

DOI: 10.32347/2412-9933.2020.43.182-191

УДК 69.00:331.101.3:005.8

Рижаков Дмитро Андрійович

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки будівництва, orcid.org/0000-0002-2777-7480
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Ваколюк Анатолій Степанович

Здобувач кафедри менеджменту в будівництві, orcid.org/0000-0003-0599-6436

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Федорова Яна Юріївна

Аспірант кафедри менеджменту в будівництві, orcid.org/0000-0002-1820-8016

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Ревунов Олександр Миколайович

Здобувач кафедри менеджменту в будівництві, orcid.org/0000-0002-0479-7745

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Гижко Андрій Петрович

Здобувач кафедри менеджменту в будівництві, orcid.org/0000-0002-8682-9084

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

ВИЗНАЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМОУТВОРЮЮЧИХ ФАКТОРІВ ЦІНІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЄКТАХ БУДІВНИЦТВА

Анотація. Обґрунтовано зміст цінності проєкту у її вузькому та широкому контекстах з урахуванням інтересів різних стейкхолдерів. Ціннісна орієнтація суб'єктів ринкових відносин дедалі стає безсумнівним імперативом економіки двадцять першого століття. Ця «ідеологія» виступає домінантою визначення цільових орієнтирів підприємств при взаємодії із своїми споживачами і партнерами, відіграє провідну роль при побудові внутрішніх процесів компанії, визначенні їх клієнтів та ціннісних очікувань останніх. Аналогічні завдання постають і при реалізації різноманітних проєктів, успіх яких в першу чергу визначається саме створеною цінністю для основних стейкхолдерів. Отже, неусталеність цього поняття саме у контексті проєктного управління, можливість його спрощеного, звуженого та неузгодженого трактування різними стейкхолдерами проєкту потребують більш детального дослідження сутності і змістовного наповнення цієї категорії. Розглянуто передумови виникнення економічного управління підприємством, що є координаційним та інтеграційним центром усіх функціональних видів управління господарюючим суб'єктом. З'ясовано вплив на побудову сучасної концепції економічного управління теорії зацікавлених осіб (stakeholders). Визначено мету економічного управління підприємством, яка полягає в гармонізації управлінських цілей (визначених в окремих видах спеціального управління), забезпеченні життєздатності та підвищенні цінності підприємства для всіх груп зацікавлених сторін. Наведено підхід до вдосконалення інжинірингу підприємств (ІП) в сучасних умовах за рахунок включення в нього можливостей систематичної підтримки прийняття рішень на основі аналізу цінностей підприємства і всієї множини зацікавлених сторін – стейкхолдерів різних категорій. Особливістю підходу є поєднання широкого трактування цінностей, орієнтації на реальні бізнес-завдання всіх рівнів управління підприємством, включення в ці завдання ризик-менеджменту цифрових трансформацій із застосуванням ISO / IEC 15288.

Ключові слова: ціннісно-орієнтований менеджмент; цифрова трансформація; цінності; модель цінностей; простір цінностей; реінжиніринг підприємства; цифрова модель цінностей; аналогова модель цінностей

Постановка проблеми

Управління має велику історію, фактично вся історія людської цивілізації пов'язана з численними спробами знайти найбільш адекватні технології і методи управління, покликані забезпечити досягнення поставлених цілей. Залежно від умов і

факторів зовнішнього середовища змінювалися парадигми управління, видозмінювався об'єкт управління, збільшувалося число зв'язків між об'єктами управління.

Характерною рисою сучасності є те, що система суспільних відносин постійно ускладнюється,

відбувається інтеграція економічної та соціальної складових діяльності, потрібна побудова соціально-відповідальної системи економічних відносин. Соціальні цінності не тільки виступають орієнтирами суспільного розвитку, а й стають точками зростання. Від того, які цінності будуть переважати у відносинах між учасниками господарських відносин, залежить результативність не тільки їх діяльності, а й рівень розвитку всього суспільства. Введення ціннісного вектора в управління господарською діяльністю вимагає розроблення нових механізмів управління. Потрібні організаційно-економічні механізми і методичні інструменти, що дають змогу досягати поставлених цілей з найбільшим ефектом, саме ці причини пояснюють перехід управління до ціннісної парадигми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Підвищення загальної динаміки процесів розвитку, поява нових технологій, ускладнення зв'язків між господарюючими об'єктами, зміна ролі окремих елементів компаній призводить до ускладнення процесів досягнення поставлених цілей, які характеризуються різноманітним соціокультурною реальністю функціонування корпоративної системи, що охоплює всі її рівні в системі суспільних зв'язків, і проявляється в корпоративній етиці, філософії, системі цінностей.

В історії управлінської думки, як вказується в роботі [2], йшло поступове сходження від рівня менеджменту, заснованого на чіткій структуризації управління організацією в термінах класичних концепцій початку століття, через групову динаміку, відкрити Елтоном Мейо і детально розроблену Куртом Левінім та ін., до культури організації як найбільш загальному і складному поняттю, здатному відобразити всі її особливості. Але VBM не вдалося надати організаціям конкурентну перевагу лише за рахунок перетворення економічних аспектів діяльності. На сучасному етапі необхідним інструментом управління, який допоможе розкрити конкурентний потенціал компанії з урахуванням соціальних аспектів діяльності корпорацій, на думку багатьох дослідників [1 – 4], покликане стати Управління на основі цінностей (*Management by Values, MBV*).

MBV загострює увагу на зростаючу потребу у високій якості роботи і орієнтованості на клієнтів, гнучкій організаційній структурі, в керівниках, які сприяють успіху співробітників. Наповнюючи змістом мету і дії персоналу, MBV вибудовує культуру, яка допомагає спрямовувати щоденну діяльність співробітників на реалізацію стратегічного бачення компанії.

Мета статті

Метою статті є наукове обґрунтування теоретичних, методологічних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності управління будівельними підприємствами на засадах багатовимірного оцінювання якості їх діяльності в ринкових умовах господарювання з урахуванням особливостей визначення системоутворюючих факторів ціннісно-орієнтованого менеджменту в проєктах будівництва.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено комплекс наукових і практичних завдань, а саме:

- сформулювати та обґрунтувати теоретико-методологічні підходи до управління діяльністю будівельних підприємств відповідно до сучасних вимог ISO / IEC 15288 та концептуальних положень ціннісно-орієнтованого менеджменту;
- розвинути теоретичні положення вимірювання й оцінювання результативності процесів у системі управління якістю діяльності будівельних підприємств на основі ключових елементів системи вимірювання цінності компанії (VBM-рішення).

Виклад основного матеріалу

Побудова сучасної системи управління компанією неможлива без відповіді на питання про те, що є основоположною метою компанії. Проблема визначення такої мети перебуває також в центрі сучасних глобальних дискусій з приводу управління. Відповідаючи на це питання, виокремлюють два протилежні підходи.

Перший з підходів визначає як основну мету максимізацію цінності фірми як для власників (тобто власного капіталу), так і для всіх постачальників капіталу (тобто позикового і власного капіталу). Цільова функція компанії, на думку представників такого підходу, є однофакторною [5 – 7]. Другий підхід, ґрунтуючись на теорії зацікавлених осіб (*stakeholders theory*) [8 – 11; 13; 16], передбачає, що корпорація існує не тільки для того, щоб приносити вигоди інвесторам (власникам і кредиторам), але і всім іншим зацікавленим особам, до яких належать працівники, покупці, постачальники, місцеве самоврядування, органи виконавчої влади. Отже, цільова функція фірми стає багатфакторною. Важливим наслідком визначення цільової функції фірми є встановлення конкретних показників результатів діяльності компанії або їх взаємопов'язаної системи. В рамках першого підходу вимірювачами результатів діяльності є показники, що відображають зміну (створення або руйнування) цінності компанії для інвесторів. Другий підхід вимагає багатокритеріальної системи оцінювання ефективності.

Спочатку управлінський підхід, в центрі якого перебуває створення нової цінності для власників компанії як основної мети фірми, отримав назву *Value-Based Management – VBM*. Ціннісно-орієнтований менеджмент визначався як формальний і систематичний підхід до управління компаніями, спрямований на досягнення мети максимізації цінності для акціонерів в довгостроковому плані за рахунок оптимального використання економічних механізмів управління вартістю. Пізніше дослідники довели, що коло управлінських завдань, які вирішуються за допомогою ціннісно-орієнтованого менеджменту, надзвичайно широке; його не можна обмежувати лише економічними аспектами [9; 10].

У цьому сенсі ціннісно-орієнтований менеджмент розуміється як система управління організацією, націлена на максимізацію найбільш вірогідної цінності, яка має бути створена бізнесом, при якому оцінка результатів діяльності організації та застосовувані системи винагороди ґрунтуються на показниках додаткових цінностей.

В рамках концепції ціннісно-орієнтованого менеджменту мають поєднуватися:

1. Вибір моделі і процедур визначення цінності компанії для її власників.
2. Моніторинг зміни цінності.
3. Динамічне визначення драйверів (факторів ризиків-можливостей) створення нової цінності.
4. Встановлення чіткого зв'язку між цінністю компанії для власників і бізнес-стратегіями.
5. Визначення механізмів узгодження інтересів власників і менеджерів.
6. Створення системи вимірювання результатів діяльності та матеріального стимулювання [14; 15].

Отже, ціннісно-орієнтований менеджмент (*value-based management – VBM*) можна визначити як управлінський підхід, в центрі якого перебуває створення нової цінності для власників компанії як основної мети фірми.

Ключовим елементом, що визначає архітектуру *VBM* є Система вимірювання цінності компанії. Побудова Системи вимірювання цінності компанії, прикладом якої є *VBM*-рішення, передбачає прийняття трьох взаємопов'язаних рішень:

- рішення про вибір Моделі оцінки цінності;
- рішення про вибір періодичного показника результатів діяльності (одного показника, або комплексу таких показників);
- рішення про побудову системи драйверів (факторів ризику-можливостей) створення цінності з використанням проактивної аналітики (наприклад, матриці пріоритетів у рамках *VBM* -звітів) [17].

Еволюція теорії і практики проектного управління переконливо засвідчує, що на сучасному етапі воно виступає окремою сферою управлінської науки (самостійною науковою дисципліною), видом діяльності і професією. Це своєю чергою пояснює наявність національних і міжнародних професійних асоціацій з проектного менеджменту, які, паралельно з працями учених і спеціалістів-практиків у означеній сфері, формують її теоретичні підвалини, а також запроваджують системи професійної сертифікації відповідних фахівців. Концепція цінності проекту вперше з'явилась у японському стандарті «Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій» (скорочено: *P2M – Project and Program Management*) [2]. Впровадження вартісно-орієнтованого підходу в управління підприємством можливе з двох основних позицій – з точки зору видів діяльності і функцій управління. Перший варіант передбачає включення системи підсистеми – управління операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю.

Перевага такого бачення полягає у можливості виокремлення і зосередженні на управлінні кожним елементом на засадах вартісного підходу, у т. ч. інноваційною діяльністю підприємства. З іншого боку, така організація не гарантує комплексного впровадження вартісно-орієнтованого підходу і встановлення цільової функції приросту вартості як стратегічної мети розвитку підприємства загалом, та може знизити загальну ефективність використання такого підходу.

Доцільнішим є застосування вартісно-орієнтованого підходу як базової концепції та його інтеграція в усі функції управління підприємством – планування, організацію, мотивацію і контроль. Тому модель управління підприємством на базі впровадження стейкхолдерського вартісно-орієнтованого підходу як концептуальної основи має реалізовуватися через усі функції управління [3] (рис. 1). У моделі присутні основні групи стейкхолдерів підприємства – працівники, власники, споживачі, партнери (постачальники, фінансові установи та інші) та суспільство в цілому (залежно від масштабів і характеру діяльності підприємства це можуть бути місцеві громади, населення країни тощо). Кожен зі стейкхолдерів має свої інтереси у зростанні вартості підприємства. Основну фінансову зацікавленість у цьому мають власники: вкладаючи в підприємство свої фінансові ресурси, вони розраховують, принаймні, на їх збереження та отримання доходу у вигляді дивідендів, а у кращому випадку – зростання цього доходу в перспективі.



Рисунок 1 – Модель управління підприємством на базі впровадження стейкхолдерського вартісно-орієнтованого підходу

Широкий контекст цінності проєкту, окрім зазначеного вище вузького, який пов'язаний безпосередньо із продуктом проєкту, означає набуття організаціями, що реалізують проєкт, компетенцій в управлінні проєктами. Це допомагає формувати і розвивати базу знань (методичні матеріали, діючі процедури, формуляри; накопичувати архіви, узагальнювати і розповсюджувати досвід; розвивати засоби комунікацій та інформаційної підтримки), яка має використовуватись у подальших проєктах, сприяти відповідності їх ціннісних параметрів і підвищувати конкурентоспроможність компаній і організацій.

Повертаючись до визначення цінності проєкту, слід наголосити на необхідності формалізації очікувань стейкхолдерів [19]. Це означає, що:

- по-перше, менеджер проєкту має з'ясувати цілі замовника, потреби і вимоги споживача, узгодити їх і зафіксувати як результати проєкту у відповідних документах (Статуті проєкту, специфікаціях тощо);
- по-друге, забезпечити ідентифікацію і артикуляцію цінностей для решта стейкхолдерів (у т. ч. для суспільства);
- по-третє, управляти очікуваннями стейкхолдерів проєкту на всіх стадіях його реалізації:

при ініціації і плануванні проєкту необхідно досягнути збалансованості інтересів всіх учасників і відобразити це у характеристиках проєкту і його результатів; під час реалізації слідкувати за змінами, оскільки розповсюдженою є практика мінливості бажань і вимог замовника, що впливає на його очікування і фінальну оцінку результатів і цінності проєкту.

Як забезпечити досягнення цінності в рамках завдань управління проєктом? Найбільш відомі стандарти проєктного менеджменту – американські PMBOK (Project Management Body of Knowledge, створені Project Management Institute), британські PRINCE 2 (Projects IN Controlled Environments), українські «Основи професійних знань та система оцінки компетенції проєктних менеджерів (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0)», міжнародні ICB IPMA Competence Baseline. Version 3.0 (створені Міжнародною асоціацією управління проєктами IPMA) не наголошують на цьому аспекті проєктного управління. Так, у PMBOK виокремлюють такі дев'ять областей знань [2]: управління змістом (обсягами), витратами, часом, якістю, проєктною інтеграцією, людськими ресурсами, комунікаціями, контрактами/постачанням, ризиками. Лише японські

стандарту P2M мають чітку ціннісну спрямованість. Цінність проекту визначається вигодою, яку надає продукт проекту при виконанні вимог, що містяться в місії проекту; зазначаються дві необхідні умови, які гарантують створення цінності проекту:

- перша – практична здатність проектного менеджера виконати проект відповідно до плану;
- друга – визначення способу гармонізувати цінність проекту для всіх зацікавлених сторін через властивості продукту проекту.

Перша умова є обов'язковою, а друга – достатньою для створення цінності проекту. Для цього в зазначеному стандарті виокремлюють такі сегменти проектного управління: управління стратегією проекту, управління фінансами проекту, управління системами проекту, управління організацією проекту, управління ресурсами проекту, управління ризиками проекту, управління інформаційними технологіями, управління взаємовідносинами в проекті, управління цінністю, управління комунікаціями в проекті.

Отже, збереження і підвищення конкурентоспроможності підприємства на товарних ринках буде залежати від задоволення ним цілей наступної групи стейкхолдерів-споживачів щодо отримання якісної продукції з високою споживчою вартістю [3]. Працівники як стейкхолдери підприємства будуть зацікавлені у зростанні його вартості, якщо це гарантує їм стабільну зайнятість та зростання доходів в вигляді заробітної плати. Крім того, працівники можуть орієнтуватися і на нефінансові вигоди, зокрема кар'єрне зростання, самореалізацію тощо. Для партнерів розвиток і зростання вартості підприємства буде чинником надійних і довгострокових взаємовідносин, своєчасного виконання ним своїх зобов'язань. І навпаки, врахування зазначених цілей своїх партнерів для підприємства визначатиме своєчасність поставок сировини і матеріалів, можливості отримання банківських кредитів та ін. Отже, всі стейкхолдери підприємства зацікавлені в його успішному розвитку, оскільки це означає для них можливість задоволення власних індивідуальних інтересів. Своєю чергою, згідно з вартісно-орієнтованим підходом цілі всіх стейкхолдерів повинні бути враховані при здійсненні стратегічного та оперативного планування на підприємстві і встановленні цільових показників вартості.

На наступному етапі організація виконання поставлених цілей має включати формування оптимальної організаційної структури і системи корпоративного управління підприємством з таким розподілом відповідальності та створенням комунікацій, які б максимально сприяли можливості

прийняття управлінських рішень за критерієм нарощення вартості і забезпечували підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства.

Ефективність використання трудових ресурсів, що виражається показником продуктивності праці, має забезпечуватися відповідними заходами мотивації і винагороди за працю. При цьому з точки зору вартісно-орієнтованого підходу цінність кожного працівника для компанії оцінюється відповідно до його вкладу у створення додаткової вартості для компанії. Відповідно до цього повинна будуватися і система винагороди за працю і визначатися можливості кар'єрного зростання працівників.

Виконання четвертої функції управління – контролю за виконанням поставлених завдань – повинна реалізовуватися на основі порівняння фактичних показників із плановими задачами забезпечення приросту вартості підприємства, а також у розрізі задоволення цілей розвитку підприємства для всіх стейкхолдерів [12].

Результати аналізу сучасних напрацювань зарубіжних і вітчизняних науковців дали змогу сформулювати перелік основних характерних рис теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерів):

- трансформація цілей підприємства, які є набагато ширшими, ніж створення прибутку для його власників;
- підприємство розглядається як господарська організація та об'єднання інтересів її учасників;
- акцент на задоволенні інтересів різних учасників господарської діяльності, без ефективної взаємодії з якими підприємство не може успішно розвиватися;
- існування взаємного впливу між підприємством і зацікавленими сторонами;
- сукупність інтересів стейкхолдерів визначає траєкторію розвитку підприємства;
- існування взаємозв'язку між управлінськими процесами і результатами діяльності підприємства, які виникають щодо ресурсних відносин підприємства з його зацікавленими сторонами;
- формування засад соціальної відповідальності бізнесу перед усіма економічними суб'єктами-стейкхолдерами.

Отже, управлінські пріоритети, відповідно до теорії зацікавлених осіб, зміщуються від орієнтації на поточний рівень функціонування підприємства, що полягає у здійсненні діяльності, спрямованої на перетворення ресурсів у продукт для отримання прибутку, до формування такого унікального набору відносин, що сприятиме забезпеченню його стійкості, життєздатності та створення умов для розвитку. Зокрема, на рис. 2 наведено загальну процедуру та інструменти управління цінністю зацікавлених сторін у будівництві.



Рисунок 2 – Процедура та інструменти управління цінністю зацікавлених сторін проекту [15]

В кінці минулого століття підкомітет "Програмна інженерія" (SC7 JTC1), Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) перетворений у підкомітет "Системна і програмна інженерія", що відображає прагнення до цілісного вирішення проблем стандартизації інформаційних технологій в напрямі всеохоплюючої якості саме використовуваних систем і складових компонентів або процесів. Об'єктивні зміни при створенні сучасних систем, пов'язані з повсюдним використанням інформаційних технологій, стали головною причиною появи міжнародного стандарту ISO / IEC 15288 "Системна інженерія – процеси життєвого циклу систем", призначеного для будь-якого роду систем, створених людиною [20].

Процеси в даному міжнародному стандарті утворюють перелік (множину), з якого організація може конструювати моделі життєвого циклу систем, що відповідають її продуктам та послугам. Організація, залежно від її цілей, може вибирати і застосовувати будь-яку прийнятну підмножину для досягнення цих цілей.

Стандарт призначений для використання:

- організацією – для формування середовища процесів. Процеси можуть підтримуватися інфраструктурою, що включає методи, процедури, технології, інструменти і навчений персонал. Організація може застосовувати це середовище для виконання і управління проектами і розвитку систем протягом їх життєвого циклу;

- в рамках проекту, що здійснюється в організації, – для вибору, структуризації і застосування елементів сформованого середовища для виробництва продукції або послуг;

- споживачем або постачальником – для розроблення взаємної угоди.

Стандарт акумулює досвід передових організацій і представляється корисним в першу чергу замовникам складних комп'ютеризованих систем, керівникам і менеджерам, які розробляють для підприємств обґрунтування стратегії в досягненні довго- і короткострокових бізнес-цілей і вироблення раціональних шляхів реалізації стратегії, а також різним структурам і службам забезпечення якості та безпеки створюваних і експлуатованих систем.

Стандарт визначає зміст наступних процесів життєвого циклу систем: угод, підприємства, проекту, технічних процесів. Система визначена як сукупність взаємодіючих елементів, упорядкована для досягнення однієї або декількох поставлених цілей. Життєві цикли варіюються відповідно до природи, завдання, використання системи і складним обставинам.

Процеси угод включають в себе процеси придбання і поставки. Процеси підприємства включають процеси керування в корпоративному середовищі, інвестиціями, життєвим циклом систем, ресурсами, якістю. Процеси проекту складаються з процесів планування проекту, оцінки, контролю, прийняття рішень, управління ризиками, конфігурацією й інформацією. Технічні процеси складаються з процесів визначення вимог замовника, аналізу вимог, проектування архітектури, реалізації, інтеграції, верифікації, поставки, валідації (атестації), функціонування, технічного обслуговування системи і виведення її з експлуатації.

Вкрай важливою для практики є деталізація стандарту до рівня цілей, результатів і конкретних видів діяльності. Наприклад, в додатку до процесів проекту:

- мета процесу планування проекту полягає в складанні ефективного і здійсненого плану.

Процес визначає рамки управління проектом і технічних заходів, результати процесу, проектні завдання, встановлює графіки контролю виконання проектних завдань, критерії досяжності результатів і ресурси;

– мета процесу прийняття рішень полягає у виборі найбільш прибуткового напрямку проектних заходів з існуючих альтернатив. Рішення і їх логічне обґрунтування записуються для підтримки процесу в майбутньому;

– мета процесу управління ризиками полягає в зниженні наслідків впливу ймовірних подій, які можуть стати причиною змін якості, витрат, термінів або технічних характеристик;

– мета процесу управління інформацією полягає в наданні зацікавленим сторонам своєчасної, повної, достовірної та, якщо необхідно, конфіденційної інформації протягом і, іноді, по завершенні життєвого циклу системи. Цей процес включає створення, збирання, перетворення, збереження, відновлення, поширення та розподіл інформації. Процес забезпечує управління зазначеною інформацією, в т. ч. технічною, проектною, організаційною та користувальницькою.

Прагматичні способи побудови і застосування моделей цінностей мають працювати в реальних «хаотичних» умовах, залишаючись при цьому зрозумілими різним людям і включаючись в контекст «цифрового життя» підприємств, що призводить, на нашу думку, до необхідності застосування вимоги R2 ISO/IEC 15288, а саме:

R2. Необхідно поєднувати побудову і використання моделей цінностей як «аналогового» типу, тобто орієнтованих на традиційні («ручні») способи їх застосування на підприємствах, так і «цифрового» типу, тобто формалізованих для подальшої їх програмної обробки в «цифровому форматі» інформаційного середовища підприємства; при цьому за своїм змістом (семантикою) «аналогові» і «цифрові» моделі однієї конкретної цінності не повинні суперечити одна одній.

Перший приклад включає типові бізнес-задачі різних масштабів:

– формування стратегії розвитку підприємства, включаючи порівняння різних варіантів ЦТ;

– пошук майбутніх продуктів (послуг) підприємства на основі прогнозів перспективних цінностей клієнтів і перспективних технологій;

– тестування кандидатів (для найму на роботу) на відповідність їх цінностей-інструментів тим, які потрібні для виконання певних робіт.

Другий приклад належить до використання моделей цінностей у сфері ризик-менеджменту, на важливість чого вказувалося в роботі [6].

Для області ЦТ в роботі [14] запропоновано підхід, який спирається на такі завдання і дії:

– архітектурний аналіз підприємства і виявлення зв'язків компонент підприємства з цінностями, які ці компоненти реально підтримують (т. зв. простежуваності (англ. «traceability» чи «tracing»), але не стільки до «задекларованих», скільки до реальних цінностей);

– порівняння цього набору цінностей із системами цінностей стейкхолдерів (у т. ч. клієнтів і працівників підприємства) і визначення відповідностей та можливих протиріч.

В обох прикладах для вирішення зазначених завдань потрібно порівняння цінностей різних стейкхолдерів, а в деяких випадках досягнення компроміса на основі зближення цінностей. Це відбувається вимогами R4 і R5:

R4. Набір моделей цінностей для підприємства має відбивати набір потенційно гетерогенних цінностей для всіх стейкхолдерів, до яких належать: підприємство як агент економіки, його власники, співробітники, партнери, клієнти, громадські організації і державні органи.

R5. При вирішенні завдань підприємства доцільно визначати і використовувати один простір розмірностей для всіх, можливих гетерогенних моделей цінностей стейкхолдерів різних типів, що відповідає широкому колу виділених бізнес-завдань. Цей простір має підтримувати визначення порівняльності цінностей і можливість їх зіставлення.

Простір розмірностей, згаданий у вимозі R5, назвемо «відкритим простором цінностей підприємства» (*open enterprise values space, OEVS*).

Трансформація об'єкта управління, від розгляду організації як соціально-економічної системи до системного комплексу і потім до кластеру взаємодіючих учасників, довела перехід до наступного етапу ціннісного управління, в основі якого лежать вимоги до улаштування та елементів моделей цінностей. Саме характер, тривалість і якість взаємовідносин стейкхолдерів виступають в сучасних умовах рушійними силами розвитку організації.

Організації, на відміну від традиційного управління, покликані визначати і враховувати в своїх рішеннях цінності інших учасників, здатність до створення додаткової цінності за рахунок інтегрованих дій. Отже, для успішності функціонування вони мають постійно відслідковувати характер і цінність взаємин. Створення системи управління, яка враховує основні характеристики взаємодій між учасниками, виступає в сучасних умовах важливим фактором створення конкурентних переваг і примноження ключових компетенцій організації.

Висновки

Сучасна компанія являє собою особливу систему соціально-економічних і фінансових взаємозв'язків і взаємовідносин, в основі якої лежить механізм управління процесами виробництва і розподілу економічних благ. В силу цих причин слід розділяти поняття «вартість компанії» (як внутрішній зміст її фінансово-економічної природи) і «цінність компанії» (як зовнішньої оцінки її характеристик, що виявляється на ринку). Одним з основних етапів побудови сучасної системи управління компанією є визначення ключових кількісних параметрів діяльності, які виступають ключовими факторами вартості. Ці параметри є результатами взаємодії всіх учасників функціонування компанії. Тому на передній план в системі управління компанією виступає система взаємовідносин між ними. Ця обставина дає змогу зробити висновок, що сучасне управління компанією являє собою систему управління взаємовідносинами між різними зацікавленими учасниками. Згідно сучасним теоріям, компанія перебуває в центрі

«мережі» взаємодій зі стейкхолдерами, отже, вона має можливість впливати на своє оточення. Ступінь або рівень такого впливу є важливим показником ефективності діяльності компанії. Однак взаємодії не можуть оцінюватися тільки за економічними результатами, не менш важливим є соціальні аспекти взаємодії.

Спроби безпосереднього використання цінностей у тих формах, в яких вони зазвичай подаються, наштовхуються на велику проблему різноманіття проявів цінностей. У конкретних ситуаціях цінністю може визнаватися будь-яка властивість матеріальної або ідеальної сутності, цінності можуть поділятися на цінності-інструменти (засоби) та цінності-цілі, а також на багато інших категорій, по-різному упорядковуються за пріоритетністю, причому такі оцінки дуже суб'єктивні і мінливі. В результаті найважливішою властивістю існуючої ситуації є визнання суб'єктивності, ситуативності, відносності і мінливості цінностей різних взаємопов'язаних сторін – стейкхолдерів підприємства.

Список літератури

1. Pombinho J., Aveiro D., Tribolet J. *Towards value-oriented enterprise engineering — Relativity in service system networks // Knowledge and Technologies in Innovative Information Systems. Proceedings of the 7th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS 2012), Guimaraes, Portugal, 8–10 September 2012. Lecture Notes in Business Information Processing. Vol. 129. P. 113 – 124.*
2. Бушуев С. Д. *Руководство по управлению инновационными проектами и программами Р2М Том 1 [Текст] : пер. с англ. проф. С. Д. Бушуев, Версия 1.2. – К. : Наук. світ, 2009. – 173 с.*
3. Захаркін О.О. *Вартісно-орієнтоване управління на основі стейкхолдерського підходу в контексті інноваційного розвитку підприємства/ Актуальні проблеми економіки №10(160), – 2014.*
4. McTaggart J. M., Kontes P. W. and Mankins M. , *The Value Imperative* , TheFreePress, NewYork, 1994, pp. 367.
5. Martin J.D. and Petty J.W., *Value Based Management – The corporate response to the shareholder revolution*, Harvard Business School Press, 2000, pp. 249.
6. Boulos F., Haspeslagh P. and Noda T. *Getting the value out of value-based management*, INSEAD survey, 2001.
7. Merchant K.A., *Modern Management Control Systems Textand Cases* , PrenticeHall, 1999, pp. 851.
8. Morin R. A. andJarell S. L., *Driving Shareholder Value-Building Techniques for Creating Shareholder Wealth* , McGraw-Hill, 2001, pp. 399.
9. D. Ryzhakov, O. Dikiy, M. Druzhynin, H. Petrenko and T. Savchuk. *Innovative tools for management the lifecycle of strategic objectives of the enterprise-stakeholder in construction*, *International Journal on Emerging Trends in Engineering Research*, 8(8), 2020, pp. 4526-4532, <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/78882020>.
10. D. Chernyshev, D.Ryzhakov, O. Dikiy, O. Khomenko and S.Petrukha. *Innovative Technology for Management Tools of Commercial Real Estate in Construction*, *International Journal on Emerging Trends in Engineering Research*, 8(9), September 2020, pp. 4967-4973, <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/13892020>.
11. J. Marchuk, D Ryzhakov, G. Ryzhakova, S. Stetsenko. *Identification of the basic elements of the innovation-analytical platform for energy efficiency in project financing*, *Investment Management and Financial Innovations*, Volume 14, Issue 4, 2017, pp. 12-20, [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.14(4).2017.02)
12. *Designing value-oriented service systems by value map / A. Golnam [et al.] // Proceedings of the International Symposium on Business Modeling and Software Design (BMSD 2013), Noordwijkerhout. The Netherlands, 8–10 July 2013. Lecture Notes in Business Information Processing. 2014. Vol. 173. P. 150-173.*
13. Galyna Ryzhakova et al., *Structural Regulation of Methodological Management Approaches and Applied Reengineering Tools for Enterprises-Developers in Construction*, *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 8(10), October 2020, 7560 – 7567. doi.org/10.30534/ijeter/2020/1428102020.
14. Gilding P., Hogarth M., Reed D. *Single bottom line sustainability. How a value centered approach to corporate sustainability can pay off for shareholders and society*. Sydney, Australia: Ecos Corporation, 2002.
15. Саричев Д. О. *Ціннісно-процесне управління проектами на підприємстві. – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – К. – 2017 р.*https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2017/Sarychev_diss.pdf.

16. Ryzhakova, Galyna, Malykhina, Oksana, Ruchynska, Yulia & Petrenko, Anna. (2019). *Economic and managerial predictors of strategic development in a dynamic environment of construction projects implementation. Management of Development of Complex Systems*, 39, 154–163; dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710.

17. Ramamoorti S., Watson M.W., Zabel M. *Engineering value into enterprise risk management // Internal Auditor*. 2008. October. P. 53 – 59.

18. Freeman R.E. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. P. 46.

19. Donaldson, T., Preston, L. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review*. No. 1, 1997. P. 65.

20. ДСТУ ISO/IEC 15288-2005 «Інформаційна технологія. Системна інженерія. Процеси життєвого циклу систем» Електронний ресурс <http://urkarakh.ru/uk/biznes/nauchnyi-zadel-po-tematike-imeyushchiysya-u-kollektiva-nauchnyi.html>.

Стаття надійшла до редколегії 07.09.2020

Ryzhakov Dmytro

PhD (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics of Construction, orcid.org/0000-0002-2777-7480

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Vakolyuk Anatoliy

Applicant for the Department of Management in Construction, orcid.org/0000-0003-0599-6436

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Fedorova Yana

Postgraduate student of the Department of Management in Construction, orcid.org/0000-0002-1820-8016

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Revunov Oleksandr

Applicant for the Department of Management in Construction, orcid.org/0000-0002-0479-7745

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Gizhko Andriy applicant for the Department of Management in Construction, orcid.org/0000-0002-8682-9084

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

DETERMINING THE FEATURES OF SYSTEM-FORMING FACTORS OF VALUE-ORIENTED MANAGEMENT IN CONSTRUCTION PROJECTS

Abstract. *The article substantiates the content of the project's value in narrow and broad contexts, taking into account the interests of various stakeholders. The value orientation of the subjects of market relations is becoming an increasingly undeniable imperative of the economy of the twenty-first century. This "ideology" is the dominant factor in determining the target guidelines of enterprises when interacting with their consumers and partners, plays a leading role in building the company's internal processes, determining their customers and value expectations of the latter. Similar tasks are faced when implementing various projects, the success of which is primarily determined by the value created for the main stakeholders. At the same time, the instability of this concept precisely in the context of project management, the possibility of its simplified, narrowed and inconsistent interpretation by various project stakeholders require a more detailed study of the essence and content of this category. The prerequisites for the emergence of economic management of an enterprise, which is the coordination and integration center of all functional types of management of an economic entity, are considered. The influence on the construction of the modern concept of economic management on the basis of the theory of stakeholders is clarified. The goals of economic management of the enterprise are determined, which are to harmonize management goals (defined in certain types of special management), ensure the viability and increase the value of the enterprise for all groups of stakeholders. The article presents an approach to improving enterprise engineering in modern conditions by including in it the possibilities of systematic decision-making support based on the analysis of the values of the enterprise and the entire set of stakeholders - stakeholders of different categories. A feature of the approach is a combination of a broad interpretation of values, an orientation towards real business tasks of all levels of enterprise management, including the risk management of digital transformations in these tasks using ISO / IEC 15288.*

Keywords: *value-oriented management; digital transformation; values; value model; space of values; reengineering of the enterprise; digital model of values; analog model of values*

References

1. Pombinho, J., Aveiro, D., Tribolet, J. (2012). *Towards value-oriented enterprise engineering – Relativity in service system networks. Knowledge and Technologies in Innovative Information Systems. Proceedings of the 7th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS 2012), Guimaraes. Portugal, 8 – 10 September 2012. Lecture Notes in Business Information Processing, Vol. 129. P. 113 – 124.*

2. Bushuev, S. D. (2009). *P2M Innovation Project and Program Management Guide. Volume 1: trans. with English prof. SD Bushuev, Version 1.2. Kyiv: Naukovyi svit, 173.*

3. Zakharkin, O. O. (2014). *Cost-oriented management based on the stakeholder approach in the context of innovative enterprise development. Current problems of the economy*, 10 (160).
4. McTaggart, J. M., Kontes, P. W. and Mankins, M. (1994). *The Value Imperative*. New York, The Free Press, 367.
5. Martin, J. D. and Petty, J. W. (2000). *Value Based Management – The corporate response to the shareholder revolution*. Harvard Business School Press, 249.
6. Boulos, F., Haspeslagh, P. and Noda, T. (2001). *Getting the value out of value-based management, INSEAD survey*.
7. Merchant, K.A. (1999). *Modern Management Control Systems Text and Cases*. Prentice Hall, 851.
8. Morin, R. A. and Jarell, S. L. (2001). *Driving Shareholder Value-Building Techniques for Creating Shareholder Wealth*. McGraw-Hill, 399.
9. Ryzhakov, D., Dikiy, O., Druzhynin, M., Petrenko, H. and Savchuk, T. (2020). *Innovative tools for management the lifecycle of strategic objectives of the enterprise-stakeholder in construction, International Journal on Emerging Trends in Engineering Research*, 8(8), 4526-4532, <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/78882020>.
10. Chernyshev, D., Ryzhakov, D., Dikiy, O., Khomenko O. and Petrukha, S. (2020). *Innovative Technology for Management Tools of Commercial Real Estate in Construction. International Journal on Emerging Trends in Engineering Research*, 8(9), 4967-4973. <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/13892020>.
11. Marchuk, J., Ryzhakov, D., Ryzhakova, G., Stetsenko, S. (2017). *Identification of the basic elements of the innovation-analytical platform for energy efficiency in project financing. Investment Management and Financial Innovations*, 14, 4, 12-20. [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.14(4).2017.02).
12. Golnam, A. et al. (2013). *Designing value-oriented service systems by value map. Proceedings of the International Symposium on Business Modeling and Software Design (BMSD 2013), Noordwijkerhout. The Netherlands, 8 – 10 July 2013. Lecture Notes in Business Information Processing, Vol. 173. Pp. 150 – 173*.
13. Ryzhakova, Galyna et al. (2020). *Structural Regulation of Methodological Management Approaches and Applied Reengineering Tools for Enterprises-Developers in Construction. International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 8(10), 7560–7567. doi.org/10.30534/ijeter/2020/1428102020.
14. Gilding, P., Hogarth, M., Reed, D. (2002). *Single bottom line sustainability. How a value centered approach to corporate sustainability can pay off for shareholders and society*. Sydney, Australia: Ecos Corporation.
15. Sarichev, D. O. (2017). *Value and process project management at the enterprise. PhD thesis. Kyiv. https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2017/Sarychev_diss.pdf*.
16. Ryzhakova, Galyna, Malykhina, Oksana, Ruchynska, Yulia & Petrenko, Anna. (2019). *Economic and managerial predictors of strategic development in a dynamic environment of construction projects implementation. Management of Development of Complex Systems*, 39, 154–163; [dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710).
17. Ramamoorti, S., Watson, M. W., Zabel, M. (2008). *Engineering value into enterprise risk management. Internal Auditor*, 53 – 59.
18. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 46.
19. Donaldson, T., Preston, L. (1997). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review*, 1, 65.
20. DSTUIISO / IEC 15288-2005 "Information technology. Systems engineering. Systems life cycle processes» Electronic resource: <http://urkarakh.ru/uk/biznes/nauchnyi-zadel-po-tematike-imeyushchiysya-u-kollektiva-nauchnyi.html>.

Посилання на публікацію

- APA Ryzhakov, Dmytro, Vakolyuk, Anatoliy, Fedorova, Yana, Revunov, Oleksandr & Gizhko, Andriy. (2020). *Determining the features of system-forming factors of value-oriented management in construction projects. Management of Development of Complex Systems*, 43, 182 – 191, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.182-191](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.182-191).
- ДСТУ Рижаків Д. А. *Визначення особливостей системоутворюючих факторів ціннісно-орієнтованого менеджменту в проєктах будівництва [Текст] / Д. А. Рижаків, А. С. Ваколюк, Я. Ю. Федорова, О. М. Ревунов, А. П. Гижко // Управління розвитком складних систем. – 2020. – № 43. – С. 182 – 191, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.182-191](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.182-191).*