UDC 005.8

# КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЦЕННОСТЬЮ ПРОЕКТОВ

**Людмила Батенко[1], Анастасия Лезина[2]**

*[1]ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, Украина, batenkoludmila@gmail.com*

*[2]ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, Украина, lezya16@meta.ua*

**Аннотация:** *В работе представлена методическая платформа управления ценностью проектов, которая отражает позиции авторов относительно последовательности действий по определению, балансированию, созданию, контролю за обеспечением и подтверждению актуальности ценностных ожиданий основных заинтересованных сторон проекта в двух направлениях: в процессах управления проектом и в процессах создания продукта проекта. Алгоритм управления ценностью проектов состоит из пяти этапов последовательных действий, каждая из которых, по своей цели и содержанию связана с соответствующей фазой жизненного цикла проекта.*

**Ключевые слова:** *проект, ценность проекта, стейкхолдеры, управление ценностью проектов.*

## 1. ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время все больше ученых уделяют внимание ценности проектов какключевому критерию оценки их успешности. Среди них Бушуев С.Д. [1], Бушуева Н. С., Рач В. А. [2], Гловацкая С. Н. [3], Григорян Т. Г. [4] и многие другие. Вместе с тем, на данный моментв проектном менеджменте не существует единого подхода к пониманию сущности и основных задач по управлению ценностью. Многиеавторы пишут о необходимости создания общей методической и инструментальной базы и, соответственно, дополняют ее своими научными наработками. В этой связи хотелось бы акцентировать внимание на том, что в экономической сфере деятельности следует рассматривать не только само предприятие или проект в

# CONCEPT OF THE PROJECTS VALUE MANAGEMENT

**Liudmyla Batenko[1], Anastasiya Leizina [2]**

*[1] State Higher Educational Institution «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv, Ukraine,batenkoludmila@gmail.com*

*[2] State Higher Educational Institution «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv, Ukraine, lezya16@meta.ua*

**Abstract:** *The paper presents the methodological platform for the management of projects' value. It describes the authors' position on a coherent sequence of actions to define, balance, create, control and ensure the relevance of the value expectations of the main stakeholders of the project in two perspectives: in the project management processes and in the process of creating the project product. The algorithm for managing the value of projects consists of five stages of successive actions, each of which, in its purpose and content, is associated with the corresponding phase of the project life cycle.*

**Keywords:** *project, project value, stakeholders, project value management*

контексте их ценностных ориентиров, а и учитывать элементы той системы, в рамках которой осуществляется проект или хозяйствует организация. Это предполагает учет подходов Рассела Д. Арчибальда [5] относительно стейкхолдеров проекта, которые приобретают важное значениев контекстенеобходимости обеспечения ценностных ожиданийвсех заинтересованных сторон проекта. На наш взгляд, дальнейшее развитие существующих наработок ученых в данной области должно быть направлено именно на их систематизацию и гармонизацию с позиций учета интересов основных стейкхолдеров проекта.

## 2. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В соответствии с авторским подходом этот процесс, представленный на рис.1, имеет четыре этапа и осуществляетсякак в ходе создания продукта проекта, так и в рамкахрешения задач по управлению проектом.Мы считаем, что внедрение данной концепции в систему управления проектами с целью повышения их эффективности повысит результативность проектных работ и может в полной мере способствовать усилению конкурентных преимуществ предприятия.

Представляется уместным дать более подробноеописание каждого этапауправления ценностью проектов и осветить весь комплекс соответствующих инструментов. А именно:

*I этап - Д*иагностика среды осуществления проекта. На данном этапе важным является выявление необходимости реализации проекта и его потенциальной ценности с учетом широкого спектра факторов окружающей среды, в том числе рынка функционирования предприятия и смежных с ним рынков. Предлагаем применять на данной стадии инструменты, которые помогут выявить окружение проекта и факторы, влияющие на проект и на создание будущего продукта проекта (рис. 2).Теория и практика управления проектами подчеркивают, что инициатором реализации проекта является заказчик или уполномоченное им лицо. Соответственно, первоочередным является сотрудничество куратора и/или менеджера проекта с заказчиком и выявление круга его потенциальных ценностных ожиданий. Для этого наиболее приемлемым является проведение переговоров и описание основных характеристик продукта проекта, которые желает получить заказчик. Также считаем уместным применять анализ ситуации «с проектом» и «без проекта» [6, ст. 108] для представления заказчику всех перспектив в случае реализации проекта и использования продукта проекта.

Координацию выполнения основных работ следует возложитьна менеджера проекта. Ему необходимо на основе результатовизучения ситуации на рынке,на этапе переговоров с заказчиком представить возможные альтернативные варианты реализации проекта. Такой подход обогатит представления заказчика об ожидаемом продукте проекта и соответственно его ценностные ожидания могут существенно измениться или же останутся в первоначальном виде. В дальнейшем все ценностные ожидания должны быть задокументированы в Уставе или в договоре/приложении к договору(для внешнего заказчика)на выполнение работ между заказчиком и куратором/менеджером проекта.

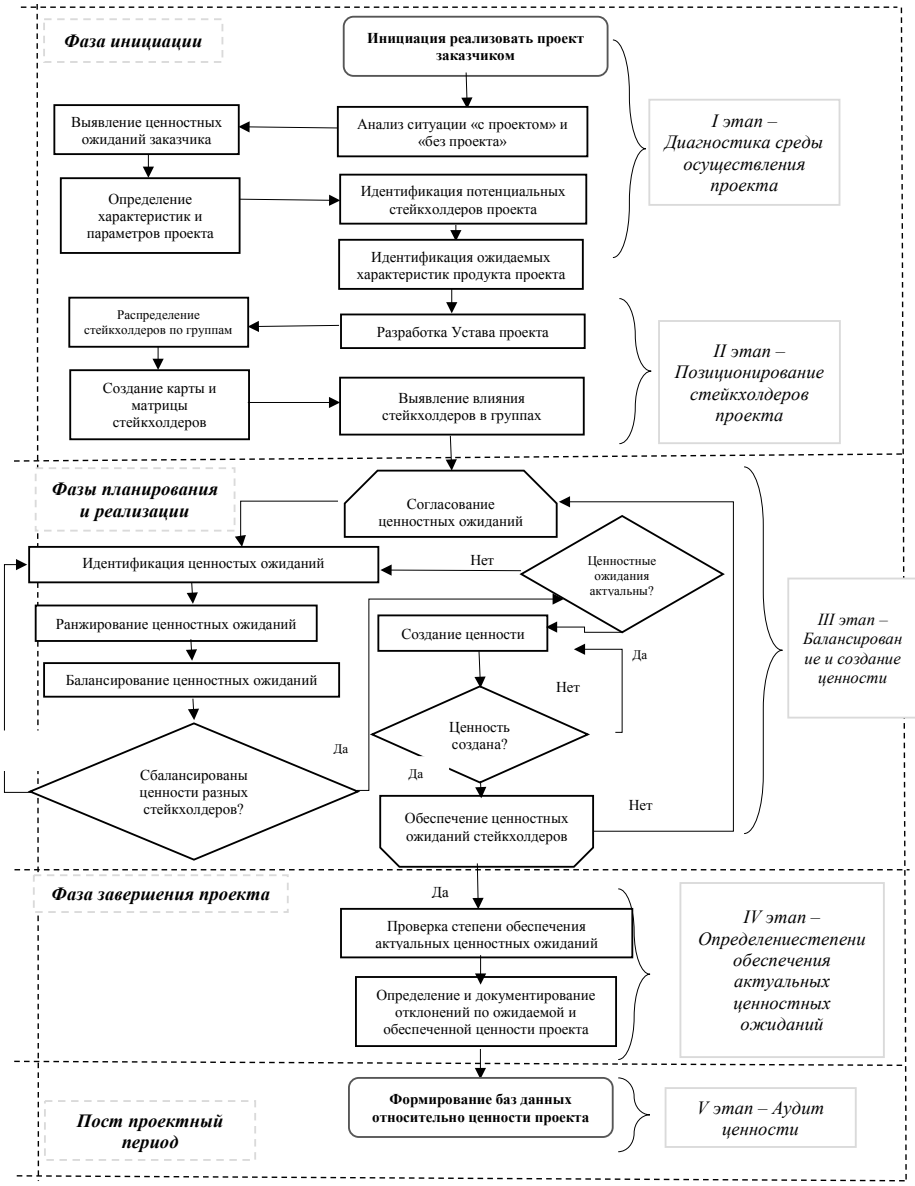


Рис. 1. Алгоритм управления ценностью проектов

**Источник:**[Разработка авторов]

Также стоит отметить, что необходимым условием для заключения договора должно быть определение основных характеристик и параметров проекта [7, ст. 15; 2,

ст. 24], поскольку это также влияет на ожидаемую заказчикомценность. Кроме того, определение этих показателей может расширить первоначальное представление об основных заинтересованных сторонах проекта. Считаем, что очень важнойзадачей является идентификация всех стейкхолдеров проекта, которые могут повлиять на проект или вовлечены в процессы реализации проекта и использования его продукта, а также других его пост-проектных результатов.В соответствии с рекомендациями ProjectManagementBodyofKnowledge [8, ст. 30], основными заинтересованными сторонами проекта следует считать: заказчика (пользователя, потребителя), спонсора (инвестора), куратора проекта, менеджера проекта, членов проектной команды, поставщика, подрядчика, окружение, общество и прочих.

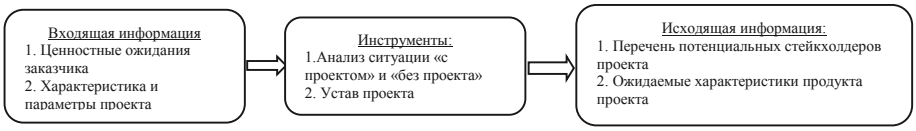


**Рис.** 2. Диагностика среды осуществлениянроекта

**Источник:**[Разработка авторов]

Идентификация заинтересованных сторон чаще всего проводится куратором или менеджером проекта на этапе подготовки Устава проекта. Соответственно, их собственная субъективная точка зрения, отношение к проекту и опыт, который они имеют в определенной сфере деятельности, помогают им выявить круг потенциальных заинтересованных сторон.

II этап - Позиционирование стейкхолдеров проекта. Следующий этап управления ценностью проектов предусматривает широкий спектр диагностической работы, которая касается основных заинтересованных сторон проекта (рис. 3).

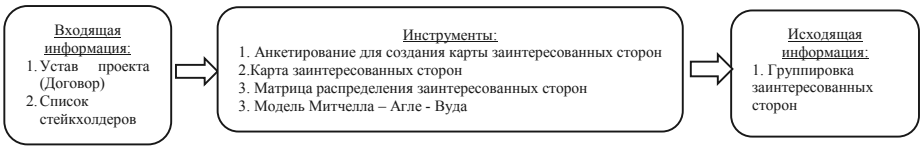


**Рис.** 3. Определение круга заинтересованных сторон проекта

**Источник:**[Разработка авторов]

После разработки Устава проекта важной задачей в контексте создания ценности является распределение стейкхолдеров по группам. Для достижения лучших результатов в обеспечении ценностных ожиданий всех заинтересованных сторон их стоит группировать в соответствии со сферой ожиданий. В частности, распределять стейкхолдеров на тех, кто может получить ценность в процессе управления проектом, и тех, кто может получить ее в процессе создания и/или

использования продукта проекта. Для этого необходимопровести анкетирование среди всех заинтересованных сторон (табл. 1), прикотором положительный ответ оценивается в 1балл, отрицательный – в 0 баллов.

**Таблица1.** Перечень вопросов для создания карты стейкхолдеров

| № п/п | Вопросы | Ответы | |
|---|---|---|---|
| | | Да | Нет |
| Блок 1: Процесс управления проектом | | | |
| 1.1 | Важны ли для Вас регулярные коммуникации при реализации проекта? ($P_1$) | | |
| 1.2 | Поможет ли реализация проекта обеспечить и поддержать репутацию компании? ($P_2$) | … | … |
| 1.3 | Рассматриваете ли Вы проект как часть плана стратегического развития предприятия? ($P_3$) | … | … |
| 1.4 | Накопление опыта в процессах управления проектом влияет на Ваш уровень квалификации? ($P_4$) | … | … |
| 1.5 | Может ли реализация проекта укрепитьВашу репутацию? ($P_5$) | … | … |
| 1.6 | Получаете ли Вы финансовые вознаграждения вследствие реализации проекта? ($P_6$) | | |
| 1.7 | Способствуют ли процессы управления проектом получению Вами межотраслевых знаний? ($P_7$) | | |
| | $\Sigma_P = P_1+P_2+P_3+P_4+P_5+P_6+P_7$ | | |
| Блок № 2: Процесс создания продукта проекта | | | |
| 2.1 | Важно для Вас получение продукта проекта вовремя, в рамках бюджета и соответствующего качества / количества? ($Pr_1$) | … | … |
| 2.2 | Повлияет ли продукт проекта на общественные условия/ экологию/ общество / население? ($Pr_2$) | … | … |
| 2.3 | Важны для Вас свойства продукта проекта? ($Pr_3$) | … | … |
| 2.4 | Улучшат ли результаты проекта экономику района/региона / рынка / государства? ($Pr_4$) | … | … |
| 2.5 | Обеспечат ли проект и его продукт расширение рынков? ($Pr_5$) | … | … |
| 2.6 | Являются ли результаты проекта достижением в технологических / технических / инновационных процессах? ($Pr_6$) | … | … |
| 2.7 | Имеет ли продукт проекта культурное или общественное значение? ($Pr_7$) | … | … |
| | $\Sigma_{Pr} = Pr_1+Pr_2+Pr_3+Pr_4+Pr_5+Pr_6+Pr_7$ | | |

**Источник:** [Разработка авторов]

Анкетированиевсех заинтересованных сторон проекта организовывают куратор или менеджер проектана стадии инициации.

Результаты анкетирования обрабатываются и рассчитываются суммарные значения ответов по каждому блоку вопросов (ΣP., ΣPr). Большее значение по

блоку 1 «Процесс управления проектом» (ΣP>ΣPr) дает основания утверждать, что ценностные ожидания данного стейкхолдера будут обеспечены в процессе управления проектом, а, соответственно, если ΣP <ΣPr- обеспечение ценности осуществляется в процессе создания продукта проекта. Если суммарные значения по каждому блоку равны друг другу (ΣP = ΣPr), следует считать, что для данного стейкхолдера ценностные ожидания одинаково важны в обоих направлениях. Также стоит отметить минимальные значения по каждому из блоков (ΣP,ΣPr = min), в таком случае, считается, что ценность проекта является не существеннойдля данного стейкхолдера.

В дальнейшем по результатам опроса создается карта заинтересованных сторон, которая отражает группы стейхолдеров в зависимости от их ценностных преференций (рис. 4) и формируется соответствующая матрица групп заинтересованных сторон, ценности которых создаются в процессе управления проектом или в процессе создания продукта проекта (рис. 5).

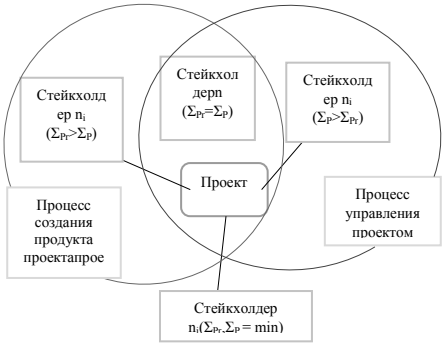


**Рис.** 4. Карта заинтересованных сторон проекта

**Источник:** [Разработка авторов]

**Рис.** 5. Матрица распределения стейкхолдеров проекта в зависимости от ожидаемой ценности

**Источник:** [Разработка авторов]

Считаем, что первоочередное внимание следует уделять I-й группе - «Лидерыполучения ценности», потому что стейкхолдеры, входящие в данную группу, надеются достичь своих ценностных ожиданий и от процесса управления проектом, и от процесса создания продукта проекта (в соответствии с картой заинтересованных сторон они имеют значение ΣP = ΣPr). Менее интенсивно следует взаимодействовать состейкхолдерами группы II ($II^1$ «Управление проектом» - лица, ожидающие получить ценностьв процессе управления проектом - ΣP>ΣPr, $II^2$ «Создание продукта» - лица, поучающие ценность в процессе создания продукта проекта - ΣP <ΣPr), наименее важными являются стейкхолдеры III - й группы «Аутсайдеры получения ценности» (ΣP, ΣP = min).

Следует обратить внимание на то, что все группы стейкхолдеров отличаются по размеру, различаются по степени влияния на проект, а именно: направленные на стабильность/готовность к сотрудничеству или противодействие/сопротивление по отношению к проекту. В рамках нашего исследования,рассматривая два процесса одновременно - процесс создания продукта проекта и процессуправления проектом - следует учесть, что все стейкхолдеры имеют свою иерархию влияния (проявления власти) на проект. С целью определения важности стейкхолдеров и создания ценности для каждого из них, необходимо провести ранжирование по степени их влияния, стремлению к сотрудничеству, противодействию и сопротивлению к проекту. По модели Митчелла - Агле - Вуда [9], все стейкхолдеры обладают тремя атрибутами. А именно:

- Атрибут «Власть» — этоспособность получать от проекта/бизнеса желаемые результаты, используя ресурсы принуждения, финансовые ресурсы и символические (эмоциональные ресурсы). То есть стейкхолдеры обладают данным атрибутом в той мере, в какой они способны применить по отношению к проекту/бизнесу силу, власть, деньги и эмоции.

- Атрибут «Легитимность» трактуется достаточно широко авторами модели [10]. На наш взгляд под данным атрибутом следует считать степень соответствия законодательно - нормативным актам и нормам морали. То есть заинтересованные лица проявляют свои собственные интересы в соответствующем обществе и имеют влияние в нормативно - законодательных аспектах.

- Атрибут «Актуальность» позволяет проследить взаимодействие и влияние стейкхолдеров с точки зрения неотложности проекта, то есть как срочно требуется реализовать данный проект для заинтересованного лица.

**Рис.** 6.Модель Митчела – Агле – Вуда [10]

Опираясь на модель Митчелла - Агле - Вуда (рис. 6), в каждой плоскости атрибута и на их пересечениях находятся соответствующие сектора, характеризующиеся свойствами одного / двух / трех составляющих.

Предлагаем применить данную модель в управлении ценностью проекта для установления иерархии при обеспечении соответствующих ценностных ожиданий для каждой группы стейкхолдеров (табл. 2). Стоит отметить, что проведение данного ранжирования должно выполняться для каждой группы заинтересованных сторон (представленных на рис. 5) отдельно.

Предлагаем оцениватьналичие каждого атрибутазначением «1», отсутствие - «0»(табл. 2). Если принять «Власть» - X, «Легитимность» - Y, «Актуальность» - Z, то каждый сектор стейкхолдеров будет иметь свои значения: пассивные - (1, 0, 0), доминирующие - (1, 1, 0), определяющие - (1, 1, 1) и др. Считается, что по данному распределению, стейкхолдеры, которые имеют максимальное значение по всем атрибутам ((1, 1, 1) - доминирующие) являются наиболее влиятельными в проекте, соответственно это указывает на необходимость обеспечения их ценностных ожиданий в первую очередь, вместе с тем, принадлежность заинтересованных лиц только к одному сектору (пассивные - (1, 0, 0), контролирующие - (0, 1, 0) и требующие - (0, 0, 1)) указывает на их второстепенное значение в обеспечении их ценностных ожиданий.

**Таблица2.** Иерархия влияния на проект группстейкхолдеров по модели Митчела – Агле - Вуда

| Название сектора | Атрибутыв модели Митчелла – Агле– Вуда | | | Характеристика сектора | Иерархия создания ценности |
|---|---|---|---|---|---|
| | «Власть», – X (0;1) | «ЛЛегитимность», У (0;1) | «АктуальностьZ (0;1) | | |
| Пассивные стейкхолдеры | 1 | 0 | 0 | Стейкхолдеры имеют власть и деньги, а желание для осуществления проекта является отсроченным и подкреплено отсутствием влияния на законодательное регулирование реализации проекта. | III место |
| Контролируючие стейкхолдеры | 0 | 1 | 0 | Представители являются уполномоченными во власти и законодательстве, но не имеют денег, срочность осуществления проекта и эмоции отсутствуют. | III место |
| Требующие стейкхолдеры | 0 | 0 | 1 | Заинтересованные стороны хотят реализовать проект безотлагательно, но не имеют денег, власти в законодательстве и эмоций | III место |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Доминирующие стейкхолдеры | 1 | 1 | 0 | Стейкхолдерыимеют финансы, эмоции и влияние на законодательное урегулирование, но для них не существенна срочность выполнения проекта | II место |
| Опасные стейкхолдеры | 1 | 0 | 1 | Имеют финансы, эмоции и требуют немедленного исполнения, но отсутствуют нормативно - законодательные рычаги влияния | II место |
| Зависимые стейкхолдеры | 0 | 1 | 1 | Имеют поддержку законодательства и нормативных актов, желают безотлагательного осуществления проекта, но отсутствует финансовая составляющая | II место |
| Определяющие стейкхолдеры | 1 | 1 | 1 | Обладают всеми проявлениями атрибутов, соответственно, являются наиболее влиятельными в проекте | I место |

**Источник:** [Разработка авторов на основе [10]]

Применение вышеописанных инструментов II этапа управления ценностью проектов направлено на осознание руководством проекта того, каковы стейкхолдерыпроекта, в какой плоскости находятся их ценностные ожидания - в процессе управления проектом или в процессе создания продукта проекта - и какое влияние на проект имеет каждый из заинтересованных лиц в своей группе.

*III этап* - Балансирование и созданиеценности. Главной целью последующего этапа управления ценностью проектов является обеспечение сбалансированности и последующегосоздания ценности для заинтересованных сторон проекта (рис. 6).

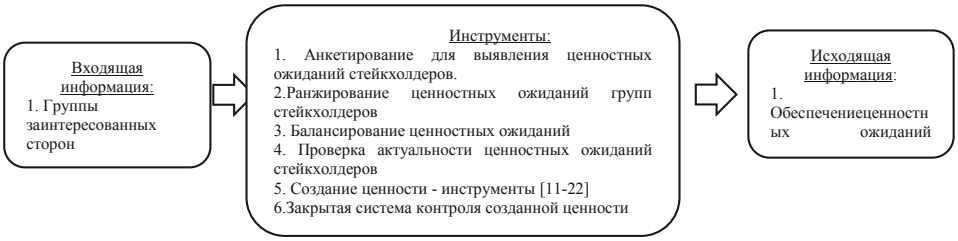


**Рис.** 6. Балансирование и создание ценности проекта

**Источник:** [Разработка авторов]

Данный этап является наиболее ответственным и, поскольку он проводится на фазе планирования и реализации проекта, наиболее длинным по времени.

Как видно из рис. 1, III этап управления ценностью проектов представляет собой цикл последовательных шагов для идентификации, балансирования,создания ценности и проверкой актуальности первичных ценностных ожиданий

заинтересованных сторон проекта. Данный этап носит цикличный характер с целью полного обеспечения всех ценностных ожиданий стейкхолдеровв течение фаз планирования и реализации проекта.

Первым шагом является идентификация ценностных ожиданий заинтересованных сторон. Опираясь информацию о том, к какой группе относится заинтересованное лицо и какое влияние оноимеет в своей группе, документируются все его ценностные ожидания. Выполняют данные действия куратор или по его распоряжению менеджер проекта с привлечением в случае необходимости соответствующих экспертов. С учетом того, что у каждого стейкхолдераценностные ожидания могут иметь широкий спектр и иногда противоречить друг другу, следует проводить их ранжирование по степени важности для каждого стейкхолдера.

Таким образом, для всех заинтересованных сторон в каждой группе целесообразно проводить анкетирование с целью идентификации и ранжирования ценностных приоритетов стейкхолдеров проекта (табл. 3).

**Таблица3.** Определение важности различных ценностных ожиданийстейкхолдеров проекта

| № | Ценностные ожидания | Степень важности |
|---|---|---|
| *Группа I – «Лидерыполучения ценности»* | | |
| 1 | Важен ли для Вас финансово - экономический результат проекта? ( ) | |
| 2 | Важно ли для Вас развитие предприятия? ( ) | |
| 3 | Важно ли для Вас создание продукта проекта с соблюдением объемов, сроков, бюджета, качества?( ) | |
| 4 | Важно для Вас получить опыт и новые знания в ходе проекта? ( ) | |
| 5 | Важно для Вас повысить конкурентоспособность компании за счет реализации проекта?( ) | |
| *Група II[1] – «Стейкхолдеры получения ценности от процесса управления проектом»* | | |
| 1 | Важен ли для Вас финансово - экономический результат проекта? ( | |
| 2 | Важно для Вас получить межотраслевой опыт? ( | |
| 3 | Важно для Вас обеспечить репутацию предприятия? ( | |
| 4 | Важно для Вас создать условия для сотрудничества с другими стейкхолдерами? ( | |
| 5 | Важно для Вас создание продукта проекта с соблюдением с соблюдением объемов, сроков, бюджета, качества? ( | |
| *Група II[2] – «Стейкхолдеры получения ценности от продукта проекта»* | | |
| 1 | Важно для Вас получить продукт проекта вовремя? ( | |
| 2 | Важна ли для Вас дальнейшее сотрудничество с предприятием? (( | |
| 3 | Важна ли для Вас безопасность и экологичность продукта проекта? ( | |
| 4 | Важны для Вас уникальные (технические / технологические / инновационные) свойства продукта проекта? ( | |

| | | |
|---|---|---|
| 5 | Важны для Вас культурные и общественно - полезные свойства продукта проекта? ( | |
| *Група III – «Аутсайдеры получения ценности»* | | |
| 1 | Важен ли для Вас финансово - экономический результат проекта?( ) | |
| 2 | Важны для Вас уникальные (технические / технологические / инновационные) свойства продукта проекта? ( ) | |
| 3 | Или важны для Вас культурные и общественно - полезные свойства продукта проекта? ( ) | |
| 4 | Важно ли для Вас развитие предприятия, реализующего проект, в контексте расширения рынков? ( ) | |
| 5 | Важен ли для Вас опыт, полученный в результате реализации проекта? ( ) | |

**Источник:** [Разработка авторов]

Данная диагностика направлена на определение, какие именно ценностные ожидания наиболее важныдля стейкхолдеров, а какие- наименее. На каждый вопрос нужно ответить и оценить важность параметра ценности по шкале от 1 (наименьшая важность) до 5 (наивысшая важность).

Следующим шагом данного этапа является балансирование ранжированных ценностных ожиданий между группами стейкхолдеров. Главной задачей данного процесса управления ценностью проектов является создание баланса между ценностными ожиданиями всех заинтересованных сторон. В соответствии с матрицей распределения стейкхолдеров в зависимости от ожидаемой ценности(рис. 5), мы считаем, что ценностные ожидания должны быть удовлетворены в зависимости от того, к какой группе стейкхолдеров относится заинтересованное лицо. То есть сначала должны быть обеспечены ценностные ожидания для I группы - «Лидерыполучения ценности», потому что именно эти заинтересованные стороны хотят осуществить свои ценностные ожидания в двух процессах одновременно, а только после этого - для вторых групп и третьей соответственно.

Но данный подход является несколько схематичным и может существовать только в теории. На практике же довольно часто возникают конфликтные ситуации в силу существования противоречий и отсутствия готовности к компромиссам со стороны заинтересованных сторон в отношении ценностных ожиданий друг друга. Вопросу сбалансированности интересов стейкхолдеров посвящено достаточно много работ [7, 23]. В контексте решения этой задачи, считаем, что уместно выявить пересечение ценностных ожиданий групп заинтересованных сторон следующим образом (табл. 4).

С помощью данной таблицы выявляется пересечения ценностных ожиданий лидеров групп заинтересованных сторон по отношению друг к другу. По результатам ранжирования (табл. 3) каждая группа заинтересованных сторон определена с иерархией ожидаемой ценности. Для подтверждения совместимости или сопротивления по отношению к обеспечению ценности необходимо на пересечении соответствующих показателей указывать позицию: поддержка параметра - «+1», сопротивление - «-1».

**Таблица4.** Оценка пересечения ценностных ожиданий стейкхолдеров

| Группы стейкхолдеров | | Группа «Аутсайдеры получения ценности» ($S^O$) | | | | | Группа «Стейкхолдеры получения ценности от продукта проекта» ($S^{Pr}$) | | | | | Группа «Стейкхолдеры получения ценности от процесса управления проектом» ($S^P$) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $I_1^{III}$ | $I_2^{III}$ | $I_3^{III}$ | $I_4^{III}$ | $I_5^{III}$ | $I_1^{II^2}$ | $I_2^{II^2}$ | $I_3^{II^2}$ | $I_4^{II^2}$ | $I_5^{II^2}$ | $I_1^{II^1}$ | $I_2^{II^1}$ | $I_3^{II^1}$ | $I_4^{II^1}$ | $I_5^{II^1}$ |
| Группа «Лидеры получения ценности» ($S^L$) | $I_1^I$ | +1/-1 | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| | $I_2^I$ | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| | $I_3^I$ | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| | $I_4^I$ | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| | $I_5^I$ | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … |
| Группа «Стейкхолдеры получения ценности от процесса управления проектом» ($S^P$) | $I_1^{II^1}$ | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | | | | | |
| | $I_2^{II^1}$ | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | | | | | |
| | $I_3^{II^1}$ | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | | | | | |
| | $I_4^{II^1}$ | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | | | | | |
| | $I_5^{II^1}$ | … | … | … | … | … | … | … | … | … | … | | | | | |
| Группа «Стейкхолдеры получения ценности от продукта проекта» ($S^{Pr}$) | $I_1^{II^2}$ | … | … | … | … | … | | | | | | | | | | |
| | $I_2^{II^2}$ | … | … | … | … | … | | | | | | | | | | |
| | $I_3^{II^2}$ | … | … | … | … | … | | | | | | | | | | |
| | $I_4^{II^2}$ | … | … | … | … | … | | | | | | | | | | |
| | $I_5^{II^2}$ | … | … | … | … | … | | | | | | | | | | |

**Источник:** [Разработка авторов]

В дальнейшем для подведения итогов относительно сбалансированности ценности, необходимо определить суммы показателей по каждой паре лидеров групп стейкхолдеров по формуле:

$$Bv\ S^L S^O = I_1^I \cap I_1^{III} + I_2^I \cap I_1^{III} + \cdots + I_5^I \cap I_5^{III} \qquad (1)$$

где $Bv\ S^L S^O$ - сбалансированность ценностных ожиданий между группой «Лидеры получения ценности» и группой «Аутсайдеры получения ценности»,

$I_1^I \cap I_1^{III}$ - отношение соответствующих ценностных ожиданий группы «Лидеры получения ценности» и группы «Аутсайдеры получения ценности». По значению может быть: - «+1» - положительное / поддерживающее, «-1» - отрицательное / сопротивление.

Результатами оценкисбалансированности ценности Bv (value'sbalancing) между группами стейкхолдеров могут быть:

Bv> 0 - поддерживающие ценностные ожидания,

Bv<0 - конфликтные ценностные ожидания,

Bv = 0 - нейтральные ценностные ожидания.

В таком случае, разрешить ситуацию можно в следующие способы:

- во - первых, урегулировать конфликтные ценностные ожидания путем достижения компромиссных решений и проведения повторного опроса по идентификации и определению приоритетов для каждого стейкхолдера;

- во - вторых, объединить усилия для обеспечения ценностных ожиданий по отношению к поддерживающим группам заинтересованных сторон;

- в - третьих, учитывать и поддерживать интересы, которые не влияют друг на друга и остаются независимыми.

Следующим шагом данного этапа является проверка актуальности ценностных ожиданий для всех стейкхолдеров. Учитывая различную продолжительность выполнения проектов и изменчивость их среды реализации, ценностные приоритеты заинтересованных сторон также могут меняться полностью или частично. Это обуславливает необходимость систематического подтверждения устойчивого желания получить именно указанную первоначальную ценность в ходе процессов управления проектом и будущего продукта проекта. Таким образом, считаем, что в зависимости от продолжительности реализации проекта и опираясь на опыт куратора проекта, им должны быть инициированы регулярные встречи с лидерами групп стейкхолдеров. Считаем, что в первую очередь важным является подтверждение актуальности создаваемой ценности для заказчика проекта, поскольку именно это лицо выступает инициатором осуществления всех работ по проекту. Актуальность его ценностных ожиданий должна быть задокументирована и добавлена к основному договору в качестве приложений. Что касается других заинтересованных сторон, то целесообразно проводитьаналогичные процедуры реже, но обязательным является информирование заказчика в случае изменений в предпочтениях со стороны любых стейкхолдеров и обязательное выполнение повторного балансирования актуальных ценностных ожиданий.

Следующим шагом является создание сбалансированной актуальной ценности для групп стейкхолдеров в соответствии с их приоритетами. Для этого используется широкий спектр инструментальной базы [11-22].

Важным элементов данного этапа управления ценностью проектов является проведение контроля за обеспечением ценности. В связи с тем, что для каждой группы заинтересованных сторон используется определенный пакет инструментов, контроль за обеспечением ценности стоит также проводить для каждой группы отдельно. Мы считаем, что это поможет выявить возможные препятствия и ускорит реагирование на изменения, связанные с проверкой актуальности ожидаемой ценности в процессе ее создания. Соответственно, опираясь на теорию проектного менеджмента, считаем уместным применять закрытую систему контроля [7, с. 216], но в контексте управления ценностью проектов (рис. 8).

На данном этапе управления ценностью проектов применение всех инструментов, методов и способов создания ценности осуществляется циклически в соответствии с алгоритмом (рис. 1). На фазах планирования и реализации проекта указанная последовательность шагов не должна выходить за соответствующие временные рамки, но в то же время действия по идентификации, повторной идентификации, балансированию, проверке актуальности ценностных ожиданий, их созданию, контролю и обеспечению ценности имеют цикличный характер. То есть, если ценностные ожидания определенного стейкхолдера выявлены, имеют приоритеты в создании и

сбалансированы с другими ценностными ожиданиями, но по каким-либо причинам не выполнены, тогда в зависимости от степени важности стейкхолдера куратором проекта рассматривается повторение цикла создания ценности, что в дальнейшем может повлиять на ценностные ожидания других стейкхолдеров. Также стоит отметить, что создание ценности для различных групп заинтересованных сторон может происходить в разные временные периоды (т.е. последовательно) или в одно и то же время (параллельное выполнение). Таким образом, цикличность создания ценности является основой для обобщения созданной ценности для всех заинтересованных сторон проекта.

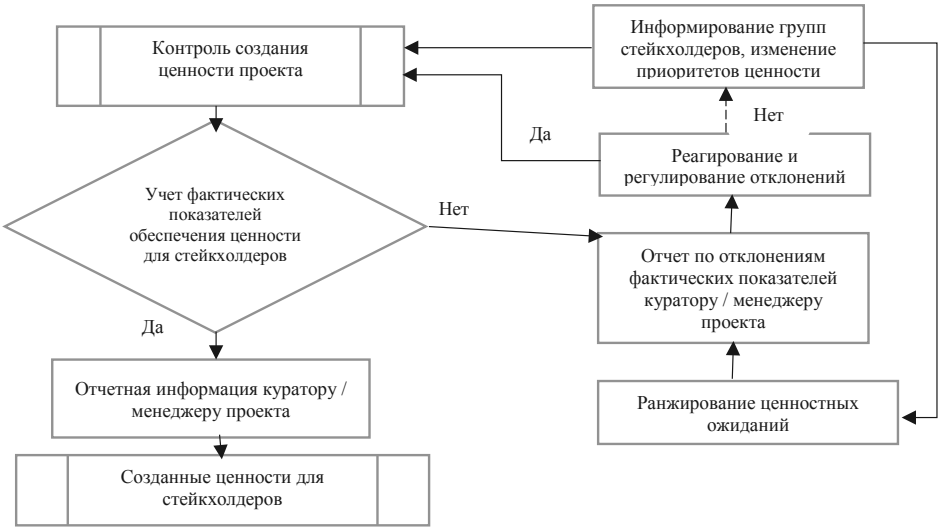


**Рис.** 8. Закрытая система контроля создания ценности проектов

**Источник:** [Разработка авторов на основе [7, с. 216]]

*IV этап* – Определение степени обеспечения актуальных ценностных ожиданий. На данном этапе проводится диагностика степени соответствия созданной ценностипервичным и актуальным ожиданиямстейкхолдеров (рис. 9).

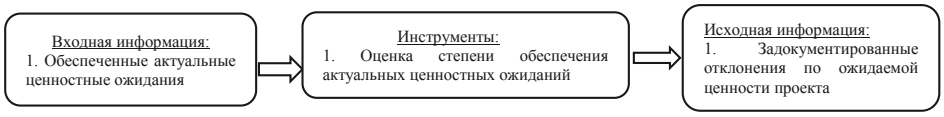


**Рис.** 9. Определение степени обеспечения первичных и актуальных ценностных ожиданий

**Источник:** [Разработка авторов]

Основой для этого является определение процента соответствияполученной ценности,ожидаемой (отраженной в табл. 3) на фазе завершения проекта. Для этого

предлагаем оценить в процентах (от 0 до 100%) уровень обеспечения ценностных ожиданий по каждому пункту для соответствующей группы стейкхолдеров. Результаты предлагаем обобщить для всех групп в соответствующей форме (табл. 7) и предоставить полный отчет о созданной ценности проекта для всех стейкхолдеров.

**Таблица7.** Результаты оценки степени обеспечения ценности проекта

| Ценностные ожидания | % соответствия полученной ценностикожидаемой | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Группа I – «Лидеры получения ценности» | Группа II[1] – «Стейкхолдеры получения ценности от процесса управления проектом» | Группа II[2] – «Стейкхолдеры получения ценности от продукта проекта» | Группа III – «Аутсайдеры получения ценности» | |
| | 1 | | | | |
| | 2 | | | | |
| | 3 | | | | |
| | 4 | | | | |
| | 5 | | | | |
| Сумма оценок | | | | | |
| Среднее значение | | | | | |

**Источник:** [Разработка авторов]

Считаем, что опрос следует проводить по завершению проектных работ куратором или менеджером проекта. Таким образом, каждый из представителей групп стейкхолдеров может количественно оценить степень обеспечения ценностных ожиданий именно для него поотношениюк его первоначальным/ актуальным требованиям. Следует считать, что если суммарное значение для группы стейкхолдеров приближается к минимуму (<0,2 или 20%), то ценность проекта не создана; если значение среднее или приближается к максимуму (> 0,5 или 50%), то ценность проекта была создана. Также уместно сравнение показателей среди всех групп с целю определения, какая именно группа заинтересованных сторон в результате реализации проекта получила наибольшее удовлетворение в обеспечении ценностных ожиданий. Это станет базисом для выявления отклонений по обеспеченной ценности проекта и поможет создавать базы данных. В дальнейшем данная работа будет способствовать накоплению опыта и повышению эффективной реализации будущих проектов.

*V этап - Аудит ценности*. Данный этап управления ценностью проектов может быть применен в том случае, если существуют проявления ценности впост проектный период (рис. 10).

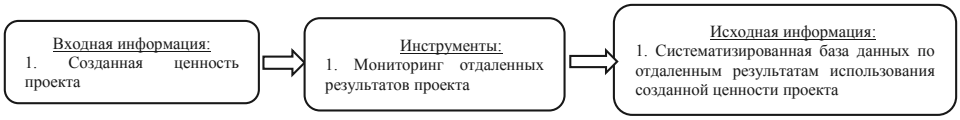


**Рис.**10. Определение отдаленных последствий созданной ценности проекта

**Источник:** [Разработка авторов]

Стоит обратить внимание на то, что отдаленные последствия, которые имеют проявление после создания ценности для заинтересованных сторон, могут побуждать к реализации новых проектов. Для накопления опыта и осознания влияния ценности на каждого стейкхолдера, стоит уделить внимание созданию общих баз данных по итогам реализованного проекта, анализурезультатов взаимодействия стейкхолдеров между собой, определению полезности продукта проекта и последствий его использования.

## 3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы считаем, что пост проектный период является отражением того, насколько полно осуществились ценностные ожидания, какие качественные и количественные характеристики свойственны созданной ценности проекта, это может способствоватьдолгосрочному использованию продукта проекта и его последствий,улучшению процессов управления проектами в будущем.

Таким образом, считаем, что предложенная концепция управления ценностью проектов позволяет сформировать систему действий, которая предусматривает все необходимые аспекты и может быть легко реализована в практике проектного менеджмента. Основой подхода к управлению ценностью проектов считаем синергию существующих разработок и внедрение авторских инструментов, методов и способов, направленных на выявление, балансирование и создание ценности для основных заинтересованных сторон проекта. Дальнейшим полем исследований будет имплементация методического подхода к управлению ценностью проектов в практику украинского бизнеса с целью апробации управленческих инновацийв сфере проектного менеджмента.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

[1] Бушуев, С. Д. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно – управляемых организаций / С. Д. Бушуев // Вост. – Европ. Журнал передовых технологий. – Выпуск 1/2 (43). – Харьков, 2010. – с. 4-9.

[2] Рач В. А., Управління проектами: практичний аспект реалізаціїстратег ійрегіональногорозвитку: навч. Посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.

[3] Гловацкая С. Н. Подход к оценке ценности проектов международной деятельности / С. Н. Гловацкая. Электронный ресурс [Режим доступа: http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-18/11.pdf]

[4] Григорян Т. Г. Развитие понятийного аппарата ценностно – ориентированного управления конфигурацией продукта проекта / Т. Г. Григорян // Восточно – европейский журнал передовых технологий. – 2014. - № 3/1046. – Х.: Технологический центр, 2014. – С. 70-77.

[5] Арчибальд Р. Управление высокотехнологическими программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд.; Пер. с англ. Мамонтова Е. В.; Под ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: Компания АйТи; ДКМ Пресс, 2010. – 464 с.

[6] Карпов В. А. Планування та аналізпідприємницькихпроектів. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с.

[7] Верба В. А. Проектний менеджмент: просто про складне: навчальнийпосібник; за заг. Ред. В. А. Верби. – К.: КНЕУ, 2009. – 299 с.

[8] Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство PMBoK), ProjectManagementInstitute, Inc., 2016.

[9] Зильберштейн О. Б. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий / О. Б. Зильберштейн, К. В. Невструев, Д. Д, Семенюк, Т. Л. Шкляр, А. В. Юрковский // Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий. – Интернет журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» том 8, № 3 (2016). Електронний ресурс [Режим доступу: https://naukovedenie.ru/PDF/42EVN316.pdf]

[10] Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts / Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood // The Academy of Management Review.

[11] Верба В. А. Проектний менеджмент: просто про складне: навчальнийпосібник; за заг. Ред. В. А. Верби. – К.: КНЕУ, 2009. – 299 с.

[12] Грабарь В. В., Салмаков М. М, Анализ заинтересованных сторон проекта – методология, методика, инструменты / В. В, Грабарь, М. М. Салмаков // Анализ заинтересованных сторон проекта – методология, методика, инструменты. Електронний ресурс [Режим доступу: hptt://cyberleninka.ru/article/n/analiz-zainteresovannyh-storon-proekta-metodologia-metodika-instrumety.pdf]

[13] Керівництво з управлінняінноваційними проектами і програмамиорганізацій: Монографія. // Переклад на українськумовупідкерівництвом проф. Ярошенка Ф. О. – К.: Новийдрук, 2010, - 160 с.

[14] Шведа Н. Особливості календарного планування проекту / Н. Шведа // Особливості календарного планування проекту. – VI Всеукраїнськанауково

– практична конференція «Інноваційнийрозвиток: стратегічнийпогляд у майбутнє». – м. Тернопіль, 6 квітня 2017 р.

[15] Мамотенко Д. Ю. Оцінкаефективностіінвестиційнихпроектів/ Д. Ю. Мамотенко // Оцінкаефективностіінвестиційнихпроектів/ Д. Ю. Мамотенко. Електронний ресурс [Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/32_13.pdf]

[16] Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners / [Saigal R., Nagurney A., Padberg M. and oth.]; edited by J.S. Armstrong – N.-Y.: Kluwer Academic Publishers, 2002. – 862 p.

[17] Олех Т. М., Колесникова Е. В. Матричная диаграмма и «сильная связанность» индикаторов ценности в проектах/ Олех Т. М., Колесникова Е. В. // Электротехнические и компьютерные системы № 07 (83), 2012., - ст. 148 – 153.

[18] Шапошник Ю. О. Стратегічнепланування нявитратпідприємства з використанняммоделі «Крива досвіду»/ Ю. О. Шапошник // Стратегічнепланува ннявитратпідприємства з використанняммоделі «Крива досвіду»/. Електронний ресурс [Режим доступу: http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf]

[19] СкринковськийР, М., Діагностикаділовоїрепутаціїпідприємства / Р. М. Скринковський, Л. С. Гарасим, О. В. Клювак // Діагностикаділовоїрепутаціїпід приємства, - «Ефективнаекономіка» Дніпропетровськийдержавнийаграрно – економічнийуніверситет, Вип. № 4, 2016р.

[20] Москаленко В. О. Сучаснііінструментидіагностики стану мотивації персоналу підприємства / В. О. Москаленко // Сучаснііінструментидіагностики стану мотивації персоналу підприємства. Електронний ресурс [Режим доступу: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20790/1/9.pdf]

[21] Бутко М. П. Проектний менеджмент: регіональнийзріз. Навчальнийпосібник/ за гол. Ред. Бутко М. П. [Бутко М.П., Мурашко М. І., Олійченко І. М,], К.: «Центр учбовоїлітератури, 2016. – 416 с.

[22] Смочилко В. В. Процедурианалізустейкхолдерівпідприємства / В. В. Смачилко, О. М. Колмакова, Ю. В. Коломієць // Процедурианалізустейкхолдері впідприємства. Електронний ресурс [Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/58.pdf].

[23] Рибак А.І. – Управліннязацікавленими сторонами в проектномуменеджменті: монографія. / А. І. Рибак, І. Б. Азарова. – Одеса: ОДАБА, 2017. – 145 с.