

DOI 10.15589/jnn20160211

УДК 005.8:378:656.61

Г20

**VALUE-ORIENTED MANAGEMENT OF PROJECT STAKEHOLDERS
IN THE FIELD OF MARITIME EDUCATION****ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ
СТОРОНАМИ ПРОЕКТІВ В ГАЛУЗІ МОРСЬКОЇ ОСВІТИ****Svitlana K. Garbuz**

svitlana.garbuz@nuos.edu.ua

ORCID: 0000-0001-9145-0581

С. К. Гарбуз

асп.

*Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv**Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв*

Abstract. The expedience of the management models improvement is discussed by the stakeholders (hereinafter referred to as S). The programs of University educational activities licensing, oriented into the development of the branch specialties, inherent for the South Region of Ukraine, concerning the branches of maritime infrastructure. The classification of Maritime Education Branch project stakeholders has been executed in accordance with their typical interests and the influence into the project. The profiling into the licensing programs stakeholders has been done, directed into the training of the professionals for maritime branch. The record chart of the stakeholders has been used for the research as a tool. The way of the interest assessment has been improved on the base of their vector image which gives the possibility to compare the level of support and opposition to the program realization. The success of the branch specialties development projects depends on the stakeholder management efficiency increase.

Keywords: stakeholders; licensing; project; resultant vectors; stakeholder map; educational services.

Анотація. Проаналізовано й обґрунтовано доцільність удосконалення моделей управління зацікавленими сторонами проектів у галузі морської освіти, як інструмент використано карту зацікавлених сторін. Проведено профілювання зацікавлених сторін для проекту ліцензуванні нових освітніх послуг ВНЗ і здійснено класифікацію стейкхолдерів цього проекту.

Ключові слова: стейкхолдери, ліцензування, проект, результативні вектори, карта зацікавлених сторін, освітні послуги.

Аннотация. Проанализировано и обосновано целесообразность совершенствования моделей управления заинтересованными сторонами проектов в области морского образования, как инструмент использовано карту заинтересованных сторон. Проведено профилирование заинтересованных сторон для проекта лицензирования новых образовательных услуг вузов и осуществлена классификация стейкхолдеров этого проекта.

Ключевые слова: стейкхолдеры; лицензирование; проект; результативные векторы; карта заинтересованных сторон; образовательные услуги.

REFERENCES

- [1] Ammari A. O. *Klasyfikatsiia steikkholderiv na osnovi vzaiemnykh ochikuvan* [Classification of stakeholders on the base of the mutual expectations] *Aktualni problemy ekonomiky — Actual problems of economics*, 2012, no. 8 (134), pp.150–155.
- [2] Main tasks of Ministry of Infrastructure of Ukraine. Kyiv, 2015. — Mode of access: <http://mtu.gov.ua/content/zadachi-ministerstva-v-ramkah-galuzi-morskogo-transportu.html>.
- [3] Medvedieva O. M. *Tsinnisno-oriiientovane upravlinnia vzaiemodiieiu v proektakh yak naukovyi napriamok v upravlinni proektamy ta prohramamy* [Value-orientation management of cooperation at projects like a scientific direction at project management and programmes] *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: zb. nauk. pr.* [Project management and development of production] Luhansk, SNU im. V. Dalia Publ., 2012, no 3 (43), pp.124–136.
- [4] Furta S. D., Solomatina T. B. *Karta zaiinteresovannykh storon — instrument analiza proektnogo okruzheniya i biznesa v tselom* [Stakeholders map — the tool for analysis of the project area and business in whole] *Iniatsiivny XXI veka — Initiatives of XXI century*, 2010, no 1, pp. 22–27.

- [5] Yakhontova Ye. S. *Upravlenie tsennostyami kak element upravleniya chelovecheskimi resursami kompanii* [Value management as an element of human resources of company] *Menedzhment v Rossii i za rubezhom — Management in Russia and abroad*, 2003, no 4, pp. 73–81.
- [6] Guidance to the Code of Knowledge on the project management (Guidance PMBOK): ANSI/PMI 99-001-2004, American National Standard, USA, Project Management Institute, 2008. 464 p.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Для південного регіону України притаманний розвиток галузей морської інфраструктури, виходячи з географічного положення Миколаївської області та економічних потреб регіону. Тому важливою стратегією НУК є пошук напрямів підготовки спеціалістів запитаних відповідними підприємствами (порти, припортові господарства, судноремонтні заводи та ін.), спеціальностей, перспективних для університету та абітурієнтів на фоні інших ВНЗ регіону.

Потребують вдосконалення моделі управління ЗС програмами ліцензування нових освітніх послуг ВНЗ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Грунтовними дослідженнями цінісно-орієнтованого управління є роботи відомих науковців О. М. Медведєвої [3], Є. С. Яхонтової [5], класифікації та інструменту управління зацікавленими сторонами проєктів присвячено праці А. О. Аммарі [1], С. Д. Фурти [4], та ін.

У розглянутих публікаціях висвітлено управління взаємодією зацікавлених сторін у віхових ситуаціях проєктів [2], проблеми стейкхолдер-менеджменту за галузевою ознакою в перетині з бізнес-функціями [1], проведено ідентифікацію стейкхолдерів у бізнес-проєкті [3], проаналізовано удосконалення організаційної діяльності через особистісні цінності працівників [4], не приділено уваги класифікації зацікавлених сторін освітніх проєктів і виявленню сили впливу стейкхолдерів.

МЕТА СТАТТІ — окреслити шляхи удосконалення управління зацікавленими сторонами проєктами в галузі морської освіти. Відповідно до мети поставлено завдання: розглянути механізми управління ЗС, доповнити механізми оцінки інтересів та сили впливу стейкхолдерів на основі їх векторного представлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Аналізуючи основні завдання Міністерства інфраструктури України, виділяємо серед них необхід-

ність підготовки спеціалістів портової галузі як крок до підвищення конкурентоспроможності й підтримки навчальних закладів, що їх готують [5], отже подальші напрями дослідження повинні бути спрямовані на виявлення рівня інтересів стейкхолдерів програм підготовки фахівців для морської галузі.

Термін «стейкхолдер» (від англійського *stakeholder*, дослівно — «власник частки») має різне тлумачення. PMBOK пропонує варіант «зацікавлена сторона», ГОСТ 51897-2002 — причетна сторона, або ті, хто активно залучені до проєкту й працюють в ньому (проєктна команда, спонсор, керуючий комітет, залучені сторони компанії та інші виконавці тощо); ті, на чий інтерес може вплинути проєкт і хто буде користуватись його результатами (замовники, керівники функціональних підрозділів та їхні співробітники, бізнес партнери, клієнти, покупці тощо); ті, хто до проєкту не залучені, проте в силу свого становища чи професійної діяльності, можуть на нього вплинути (топ-менеджери компанії, власники та інвестори, акціонери, кредитори, зовнішні й внутрішні партнери, регулюючі державні органи тощо) [6]

Зупинимось на зацікавлених сторонах проєктів в галузі морської освіти й здійснимо їх класифікацію (табл.1). В основу дослідження покладемо принцип класифікації за Д. Ньюбуолдом і Д. Луффманом, які поділяють стейкхолдерів на чотири головні категорії, запропонуємо таблицю типові інтереси основних груп впливу на проєкт програм ліцензування нових освітніх послуг (табл. 2).

Відповідно до моделі Менделоу стейкхолдерів можна класифікувати залежно від двох змінних: інтересів і влади. Згідно з цим виділяються стейкхолдери, здатні впливати на організацію, і стейкхолдери, охочі впливати на організацію. Отже, ступінь впливу стейкхолдера визначається як його владою, так і інтересом.

У процесі досягнення цілей діяльності організації слід брати до уваги різноманітні інтереси різних зацікавлених сторін, які будуть представляти певний тип неформальної коаліції. Між стейкхолдерами

Таблиця 1. Групи стейкхолдерів

Група	Стейкхолдери
Менеджери, які керують процесом	Ректор, перший проректор, директор інституту, декан факультету, завідувач кафедри
Службовці, які працюють на підприємстві	Співробітники деканатів, кафедр, методисти, фахівці відділу практики та працевлаштування; бібліотекарі (відділ комплектування); спеціалісти приймальної комісії; співробітники АГЧ
Економічні партнери	Постачальники (підприємства, які забезпечують університет оргтехнікою, лабораторним обладнанням, електро-, газо-, водопостачанням та ін.)

Таблиця 2. Стейкхолдери

Стейкхолдери	Типові інтереси
Держава	Фіскальні, фінансові інтереси, забезпечення зайнятості
ВНЗ	Освітній, фінансовий (залучення нових студентів, надходження до бюджету) інтереси, внесок в економічне зростання регіону, виплата податків
Ректор, проректор з навчальної роботи, декан, директор інституту, завідувач кафедри	Покращення іміджу вузу, можливість залучити науково-педагогічних працівників високої кваліфікації, виконання міністерських наказів, забезпечення навчального процесу (комп'ютерні класи, Internet, науково-методична література, ін.)
Деканати, дирекції, співробітники кафедр, методисти, провідні фахівці	Професійний інтерес, рівень реальної зарплати, можливість просування по службі, методичне забезпечення
Бібліотека, адміністративно-господарча частина	Можливість оновлення активів, поповнення бібліотечного фонду, книгозабезпечення студентів і викладачів нової спеціальності, вибірка з електронного каталогу літератури з напрямку
Абітурієнти, підприємства, що беруть на роботу, муніципалітет	Працевлаштування, перспектива кар'єрного росту, забезпечення кваліфікованими кадрами
Кадрові агентства, приймальна комісія, відділ практики та працевлаштування ВНЗ	Посередницькі інтереси, регулювання та прогнозування внутрішнього та зовнішнього ринкового попиту, виконання вимог замовлення від підприємств та установ, дослідження та виявлення галузей, у яких можна працевлаштувати фахівців з нового напрямку (підприємств для проходження практики)
Постачальники	Стабільність замовлень, створення відносин залежності від поставок, оплата в строк і за умовами договору
Студпарламент, студпрофком	Налагодження зв'язків з підрозділами ВНЗ, контроль виконання студентських обов'язків, соціальний захист, підтримка місцевої громадської діяльності

також можуть існувати різні відносини, які не завжди носять характер співробітництва, збігу інтересів, а можуть бути конкурентними.

Як інструментарій дослідження стейкхолдерів проектів в галузі морської освіти використовуємо на карту зацікавлених сторін, яка є суб'єктивним уявленням менеджера проектів про оточення бізнесу [3] чи проектного оточення. Карта може містити зайву, неважливу інформацію. Методом відсікання такої інформації є експертне оцінювання «параметрів важливості» зацікавлених осіб. «Важливість» оцінюється за двома шкалами (x/y на рис.1), де $x = -5 \dots +5$, з кроком 1.

На основі цієї схеми проведемо профілювання зацікавлених сторін програм ліцензування нових освітніх послуг ВНЗ, спрямованих на підготовку фахівців для морської галузі.

Оцінювання за двома шкалами (x/y) де $x = -5 \dots +5$, з кроком 1 (або більш дрібним) характеризує ступінь підтримки / протидії стейкхолдером проекту, бізнесу в цілому або лідера особисто, (-5 — крайній ступінь протидії, $+5$ вищий ступінь підтримки), $y = 0 \dots 5$, з кроком 1 (або більш дрібним) характеризує ступінь впливу стейкхолдера на проект, бізнес чи лідера. Для того щоб оцінити інтегральний позитивний і негативний вплив стейкхолдерів на проект,



Рис. 1. Рівень інтересу (роз'яснення значень див. табл. 3)

Таблиця 3. Пояснення значення

ПІДТРИМКА		ПРОТИДІЯ	
Значення рівня інтересу	Стейкхолдери	Значення рівня інтересу	Стейкхолдери
+5; 2	Ректор	-3; 1	Миколаївський національний аграрний університет
+4; 3	Зав кафедри	-2; 2	Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського
+3; 3	Проректори, директори	-3; 2	Чорноморський національний університет імені Петра Могили
+3; 4	Міністерство освіти і науки		
+3; 1	Абітурієнти, підприємства		
+2; 4	Випускова кафедра		
+2; 2	АГЧ, бібліотека		
+1; 3	Муніципальна влада		
+1; 2	Співробітники кафедр, деканат		
+1; 1	Фінвідділ, бухгалтерія		

розглянемо характеристику підтримки / вплив як дво-мірний вектор та знайдемо сумарне значення окремо за напрямком підтримки та напрямком протидії. Для побудови графіка використаємо формули додавання і віднімання n -мірних векторів. У випадку n -мірного простору суму і різницю векторів $\vec{a} = \{a_1; a_2; \dots; a_n\}$ та $\vec{b} = \{b_1; b_2; \dots; b_n\}$ можна знайти керуючись наступними формулами:

$$\vec{a} + \vec{b} = \{a_1 + b_1; a_2 + b_2; \dots; a_n + b_n\},$$

$$\vec{a} - \vec{b} = \{a_1 - b_1; a_2 - b_2; \dots; a_n - b_n\}.$$

Сума векторів за напрямком протидії становить: $\{-8; 5\}$. Сума всіх векторів за напрямком підтримки становить $\{31; 32\}$.

На основі цих даних побудуємо графік і відкладемо результативні вектори на двох півплощинах (рис. 2).

За наведеною нижче формулою знайдемо різницю двох векторів:

$$a - b = \{a_1 - b_1; a_2 - b_2; \dots; a_n - b_n\}.$$

Розв'язання: $B \{31; -8\}$; $A \{32; -5\}$ маємо $C \{x 39; y 27\}$.

Відклавши на графіку вектор C , покажемо його складову для того, щоб зрозуміти, на скільки відхилиться лінія підтримки / протидії та впливу стейкхолдерів на проект.

Таким чином, використовуючи описаний вище підхід, маємо можливість, з одного боку, наочного представлення співвідношення позитивного й негативного впливу стейкхолдерів на проект, а з іншого — інтегральної оцінки заходів щодо управління зацікавленими сторонами проектів у галузі морської освіти.

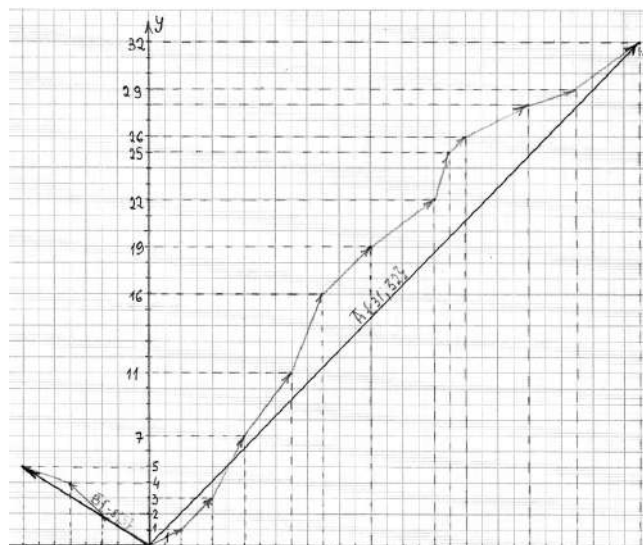


Рис. 2. Вектори підтримки і протидії проекту

ВИСНОВКИ. Розробка класифікації інтересів стейкхолдерів програм ліцензування нових освітніх послуг дає змогу дослідити механізми управління ЗС. Удосконалення механізмів оцінки інтересів на основі їх векторного представлення робить можливим зіставити ступінь підтримки й протидії реалізації програми. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на вивчення структури проектів розвитку галузевих спеціальностей (галузей морської інфраструктури) з метою підвищення ефективності управління такими проектами за допомогою управління зацікавленими сторонами.

У наступних стадіях необхідно враховувати програми співробітництва Національного університету кораблебудування з іншими освітніми закладами відповідного профілю й галузевими підрозділами як державного, так і міжнародного рівня: діяльність навчально-науково-виробничого комплексу, навчальних центрів з підготовки спеціалістів для роботи на суднобудівних (судноремонтних) підприємствах, припортових господарствах для забезпечення плавскладу на сучасні судна.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] **Аммарі, А. О.** Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань [Текст] / А. О. Аммарі // Актуальні проблеми економіки. — 2012. — № 8 (134). — С.150–155.
- [2] Задачі міністерства в рамках галузі морського транспорту [Електронний ресурс] // Міністерство інфраструктури України (МІУ). — Київ, 2015. — Режим доступу: <http://mtu.gov.ua/content/zadachi-ministerstva-v-ramkah-galuzi-morskogo-transportu.html>.
- [3] **Медведева, О. М.** Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах як науковий напрямок в управлінні проектами та програмами [Текст] / О. М. Медведева // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. — Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. — № 3 (43). — С.124–136.
- [4] **Фурта, С. Д.** Карта заинтересованных сторон — инструмент анализа проектного окружения и бизнеса в целом [Текст] / С. Д. Фурта, Т. Б. Соломатина // Инициативы XXI века. — 2010. — № 1. — С. 22–27.
- [5] **Яхонтова, Е. С.** Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании [Текст] / Е. С. Яхонтова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 4. — С. 73–81.
- [6] Guidance to the Code of Knowledge on the project management (Guidance PMBOK): ANSI/PMI 99-001-2004, American National Standard. — USA, Project Management Institute, 2008. — 464 p.

© С. К. Гарбуз

Надійшла до редколегії 24.03.2016
Статтю рекомендує до друку член редколегії ЗНП НУК
д-р техн. наук, проф. *К. В. Кошкін*