

## II. Економіка, управління та маркетинг

УДК: 005.8

*Батенко Л. П., к. е. н., доцент,  
професор кафедри стратегії підприємств,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»;  
Діброва О. Ю., к. е. н.,  
спеціаліст фінансового департаменту  
ТОВ «СМАРТ ЕНЕРДЖІ»*

### ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОГО ПІДХОДУ У ПРОЕКТНОМУ УПРАВЛІННІ

**АНОТАЦІЯ.** У статті на основі узагальнення тенденцій еволюції проектного управління розглянуто сучасні підходи до визначення цінності проекту у її вузькому та широкому контекстах з урахуванням інтересів різних стейхолдерів.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** цінність, управління проектом, цінність проекту, продукт проекту, результат проекту, стейхолдери проекту, стандарти P2M.

**АННОТАЦИЯ.** В статье на основе обобщения тенденций эволюции проектного управления рассматриваются современные подходы к определению ценности проекта в ее узком и широком контекстах с учетом интересов разных стейхолдеров.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** ценность, управление проектом, ценность проекта, продукт проекта, результат проекта, стейхолдеры проекта, стандарты P2M.

**ANNOTATION.** On the basis of project management evolution tendencies modern approaches to project value description are considered in the narrow and broad sense and with taking into account the interests of different stakeholders.

**KEY WORDS:** value, project management, project value, project product, project result, project stakeholders, P2M standards.

**Постановка проблеми.** Ефективна діяльність будь-якої компанії в сучасних умовах турбулентних змін потребує наяв-

ності відповідних адаптивних компетенцій, які забезпечуються зокрема технологіями проектного менеджменту, оскільки технічні, організаційні, маркетингові, економічні та інші перетворення на підприємстві реалізуються у формі проектів. Дуже часто їх результати не відповідають очікуванням стейкхолдерів, що зумовлюється як відхиленнями у строках і бюджетах, так і неадекватністю отриманих «продуктів» потребам всіх зацікавлених сторін. Наявність таких невідповідностей спонукає фахівців у сфері управління проектами більш широко та комплексно підходити до визначення характеристик «продукту» проекту, використовуючи ціннісний підхід. Неоднозначність і неусталеність трактування цінності проекту зумовлюють необхідність проведення подальших наукових досліджень.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Еволюція теорії і практики проектного управління, представлена у табл. 1, переконливо засвідчує, що на сучасному етапі воно виступає окремою сферою управлінської науки (самостійною науковою дисципліною), видом діяльності і професією. Це, в свою чергу, пояснює наявність національних і міжнародних професійних асоціацій з проектного менеджменту, які, паралельно з працями учених і спеціалістів-практиків у означеній сфері, формують її теоретичні підвалини, а також запроваджують системи професійної сертифікації відповідних фахівців. Концепція цінності проекту вперше з'явилась у японському стандарті «Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій» (скорочено — P2M — Project and Program Management) [1].

**Постановка завдання.** Метою даної роботи є виявлення тенденцій та узагальнення сучасних підходів до трактування цінності проекту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для вирішення поставленого завдання розглянемо, як різні фахівці через визначення сутності проекту характеризують його результат (табл. 2). Наведені дефініції свідчать про трактування останнього з різним ступенем конкретизації: деякі автори [2—4] обмежуються визнанням необхідності отримання певного результату; інші [5, 6] наголошують на відповідності специфікаціям чи потребам замовника, дехто вважає, що результат проекту має створювати додаткові вигоди [7]; стандарти

Таблиця 1

СТАДІЇ РОЗВИТКУ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Період	Загальні тенденції, риси
До 1900-х років	Відсутні наукові підходи до проектного управління, основна увага концентрується на архітектурних та інженерно-конструкторських рішеннях, в проектах не існує жорстких обмежень у часі, дешева робоча сила не є предметом економії
З 1900-х до 1950 рр.	У проекті «Манхеттен» з розробки атомної бомби були застосовані інструменти організаційного, ресурсного, фінансового забезпечення, координації діяльності великої кількості учасників і лідерства проектного менеджера
1950—1969 рр.	Використання матричних структур і проектного офісу; розробка, розвиток і використання методів критичного шляху перші спроби системного інтегрованого підходу до проектного управління, яке стає визнаним видом діяльності, проте застосовується переважно у будівельній та оборонній галузях; створення професійних об'єднань — Internet (зараз це IPMA) у 1965 році та PMI у 1969 році
1970—1979 рр.	Залучення комп'ютерної техніки для сітьового і календарного планування проектів; розвиток методів фінансового планування проектів, аналіз проектних ризиків; розглядається інструментарій управління командою і конфліктами у проектах, побудови проектних організаційних структур і лідерства проектного менеджера; розповсюдження методів проектного управління майже у всіх галузях економіки
1980—1989 рр.	Широке використання відповідного програмного забезпечення для планування і контролю параметрів проекту; посилення уваги щодо аналізу стейкхолдерів; публікація РМВОК (1987) із систематизацією методів і інструментарію проектного управління; створення національних асоціацій з управління проектами, визнання проектного менеджменту як професійної діяльності
1990 — дотепер	Розповсюдження проектного управління на більшість галузей національних економік і в сфері державного управління; введення курсів і тренінгів з управління проектами в програми університетів і бізнес-шкіл; започаткування професійної сертифікації з управління проектами; розвиток управління програмами і портфелями проектів управління проектами стає самостійним бізнесом; проектний менеджмент розглядається в контексті стратегічного управління і відбувається його інкорпорація з системами TQM, ISO; поява глобальних проектів і розвиток глобального проектного менеджменту

Таблиця 2

## ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПРОЕКТУ РІЗНИМИ АВТОРАМИ

Автор, рік видання	Визначення
Ф. Беггюлі [2]	Проект — це послідовність взаємопов'язаних подій, що відбуваються протягом встановленого обмеженого періоду часу і направлені на досягнення <b>неповторного і в той же час чітко визначеного результату</b>
Керцнер [3]	Проект — це набір робіт і завдань, що мають <b>конкретні цілі і результати</b> , дати початку і закінчення, обмеження у фінансуванні, споживають ресурси і є міжфункціональними
РМВоК [4]	Проект — це тимчасове підприємство, що призначене для створення <b>унікальних продуктів, послуг чи результатів</b>
Р. Високі, МакГері [5]	Проект — це послідовність унікальних, комплексних і взаємопов'язаних робіт, що мають одну мету або призначення, і які повинні бути завершені до визначеного часу в межах бюджету і у <b>відповідності до специфікації</b>
Грей, Ларсон [6]	Проект — це комплексний, неповторюваний одноразовий захід, обмежений по часу, бюджету і ресурсам, а також чіткими вказівками по виконанню, розробленими під <b>потреби замовника</b>
Р. Тернер [7]	Проект — це зусилля, пакет робіт, призначений для рішення нової, єдиної задачі, від якої ми очікуємо <b>отримання нової вигоди</b>
Р2М [1]	Проект — <b>це зобов'язання створити цінність</b> , засновану на місії проекту, яке має бути завершене в певний період, у межах узгодженого часу, ресурсів і умов експлуатації

Р2М зазначають, що результат проекту — це створена цінність [1]. Чому відповідність специфікаціям чи потребам замовника не завжди забезпечує цінність проекту у повному обсязі? Самий простий випадок — коли «продукт» проекту не задовольняє його споживача (замовник не зміг за різних причин коректно визначити вимоги останнього). Складніша ситуація — коли вимоги споживача задоволені, проте його потреби недостатньо ідентифіковані і результати проекту є актуальними лише у короткостроковій перспективі, або результати проекту, прийнятні для споживача, не відповідають інтересам інших стейкхолдерів проекту.

Для уникнення подібних ситуацій перш за все слід детальніше зупинитися на самому визначенні цінності проекту. Тлумачення категорії «цінність» в історичному та концептуальному контекстах пройшло певну еволюцію, дуже часто її ототожнюють з вартістю [8]. У площині проектного підходу це поняття часто зводиться до різниці між вигодами і затратами по проекту, що значно звужує реальний його сенс. Ми пропонуємо вважати цінністю позитивні зміни, які наступають унаслідок реалізації проекту та відповідають очікуванням його стейкхолдерів. Таке визначення цінності проекту, по-перше, потребує певних пояснень, а по-друге, обумовлює її вузький і широкий контекст з урахуванням різних інтересів широкого кола зацікавлених сторін у проекті протягом фаз його життєвого циклу.

У представленому визначенні позитивні зміни характеризують результат проекту, що досягнуто у встановлені терміни і в рамках узгодженого бюджету (належне виконання проекту). Очевидно, що запланований результат, отриманий із порушенням строків чи перевищенням витрат, буде означати меншу цінність, ніж без таких порушень. Слід також наголосити, що встановлені терміни і бюджет проекту мають бути поміркованими (необхідними і достатніми), що само по собі вже створює певну цінність — цінність ефективного виконання проекту.

У чому можуть проявлятися позитивні зміни — результат проекту? Для їх виокремлення слід брати до уваги перелік усіх можливих стейкхолдерів, які безпосередньо чи опосередковано їх оцінюють. Основними зацікавленими особами в проекті виступають: замовник, куратор (спонсор), споживач, менеджер проекту, члени проектної команди, керівник офісу управління проектами (чи департаменту розвитку за наявності в компанії), інвестори, кредитори, постачальники, підрядчики, державні органи, суспільство. Основними проявами цінності можна вважати [1]: цінність активів організації; інтелектуальну цінність і цінність інновацій; цінність для власників; цінність як балансування інтересів зацікавлених сторін; цінність як синергія для майбутньої вигідної співпраці або нової моделі крос — індустріального бізнесу; нову соціальну цінність для суспільства. У приватному секторі цінність проектів призводить до: інновацій; прибутковості компаній; зростання, стабільності і надійності організацій. Цінність проектів у суспільному секторі уможливує: реалізацію соціальних пільг; суспільну безпеку; впорядкування терито-

рії; соціальну привабливість; охорону навколишнього середовища тощо.

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

Повертаючись до визначення цінності проекту слід наголосити на необхідності формалізації очікувань стейкхолдерів. Це означає, що:

- по-перше, менеджер проекту повинен з'ясувати цілі замовника, потреби і вимоги споживача, узгодити їх і зафіксувати як результати проекту у відповідних документах (Статуті проекту, специфікаціях тощо);

- по-друге, забезпечити ідентифікацію і артикуляцію цінностей для решта стейкхолдерів (у тому числі для суспільства);

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

Як забезпечити досягнення цінності в рамках завдань управління проектом? Найвідоміші стандарти проектного менеджменту — американські PMBOK (Project Management Body of Knowledge, створені Project Management Institute), британські PRINCE 2 (Projects IN Controlled Environments), українські «Основи професійних знань і система оцінки компетенції проектних менеджерів (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0)», міжнародні ICB IPMA Competence Baseline. Version 3.0 (створені Міжнародною асоціацією управління проектами IPMA) не наголошують на цьому аспекті проектного управління. Так, у PMBOK виділяються такі дев'ять областей знань [6]: управління змістом (обсягами), затратами, часом, якістю, проект-

ною інтеграцією, людськими ресурсами, комунікаціями, контрактами/постачанням, ризиками. Лише японські стандарти P2M [1] мають чітку ціннісну спрямованість. Цінність проекту визначається вигодою, яку надає продукт проекту при виконанні вимог, що містяться в місії проекту; зазначаються дві необхідні умови, які гарантують створення цінності проекту:

- ◆ перша — практична здатність проектного менеджера виконати проект відповідно до плану;

- ◆ друга — знаходження способу гармонізувати цінність проекту для всіх зацікавлених сторін через властивості продукту проекту.

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

Дії, що створюють цінність проекту, визначаються як дії, спрямовані на досягнення цінностей, які задовольняють потреби людей, промисловості і суспільства та здійснюються індивідом або групою людей на основі інтелектуальних, фізичних і фінансових ресурсів. Структуру параметрів збалансованої цінності за P2M представлено на рис. 1.



Рис. 1. Структура збалансованої цінності проекту/програми [1]

**Висновки з проведеного дослідження.** Авторські узагальнення дозволили виокремити шість етапів розвитку проектного менеджменту, особливістю останнього з яких є наголос на необхідності забезпечення цінності проекту. Запропоновано вважати цінністю позитивні зміни, які наступають унаслідок реалізації проекту та відповідають очікуванням його стейкхолдерів, та розглядати її у вузькому і широкому контекстах з урахуванням різних інтересів широкого кола зацікавлених сторін у проекті протягом фаз його життєвого циклу. Необхідно враховувати цінність проекту як безпосередньо для організацій, що його реалізують, так і для суспільства. Рекомендується забезпечувати збалансованість її характеристик за напрямками, що визначено японськими стандартами P2M.

### Література

1. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. // Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф.О. — К.: Новий друк, 2010. —160 с. Режим доступу: <http://edu.minfin.gov.ua/P2M/Pages/Codex.aspx>
2. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер.; пер. с англ. — М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2003. — 320 с.
3. Wysocki R. K. Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme / K. Wysocki Robert, McGary Rudd, Third Edition.— John Wiley and Sons, 2003. — 484 p.
4. Бэбьюли Фил. Управление проектом / Фил Бэбьюли. — Пер. с англ. В. Петрашек. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. — 208 с.
5. Грей К. Ф. Управление проектами: учебник: пер. с англ. третьего, долн. перераб. изд. /К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон; науч. ред. перевода В.М. Дудников. — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2007. — 608 с.
6. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2008: пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Институт управления проектами, 2008. — 388 с.
7. Тернер Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Р.Тернер. — М.: ИД Гребенникова, 2007. — 550 с.
8. Батенко Л.П. Цінність послуги: сутність та основні характеристики / Л.П. Батенко, О.С. Галушко // Вісник КНУДТ. — 2011. — № 5 (61). — С. 219—226.

Статтю подано до редакції 18.05.13 р.