

Посилання на статтю

Бушуєв С.Д. Формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організацій / С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Дала, 2009. - № 3 (31). - С. 5-14. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/31/09bsdpo0.pdf>

УДК 530.16:004

С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва

ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Досліджено підхід до формування цінності в управлінні проектами, портфелями проектів та програмами проектно-орієнтованої організації. Наведено комплекс взаємопов'язаних моделей та екранні форми програмного продукту, який моделює процес формування цінності проектів та програм в ході їх ініціалізації. Рис. 5, табл. 4, дж. 5.

Ключові слова: управління проектами, проектно-орієнтована організація, концепція цінності, додана цінність.

С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Исследован подход к формированию ценности в управлении проектами, портфелями проектов и программ проектно-ориентированной организации. Приведен комплекс взаимосвязанных моделей и экранные формы программного продукта, который моделирует процесс формирования ценности проектов и программ в ходе их инициализации. Рис. 5, табл. 4, ист. 5.

S.D. Bushuyev, N.S. Bushuyeva

VALUE SHAPING IN ACTIVITY OF THE PROJECT ORIENTED ORGANIZATION

An approach to value shaping in management project, program and portfolio of the project oriented organization is searched. Complex of related models and screenshots of the computer program which simulates the project and program value shaping process during their initialization phase are introduced.

Вступ. Розвиток виробництва, насамперед, націлений на істотне скорочення тривалості циклу виконання проектів, забезпечення можливості виконання більшої їх кількості за рахунок оптимального формування портфелів проектів, якнайкраще відповідає цілям і завданням організації. В українській культурі управління проектами формуванню бачення проектів на фазі їх підготовки приділяється недостатньо уваги. Світова практика підтвердила ефективність застосування в японській практиці так званого «розважливого підходу» (lean management), який забезпечує детальне опрацювання проекту до початку його впровадження [1]. Поглиблений аналіз та формування цінності продукту проекту та самого проекту в українській практиці, як правило здійснюється інтуїтивно, без застосування креативного потенціалу команд проектів. Такий підхід створює значні проблеми в ході виконання проекту, значне

“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2009, № 3(31)

зниження цінності продукту проекту та його результату, великим перевитратам в ході управління змінами в проекті. Запровадження «ціннісного підходу» до управління проектно-орієнтованою організацією потребує визначення базових концепцій, елементів та структури відповідного механізму.

Метою даної статті є розкриття сучасних механізмів формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організацій.

Основна частина. Підходи до формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організацій. Розглянемо два підходи до формування політики діяльності проектно-орієнтованої організації. Перший з них, так звана «політика стримування витрат» (Cost Containment Model), орієнтує організацію на обмеження витрат в проектах, а другий, що одержав назву «модель продуктивності» (Throughput Model), – на сприяння організації в досягненні поставлених перед нею цілей.

Обираючи одну з політик, організація створює професійне середовище управління проектами яке повинно допомагати керівникам проектів і функціональних підрозділів виявляти проблеми й знаходити шляхи їх вирішення для формування її сталого розвитку [2]. Слід відзначити, що розподілена система керування портфелями проектів та проектами організації базується на чітко регламентованих потоках інформації. При цьому створення пулу стратегічної інформації для підтримки чотирьох портфелів (проектів, цілей і завдань організації, її ресурсів і активів) і взаємозв'язків між ними є однією з складових успіху систем управління проектами та програмами організації. На основі аналізу стратегічної інформації необхідно знайти відповіді на такі запитання.

1. Як побудовані стратегічні цілі організації?
2. Які проекти виконуються в організації в цей час і як вони пов'язані з її стратегічними цілями та стратегічними активами?
3. Які ще проекти варто виконати для досягнення кожної із зазначених стратегічних цілей?
4. Якими ресурсами володіє організація для забезпечення всіх виконуваних і планованих проектів, наскільки вони достатні?
5. У чому полягають глибинні причини проблем, пов'язаних з виконанням проектів?
6. Як іде виконання проектів?
7. Як можна досягнути скорочення тривалості виконання проектів?
8. Як досягнути завершення більшого числа проектів?
9. Як організація може домогтися рівня передбачуваності керування трьома основними характеристиками проектів: строками, бюджетами й змістом?

Одним з важливих механізмів управління результативністю проектів та прискорення їхнього досягнення є модель робочого місця, запропонована Е.Демингом [3]. За цією моделлю, відповідальність за встановлення вхідних і вихідних критеріїв результатів робіт, які передаються між виконавцями, покладена на команду керування портфелями проектів.

З портфелями проектів існує чотири основні проблеми, спільні для більшості проектно-орієнтованих організацій.

1. Надлишкова кількість одночасно виконуваних проектів, які часто дублюють один одного.
2. Неправильний вибір проектів, реалізація проектів, що не є цінними для організації.
3. Відсутність зв'язку виконуваних проектів зі стратегічними цілями організації.
4. Незбалансованість складу портфеля проектів, що виражається в:

- зайвій кількості проектів, що відносяться до виробничих аспектів, при недостатності проектів, що стосуються розвитку організації;
- зайвому числі проектів, спрямованих на розробку нової продукції при нестачі дослідницьких проектів;
- занадто великому числі проектів з короткостроковими цілями та малою кількістю проектів, націлених на довгострокову перспективу;
- невідповідності портфеля проектів головним активам організації;
- його невідповідності стратегічним ресурсам організації;
- недостатньому обліку наявних основних можливостей для одержання доходу, оцінки ризиків та ін.

При включенні в портфель нових проектів повинно бути передбачене їхнє обговорення радою керівників портфельних проектів. Включення в портфель нових проектів може викликати необхідність припинення чи навіть скасування виконуваних проектів. Рекомендації керівника портфеля повинні також містити пропозиції за датами початку виконання затверджених нових проектів з урахуванням існуючих можливостей їхнього ресурсного забезпечення. Результатом обговорення стає рішення ради про присвоєння рівня пріоритету новому проекту чи про відправлення пропозиції про його включення в портфель на додаткове пророблення. Таким чином портфель проектів підтримується в *збалансованому* стані відносно наявних в організації ресурсів.

Існує чимало факторів, що підлягають обліку при формуванні збалансованого портфеля проектів, незбалансованість якого може бути настільки ж небезпечна для підприємства, як незбалансованість портфеля цінних паперів для його власника. При цьому варто забезпечити рівновагу:

- між проектами, що стосуються виробничих і ринкових аспектів діяльності підприємства;
- між обсягами досліджень і розробок;
- між ризиками та можливими вигодами від реалізації ризикованих проектів;
- у розподілі надходжень від проектів у різні види активів підприємства.

Розглянемо ключові принципи формування збалансованого портфелю проектів проектно-керованої організації.

Урівноваженість виробничих і ринкових аспектів. У випадках, коли підприємство має надлишок виробничих потужностей і здатне поставляти на ринок більше продукції, ніж той може спожити, портфель проектів такої компанії повинний бути переорієнтований на користь переваги проектів, націлених на усунення ринкових обмежень. Так само може виявитися, що основні обмеження для діяльності підприємства перебувають усередині нього, але поширюються не на всі, а тільки на окремі підрозділи та служби проектно-керованої організації – оперативні, конструкторські, збутові й т.д.

Рівновага між дослідженнями й розробками. Завжди виникає запитання про те, який обсяг чисто дослідницьких робіт достатній для благополучного існування підприємства в умовах динаміки ринків та посилення конкуренції.

Рівновага між ризиками й можливими вигодами, рушійними силами та опорами. Скільки ризикованих проектів здатна витримати чи бажає реалізувати компанія? Відповідь на це запитання повинна бути відома керівникові портфеля проектів, коли він аналізує його склад і розробляє свої рекомендації. При цьому підходи до формування збалансованого портфеля проектів повинні бути різними, залежно від фінансового стану компанії. Якщо акціонери компанії бажають значних проривів у розробках нової продукції чи завоюванні нових ринків, то співвідношення між ризиками та можливими вигодами від реалізації ризикованих проектів також повинно враховувати очікування власників організації.

Рівновага в розподілі надходжень в активи компанії. Портфель активів включає всі необхідні засоби для виробництва продукції та надання послуг, а також інфраструктуру для їхнього збуту. В активи входять програмні й апаратні засоби, будинки та споруди, а також все інше, що містить поняття «оподаткованої власності підприємства». Крім того, до складу портфеля активів входять капітали компанії, не підлеглі оподаткуванню, але необхідні для забезпечення її діяльності [4].

В усякій організації існують активи, *матеріальна та стратегічна цінність* яких згодом знижується. Таким чином активи мають свій життєвий шлях. Це зовсім не означає, що в такі активи не слід вкладати ніяких інвестицій, але через 5-10 років їх не можна буде віднести до основних активів, якими володіє компанія. На той час головними стануть ті, які зараз перебувають на початковій стадії, але набувають все більшого значення для організації.

Розглянемо актив і цілі проектно-орієнтованої організації у взаємозв'язку. Коли керівники організації формулюють її цілі та відбирають проекти, які ведуть до їхнього досягнення, вони зобов'язані враховувати стан портфеля активів організації, їхню достатність для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей. Якщо він буде визнаний недостатнім, то портфель активів повинен значно змінитися, коли керівництво, скажімо, вирішить придбати нові активи замість удосконалювання вже існуючих і навпаки.

Портфель активів організації є переліком інвестицій в усі ресурси, крім трудових, які необхідні для забезпечення її продуктивної діяльності та досягнення стратегічних цілей.

Розробка моделі цінності проектно-орієнтованого середовища організації. Оцінка ефективності проектно-орієнтованого середовища (ПОС) є одним з ключових чинників конкурентоспроможності організації. В якості базової концепції розглянемо оцінку *цінності* (value) середовища в межах сформованої місії організації.

Розглянемо концепцію та модель *профілювання цінності* проектно-орієнтованого середовища організації. Концепція побудована на матрицях оцінок цінності продукту, виробничого процесу, бізнесу та розвитку.

Елементами матриць є оцінки цінності з точки зору ключових зацікавлених сторін або проектів програми розвитку організації [5].

Структура (матриця) оцінки цінності проектно-орієнтованого середовища наведена у табл. 1.

В процесах трансформації середовища організації використаємо три типи моделей, що забезпечують життєвий цикл проекту її перетворення до проектно-орієнтованої форми.

Таблиця 1

Структура формування цінності проектно-орієнтованого середовища

Тип цінності та програми розвитку	Ціль реалізації цінності	Драйвери інноваційного розвитку	Засоби
Дизайн цінності продукту у виробничому середовищі <i>Креативні</i>	Цінність продукту	Нові технології Нові матеріали Інноваційний дизайн	Управління дослідженнями R&D Розробка продуктів
Створення цінності у середовищі управління виробництвом <i>Операційні</i>	Цінність процесу	Нові методи дизайну Нові продукти дизайну Нові бізнес процеси	Проектування продуктів Виробництво продуктів Системний дизайн

Формування цінності у бізнесу в межах проектно-орієнтованого середовища <i>Креативні</i>	Цінність бізнесу	Нові ринки Нові бізнес моделі	Новий бізнес
Розвиток цінності бізнесу <i>Трансформаційні</i>	Цінність розвитку	Стратегія реформування Вирішення проблем	Перетворений бізнес

Визначимо конкурентоспроможність проектно-орієнтованої організації на основі наступної гіпотези:

Індекс конкурентоспроможності проектно-орієнтованої організації визначається – якістю продуктів проектів (заказів), часом їх реалізації та собівартістю. Конкурентоспроможність організації з точки зору менеджменту має прямий зв'язок з її цінністю.

Індикатори конкурентоспроможності (цінності) формуються в межах трьох класів моделей: концептуальної, системної та сервісної. Для оцінки цінності формуються оцінки нечітких висловлювань експертів в межах типів цінності та видів оцінок. Приклад матриці оцінок наведено у табл. 2.

Наступна матриця формує оцінки досягнення цілей (табл. 3.) на основі нечітких висловлювань експертів.

На основі запропонованої гіпотези авторами реалізована модель проектно-орієнтованої організації яка містить наступні складові – організація, продукти, процеси та оточення.

Розглянемо відображення проектно-керованої організації в запропонованій моделі. Модель сформована на типовій структурі оцінки цінності, яка наведена в табл. 1.

Таблиця 2

Матриця індикаторів цінності та конкурентоспроможності діяльності проектно-орієнтованої організації

	Концептуальна модель	Системна модель	Сервісна модель
Тип цінності	Цінність концепції Інноваційна цінність	Цінність реалізації	Цінність утилізації
Ефективність	A	A	A
Економічність	A	B	C
Екологічність	B	A	B
Освоєний обсяг	A	A	A
Етика	A	A	B
Оцінюємість	A	B	A
Прийнятність	A	A	B

A – дуже гарно, B – середнє, C- задовільно.

Таблиця 3

Матриця аналізу цінності та конкурентоспроможності в оточенні проектно-орієнтованого середовища

Оцінки	Цілі	Прибутковість	Потенційний ріст	Процент ринку	Низько ризиковий профіль	Адаптація до оточення
Збільшення потенціалу управління		A	B	B	B	A

Поліпшення якості	A	A	A	B	A
Зниження собівартості	A	B	C	C	A
Стійке зростання	B	A	B	C	C
Кооперація з лідерами ринку	A	A	A	B	C

A – дуже гарно, B – середнє, C- задовільно.

В межах моделі визначені цілі формування цінності продукту, процесу, бізнесу та розвитку. Кожен з драйверів інноваційного розвитку, в межах конкретної цілі, оцінюється експертами у формі нечітких висловлювань які перетворюються у числові оцінки. Середня оцінка по кожному драйверу інновацій формує уявлення про доцільність ініціації проекту – стратегічної ініціативи, який забезпечує формування доданої цінності та створює мультиплікативний ефект у проектно-керованому середовищі.

Наведемо екранні форми розділу «Організація» моделі рис. 1 та 2, яка розроблена авторами в програмному середовищі Excel.

На основі оцінок середніх значень індексу цінності керівництво визначає стратегію розвитку організації та пріоритетні стратегічні ініціативи, що формують програму розвитку. На основі опрацювання запропонованих стратегічних ініціатив модель обчислює «індекс доданої цінності», який підкреслює доцільність та ефективність запропонованих проектів.

Наступним розділом моделі є розділ «продукти». В цьому розділі визначаються індикатори цінності по кожному виду продукції, що виготовляється на замовлення. Після експертної оцінки цінності, визначаються пропозиції щодо оптимізації властивостей продуктів та їх цінності в контексті бізнесу та його розвитку (рис. 3).

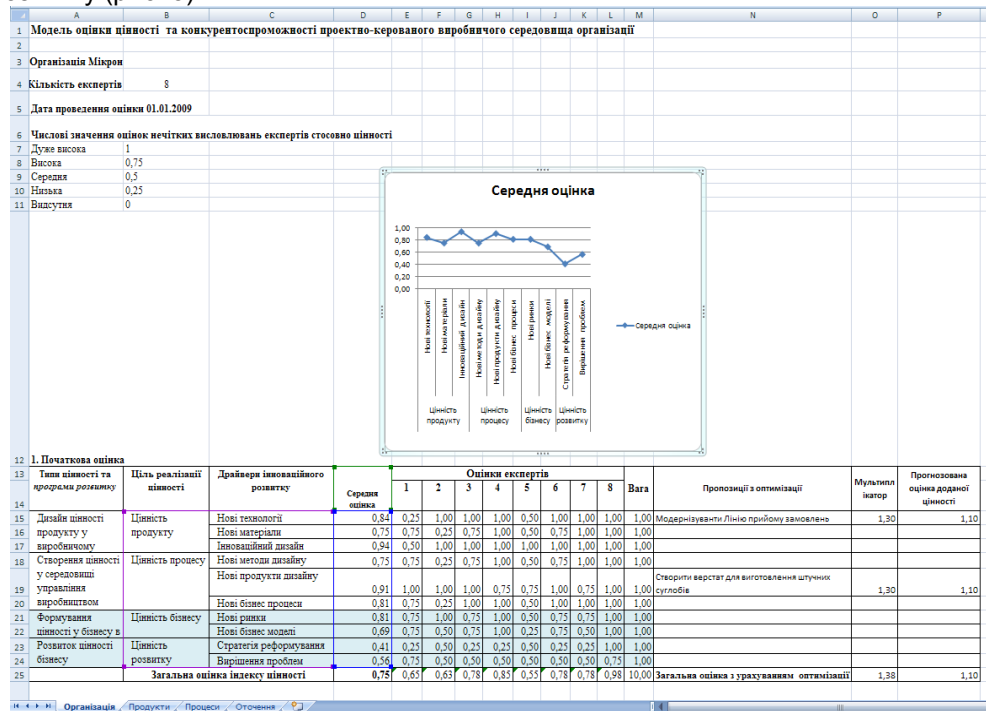


Рис. 1. Модель цінності середовища проектно-орієнтованої організації

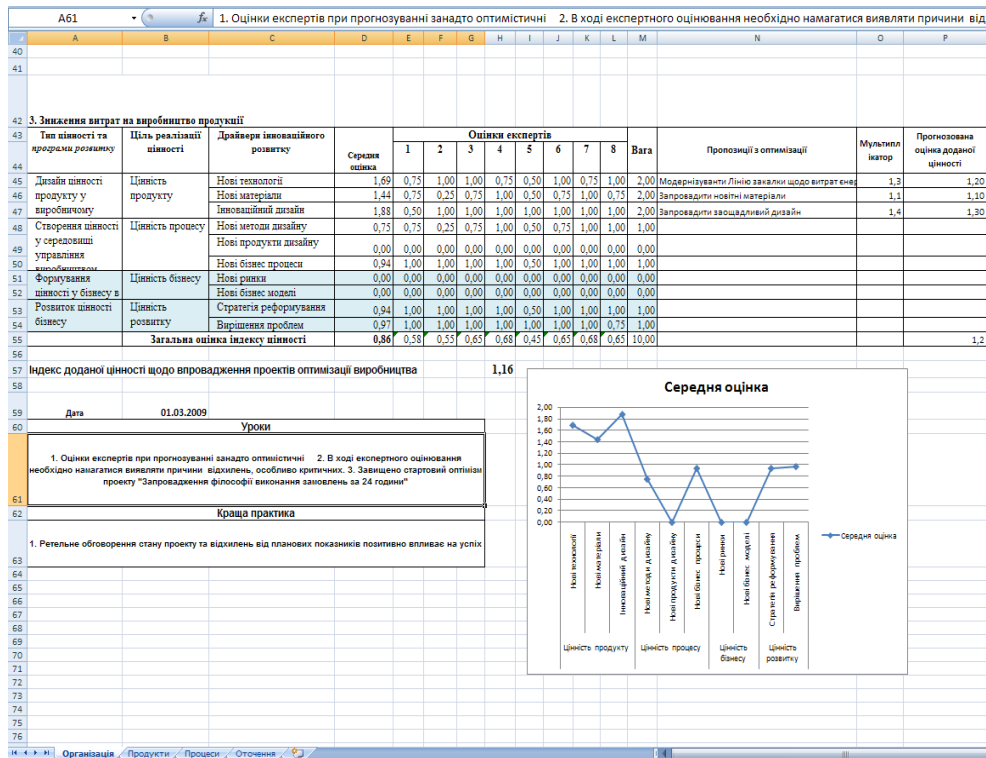


Рис. 2. Модель цінності середовища ПОС (закінчення)

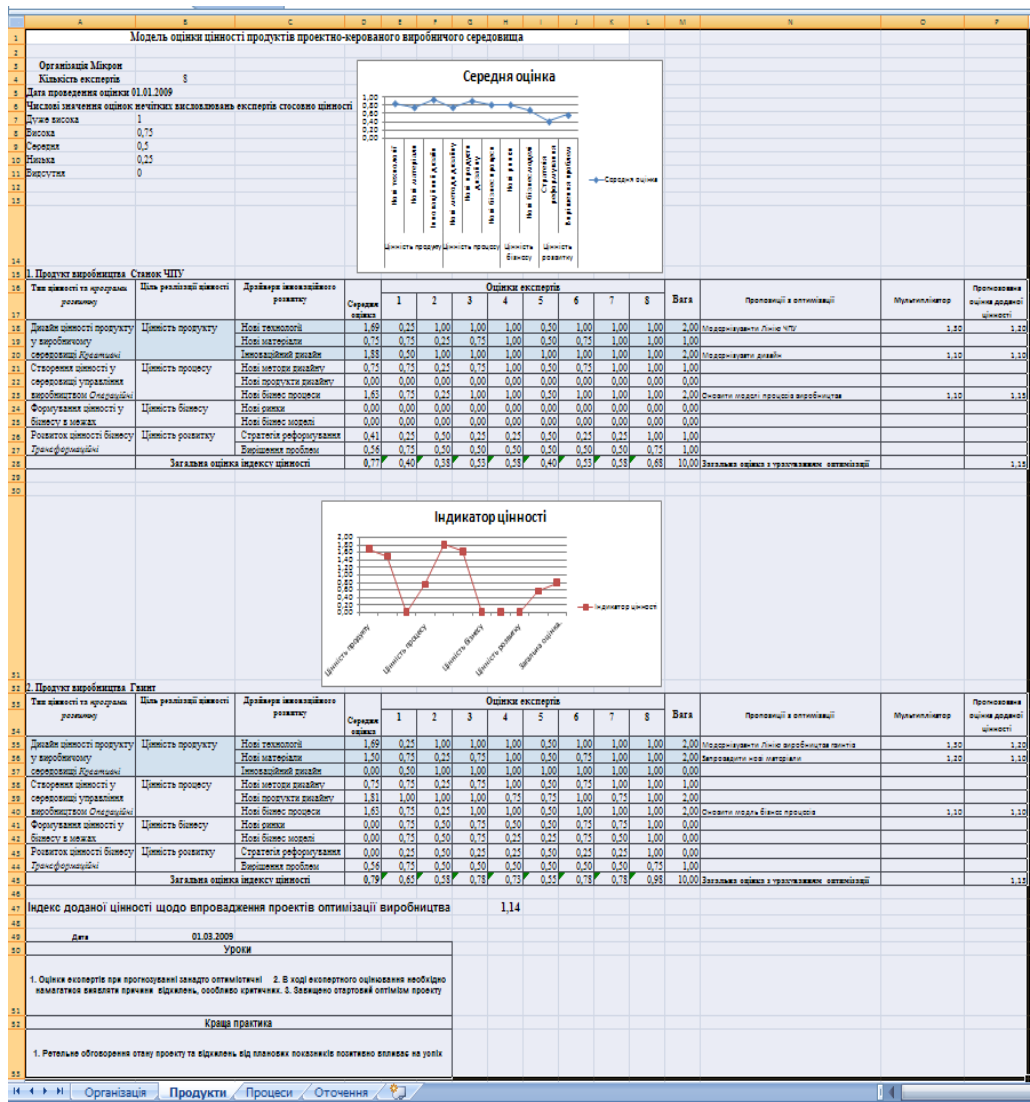


Рис. 3. Розділ моделі ПОС «Продукти»

В межах цього розділу обчислюються Загальна оцінка цінності по кожному продукту, оцінка цінності з урахуванням проектів оптимізації та оцінка доданої цінності продукції, що виробляється ПОС.

В розділі моделі «Процеси» оцінюються ключові процеси ПОС за індексами цінності та доданої цінності з урахуванням стратегічних ініціатив щодо покращення процесів (рис. 4). В ході реалізації моделі за кожним її розділом фіксується база «Уроків» та база «Кращої практики».

Останній розділ моделі імітує динамічне оточення ПОС та його вплив на ефективність діяльності організації. В цьому розділі в межах базової структури цінності моделюється діяльність «Партнерів» та стратегія максимізації цінності в межах взаємодії з партнерами, «Регуляторні органи» та концепція «рушійні сили/опори», «Конкуренти» в межах концепції «Виклики» та «Ризики» за концепцією впливу на успіх проектів (рис. 5).

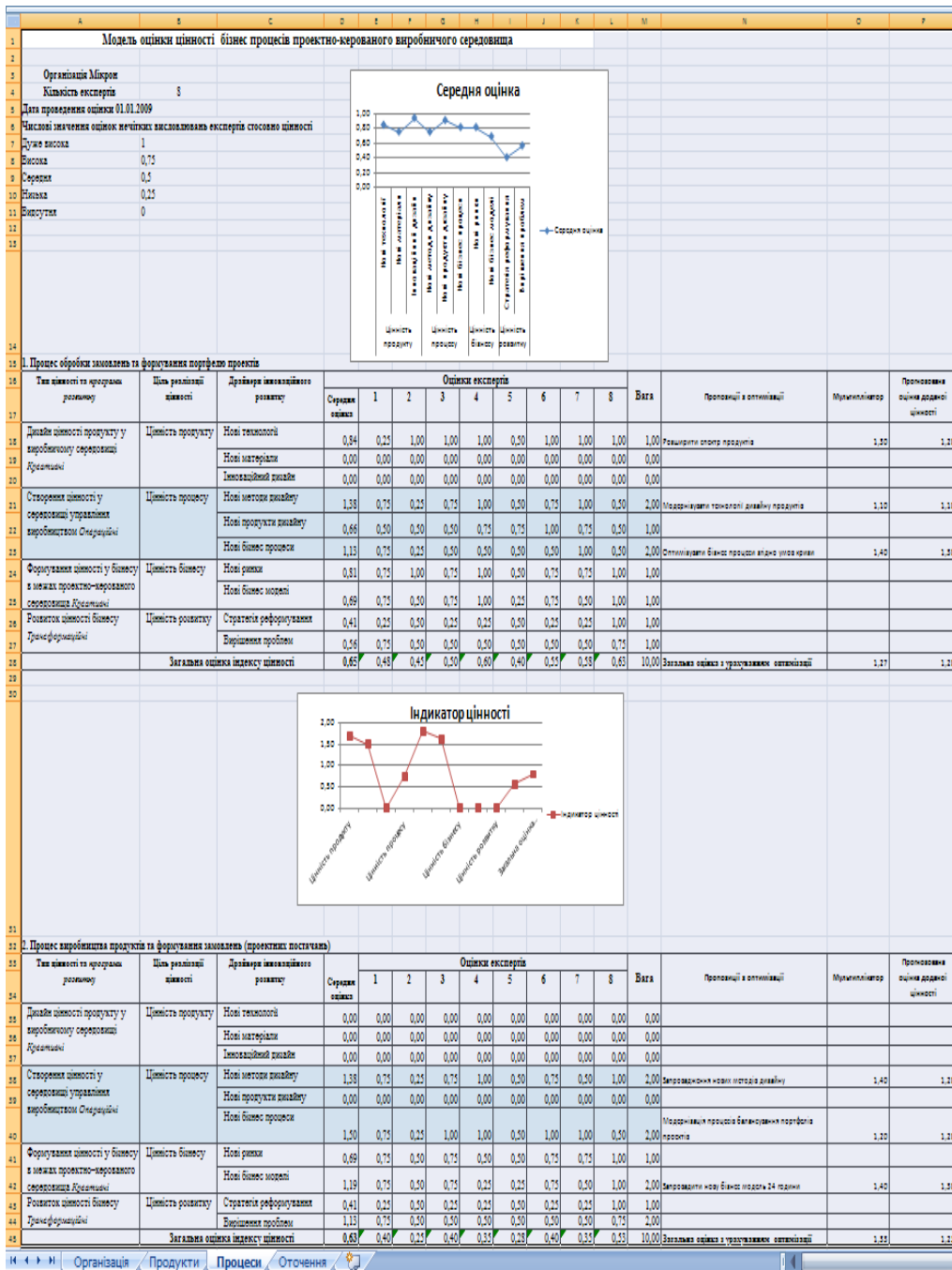


Рис. 4. Розділ моделі ПОС «Процеси»

Слід відзначити, що за результатами оцінювання, ініціювання проектів, моделювання ПОС та її оточення, формується збалансована програма розвитку, яка повинна забезпечити сталий розвиток у конкурентному середовищі.

Модель оцінки динамічного оточення проектно-виробничої організації																
Організація Мікрон																
Кількість експертів 3																
Дата проведення об'єкту 01.01.2009																
Число експертів об'єкту експертів виключаючи експертів стосовно об'єкту																
Вік експертів 1																
Висока 0,75																
Середня 0,5																
Низька 0,25																
Висхідна 0																
Ключові суб'єкти сторони																
Партнери - стратегічна угода																
Тип об'єкту (категорія)	Ціль об'єкту (проблема)	Драйвер зміни (об'єкт змін)	Середня оцінка	Оцінки експертів								Заг.	Реакція на зміну	Міжфункційне	Прогнозоване впливання	
				1	2	3	4	5	6	7	8					
Зміна (зміни) продукту у кооперації з партнерами	Зміна продукту	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,69	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00	Співпраця з партнерами	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,20
		Нові технології	1,69	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00				
		Нові матеріали	1,69	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00				
Створення (зміни) у середовищі управління виробництва	Зміна процесу	Драйвер зміни (об'єкт змін)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Використання нових технологій	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,10
		Нові методи змін	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
		Нові проекти змін	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Формування (зміни) у бізнесі в межах проекту-мережового	Зміна бізнесу	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,69	0,25	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	2,00	Використання нових технологій	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,20
		Нові методи змін	1,69	0,25	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	2,00				
		Нові проекти змін	1,69	0,25	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	2,00				
Розвиток (зміни) бізнесу	Зміна розвитку	Драйвер зміни (об'єкт змін)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Використання нових технологій	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,10
		Стратегія	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
		Вирішення проблем	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Загальна оцінка впливу об'єкту			0,81	0,20	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	10,00	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,20	
Регуляторні органи - "оперативний вплив"																
Зміна (зміни) продукту у виробничому середовищі	Зміна продукту	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,69	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00	Використання нових технологій	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,20
		Нові технології	1,69	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00				
		Нові матеріали	1,69	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00				
Створення (зміни) у середовищі управління виробництва	Зміна процесу	Драйвер зміни (об'єкт змін)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Використання нових технологій	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,10
		Нові методи змін	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
		Нові проекти змін	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Формування (зміни) у бізнесі в межах проекту-мережового	Зміна бізнесу	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,69	0,25	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	2,00	Використання нових технологій	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,20
		Нові методи змін	1,69	0,25	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	2,00				
		Нові проекти змін	1,69	0,25	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	2,00				
Розвиток (зміни) бізнесу	Зміна розвитку	Драйвер зміни (об'єкт змін)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Використання нових технологій	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,10
		Стратегія	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
		Вирішення проблем	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Загальна оцінка впливу об'єкту			0,75	0,20	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	10,00	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,20	
Конкуренти - вплив																
Зміна (зміни) продукту у виробничому середовищі	Зміна продукту	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,69	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00	Використання нових технологій	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,20
		Нові технології	1,69	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00				
		Нові матеріали	1,69	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00				
Створення (зміни) у середовищі управління виробництва	Зміна процесу	Драйвер зміни (об'єкт змін)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Використання нових технологій	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,10
		Нові методи змін	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
		Нові проекти змін	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Формування (зміни) у бізнесі в межах проекту-мережового	Зміна бізнесу	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,69	0,25	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	2,00	Використання нових технологій	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,20
		Нові методи змін	1,69	0,25	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	2,00				
		Нові проекти змін	1,69	0,25	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	2,00				
Розвиток (зміни) бізнесу	Зміна розвитку	Драйвер зміни (об'єкт змін)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Використання нових технологій	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,10
		Стратегія	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
		Вирішення проблем	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Загальна оцінка впливу об'єкту			0,75	0,20	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	10,00	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,20	
Вплив - вплив (+,-)																
Зміна (зміни) продукту у виробничому середовищі	Зміна продукту	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,69	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00	Використання нових технологій	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,20
		Нові технології	1,69	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00				
		Нові матеріали	1,69	0,25	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00				
Створення (зміни) у середовищі управління виробництва	Зміна процесу	Драйвер зміни (об'єкт змін)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Використання нових технологій	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,10
		Нові методи змін	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
		Нові проекти змін	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Формування (зміни) у бізнесі в межах проекту-мережового	Зміна бізнесу	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,69	0,25	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	2,00	Використання нових технологій	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,20
		Нові методи змін	1,69	0,25	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	2,00				
		Нові проекти змін	1,69	0,25	1,00	0,75	1,00	0,50	0,75	0,75	1,00	2,00				
Розвиток (зміни) бізнесу	Зміна розвитку	Драйвер зміни (об'єкт змін)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Використання нових технологій	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,10
		Стратегія	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
		Вирішення проблем	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
Загальна оцінка впливу об'єкту			0,75	0,20	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,25	0,25	10,00	Драйвер зміни (об'єкт змін)	1,00	0,20	
Загальний індекс опортуністичних сил			0,86													
Загальний індекс впливу оточення на виробничі середовища			1,17													
Дата 01.01.2009																
Уровень																
1. Оцінки в таблиці при присвоєнні значень отримані в 2-й колонці стандартного відношення між рівнем значущості впливу критерію (критерієм) і значенням оцінки впливу середовища на розвиток системи																
Примечание																
1. Ретельно обговорено стану проекту та відомості, відомі нам, по кожній з позицій таблиці на усті																

Рис. 5. Приклад моделі ПОС, розділ «Динамічне оточення»

Висновки:

1. Показано, що модель ПОС сформована на базовій структурі визначення цінності та має наступні розділи «Організація», «Продукти», «Процеси» та «Динамічне оточення».

2. Визначені наступні індекси, що формують модель – «Індекс цінності», «Індекс доданої цінності», «Індекс рушійні сили/опір» та «Індекс впливу оточення»

на ПОС». На основі цих індексів сформована модель «Розвитку цінності середовища ПОС».

ЛІТЕРАТУРА

1. Руководство по управлению инновационными проектами и программами. Р2М. Том 1, Версия 1.2. / Пер. с англ. под ред. проф. С.Д.Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009, 173с.
2. Тернер Дж. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Дж. Родни Тернер / Пер. с англ. под общ. ред. В.И. Воропаева. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
3. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI / И.Кендалл, И.Роллинз: пер. с англ. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.
4. Бушуев С.Д. Управління портфелями, програмами та проектним офісом. /С.Д. Бушуєв, А.М. Захаров, О.М. Шаровара. – Навчальний посібник. – К.: КНУБА, 2009. – 87с.
5. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / Н.С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 270 с.

Стаття надійшла до редакції 14.08.2009 р.