

**Bibliography (transliterated):** 1. Adizes, I. *Integracija : Vyzhit' i stat' sil'nee v krizisnye vremena* / Per. s angl. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2009. Print 2. Prigozhin, A. I. *Metody razvitiya organizacij*. Moscow: MCFJeR, 2003. Print 3. Pajtgen, H.-O., and Rihter P.H. *Krasota fraktalov*. Moscow, 1993. Print 4. Jaroshenko F. A., S. D. Bushuev and H. Tanaka *Rukovodstvo innovacionnymi projektami i programmami na osnove sistemy znanij R2M : Monografija*. Kiev: "Sammit-Kniga", 2012. Print 5. Bushuev, S.D., N.S. Bushueva and I. A. Babaev *Kreativnye tehnologii v upravlenii projektami i programmami*. Kiev: Sammit kniga, 2010. Print 6. Bushuev, S. D., D. A. Haritonov and V. B. Rogozina "Vektornaja model' razvitiya kompetentnosti organizacij v upravlenii projektami." *Upravlinnja rozvitkom skladnih sistem*. KNUBA No 14. 18–22. Print 7. Neizvesnyj, S. I., D. A. Haritonov and V. B. Rogozina "Algebra metodologij upravlenija projektami na osnove genomnoj modeli." *Upravlinnja rozvitkom skladnih sistem*. No15. 46–48. Print 8. Bushuyev, Sergey D., and Wagner, Reinhard F. : "New approaches in the field of project management maturity, International Journal of Managing Projects in Business." *IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB)*, No. 7, 2014 Iss: 2, 302 – 310. Print 9. *IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB)*. IPMA, 2013, Print 10. Kerzner, H. *In search of excellence in Project Management*. VNB, 1998. Print.

*Поступила (received) 05.12.2014*

УДК 658.012.32

**В. Б. РОГОЗИНА**, аспирант, КНУСА, Киев

## **МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА МОДЕЛЯХ КОМПЛЕМЕНТАРНЫХ ЦЕННОСТЕЙ**

В статье рассматриваются механизмы управления проектами развития организаций на основе моделей комплементарных ценностей. Предложенная модель базируется на основе компетентностного подхода в управлении проектами и позволяет оценивать балансировать интересы заинтересованных сторон проектно-ориентированных организаций.

**Ключевые слова:** комплементарная ценность, механизмы, миграция ценностей, модель жизненного цикла организаций, заинтересованные стороны

**Введение.** Кризисное состояние экономики Украины, многих отраслей и организаций требует разработки и внедрения ценностно-ориентированного подхода в условиях вхождения в Европейский Союз. Основная причина рыночной несостоятельности и кризиса - грубейшие просчеты руководителей всех уровней и низкий уровень менеджмента в организациях. До настоящего времени еще существуют предприятия, в которых используются методы управления, хорошо отлаженные бывшей системой, что подтверждает отсутствия опыта работы в конкурентном окружении стран ЕС и в конечном итоге приводит к кризисам.

---

© В. Б. Рогозина, 2015

Кризис означает, что организационная инерция и противодействия изменениям на предприятии не позволяет компании своевременно формировать эффективную стратегию организации для внедрения новых подходов управления и оценки результатов. Реорганизация философии управления развитием организаций не проводится в один момент, внезапно, а требует глубокого и всестороннего исследования. В этот период в организациях требуется реализовать новые подходы к управлению с внедрением современных методов, моделей и инновационных технологий, на базе которых можно обеспечить устойчивое развитие организации в динамическом окружении. Проекты развития организаций, обладают множеством разнообразных признаков, которые зависят системы создаваемых ценностей их состояния, заинтересованных сторон, жизненных циклов продукции, технологий, систем управления и ведения бизнеса, влияния внешней среды. Поэтому, специфические условия, характерные для организаций, где реализуются проекты, ощутимо влияют на процесс формирования данных признаков. Для каждого проекта в зависимости от уровня развития организации и вида деятельности определяются методологии управления, инструментарий, ресурсы и т. п.

Далеко не все проекты развития организации завершаются успешно с точки зрения ключевых заинтересованных сторон. При инициализации проектов проектная команда формирует видение, структурирует и адаптирует проект к позициям заинтересованных сторон и окружению. Отсутствие комплементарных ценностей, которые создаются проектом, и просчеты проектного менеджера часто приводит к неудаче проектов. Такие факторы, как несовершенное законодательство, отсутствие эффективных универсальных методологий и средств управления проектами, а также путей решения проблем проекта, формирование команды проекта с учетом человеческого фактора, психологические барьеры и т. д., в той или иной степени влияют на успех реализации проектов и программ. Внедрение методов, моделей, средств и инструментов управления созданием сбалансированных цепей ценности, которые содержат комплементарные связи в управлении программами развития организаций, дает возможности своевременно и успешно завершить проекты.

**Целью исследования** является разработка механизмов, которые базируются на моделях и методах управления программами устойчивого развития организаций на основе формирования системы комплементарных ценностей в динамически изменяющейся, конкурентной среде.

**Задачи исследований:**

1) выполнить анализ существующих подходов к управлению проектами развития организаций на основе ценностей;

2) определить основные признаки комплементарности и миграции при формировании сбалансированной ценности программ развития организаций;

3) усовершенствовать классификацию проектов для формирования комплементарной ценности, обеспечивающей эффективное управление программами организационного развития;

4) построить методы комплексной оценки цепей комплементарных ценностей и их миграции в программах развития организаций.

### **1 Принципы создания и миграции сбалансированной комплементарной ценности в программах развития организации.**

Ценность проекта определяется выгодой, которую он придает продукту при выполнении требований, содержащихся в миссии проекта [1]. Существует два необходимых условия, которые гарантируют создание ценности проекта. Первое – практическая способность проектного менеджера выполнить проект в соответствии с планом, второе – нахождение способа гармонизировать ценность проекта для всех заинтересованных сторон через свойства продукта проекта. Первое условие является обязательным, тогда как второе – достаточным условием создания ценности проекта.

Комплементарность это такой тип взаимодействия заинтересованных сторон, когда одна заинтересованная сторона дополняет действие другой в создании взаимной ценности или ее миграции.

Комплементарная ценность определяется выгодами, которые создаются и мигрируют в ходе выполнения проекта для ключевых заинтересованных сторон.

Проект, который отвечает этим условиям, может увеличить ценность активов организации, создать интеллектуальную ценность и ценность инновации в результате своей реализации. Поскольку продукт проекта создает новую ценность для общества и ценность для собственников, так называемую сбалансированную ценность для заинтересованных сторон, которая выделяет ценность новых активов и владения продуктом проекта или его части для каждой заинтересованной стороны и проводит синергию при миграции ценности для будущего выгодного сотрудничества. При выполнении проекта должна быть решена задача балансировки интересов (ценностей) участников [2].

Сданный в эксплуатацию проект, прежде всего, создает ценность актива для его владельца. Хотя ценность актива, как правило, не принадлежит организации, выполнявшей проект (поскольку владелец проекта и организация-исполнитель, как правило, разные), после сдачи продукта проекта выполненный проект, как для нее, так и для сторон, участвовавших в проекте, характеризуется интеллектуальной ценностью актива, ценностью инновации и ценностью владения.

Планирование ценности проекта осуществляется на основе сопоставления прибыли от проекта с запланированными расходами.

Типичными методами и индикаторами, которые используются для этой оценки, являются: СВА (Анализ выгод и затрат), CF (Денежный поток), NPV (Чистая текущая ценность) и IRR (Внутренняя ставка доходности).

## **2 Процессы управления проектом, ориентированное на создание ценности**

### **2.1 Действия по созданию ценности**

Совокупность проектных действий разделяют на:

- 1) действия, направленные на создание продукта;
- 2) действия, направленные на согласование и гармонизацию производственных процессов и элементов управления проектом в соответствии с целями, задачами и выбранными подходами к решению проблем;
- 3) общие управленческие действия постоянной организации, к которой присоединяется команда проекта.

Управленческие операции, направленные на выполнение проекта, состоят из планирования проектных задач, интеграции и координации их реализации для эффективного и результативного выполнения проекта.

Рабочий процесс осуществления управленческих действий, направленных на создание продукта (ов) проекта

Основная цель проекта – это создание продукта проекта, который характеризуется ценностями, основанными на миссии проекта. Совокупность действий, направленных на создание промежуточных результатов проекта, в конечном итоге приводит к полному достижению цели. Работа для достижения результатов проекта выполняется по фазам, определенным в жизненном цикле проекта. Все проекты осуществляются фаза за фазой, но методы управления жизненным циклом проекта меняются в зависимости от прикладных отраслей проектов [3].

Рабочий процесс осуществления управленческих действий, направленных на выполнение проекта

Управленческие действия, направленные на выполнение проекта, предусматривают своевременное и эффективное выполнение работ в определенных условиях (время выполнения, бюджет, трудовые ресурсы и т.д.).

Управленческие действия, направленные на выполнение проекта, включают управление жизненным циклом проекта и управление содержанием, которое, в свою очередь, состоит из управления конфигурацией, управления качеством, управления временем, управления стоимостью, управления прогрессом т.д.

Управление проектами обеспечивает эффективную организацию работы в проекте с использованием принципов лидерства, планирования стратегии, разработки процессов проекта, постановки целей, распределения задач, использования специализированных инструментов, разработки системы

мотивации; что в совокупности направляет энергию проектной команды на достижение целей проекта, а также реализует ее потенциал. Далее приведен креативный шаблон управления инновационными проектами, отражающий пошаговую схему действий проектного менеджера.

## **2.2. Оценка прогресса проекта при создании ценности**

Когда все результаты (продукты и услуги) в проекте отражены в оценке затрат проекта, и на графике отображается ценность проекта нарастающим итогом (по оси x при этом отображается время реализации проекта, на оси y - затраты), получается S-образная кривая. Для оценки общего прогресса проекта принято применять метод управления освоенным объемом или добавленной ценностью (EVM – Earned Value Management), который комплексно измеряет создание продукта проекта, его прогресс и бюджет за счет отражения на S-кривой фактического состояния готовности продукта проекта и реальных затрат.

Независимо от того, является ли миссия прибыльной, временная команда создается или в пределах организации, или за ее пределами, или через подбор группы экспертов из различных внешних источников. Проектный менеджер должен подтверждать свою компетентность в управлении посредством применения своих полномочий, знаний и навыков, а также взятия на себя ответственности за достигнутые результаты [4].

## **2.3. Реализация стратегии максимизации сбалансированной ценности через программу**

Программа должна быть направлена не только на построение (развитие) сложной или масштабной системы, в ней должно быть проактивно учтена разработка концепций и структур организации, а также включены задачи дальнейшего постоянного использования системы, ее контроллинга, обслуживания и настройки.

В программе, созданной для разработки нового типа продукта (услуги), определяющими являются использование, во-первых, новой технологии, во-вторых, концепции общего управления качеством и, в-третьих, действий по продвижению новых продуктов на рынок, поскольку эти фазы определяют успех или провал новых продуктов. Программы по реинжинирингу системы бизнес-процессов, а также по слиянию, поглощению, реформированию организаций можно считать программами преобразования организации, реальная ценность которых достигается, когда реформированные организации становятся управляемыми и начинают действовать эффективно.

Понятие программы выходит за традиционные рамки, оно трактуется шире, с учетом современных особенностей компонентов программы.

Это сделано частично для того, чтобы избежать путаницы в результате сложного формулирования определения программы, но важным аспектом является то, что деятельность организации, которая расценивается как

постоянная (операционная) деятельность, в последние годы становится все более похожей на проектную [5].

В управлении программами часть постоянных (операционных) действий смоделирована как «Сервисная модель проекта». Циклическая комбинация этой модели технического обслуживания с «Процессной моделью проекта» может создавать концепцию программы следующего уровня, которая описывается «Системной моделью проекта», в рамках которой разработаны и разрабатываются традиционные системы внедрения, такие как проектирование-разработка-использование ИТ-систем и т.п. (Необходимо отметить, что указанные три модели зачастую используются без термина «проект».)

Согласно этому определению рамок программы действия, такие как использование продукта, выполнение работ и оказание услуг, представлены в виде сервисной модели. Кроме того, сочетание традиционной системы построения менеджмента и программного менеджмента, ориентированного на результат, могут образовывать параллельную модель сочетания проектов, а параллельно запущенные программа развития продукта и программа развития организации могут рассматриваться как циклическая модель сочетания проектов.

Указанный подход, который заключается в представлении постоянной (операционной) деятельности в виде проекта обслуживания и включения его в программу, имеет большие преимущества с точки зрения управления. Все важнейшие элементы выполнения такой программы - инвестирование и получение выгод, применение технологии и стратегии развития, организационные и управленческие аспекты деятельности - должны быть одинаково глубоко проработаны для создания всестороннего плана развития [6].

Организации, независимо от их типа, действуют согласно своим организационным стратегиям управления, основу которых составляет ориентация на развитие, устойчивое процветание и удовлетворение потребителей. В сегодняшнем конкурентном окружении такие стратегии во многих случаях предназначены для поддержания или создания конкурентных преимуществ по отношению к другим организациям или конкурентной стоимости продуктов. При осуществлении деятельности организации должны адаптировать свои стратегии к стратегии внешнего окружения и внутренней динамики, а также находить пути эффективного инвестирования управленческих ресурсов для своевременного достижения запланированных стратегических показателей.

Разработанные стратегии должны реализовываться с учетом реального состояния дел, однако не всегда имеют возможность осуществляться так, как это было запланировано. Необходимо постоянно адаптировать стратегию, приводя ее в соответствие с актуальными требованиями окружения и

действительным положением организации, даже если изначально она разрабатывалась с учетом всех внутренних и внешних требований.

Независимо от оптимальности стратегий, на них влияют цели организации, их структура, возможности организации и ее окружения. Следовательно, можно предложить три методики реализации стратегии.

Методика первого типа заключается в установлении определенных принципов и/или внедрение соответствующей структуры для эффективного выполнения повседневных операций, принятие основных и второстепенных решений с целью повышения уровня профессионализма и культуры членов организации. Такая методика разрабатывается для создания хорошо управляемой организации.

Методика второго типа направлена на развитие новых приемов и механизмов их реализации, которые организация может применить в работе как с технологическими процессами (оборудование и техника), так и с управленческими (бизнес-процессы и бизнес-модели).

Третья методика определяет механизм циклического создания новых ценностей, таких как продукты и услуги, обеспечивающие организациям успеваемость, что, в свою очередь, определяет существующие ценности самих организаций.

Для того, чтобы придать стратегии конкретную и практичную форму, необходимо формировать адекватную и прогнозную стратегию, основанную на нескольких миссиях проектов, и создавать на их основе программы. Программа, таким образом, будет состоять из отдельных проектов, каждый из которых представляется в виде структур и описаний процесса реализации, которые в совокупности будут направлены на реализацию миссии программы [7].

Среди описанных типов методик второй и третий их типы требуют обеспечения значительным количеством ресурсов, поэтому их реализация в рамках процессного подхода затруднена. Поскольку такие методики имеют чрезвычайно большое значение, целесообразнее реализовывать их в виде программы.

Программа воплощает концептуальные стратегии организации через миссию программы и облегчает участие различных заинтересованных сторон (лиц) в программе и защиту их интересов в рамках реализации таких стратегий. В ходе процессов реализации управленческие ресурсы необходимо тщательно подбирать и эффективно использовать. Программный менеджмент служит основой для реализации текущей стратегии и оказывает значительное влияние на развитие ряда последующих стратегий.

Не программа реализуется через стратегии, а наоборот, стратегии воплощаются через программу и создают, совершенствуют и накапливают ценности. Знания, приобретенные в процессе создания ценностей, становятся ресурсами управления, которые поддерживают и реализуют дальнейшую

стратегию организации. Постоянно осуществляя такой цикл, организации способны непрерывно расти.

#### **2.4. Характеристика ценностей, созданных программой**

Программа – это стратегическая форма деятельности организации, разработанная для создания ценности, которая предусматривается миссией программы.

Программа создания порождает нечто полностью или частично новое в концепции продукта, механизме взаимодействия с внешним окружением, организационной форме или структуре, что создает преимущества для организации.

Программа преобразования ориентирована на целенаправленную смену текущего состояния организации (состояние «как есть») и создание на его основе совершенно нового состояния, которое не является частичным усовершенствованием предыдущего, но создает новые типы ценностей и развивает эффективность деятельности.

Программа операционного типа разрабатывается для создания таких ценностей, как увеличение выгод, получение новых знаний, главным образом, через интеграцию календарного и ресурсного планирования.

Программа должна обладать свойствами целостности и состоять из множества взаимосвязанных проектов, которые являются органическими составными частями программы. С этой точки зрения общие затраты программы равны сумме затрат проектов, из которых она состоит. Но на самом деле полная стоимость программы не должна равняться общей (полной) стоимости отдельных проектов, а быть намного выше ее вследствие неизбежных расходов на управление интеграцией в рамках программы. Программные менеджеры должны обладать целостным видением общей картины для управления ценностями, получаемыми от интеграции.

В программе имеются отдельные проекты, которые сами по себе не создают ценности и являются исключительно затратными, но способствуют созданию ценности в случае их объединения с другими проектами в рамках программы. Если программа формируется «снизу-вверх» и она определена и выполняется через консолидацию группы уже существующих проектов, тогда вопреки обычной концепции создания новой программы «сверху-вниз», ценность программы должна однозначно превышать общую ценность группы проектов, из которых она состоит.

Расходы программы могут в общем случае быть оценены исходя из их денежной оценки. Но ценности программы, во многих случаях, не могут быть рассчитаны тем же способом. Исходя из финансовых целей, ценность программы часто выражают схематично через ее инвестиционную ценность, равную полученной номинальной ценности активов.

Эта номинальная ценность отличается от реальной ценности активов, созданных программой. Программа организации в результате должна



формировать количественно измеряемые ценности, такие как увеличение выгод, чистого дохода, дивидендов (доход на инвестицию), но этим списком не обязательно исчерпывается. В социальной программе развития муниципальной инфраструктуры во многих случаях трудно измерить ценности программы непосредственно в финансовых показателях. На стадии планирования программы схема концепции разрабатывается через сопоставление денежной ценности с полной стоимостью программы. В случаях, когда ценность программы не может быть выражена в деньгах, она должна измеряться на основе других измерений ценностей, в которых отражены скрытые ценности организации или ценности заинтересованных сторон, а это предполагает наличие у менеджера программы способностей к глубокому анализу ценностей.

## **2.5. Управление созданием ценности в программе**

Размер и максимальный уровень ценности, который может создать программа, определяется ее планом, созданным в результате определения миссии и управления структурой, независимо от критериев их количественного выражения. На фазе выполнения, основной функцией управления интеграцией является достижение запланированной ценности при помощи соответствующего структурирования задач управления. В конце концов, создание высокой ценности программы невозможно без разумного управления ее выполнением.

Программа планируется в основном для изменения текущего состояния организации. Так, в результате некоторых определенных изменений, она пытается создать ценность, но, в то же время, характеризуется большим количеством рисков. Более того, на фазе выполнения программы расходуется намного большее количество ресурсов.

На весь жизненный цикл программы может назначаться один проектный менеджер, но обычно при переходе программы в фазу реализации проектного менеджера меняют. Зачастую смена проектного менеджера происходит на каждой фазе из-за различия набора навыков, которые необходимы для реализации проекта и достижения миссии на этих фазах, будь то фаза проектирования структуры или фаза завершения.

Принимая это во внимание, управление интеграцией при выполнении программы является критической цепочкой управления программой.

Ключевая роль управления программой состоит в достижении первоначально запланированной миссии программы, четком следовании этой миссии, а также в придании гибкости системе реагирования на изменения в окружении. Эти параметры формируют первоначальную основу оценки.

В процессе действий по интеграции программы разрабатываются критерии для оценки отклонений программы по срокам, ее продвижения и изменений в программе. Оценка отклонений по срокам производится для обеспечения выполнения текущего плана, в то время как оценка продвижения

программы направлена на ускорение действий (согласно требованиям заинтересованных сторон), призванных улучшить выполнение программы и реакцию окружения посредством создания механизмов устранения задержек и отклонений от текущего плана.

Оценка, как один из ключевых подпроцессов мониторинга, относится к средствам систематического отслеживания, поддержки и информирования команды проекта и заинтересованных лиц о состоянии программы. Оценка направлена на предупреждение снижения ценности программы путем выполнения согласованных действий по проектированию, планированию и достижению ценности системой управления программой.

#### 1 Определение ценности программы.

Существенными для процесса оценивания являются фундаментальная концепция оценивания и метрики. Концепция должна определять эффективность, полезность программы и ее вклад в развитие бизнеса или общества. Основой оценки является достижение или недостижение программой намеченного уровня ценности. Детали, определяющие процесс оценки, зависят от модели проекта – схематической, системной или сервисной.

#### 2 Влияние изменений в окружении на ценность.

Поскольку программа с течением времени подвержена негативному или, реже, позитивному влиянию изменений в окружении и обстоятельствах, необходимо постоянно оценивать ожидаемую ценность программы и сопоставлять ее с первоначально запланированной. Изменения в окружении возникают из-за множества факторов – факторов конкуренции, политических, социальных, экономических, рыночных факторов и возникающих инноваций. Ценность программы является преобладающим критерием при определении направленности управленческих действий.

3 Различный взгляд на ценность программы, в зависимости от роли заинтересованных сторон.

Заинтересованные стороны проекта имеют различные интересы к программе и роли в ней и, участвуя в выполнении программы, ожидают от нее получения различного рода ценности после реализации программы.

Поэтому необходимо максимально возможно сбалансировать свойства ценности программы таким образом, чтобы она удовлетворяла всех участников. Однако, в реальности изменения в окружении часто провоцируют неустойчивость в свойствах ценности, ожидаемой участниками программы. Это является вызовом для менеджера программы и проверкой его способности в балансировании ценности программы между всеми ее участниками с учетом первоначального видения ценности и с использованием четкой координации участников.

#### 4 Управление оценкой ценности программы.

Управление оценкой ценности – подход управления, который устанавливает индексы (критерии достижения) ценности программы,

описанной в миссии, и направлен при любых изменениях на постоянное измерение статуса реализации ценности, относительно заданных индексов. Оценка проводится на вехах выполнения и завершения этапов и фаз программы для увеличения вероятности достижения ценности программы.

Управление оценкой включает проектирование базовой структуры ценности, определение индикаторов и показателей для каждого аспекта ценности, регулярную оценку проектов и программ, подготовку отчетов и рекомендаций при принятии важных решений и осуществлении деятельности, отчетность перед заинтересованными сторонами, экспертизу фактических показателей и их систематизацию с целью усовершенствования и формирования базы знаний.

#### 5 Проектирование базовой структуры ценности.

Поскольку программа реализуется на стратегическом уровне организации и, в конечном счете, влияет на ценность корпоративных активов, для компаний, реализующих программы, желательно формировать сбалансированные показатели оценки перспектив компании. Эти показатели могут служить индикаторами ценности программы.

Поэтому базовая структура управления оценкой должна отображать перспективы заинтересованных сторон программы, предусматривать создание организационных команд, разработку инноваций, осуществление продвижения программы, гарантии возврата денежных средств, и должна быть хорошо сбалансированной для соответствия этим перспективам.

#### 6 Характеристика индикаторов (критериев и показателей) оценки ценности.

Для оценки ценностей программы могут использоваться следующие показатели: степень достижения миссии, решения задач, достижения целей, реализации функций продукта программы и ценностей заинтересованных сторон. Оценку необходимо проводить как до инициации программы, так и на главных вехах при ее реализации и при завершении программы. Существуют следующие требования к показателям оценки:

- легкость понимания;
- количественная измеримость;
- наглядность;
- своевременность;
- полезность;
- последовательность содержания.

Вдобавок к этим требованиям, наиболее существенной чертой системы оценивания должно быть наличие показателей, которые делают возможной сбалансированную оценку. Определение сбалансированных показателей производится с помощью уникальных идей и методов управления программой.

Роль оценки состоит в формировании видения текущих изменений программы, а также в том, что она служит навигатором, который ведет программу к ожидаемому результату.

Для управления программой требуется стратегическое мышление, которое позволяет уравнивать возможности проектных команд при сборе информации о внешних изменениях и с помощью сбалансированных показателей сформировать систему факторов успеха, реализуя их в планах и системах оценки.

### **Выводы.**

1 Проект реализует определенную миссию и цели собственника согласно его позиции, что ведет к созданию новой ценности, обогащенной уникальностью, отличительными чертами и инновациями.

2 Действия, создающие ценность проекта, можно определить как действия, направленные на создание ценностей, удовлетворяющих заинтересованные стороны на принципах сбалансированности.

3 Миграция ценностей определяет процессы передачи ценностей между заинтересованными сторонами в ходе реализации проектов и программ.

**Список литературы.** 1. Руководство инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М: Монография.// Ярошенко Ф.А., Бушуйев С.Д., Танака Х. – К. : «Саммит-Книга», 2012. – 272 с. 2. Бушуйев С.Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами / С.Д. Бушуйев, Н.С. Бушуйева, И.А. Бабаев и др. – К. : Саммит книга, 2010, -768 с. 3. Бушуйев С.Д. Векторная модель развития компетентности организаций в управлении проектами. / Бушуйев С.Д., Харитонов Д.А., Рогозина В.Б. В сб. Управління розвитком складних систем. КНУБА № 14 с. 18-22. 4. Неизвесный С.И., Харитонов Д.А., Рогозина В.Б. Алгебра методологий управления проектами на основе геномной модели. Управління розвитком складних систем. № 15. с. 46-48. 5. Bushuyev, Sergey D., Wagner, Reinhard F. IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): New approaches in the field of project management maturity, International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 7, 2014 Iss: 2, pp.302 – 310. 6. IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB). IPMA, 2013, 67p. 7. Kerzner H. In search of excellence in Project Management. VNB, 1998. 274 p.

**Bibliography (transliterated):** 1. Jaroshenko F. A., S. D. Bushuev and H. Tanaka *Rukovodstvo innovatsionnyimi proektami i programmami na osnovie sistemy znaniy R2M : Monografija*. Kiev: "Sammit-Kniga", 2012. Print. 2. Bushuev, S.D., N.S. Bushueva and I. A. Babaev *Kreativnye tehnologii v upravlenii proektami i programmami*. Kiev: Sammit kniga, 2010. Print. 3. Bushuev, S. D., D. A. Haritonov and V. B. Rogozina "Vektornaja model' razvitija kompetentnosti organizacij v upravlenii proektami." *Upravlinnja rozvitkom skladnih sistem*. KNUBA No 14. 18–22. Print. 4. Neizvesnyj S. I., D. A. Haritonov and V. B. Rogozina "Algebra metodologij upravlenija proektami na osnovie genomnoj modeli." *Upravlinnja rozvitkom skladnih sistem*. No15. 46–48. Print. 5. Bushuyev, Sergey D., and Wagner, Reinhard F. "New approaches in the field of project management maturity, International Journal of Managing Projects in Business." *IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB)*. No. 7, 2014 Iss: 2, 302 – 310. Print. 6. *IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB)*. IPMA, 2013, Print. 7. Kerzner, H. *In search of excellence in Project Management*. VNB, 1998. Print.

*Поступила (received) 05.12.2014*