

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна
ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний
аграрно-економічний
університет



Видавництво ТОВ «ДКС-центр»



Ефективна економіка № 9, 2013

УДК 005.8

Л. П. Батенко,
к. е. н., доцент,
професор кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені
Вадима Гетьмана»

ЦІННІСТЬ ПРОЕКТУ З ПОЗИЦІЙ РІЗНИХ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

L. P. Batenko,
doctor of philosophy (PhD) in Economics, associate professor, professor of the Strategy of Enterprises Department,
SHEE "Vadym Hetman Kyiv National Economic University"

PROJECT VALUE FROM THE STANDPOINT OF VARIOUS STAKEHOLDERS

У статті обґрунтовується зміст цінності проекту у її вузькому та широкому контекстах з урахуванням інтересів різних стейкхолдерів.

Approach to project value description are justified in the narrow and broad sense and with taking into account the interests of different stakeholders.

Ключові слова: цінність, управління проектом, цінність проекту, продукт проекту, результат проекту, стейкхолдери проекту, стандарти P2M.

Key words: value, project management, project value, project product, project result, project stakeholders, P2M standards.

Постановка проблеми. Ціннісна орієнтація суб'єктів ринкових відносин дедалі стає безсумнівним імперативом економіки двадцять першого століття. Ця «ідеологія» виступає домінантою визначення цільових орієнтирів підприємств при взаємодії із своїми споживачами та партнерами, відіграє провідну роль при побудові внутрішніх процесів компанії, визначенні їх клієнтів та ціннісних очікувань останніх. Аналогічні завдання постають і при реалізації різноманітних проектів, успіх яких в першу чергу визначається саме

створеною цінністю для основних стейкхолдерів. Разом з тим, неусталеність цього поняття саме у контексті проектного управління, можливість його спрощеного, звуженого та неузгодженого трактування різними стейкхолдерами проекту потребують більш детального дослідження сутності та змістовного наповнення цієї категорії.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Еволюція теорії і практики проектного управління 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 в контексті інтересів різних його стейкхолдерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для вирішення поставленого завдання розглянемо, як різні фахівці через визначення сутності проекту характеризують його результат (табл.1). Наведені дефініції мають різний ступінь конкретизації: деякі автори [2, 3, 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 P2M 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). Більш складна 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 більш детально зупинитися на самому визначенні цінності проекту.

Таблиця 1.
Визначення сутності проекту різними авторами

Автор, рік видання	Визначення
Ф. Бегтюлі [2]	Проект - це послідовність взаємопов’язаних подій, що відбуваються протягом встановленого обмеженого періоду часу і направлені на досягнення <i>неповторного і в той же час чітко визначеного результату</i>
Х.Керцнер [3]	Проект – це набір робіт і завдань, що мають <i>конкретні цілі і результати</i> , дати початку і закінчення, обмеження у фінансуванні, споживають ресурси і є міжфункціональними
РМВoК [4]	Проект – це тимчасове підприємство, що призначене для створення <i>унікальних продуктів, послуг чи результатів</i>
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 <i>відповідності до специфікації</i>
К.Грей, Е.Ларсон [6]	Проект – це комплексний, неповторюваний одноразовий захід, обмежений по часу, бюджету і ресурсам, а також чіткими вказівками по виконанню, розробленими під <i>потреби замовника</i>
Р.Гернер [7]	Проект – це зусилля, пакет робіт, призначений для рішення нової, єдиної задачі, від якої ми очікуємо <i>отримання нової вигоди</i>
P2M [1]	Проект - <i>це зобов'язання створити цінність</i> , засновану на місії проекту, яке має бути завершене в певний період, у межах узгодженого часу, ресурсів і умов експлуатації

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 настають внаслідок 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 з 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.

В чому можуть проявлятися позитивні зміни – результат проекту? Для їх виокремлення слід брати до уваги перелік всіх 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 проявляється через реалізацію соціальних пільг, суспільну безпеку, впорядкування території, 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 (в 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 та вимог замовника, що впливає на його очікування і фінальну оцінку результатів і цінності проекту.

Як забезпечити досягнення цінності в рамках завдань управління проектом? Найбільш відомі 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, проектною 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. Структура параметрів збалансованої цінності за P2M представлена на рис.1.

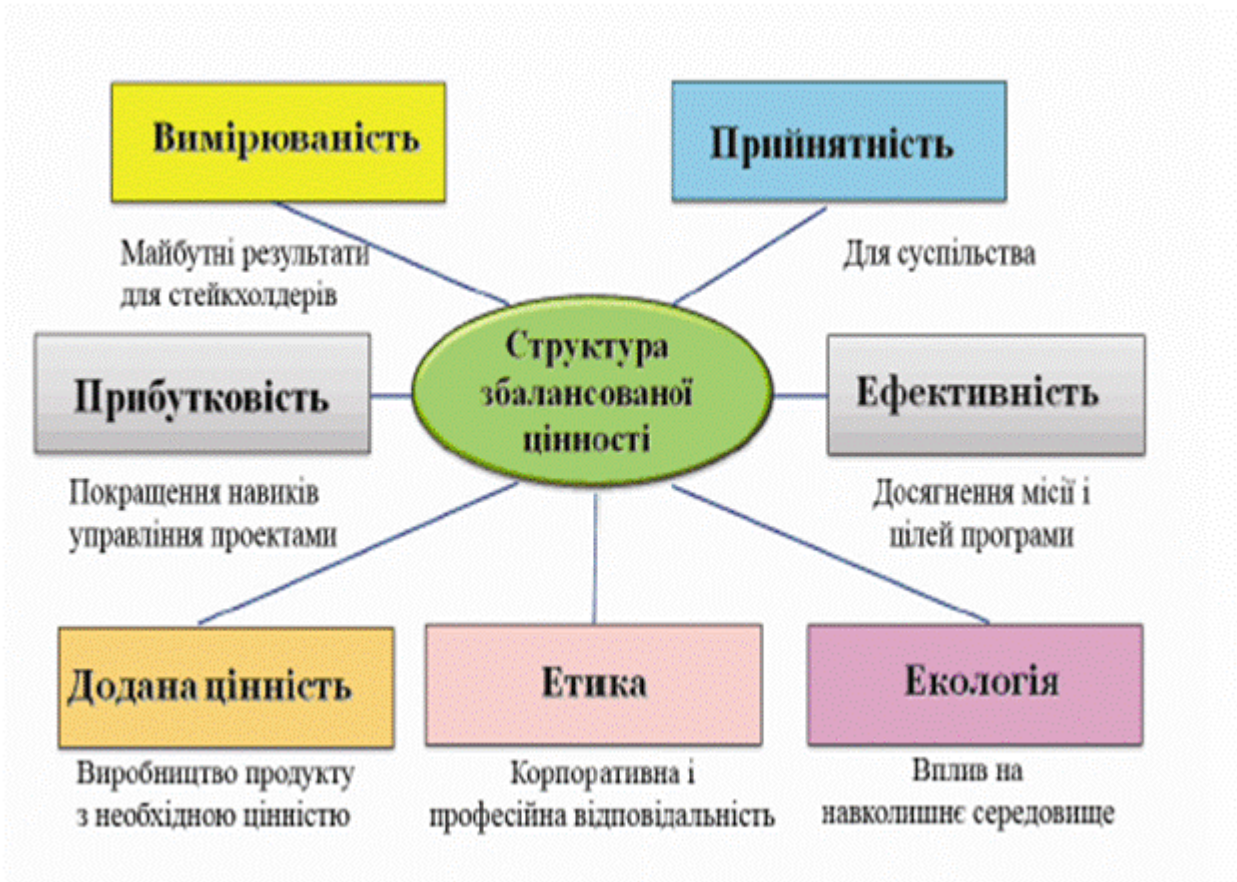


Рис. 1. Структура збалансованої цінності проекту/програми [1]

Висновки з проведеного дослідження. Авторські узагальнення дозволили запропонувати визначення цінності проекту як позитивних змін, які настають внаслідок реалізації проекту та відповідають очікуванням його стейкхолдерів, 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 АйТиМ.: 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. Бэγγюли Фил. Управление проектом/ Фил Бэγγюли. – Пер. с англ. В. Петрашек. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 208 с.

5. Грей К. Ф. Управление проектами: учебник: пер. с англ. третьего, дополн. 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 КНУТД. - 2011. - № 5 (61). – с.219 – 226.

References.

1. Kerivnytsstvo z upravlinnia innovatsijnymy proektamy i prohramamy orhanizatsij (2010), [Manual for management of innovative projects and programs of organization], Novyj druk, Kyiv, Ukrain.

2. Kerzner H, (2003) *Strategicheskoe planirovanie dlja upravlenija proektami s ispol'zovaniem modeli zrelosti* [Strategic planning for project management on the basis of maturity model], Kompanija AjTiM DMK Press, Moscow, Russia.

3. Wysocki, R. K. and McGary, Rudd (2003), *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extrem*, 3rd ed, John Wiley and

Sons, New York, USA.

4. Bjeg'juli, F. (2004), *Upravlennie proektom* [Project management], FAIR-PRESS, Moscow, Russia.

5. Grej, K. F. and Larson, J (2007), *Upravlennie proektami* [Project management], Delo i Servis, Moscow, Russia.

6. *Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniju proektami* (2008), [PMBok Manual], 4th ed, Institut upravlenija proektami, Moscow, Russia.

7. Ternер, R. (2007), *Rukovodstvo po proektno-orientirovannomu upravleniju* [Manual for project oriented management], ID Grebennikova , Moscow, Russia.

8. Batenko ,L.P. and Halushko, O.S.(2011), “The value of services: the nature and main characteristics”, *Visnyk KNUVD*, № 5 (61), pp.219 – 226.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"

Вропу