

Д. В. Бас

Черкаський державний технологічний університет,
e-mail: dimabass1990@gmail.com
б-р Шевченка, 460, м. Черкаси, 18000

МЕТОДИ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ АРТ-ПРОЕКТАМИ

На сьогоднішній день у світі та в Україні швидкими темпами впроваджуються методологія управління проектами та методологія ціннісно-орієнтованого управління проектами, зокрема розвивається компонента управління стейкхолдерами. Тому науковці приділяють багато уваги ідентифікації, аналізу та управлінню стейкхолдерами у зв'язку з тим, що вони можуть як покращити результат проекту, так і повністю дискредитувати його, тим самим завершити проект без досягнення поставленої мети. У статті проаналізовано етап ідентифікації стейкхолдерів відповідно до існуючих механізмів взаємодії компанії та її стейкхолдерів. Автором запропоновано удосконалити ці механізми шляхом проведення оцінювання цінностей кожного стейкхолдера та врахування впливу ризиків від їх діяльності або бездіяльності. Застосування методів ціннісно-орієнтованого управління арт-проектами допоможе керівнику арт-проекту та його команді провести ідентифікацію стейкхолдерів арт-проекту та оцінити цінність арт-продукту з урахуванням потреб кожної зацікавленої сторони арт-проекту з метою підвищення їх задоволеності продуктом арт-проекту.

Ключові слова: методологія управління проектами, арт-проект, стейкхолдери, цінності, ціннісно-орієнтоване управління, метод.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день у світі та в Україні швидкими темпами впроваджуються методологія управління проектами [1] та методологія ціннісно-орієнтованого управління проектами [2]. Означені методології включають такий розділ, як управління стейкхолдерами проекту, що має як позитивний, так і негативний вплив на його реалізацію.

У сучасному світі науковці приділяють багато уваги ідентифікації, аналізу та управлінню стейкхолдерами. Проведено багато досліджень у цій сфері, тому що цей об'єкт має дуже сильний вплив на проект. Він може як покращити результат проекту, так і повністю дискредитувати його, тим самим завершити проект без досягнення поставленої мети.

Аналіз останніх досліджень. Глобальний процес розвитку конкурентного середовища вимагає від державних або приватних компаній безперервного зростання і залежить від цінностей, що створюються ними з року в рік, а також від постійності їх намірів щодо впровадження інновацій [1, 2].

В основі ціннісно-орієнтованого управління лежить ціннісне мислення. Таке мислення передбачає, що всі аспекти управління проектом мають бути підпорядковані єдиній

меті, та для оцінювання їх ефективності слід використовувати схожі механізми [1, 3].

Найбільш ефективною при впровадженні ціннісно-орієнтованого управління є японська система управління інноваційними проектами та програмами підприємств (P2M) [2, 4, 5]. Система P2M полягає у створенні цінності для підприємств як у комерційній, так і в соціальній діяльності, з орієнтацією на місію та систему цілей, через стратегію до реалізації проектів та програм, що забезпечують успіх проектної діяльності підприємства.

Головним аспектом впровадження системи P2M в будь-якій діяльності є визначення міри пристосованості цих видів діяльності до створення цінності, а також їх сприяння її створенню [2, 4, 5].

Дослідженню підходу до формування цінності у проектах, портфелях проектів та програм при управлінні проектно-орієнтованими організаціями було присвячено роботу [6]. Крім того, було запропоновано комплекс взаємопов'язаних моделей та екранні форми програмного продукту, який підтримує процес формування цінності проектів та програм на їх життєвому шляху. Результати цього дослідження можуть стати у нагоді при розробленні методів ціннісно-орієнтованого управління арт-проектами.

У роботі [7] описуються креативні підходи до управління складними програмами розвитку на основі матричних технологій, які враховують інноваційне спрямування розвитку сучасних підприємств. Це дослідження ґрунтується на вивченні та врахуванні людського фактора в процесі управління креативністю членів команди проекту, яка може допомогти керівнику арт-проекту підвищити якість виконання процесів арт-проекту.

У роботі [8] наведено результати досліджень управління програмами інноваційного розвитку з урахуванням впливу системи управління знаннями, а також досліджено процеси формування бази актуальних знань з огляду на ціннісний підхід. Це дослідження стане у нагоді команді арт-проекту в процесі детального вивчення цінності майбутнього арт-продукту на етапі ініціації арт-проекту.

Ще одним із головних факторів отримання цінності будь-якого проекту є задоволення потреб стейкхолдерів.

Основоположним дослідженням зацікавлених осіб є теорія стейкхолдерів, яка почала формуватися ще з 60-х років ХХ ст. Перше уявлення полягало в тому, що компанія – це система, яка має вплив та зазнає впливу з боку свого оточення: постачальників, споживачів, персоналу акціонерів тощо [9, 10].

У середині 70-х років ХХ ст. Рассел Акофф продовжив розвиток цієї теорії та запропонував розширити кількість стейкхолдерів до наступного покоління [10, 11].

Однак сучасне уявлення теорії стейкхолдерів склалося з середини 80-х років ХХ ст. завдяки Едварду Фрімену. Його ідея полягала в тому, що внутрішнє та зовнішнє уявлення фірми – це її зацікавлені сторони, чиї інтереси та вимоги повинні бути задоволені [12]. Результати досліджень [9-12] є базовими для проведення ідентифікації стейкхолдерів у будь-якій сфері діяльності та стануть у нагоді керівнику арт-проекту на початковому етапі ініціації арт-проекту, але вони не враховують сучасні тенденції у світі.

Після виникнення теорії було розроблено два важливі стандарти:

- ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility (Керівництво із соціальної відповідальності) [13], яке містить рекомендації із соціальної відповідальності компанії;

- AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) 2018 (Стандарт взаємодії із зацікавленими сторонами) [14], розроблений

Institute of Social and Ethical Account Ability, – це загальноприйнята нормативна база для планування, виконання, оцінювання, інформування та нефінансової аудиторської перевірки якості взаємодії із зацікавленими сторонами у процесі звітності та підпорядкованості організацій, у галузі ефективного муніципального управління.

Обидва стандарти [13, 14] містять достатньо серйозні рекомендації, а AA1000SES [14] має повну покрокову інструкцію із залучення стейкхолдерів у процеси діяльності компанії. Рекомендації, що наведені у цих стандартах, враховують сучасні тенденції ідентифікації зацікавлених сторін і можуть бути використані у процесі планування управління стейкхолдерами арт-проекту.

У роботі [15] автор за результатами аналізу сучасних тенденцій розвитку взаємовідносин компанії з різними зацікавленими сторонами виявив, що необхідно враховувати думки та інтереси не тільки акціонерів, але й інших груп стейкхолдерів. Також автором запропоновано механізм взаємодії зі стейкхолдерами компанії, наведено його основні елементи, принципи, функції та необхідність впровадження у діяльність організації. Крім того, у рамках розробленого механізму пропонується класифікація інструментів взаємодії, що застосовуються залежно від обраної стратегії взаємовідносин із зацікавленими сторонами. Це дослідження містить сучасні рекомендації стосовно взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами компанії, що, у свою чергу, дасть змогу керівнику арт-проекту розробити ефективні заходи щодо управління зовнішніми стейкхолдерами арт-проекту.

Запропонований у роботі [16] метод визначення очікувань зацікавлених сторін, зокрема внутрішніх стейкхолдерів, та їх коригування за допомогою управлінського впливу можна застосовувати для зниження ймовірності настання ризикових ситуацій, що загрожують успішній реалізації стратегії програми. Також описаний аналітичний процес має на меті допомогти виявити розбіжності між поточним і бажаним рівнем залучення внутрішніх зацікавлених сторін проектів до процесу реалізації стратегії програми. Крім того, застосування запропонованого методу сприяє визначенню дій та комунікацій, необхідних для усунення подібних розбіжностей. Результати цього дослідження дадуть можливість

керівнику арт-проекту побудувати ефективну комунікацію всередині команди арт-проекту.

У роботі [17] проаналізовано застосування ціннісного підходу до управління арт-проектом, визначено термін «арт-проект» та виявлено його специфічні особливості.

За результатами дослідження [18] запропоновано моделі ціннісно-орієнтованого управління арт-проектами, зокрема виявлено, що продукт арт-проекту необхідно розглядати ще й з точки зору гедонізму, тобто його цінність полягає в тому, що замовник/споживач повинен отримати задоволення та насолоду від володіння ним, що є вищим благом або сенсом життя.

Враховуючи специфічність арт-проектів, їх планування та реалізація мають ґрунтуватися на застосуванні ціннісно-орієнтованого підходу, оскільки він є найактуальнішим у сучасній методології управління проектами.

Метою статті є розроблення методів ціннісно-орієнтованого управління арт-проектами, які дають можливість проведення ідентифікації стейкхолдерів арт-проекту та оцінювання цінності арт-продукту, для підвищення задоволеності потреб усіх зацікавлених сторін арт-проекту.

Викладення основного матеріалу. На початковій стадії роботи зі стейкхолдерами та при використанні методологічного інструментарію у галузі відпрацювання методології взаємодії між стейкхолдерами різних рівнів, що мають різні інтереси та цінності, пропонується ідентифікувати та згрупувати всіх стейкхолдерів [1, 10, 12].

Залежно від зацікавленості у проекті, стейкхолдери можуть бути активами проекту або його проблемами. Обставинами, що призводять до зниження ефективності взаємодії, є недостатня та неперевірена інформація про проект, відсутність знань у галузі управління проектами й специфіки проекту, а також інфраструктура, фінанси, різниця у політичних поглядах, соціально-культурний контекст.

Відповідно до стандарту AA1000SES [14] взаємодії із зацікавленими сторонами «при визначенні стейкхолдерів необхідно враховувати такі метрики, як рівень відповідальності, ступінь впливу, ступінь близькості, ступінь залежності».

Для ідентифікації пропонується зробити вхідну оцінку карту кожного стейкхолдера окремо. Побудована на початковому етапі

ідентифікації зацікавлених сторін карта стейкхолдерів є первинним плановим документом і в процесі виконання проекту буде змінюватися.

При виявленні зацікавлених сторін може бути використана ретроспективна інформація про раніше реалізовані проекти. У зв'язку з цим не виключається можливість екстраполяції теорії прецедентів, яка дає змогу аналізувати інформацію про попередні проекти із найбільшим ступенем близькості прецедентів до вихідних проектів.

Формулювати перелік зацікавлених сторін проекту потрібно з самого початку проекту. До самого завершення проекту проектний менеджер працює з ним і вносить до нього корективи. Крім того, для зручності користування ним виникає необхідність його систематизації за певним критерієм або критеріями.

Для забезпечення успішної реалізації будь-якого проекту, зокрема й арт-проекту, керівнику проекту та його команді необхідно на стадії планування приділити багато уваги ще й розробленню плану управління стейкхолдерами проекту [1, 9, 12, 17]. Це пов'язано з тим, що зацікавлені сторони проекту формують зовнішнє та внутрішнє оточення кожного окремого проекту, зокрема економічну, фінансову, психологічну та інші складові [1, 10, 11, 17].

В арт-проектах ставлення будь-якого стейкхолдера до нього обумовлено не тільки цінністю продукту арт-проекту, але й його ставленням до керівника проекту та команди, яка його буде реалізовувати [1, 12, 17]. Наприклад, для замовника це пов'язано з тим, що він повинен бути впевненим у тому, що цей керівник та його команда зможуть реалізувати арт-проект, а він отримає той арт-продукт, який його цікавить.

Від команди управління арт-проектом вимагається провести ідентифікацію усіх його учасників, визначити їх вимоги та очікування [1, 6, 11, 15, 18]. Це, у свою чергу, дасть команді арт-проекту управляти впливом стейкхолдерів на проект з метою забезпечення якісного та своєчасного його завершення.

Науковці у своїх роботах [1, 10, 12, 19] розглядають наступну процедуру аналізу стейкхолдерів, яка складається з таких етапів:

1. Аналіз оточення проекту. Цей етап полягає у виділенні таких груп стейкхолдерів, як: зовнішні, внутрішні, далекі та близькі.

2. Визначення стейкхолдерів із сформованих груп. На цьому етапі відбувається опис кожного стейкхолдера, зокрема його найменування (для фірм, компаній тощо), прізвище, ім'я та по батькові (для людей), їх цілі, інтереси, цінності тощо.

3. Проведення аналізу їх впливу на проект. Цей етап включає проведення оцінювання їх впливу на проект та проекту на них.

4. Визначення інтересів кожного стейкхолдера щодо проекту та його інструменти впливу на проект. На цьому етапі команда проекту повинна провести аналіз інтересів кожного стейкхолдера і виявити їх можливі інструменти для їхнього задоволення.

5. Визначення ступеня підтримки та протидії проекту. Команді проекту на цьому

етапі необхідно оцінити ступінь підтримки або протидії проекту кожним стейкхолдером.

6. Ідентифікація проблемних ситуацій у процесі реалізації проекту. Виходячи з отриманої інформації у попередніх пунктах про стейкхолдерів, команда проекту повинна визначити проблемні ситуації, які можуть виникати під час реалізації проекту.

7. Проведення психологічного аналізу стейкхолдерів проекту. На цьому етапі необхідно оцінити психологічний вплив кожного стейкхолдера на проект.

8. Розроблення стратегії взаємодії зі стейкхолдерами. Цей крок полягає у розробленні стратегій взаємодії між керівником (командою) проекту та його стейкхолдерами.

Схематично традиційний метод аналізу стейкхолдерів проекту зобразимо на рисунку 1.

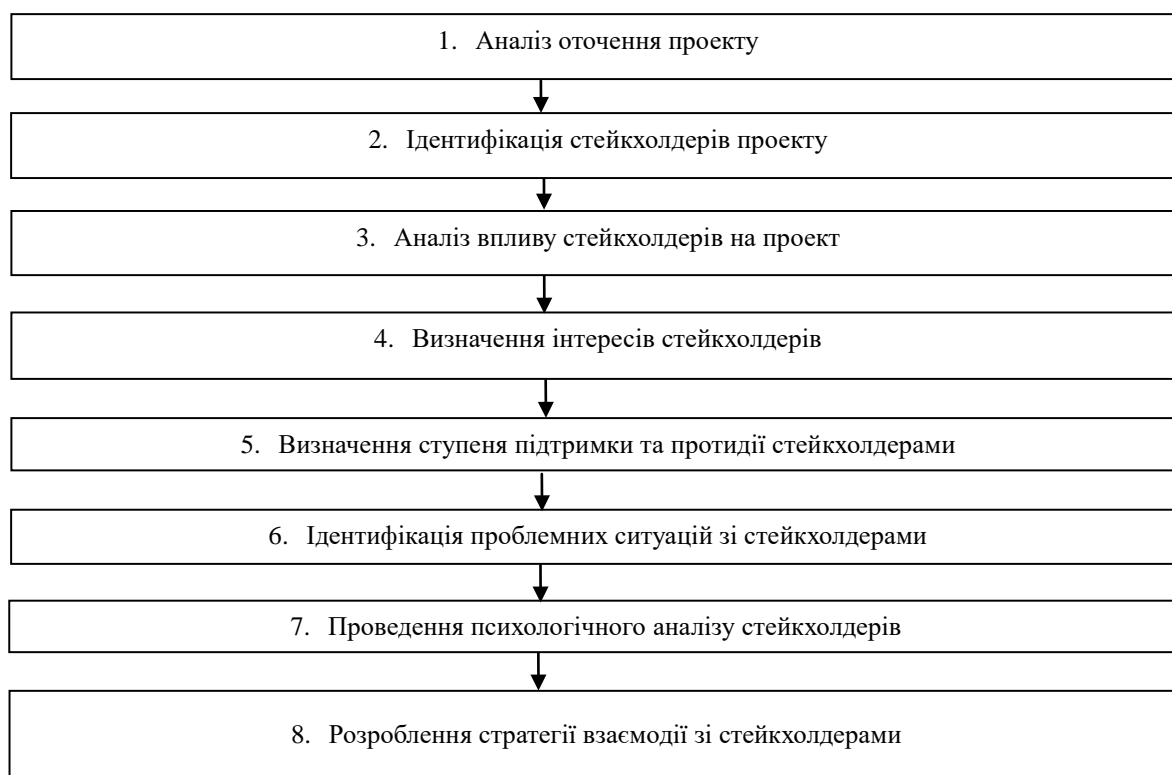


Рисунок 1 – Традиційний метод аналізу стейкхолдерів проекту

Сьогодення вимагає від керівників проектів і членів їх команд своєчасного та ефективного реагування на будь-які виклики, які можуть виникати в процесі реалізації проектів. Ці виклики можуть бути пов'язані з діяльністю або бездіяльністю внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, а також зі змінами їх уподобань та цінностей. Це може призвести до того, що вимоги до майбутнього продукту проекту можуть кардинально змінюватися протягом

життєвого циклу проекту, зокрема це стосується й арт-продукту, враховуючи його особливості [17].

Для планування управління стейкхолдерами арт-проекту пропонується розширити метод їх ідентифікації, який, на відміну від існуючого, дасть можливість додатково врахувати цінність кожного стейкхолдера та ризики від їх впливу на проект, який зображено на рисунку 2.

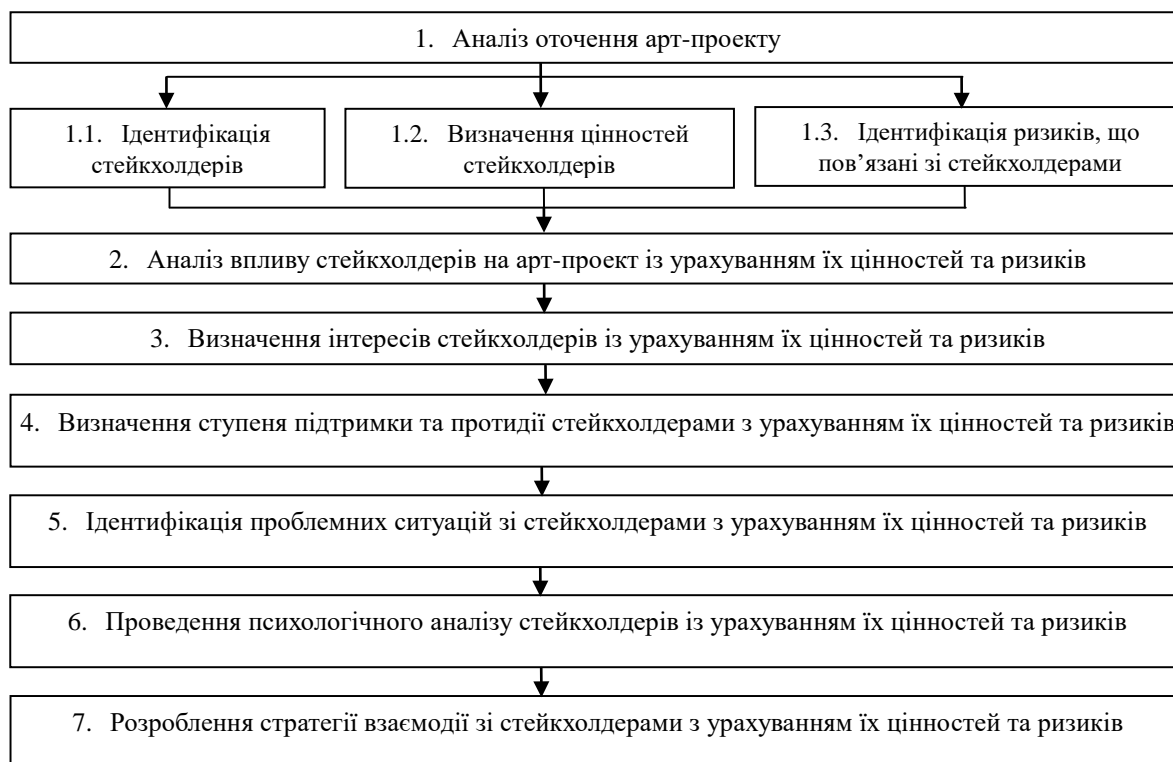


Рисунок 2 – Метод ідентифікації стейкхолдерів арт-проекту

Цей метод складається з таких етапів [17, 18, 19, 20]:

1. Аналіз оточення арт-проекту.

1.1. Ідентифікація стейкхолдерів. На цьому кроці відбувається опис кожного стейкхолдера.

1.2. Визначення цінностей стейкхолдерів. Цей крок полягає у визначенні всіх цінностей кожного стейкхолдера.

1.3. Ідентифікація ризиків, що пов'язані зі стейкхолдерами. На цьому кроці команда арт-проекту ідентифікує всі ризики, які можуть виникнути із взаємодії з кожним стейкхолдером.

2. Проведення аналізу впливу стейкхолдерів на проект із урахуванням їх цінностей та ризиків.

3. Визначення інтересів кожного стейкхолдера з урахуванням цінностей та ризиків щодо проекту та його інструменти впливу на проект.

4. Визначення ступеня підтримки та протидії стейкхолдерами арт-проекту з урахуванням їх цінностей та ризиків.

5. Ідентифікація проблемних ситуацій у процесі реалізації проекту з урахуванням цінностей стейкхолдерів та ризиків.

6. Проведення психологічного аналізу стейкхолдерів проекту з урахуванням цінностей стейкхолдерів та ризиків.

7. Розроблення стратегії взаємодії зі стейкхолдерами з урахуванням їх цінностей та ризиків.

У результаті проведених досліджень виявлено, що взаємодія зі стейкхолдерами повинна ґрунтуватися на застосуванні сучасних підходів, моделей, методів та методик. Ідентифікація зацікавлених сторін має супроводжуватися їх категоризацією за певною ознакою [1, 2, 18, 20].

Враховуючи особливості арт-проекту, зокрема вимоги до майбутнього арт-продукту, керівник арт-проекту та його команда повинні звернути увагу на взаємодію зі стейкхолдерами арт-проекту на початковому етапі його планування. Від правильно сформульованих вимог до майбутнього арт-продукту залежить, наскільки якісно та ефективно буде реалізовуватися арт-проект.

Суттєвими параметрами стейкхолдерів арт-проекту можуть бути визначені такі, як: їх інтерес до проекту або рівень такого інтересу, сила впливу стейкхолдера на проект або ступінь його залученості до проекту.

Запропонований метод управління цінністю арт-проекту зображено на рисунку 3.

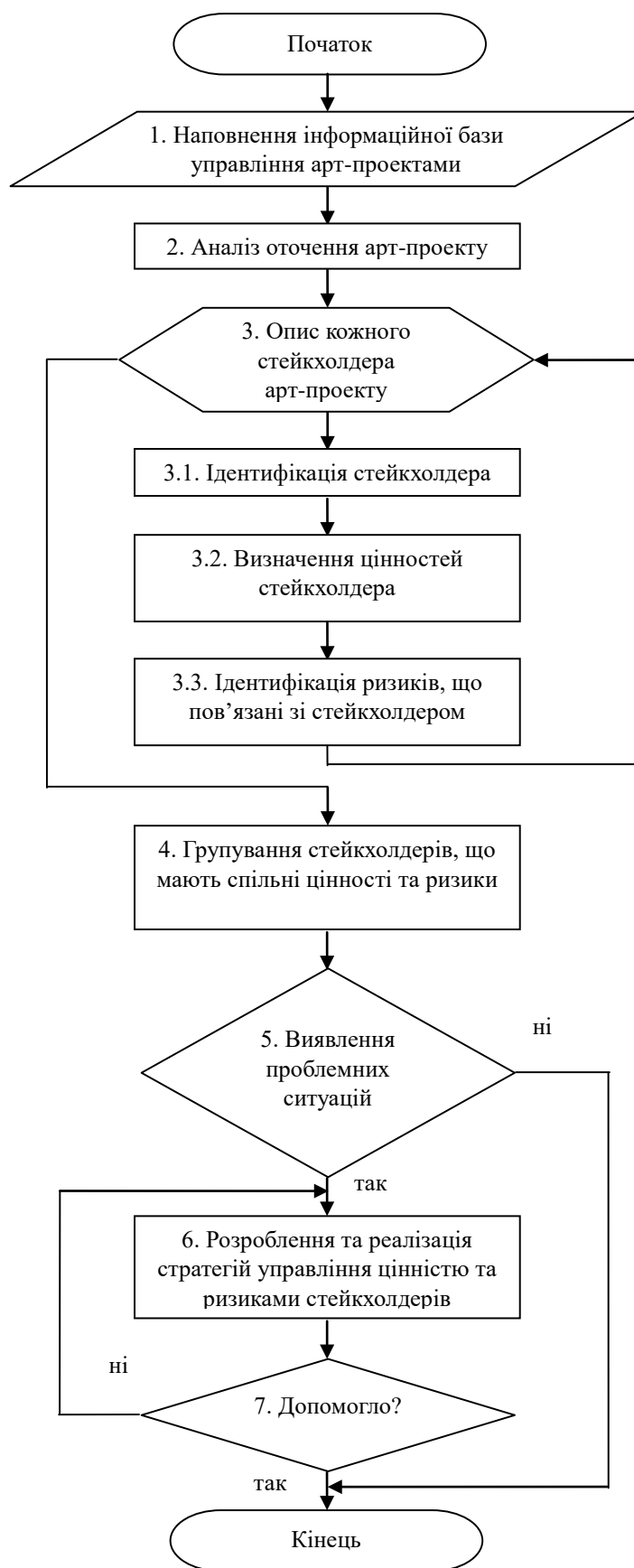


Рисунок 3 – Метод управління цінністю арт-проекту

Запропонований метод управління цінністю арт-проекту включає такі етапи [17, 18, 20, 21]:

1. Наповнення інформаційної бази управління арт-проектами. На цьому етапі команда арт-проекту збирає, аналізує та обробляє інформацію стосовно виконаних раніше арт-проектів (за наявності).

2. Аналіз оточення арт-проекту. Цей етап полягає у проведенні аналізу оточення арт-проекту та виділенні таких груп стейкхолдерів, як: зовнішні, внутрішні, далекі та близькі.

3. Опис кожного стейкхолдера арт-проекту.

3.1. Ідентифікація стейкхолдерів. На цьому кроці відбувається опис кожного стейкхолдера.

3.2. Визначення цінностей стейкхолдерів. Цей крок полягає у визначенні всіх цінностей кожного стейкхолдера.

3.3. Ідентифікація ризиків, що пов'язані зі стейкхолдерами. На цьому кроці команда арт-проекту ідентифікує всі ризики, які можуть виникнути із взаємодії з кожним стейкхолдером.

4. Групування стейкхолдерів за спільними цінностями та ризиками. Зацікавлені сторони необхідно сформувані у пари або групи за ознакою наявності спільних цінностей та ризиків.

5. Виявлення проблемних ситуацій зі стейкхолдерами арт-проекту. Виходячи з отриманої у попередніх пунктах інформації про стейкхолдерів, команда проекту повинна визначити проблемні ситуації, які можуть виникати під час реалізації проекту. Якщо так, то перехід до п. 6, якщо ні, то кінець.

6. Розроблення та реалізація стратегій управління цінністю та ризиками стейкхолдерів. Команда арт-проекту повинна розробити і реалізувати стратегії управління цінністю та ризиками стейкхолдерів з метою зменшення негативного впливу або збільшення позитивного впливу на реалізацію арт-проекту у випадку настання проблемних ситуацій

7. Допомогло? Якщо так, то кінець, якщо ні, то перехід до п. 6.

На цьому реалізація методу завершується.

Таким чином, унікальна цінність арт-продукту належить, як правило, користувачу продукту проекту, зокрема споживачу арт-продукту (мистецтвознавці, критики, театра-

ли, кіномани). Цінність інновації поділяють команда проекту, власник проекту (інвестор або власник арт-проекту) і користувач продукту проекту. Носієм цінності інтелектуального активу є команда проекту, яка під час реалізації проекту набуває необхідного досвіду для реалізації подібних проектів у майбутньому.

Висновки. Автором проведено дослідження публікацій науковців у сфері управління проектами, програмами та портфелями проекту, зокрема в частині застосування їх у процесі планування та реалізації арт-проекту. Враховуючи особливості арт-проекту та арт-продукту, автор дійшов висновку, що є необхідність проведення більш детального дослідження зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів арт-проекту з метою якісного визначення вимог до арт-продукту на початковому етапі.

Автором запропоновано удосконалити сучасний метод ідентифікації стейкхолдерів проекту на етапі аналізу оточення арт-проекту шляхом визначення, окрім самих стейкхолдерів, ще їх цінностей та ризиків, що можуть бути з ними пов'язані.

Розроблено метод управління цінністю арт-проекту, основними перевагами якого є вироблення стратегій управління цінністю та ризиками стейкхолдерів, які ґрунтуються на результатах застосування удосконаленого методу ідентифікації стейкхолдерів арт-проекту.

Отримані автором результати надають дієвий механізм для проведення ідентифікації стейкхолдерів арт-проекту та оцінювання цінності арт-продукту, що сприяють підвищенню задоволеності потреб усіх зацікавлених сторін арт-проекту.

Крім того, вагомим фактором є те, що в арт-проектах ставлення будь-якого стейкхолдера до нього обумовлено не тільки цінністю арт-продукту, а ще й його ставленням до команди проекту, яка його буде реалізовувати.

Список літератури

- [1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed., USA, PMI, 2017.
- [2] *Руководство по управлению инновационными проектами и программами*, т. 1, версия 1.2, пер. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева. Київ: Наук. світ, 2009.
- [3] Д. В. Мочалов, "Менеджмент культуры и арт-менеджмент: взаимосвязь и взаимобусловленность", *Вестник КазГУКИ*,

- № 4, 2011. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-kultury-i-art-menedzhment-vzaimosvyaz-i-vzaimoobuslovlennost>. Дата обращения: Апр. 4, 2019.
- [4] A guidebook of project & program management for enterprise innovation, PMAJ. [Online]. Available: http://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html. Accessed on: Apr. 4, 2019.
- [5] N. Borisova, and D. Bas, "Project management – value based approach", in *Proc. Dortmund Internat. Research Conf. 2016*, eds. Peter Reusch, Carsten Wolff, ISBN 978-3-00-055144-4, Dortmund, 2016, pp. 218-221.
- [6] С. Д. Бушуев, и Н. С. Бушуева, "Механизмы формирования ценности деятельности проектно-управляемых организаций", *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*, т. 1, № 2 (43), с. 4-9, 2010.
- [7] С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев и др., *Креативные технологии в управлении проектами и программами*. Киев: Саммит книга, 2010.
- [8] М. М. Куценко, "Ціннісно-орієнтований підхід в управлінні програмами інноваційного розвитку на основі системи управління знаннями", *Технологический аудит и резервы производства*, № 6/4 (8), с. 7-8, 2012.
- [9] Jeffrey S. Harrison, Caron H. St. John, *Strategic management of organizations and stakeholders: concepts and cases*, 2nd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998.
- [10] Применение теории стейкхолдеров при продвижении проектов в Интернете. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.cossa.ru/152/198318/>. Дата обращения: Апр. 4, 2019.
- [11] В. В. Ильюк, "Методологический подход к управлению стейкхолдерами инновационных проектов", *Организатор производств*, № 4. с. 38-55, 2016.
- [12] R. E. Freeman, *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge University Press, 2010.
- [13] ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. [Online]. Available: <https://www.iso.org/standard/42546.html>. Accessed on: Apr. 4, 2019.
- [14] AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) 2018. [Online]. Available: <http://www.accountability.org/standards/>. Accessed on: Apr. 4, 2019.
- [15] А. И. Финогеева, "Совершенствование механизма взаимодействия компании с заинтересованными сторонами", *Управление экономическими системами: эл. науч. журн.*, № 3 2017. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=4307. Дата обращения: Апр. 4, 2019.
- [16] І. М. Кадикова, С. О. Ларіна, та І. В. Чумаченко, "Управління внутрішніми стейкхолдерами проектів при реалізації стратегії програми", *Управління розвитком складних систем*, № 28, с. 47–53, 2016.
- [17] D. Bas, "Values-oriented management of art projects", *Proc. Conf. Topical areas of fundamental and applied research XI*, vol. 2. North Charleston, SC, USA: CreateSpace, 2017, pp. 136-138.
- [18] О. Б. Данченко, В. В. Лепський, та Д. В. Бас, "Моделі ціннісно-орієнтованого управління арт-проектами", *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць*, № 4 (64), с. 25-32, 2017.
- [19] Л. А. Нохріна, "Алгоритм ідентифікації стейкхолдерів", на *V міжнар. наук.-теор. Інтернет-конф. Місто. Культура. Цивілізація*. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015, с. 168-175.
- [20] Д. В. Бас, "Метод ідентифікації стейкхолдерів арт-проекту", *Управління проектами у розвитку суспільства: тези доп., відп. за вип. С. Д. Бушуев*. Київ: КНУБА, 2018, с. 30-32.
- [21] О. Б. Данченко, та Д. В. Бас, "Метод управління цінністю арт-проекту", на *XIV Міжнар. наук.-практ. конф. Управління проектами: Стан та перспективи*. Миколаїв, 2018, с. 33-34.

References

- [1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, sixth ed., USA, PMI, 2017.
- [2] *Innovative project and program management guide*, vol. 1, version 1.2, S. D. Bushuyev (ed.). Kyiv: Nauk. svit, 2009 [in Russian].

- [3] D. V. Mochalov, "Culture management and art management: interconnection and interdependence", *Vestnik KazGUKI*, no. 4, 2011. [Online]. Available: <http://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-kultury-i-art-menedzhment-vzaimosvyaz-i-vzaimoobuslovlennost>. Last accessed: Apr. 4, 2019).
- [4] A guidebook of project & program management for enterprise innovation, PMAJ. [Online]. Available: http://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html. Accessed on: Apr. 4, 2019.
- [5] N. Borisova, and D. Bas, "Project management – value based approach", in *Proc. Dortmund Internat. Research Conf. 2016*, eds. Peter Reusch, Carsten Wolff, ISBN 978-3-00-055144-4, Dortmund, 2016, pp. 218-221.
- [6] S. D. Bushuyev, and N. S. Bushuyeva, "Mechanisms of formation of the value of the activities of designed organizations", *Vostochno-Yevropeyskiy zhurnal peredovykh tekhnologiy*, vol. 1, no. 2 (43), pp. 4-9, 2010 [in Russian].
- [7] S. D. Bushuev, N. S. Bushueva, I. A. Babayev et al., *Creative technologies in project and program management*. Kyiv: Samit-Kniga, 2010 [in Russian].
- [8] M. M. Kutsenko, "Value-oriented approach in the management by innovation development programs based on knowledge management system", *Tekhnologicheskij audit i rezervy proizvodstva*, no. 6/4 (8), pp. 7-8, 2012 [in Ukrainian].
- [9] Jeffrey S. Harrison, Caron H. St. John, *Strategic management of organizations and stakeholders: concepts and cases*, 2nd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998.
- [10] Application of the theory of stakeholders in the promotion of projects on the Internet. [Online]. Available: <https://www.cossa.ru/152/198318/>. Last accessed: Apr. 4, 2019.
- [11] V. V. Il'yuk, "Methodological approach to managing stakeholders of innovative projects", *Organizator proizvodstva*, no. 4, pp. 38-55, 2016 [in Russian].
- [12] R. E. Freeman, *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge University Press, 2010.
- [13] ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. [Online]. Available: <https://www.iso.org/standard/42546.html>. Accessed on: Apr. 4, 2019.
- [14] AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) 2018. [Online]. Available: <http://www.accountability.org/standards/>. Accessed on: Apr. 4, 2019.
- [15] A. I. Finogeyeva, "Improving of the mechanism of company interaction with stakeholders", *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami*, no. 3 (97). 2017. [Online]. Available: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-mehanizma-vzaimodeystviya-kompanii-s-zainteresovannymi-storonami>. Accessed on: Apr. 4, 2019.
- [16] I. M. Kadykova, "Managing by internal stakeholders of projects in implementing the program strategy", *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, no. 28, pp. 47-53, 2016 [in Ukrainian].
- [17] D. Bas, "Values-oriented management of art projects", *Proc. Conf. Topical areas of fundamental and applied research XI*, vol. 2. North Charleston, SC, USA: CreateSpace, 2017, pp. 136-138.
- [18] O. B. Danchenko, V. V. Leps'kyi, and D. V. Bas, "Models of value-oriented management of art projects", *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, no. 4 (64), pp. 25-32, 2017 [in Ukrainian].
- [19] L. A. Nokhrina, "Stakeholder identity identification algorithm", in *Proc. V Internat. Sci.-Theor. Conf. "Misto. Kul'tura. Tsyvilizatsiya"*, Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova, 2015, pp. 168-175 [in Ukrainian].
- [20] D. V. Bas, "Method of identification of art project stakeholders", *Upravlinnya proektamy u rozvytku suspil'stva: papers abstracts*. Kyiv: KNUBA, 2018, pp. 30-32 [in Ukrainian].
- [21] O. B. Danchenko, and D. V. Bas, "Method of managing the value of art project", in *Proc. XIV Internat. Sci.-Pract. Conf. Upravlinnya proektamy: Stan ta perspektyvy*. Mykolayiv, 2018, pp. 33-34 [in Ukrainian].

D. V. Bas

e-mail: dimabass1990@gmail.com

Cherkasy State Technological University

Shevchenko blvd, 460, Cherkasy, 18000, Ukraine

METHODS OF VALUE-ORIENTED ART PROJECT MANAGEMENT

Today, in the world and in Ukraine, the methodology of project management and the methodology of value-oriented project management are being implemented, in particular, the stakeholder management component is being developed.

After the results of the analysis of scientists' publications, the author has concluded that the interested parties of any project, in particular, an art project, can both improve the result of the project and completely discredit it, thereby completing the project without achieving the goal. Therefore, in existing project management methodologies, special attention is paid to identifying, analyzing, monitoring and managing stakeholders, as well as determining the value of a project product for each of them.

The purpose of the article is to develop methods of value-oriented management of art projects, which provide an opportunity to identify the stakeholders of the art project and assess the value of the art product, to increase the satisfaction of the needs of all stakeholders of the art project.

The article analyzes the stage of identifying the stakeholders of an art project in accordance with the existing mechanisms of the interaction between the company and its stakeholders. The author has offered to improve these mechanisms by assessing the values of each stakeholder and taking into account the impact of risks from their activities or inactivity.

The method of managing the value of the art project, which allows to develop strategies to manage the value of stakeholders and risks that may arise in the course of their activities, is proposed.

The application of techniques of value-oriented art project management will help the art project manager and his team to identify the art project stakeholders and assess the value of the art product, taking into account the needs of each interested party of the art project in order to increase their satisfaction with the art project product.

Keywords: *project management methodology, art project, stakeholders, values, value-oriented management, method.*