, що в подальшому забезпе-

чує формування загальної цінності для підприємства. Також існує досить актуальне питання, яке варто віднести до підтримки репутації кожного учасника проектною діяльності, а саме дотримання конфіденційності інформації та комерційна таємниця. Практика реалізації проектів на українському ринку не забезпечує його дотримання. У такому разі забезпечення ціннісних очікувань для всіх представників може бути виконана не належної якості або передана конкурентам, що загалом ставить під загрозу реалізацію проекту. На нашу думку, доречним є підписання відповідної угоди всіма членами проектною команди, а повноваження щодо її виконання варто делегувати менеджеру проекту, тому що саме цей представник команди проекту безпосередньо вибирає членів проектною команди для вирішення завдань проекту згідно з їх кваліфікацією та досвідом. Таким чином, у процесі планування та реалізації проекту менеджером вирішуються завдання щодо забезпечення ціннісних очікувань для куратора методом балансування власних очікувань та забезпечення ціннісних очікувань усіх членів проектною команди, що знаходяться в його підпорядкуванні.

До особистих ціннісних очікувань менеджера проекту варто віднести підтримку ділової репутації, накопичення досвіду керівника та підвищення кваліфікації. Під час аналізу практики вітчизняних підприємств виявлено досягнення цих ціннісних очікувань. Так, на двох підприємствах за штатним розкладом головний інженер (менеджер проекту), інженер-проектувальник та інженер-кошторисник (члени проектною команди) обіймають посади після отримання кваліфікаційних сертифікатів для виконання своїх обов'язків за кошти організації. Підприємствами було зніняційовано навчання працівників без відриву від виробництва для розширення штатних одиниць. На противагу цьому прикладом є інші три організації, де такий сертифікат отримали директори підприємств. Відповідно, можемо зробити такі висновки. По-перше, перша група підприємств зацікавлена в створенні нових робочих місць та

Таблиця 1

Дії, що забезпечують цінність для стейкхолдерів у процесі планування та реалізації проекту

Стейкхолдер проекту	Дія	Ціннісний результат
Куратор проекту	Накопичення бази постійних клієнтів	Створення ділової репутації
	Обіймання посади понад три роки за призначенням засновників підприємства	Накопичення досвіду керівника
	Удосконалення системи управління персоналом, фінансова стабільність	Розвиток компанії
	Накопичення засобів основного фонду	Розвиток технік та технологій
Менеджер проекту	Обіймання посади понад три роки за призначенням куратора	Накопичення досвіду керівника
	Отримання нових знань, підтвердження кваліфікації та групи допуску з електробезпеки	Підвищення кваліфікації
Члени проектною команди	Забезпечення належним обладнанням та засобами охорони праці, проходження щорічно планового медичного огляду за рахунок підприємства	Забезпечення безпеки праці під час виробничого процесу
	Забезпечення спеціальним одягом для роботи з електроприладами, захисні засоби для роботи	Дотримання техніки безпеки
	Постійна робота за фахом та укладення трудового договору під час працевлаштування	Накопичення досвіду, постійна робота, фінансова стабільність
	Проведення планового та позапланового навчання (підтвердження та підвищення групи допуску з електробезпеки, охорони праці, техніки безпеки тощо)	Отримання нових знань
Постачальник	Укладання угоди на постачання необхідного обладнання та матеріалів	Фінансовий прибуток
	Довгострокові контракти з підприємствами	Створення та підтримка ділової репутації, переваги над конкурентами

Джерело: складено автором

може надати відповідну кваліфікацію своїм працівникам, що забезпечує гарну репутацію під час працевлаштування куратору та підприємству загалом та опосередковано впливає на зменшення ринку безробіття країни. По-друге, надання працівникам нових кваліфікацій та знання не є бажанням керівництва стимулювати підлеглих до кар'єрного зростання та набуття нових навичок. Це явище також має негативний вплив на ділову репутацію підприємства.

Також вважаємо за необхідне висвітлити ціннісні очікування інших членів проектної команди та стан їх забезпечення. У табл. 1 наведено основні фактори забезпечення цінності в процесі планування та реалізації проекту, такі як охорона праці, безпека праці, нові знання, плановий медичний огляд та фінансові винагороди для працівників. На підприємствах, обраних для аналізу, присутні необхідні обладнання та технології для ефективної реалізації проектів. Так, зокрема, одне підприємство володіє всіма допоміжними засобами, які закріплені за кожним працівником індивідуально. Тобто існує розподіл обов'язків та відповідальності для кожного члена підприємства за експлуатацію та використання обладнання. Цей фактор заохочує працівників до праці та стимулює до належного виконання своїх повноважень у процесі виконання обов'язків. До того ж лише це підприємство серед своїх основних засобів має в розпорядженні спеціально обладнаний транспортний засіб, який виконує допоміжну роль у будівництві монтажних робіт, а саме проведення лабораторних іспитів інженерних мереж та споруд наприкінці роботи. Експерт електротехнічної лабораторії, що виконує свої функціональні обов'язки на цьому обладнанні, отримував необхідну кваліфікацію за власний кошт у поза робочий час, будучи основним співробітником підприємства. Це свідчить про відсутність бажання з боку керівництва надавати та фінансувати нові знання для підлеглих. Натомість керівництво інших чотирьох підприємств зацікавлене в кваліфікації працівників та за власний рахунок підвищує рівень їх знань. На підприємствах постійно оновлюються основні засоби, такі як автогідропідіймачі та бурильно-кранові машини. Для доцільного використання даного обладнання працівники, що закріплені за ними, пройшли перепідготовку та навчання з подальшим отриманням посвідчень. Додаткові знання працівників на практиці ціняться керівництвом та мають вираження у фінансових винагородах завдяки преміюванню до основної оплати праці. Обов'язковими також є планові медичні огляди працівників у робочий час за рахунок підприємства та навчання для підтвердження або підвищення групи допуску з електробезпеки. На нашу думку, ці переваги варто розглядати як забезпечення членам проектної команди належних умов для виконання функціональних обов'язків, що є наслідком отримання працівниками кваліфікації, накопичення знань та має вираження в їх фінансовій стабільності. Всі ці переваги можна розглядати як неусвідомлене забезпечення ціннісних очікувань працівників підприємства, що задіяні у виконанні проектів. Таким чином, це варто трактувати як гарантію створення цінності для працівників та, відповідно, формування загальних цінностей для підприємства. Також хочемо акцентувати увагу на тому, що на практиці управління проектами серед українських

підприємств відсутнє дотримання та забезпечення балансу ціннісних очікувань між усіма представниками зацікавлених сторін у процесі планування та реалізації проекту. На нашу думку, це є суттєвим недоліком, який має відображення серед усіх представників підприємств та ставить під сумнів успішну реалізацію проектів.

У процесі планування та реалізації проекту важливу роль відіграє такий стейкхолдер, як постачальник. Його ціннісні очікування від проекту сконцентровані в деяких напрямках. По-перше, це постійний стабільний прибуток від реалізації власних виробів, по-друге, підтримка ділової репутації та переваги над конкурентами. Забезпечення цих ціннісних очікувань повинно досягатися в кожному проекті, що реалізується. У рамках свого підприємства постачальник розглядає співпрацю з монтажною організацією як окремий проект. Тут куратор або менеджер проекту виступають замовником матеріалів, а постачальник – куратором даного підрядного проекту. На нашу думку, дана ситуація відображає всі перелічені вище ціннісні очікування для постачальника. Практика вітчизняного бізнесу засвідчує, що ціннісні очікування досягаються у плідній співпраці з постачальником та мають вираження в отриманні знижок постійним клієнтам, оптовій закупівлі та гарантіях якості наданих товарів/послуг від виробника. Всі вироби та матеріали, що надаються, мають сертифікати. На нашу думку, це є забезпеченням цінності для таких стейкхолдерів:

- для куратора у двох напрямках: по-перше, на момент реалізації проекту у вираженні вчасного та якісного виконання монтажних робіт за допомогою відповідних матеріалів, по-друге, на момент завершення проекту створення та підтримка ділової репутації;

- для замовника якість матеріалів забезпечує довгострокове використання продукту проекту та надає гарантії на термін експлуатації;

- для оточення якісні матеріали спонукають до застосування та забезпечення власних ціннісних очікувань від подальшого використання продукту проекту.

Висновки. У результаті дослідження нами запропоновано стадії створення та забезпечення ціннісних очікувань для учасників проектної діяльності, які вираженні від індивідуальних ціннісних очікувань до цінності підприємства. Створення та забезпечення кожної характеристики цінності допомагає у формуванні та отриманні цінності від процесу управління проектом і впливає на стейкхолдерів, не задіяних у процесі планування та реалізації проекту, а саме на замовника, оточення та суспільство. Аналіз практики реалізації проектів показав часткове створення та забезпечення ціннісних очікувань для таких учасників реалізації проекту, як куратор, менеджер проекту, члени проектної команди та постачальник. Вважаємо, що прагнення українських підприємств задовільнити та збалансувати ціннісні очікування мають позитивне спрямування, але потребують упорядкування та застосування методологічних підходів. Також відкритим питанням залишається застосування інструментальної бази, що допоможе вдосконалити процеси управління на підприємствах та забезпечити всі ціннісні очікування стейкхолдерів. Уважаємо за доцільне продовжити наші наукові пошуки у цьому напрямі.

Список використаних джерел:

1. Freeman R.E. Strategic Management: A stakeholder approach / R.E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – P. 292.
2. Рич М.І. Цінності зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проектах / М.І. Рич // Цінності зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проектах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/45-49.pdf>.
3. Рич М.І. Особливості застосування методів аналізу зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проектах / М.І. Рич [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-15/65-70.pdf>.
4. Безручко О.О. Значення інтересів стейкхолдерів у процесі управління діяльністю підприємства / О.О. Безручко // Значення інтересів стейкхолдерів у процесі управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/18_DNI_2010/Economics/69677.doc.htm.
5. Бас Ю.В. Концепція зацікавлених сторін у системі корпоративної соціальної відповідальності / Ю.В. Бас // Концепція зацікавлених сторін у системі корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.google.com.ua/url>.
6. Олексів І., Харчук В. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів / І. Олексів, В. Харчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik13/fail/Oleksiv_Kharchuk.pdf.

Лезина А. В.

ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРОЕКТОВ: МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И АНАЛИЗ ПРАКТИКИ

Резюме

В статье определены характерные составляющие ценностных ожиданий представителей заинтересованных сторон в процессе планирования и управления проектом. Представлен алгоритм формирования общей ценности предприятия – от индивидуальных характеристик работников до общего проявления ценностных ожиданий всего предприятия, а также влияние на обеспечение ценности в дальнейшем для заказчика, окружения и общества. Проанализированы состояние и возможность обеспечивать ценностные ожидания для сотрудников предприятий на практике управления проектами среди пяти представителей украинского бизнеса в условиях реализации проектов в сфере предоставления услуг по электроснабжению. Определены проблемные места и предложены способы их реализации.

Ключевые слова: ценность, проект, стейкхолдеры проекта, участники проектной деятельности, ценностные ожидания.

Liezina A. V.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

PROVIDING VALUES FOR STAKEHOLDERS OF PROJECTS: METHODICAL APPROACHES AND ANALYSIS OF PRACTICE

Summary

The article defines the characteristic components of the valuable expectations of representatives of stakeholders in the process of project planning and management. The algorithm of formation of the total value of the enterprise is presented: from the individual characteristics of employees to the general manifestation of the value expectations of the whole enterprise, as well as the impact on the provision of value in the future for the customer, environment and society. The state and the opportunity to provide value expectations for enterprise employees on project management practices among five representatives of the Ukrainian business in the context of projects in the field of providing electricity services are analyzed. Identified problem areas and proposed ways to implement them.

Key words: value, project, project stakeholders, project activity participants, value expectations.