

# ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У ПРОЦЕСАХ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОЄКТІВ

©2018 ЛЕЗІНА А. В.

УДК 005.8:005.342

## Лезіна А. В. Обґрунтування управлінських інновацій у процесах створення цінності проєктів

Метою статті є апробація управлінських інновацій у створенні цінності проєктів на практиці вітчизняного проєктно-орієнтованого бізнесу, а саме: в галузі надання послуг з електропостачання. Стаття містить стислий опис результатів апробації концепції управління цінністю проєктів на двох підприємствах сфери надання послуг з електропостачання, що здійснюють свою господарську діяльність на території Київської області. Для впровадження інновацій було обрано два кардинально різні проєкти: комерційний – проєкт з електропостачання житлового будинку фізичної особи в с. Зазим'є (Броварський р-н, Київська обл.) і соціальний – проєкт з капітального ремонту ліній вуличного освітлення по вул. Гоголівській с. Шевченково (Броварський р-н, Київська обл.). У результаті застосування концепції управління цінністю проєктів отримано високі показники ступеня забезпечення ціннісних параметрів для стейкхолдерів проєкту. Також ураховано та створено всі ціннісні очікування інших зацікавлених сторін. Таким чином, можна стверджувати, що запропонована авторська концепція управління цінністю проєктів може бути легко інтегрована в практику управління проєктами, а також, імовірно, стане наступним кроком у розвитку теорії проєктного менеджменту.

**Ключові слова:** проєкт, продукт проєкту, цінність проєкту, управління цінністю проєктів, ціннісні очікування стейкхолдерів, групи зацікавлених сторін.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 15.

**Лезіна Анастасія Володимирівна** – аспірантка кафедри стратегії підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** lezya16@meta.ua

УДК 005.8:005.342

## Лезина А. В. Обоснование управленческих инноваций в процессах создания ценности проектов

Целью статьи является апробация управленческих инноваций по созданию ценности проектов на практике отечественного проектно-ориентированного бизнеса, а именно: в области предоставления услуг по электроснабжению. Статья содержит краткое описание результатов апробации концепции управления ценностью проектов на двух предприятиях сферы предоставления услуг по электроснабжению, осуществляющих свою хозяйственную деятельность на территории Киевской области. Для внедрения инноваций было выбрано два кардинально разных проекта: коммерческий – проект по электроснабжению жилого дома физического лица в с. Зазимье (Броварский р-н, Киевская обл.) и социальный – проект капитального ремонта линий уличного освещения по ул. Гоголевской с. Шевченково (Броварский р-н, Киевская обл.). В результате применения концепции управления ценностью проектов получены высокие показатели степени обеспечения ценностных параметров для стейкхолдеров проекта. Также учтены и созданы все ценностные ожидания других заинтересованных сторон. Таким образом, можно утверждать, что предложенная авторская концепция управления ценностью проектов может быть легко интегрирована в практику управления проектами, а также, предположительно, станет следующим шагом в развитии теории проектного менеджмента.

**Ключевые слова:** проект, продукт проекта, ценность проекта, управление ценностью проектов, ценностные ожидания стейкхолдеров, группы заинтересованных сторон.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 2. **Библ.:** 15.

**Лезина Анастасия Владимировна** – аспирантка кафедры стратегии предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

**E-mail:** lezya16@meta.ua

UDC 005.8:005.342

## Liezina A. V. Substantiating the Managerial Innovations in the Processes of Projects Value Creation

The article is aimed at approbation of managerial innovations on creation of value of projects in practice of the domestic project-oriented business, namely: in the field of provision of services on power supply. The article contains a brief description of the results of approbation of the conception of projects value management at two enterprises of the sphere of provision of services on power supply, which are carrying out the economic activity in the territory of Kyiv region. Two radically different projects were chosen for introduction of innovations: the commercial – project of electric supply of residential house of physical person in the village of Zazymye (Brovary district, Kyiv region) and the social – project of capital repair of street lighting lines in the Gogolevska street of the village of Shevchenkove (Brovary district, Kyiv region). As a result of implementing of the conception of projects value management, high indices of the degree of providing value parameters for the stakeholders of project were obtained. All value expectations of other interested parties were also considered and created. Thus, it can be stated that the proposed author's conception of projects value management can be easily integrated into the practice of project management and, presumably, will be the next step in the development of the design management theory.

**Keywords:** project, project product, project value, management of projects value, stakeholders value expectations, groups of interested parties.

**Fig.:** 4. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 15.

**Liezina Anastasiia V.** – Postgraduate Student of the Department of Enterprise Strategy, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** lezya16@meta.ua

У процесах формування ринкової економіки в Україні особливої уваги набувають підприємства, що реалізують проєкти, які, своєю чергою, все більше спрямовані на створення цінності. Розвиток теоретичних напрацювань вітчизняних і закордонних учених з управління цінністю проєктів носить стрімкий характер і підтверджується впрова-

дженням у практику реалізації проєктів. Серед таких варто відмітити Бушуєва С. Д. [1; 2], Бушуєву Н. Д. [2], Батенко Л. П. [3], Судук О. Ю. [4], Рич М. І. [5], Олех Т. М., Колесникову О. В. [6] та інших. На жаль, сьогодні не існує єдиного методичного підходу щодо управління цінністю проєктів, саме тому нами було запропоновано об'єднати існуючі напрацювання та

представлено авторський алгоритм управління цінністю проектів [7], який ґрунтується на виявленні, балансуванні, створенні та визначенні ступеня забезпечення ціннісних параметрів для основних зацікавлених сторін у двох напрямках: у процесі управління проектом та у процесі створення продукту проекту.

**Н**а наш погляд, на тлі дотримання класичних критеріїв оцінки успішності проекту (обсяг, якість, час, бюджет) варто приділяти більшу увагу саме управлінню цінністю відповідно до очікувань зацікавлених сторін, тому пропонуємо концептуальну модель управління цінністю проектів (рис. 1). Ми вважаємо, що вона має комплексний характер і поєднує в собі основні цілі, завдання, інструменти управління цінністю проектів, а також спрямована на відстеження результатів створеної цінності проектів та її віддалених наслідків. Кожен етап пов'язаний з відповідною фазою життєвого циклу проекту. А саме:

- ✦ на фазі ініціації проекту доречними є діагностика середовища проекту та виявлення кола зацікавлених сторін;
- ✦ на фазах планування та реалізації відбувається балансування та створення цінності проекту;
- ✦ на фазі завершення – визначення ступеня забезпеченості ціннісних очікувань зацікавлених сторін та підбиття підсумків щодо створеної цінності.

Також варто відзначити, що аналіз практики управління проектами у сфері надання послуг з електропостачання показав необхідність відстежувати результати проектів у постпроектний період. Немає сумнівів, що цінність, яка була створена в проекті, має віддалені наслідки та впливає на започаткування майбутніх проектів. Варто наголосити, що в даному випадку забезпечення ціннісних очікувань зацікавлених сторін може мати прояв у процесах довгострокового використання продукту проекту та в процесах підвищення ефективності ведення майбутніх проектів.

Апробація управлінських інновацій у сфері проектного менеджменту була проведена у ТОВ «Зазим'є Енерго-Сервіс» (ліцензія серії АЕ № 280865) та ТОВ «Тера Енерго» (ліцензія серії АЕ № 525589). Для цього було обрано два проекти щодо надання послуг з електропостачання на території Київської області. А саме: в рамках господарської діяльності ТОВ «Зазим'є Енерго-Сервіс» виконувало проект по електропостачанню житлового будинку фізичної особи в с. Зазим'є Броварського району Київської області («Проект А»); ТОВ «Тера Енерго» реалізовувало проект благоустрою (капітального ремонту) мереж зовнішнього освітлення по вул. Гоголівській с. Шевченкове Броварського району Київської області («Проект Б»).

Згідно з авторським підходом до управління цінністю проектів на основі виявлення, створення, балансування ціннісних очікувань зацікавлених сторін проекту були отримані такі результати:

*I етап – Діагностика середовища здійснення проекту.* Для проекту А менеджером проекту було рекомендовано застосувати аналіз ситуації «з проектом» і «без проекту». У результаті цього замовнику були представлені два варіанти реалізації проекту (табл. 1) та обрано варіант ситуації «з проектом» з урахуванням залучення дев'яти інвесторів. Таким чином, можемо стверджувати, що діагностика ситуації навколо проекту та попередня ідентифікація зацікавлених сторін проекту мали виключно позитивні наслідки для створення ціннісних очікувань в контексті вирішення життєво необхідних потреб з електрифікації для всіх інвесторів та замовника.

Для проекту Б застосування інструментарію першого етапу управління цінністю проектів було застосовано при переговорах куратора проекту та замовника. Оцінка переваг і недоліків будівництва розглядалась відповідно до побажань останнього, у зв'язку з тим, що він проінформований стосовно побажань населення отримати якісне освітлення місць загального користування та зобов'язаний дотримуватись плану благоустрою місцевого значення.

*II етап – Позиціювання стейкхолдерів проекту.* Відповідно до концептуальної моделі було проведено опитування серед зацікавлених сторін та створено матриці стейкхолдерів для проекту А та Б (рис. 2, рис. 3 відповідно).

**З**астосування даного підходу до поділу стейкхолдерів та виявлення впливовості кожного з них за моделлю Мітчелла – Агле – Вуда стало новітнім досвідом для керівників обох підприємств, але водночас допомогло їм раціонально підійти до процесу створення цінності, усвідомити важливість та місця її забезпечення.

*III етап – Балансування та створення цінності.* З метою створення цінності для стейкхолдерів проекту А та Б першочергово серед них було проведено опитування стосовно очікуваних ціннісних параметрів від проекту та задокументовано відповідно до рангу важливості – від найбільш до найменш вагомого. Метою даного процесу стало визначення коефіцієнта збалансованості ціннісних параметрів стейкхолдерів для кожного проекту індивідуально (табл. 2).

За результатами розрахунків менеджери проектів переконалися, що створені ціннісні параметри для представників зацікавлених сторін кожної групи відповідного проекту не суперечать один одному та відповідають підтримуючим позиціям.

Надалі, під час реалізації проекту, пильну увагу менеджерів проектів було спрямовано на процеси створення та перевірки актуальності ціннісних параметрів одночасно. Це пов'язано зі змінами в оточенні проекту та, відповідно, ймовірною мінливістю пріоритетів очікуваних ціннісних параметрів стейкхолдерів. У результаті, для обох проектів менеджерами проектів були делеговані повноваження керівникам

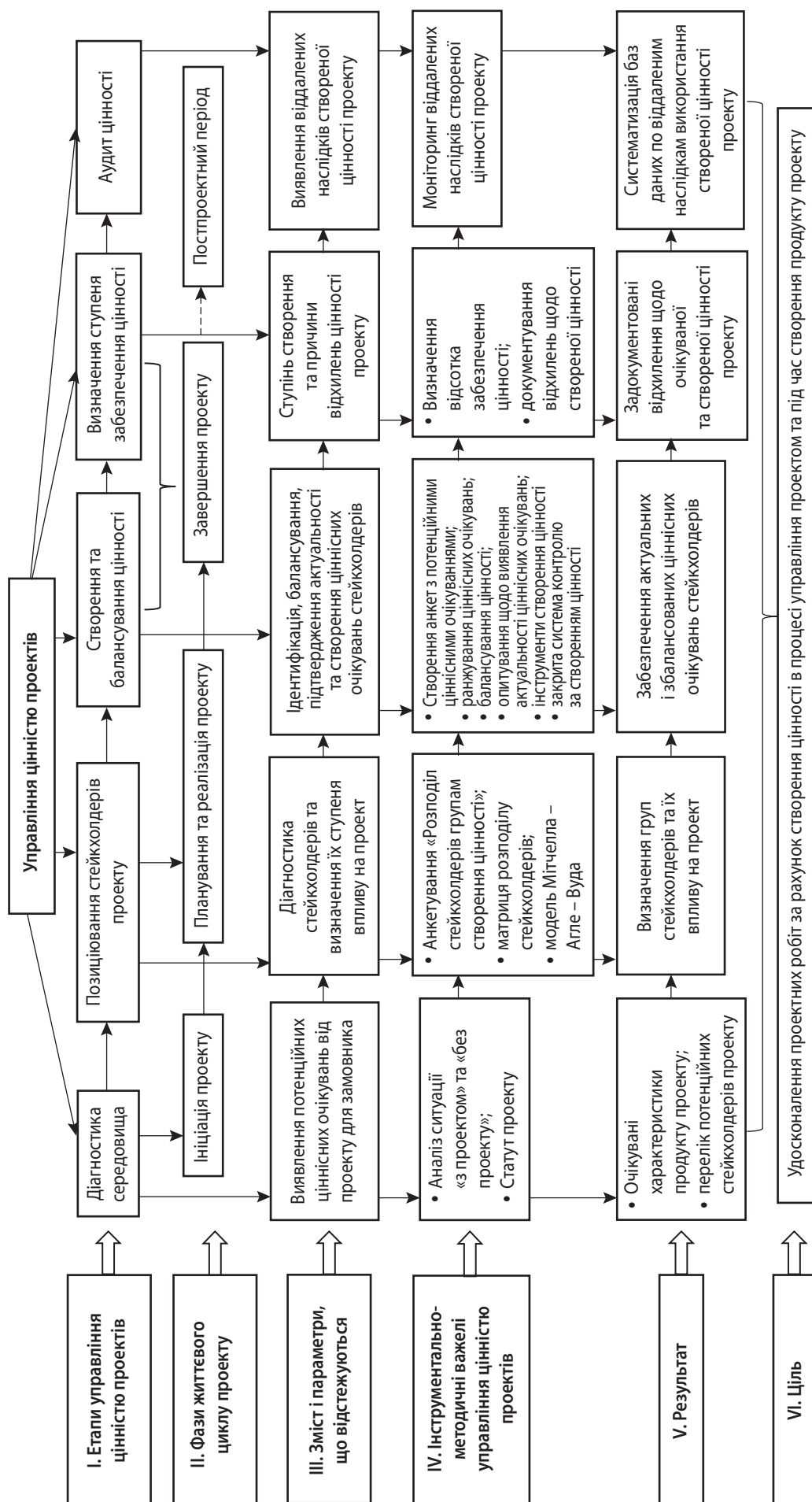


Рис. 1. Схематичне представлення концепції управління цінністю проектів

Джерело: авторська розробка

## Аналіз ситуації «з проектом» і «без проекту» проекту А

| Ситуація «з проектом»   | Ситуація «без проекту»   |
|---|--|
| <b>Масштаби будівництва</b>   |  |
| Будівництво трансформаторної підстанції 10/0,4 кВ потужністю 80 кВт, повітряної лінії 10 кВ протяжністю L = 0,3 км, встановлення лінійного роз'єднувач 10/0,4 кВ, будівництво трьох повітряних ліній ПЛ – 0,4 кВ загальною протяжністю L = 1,5 км, встановлення ввідно-розподільчих пристроїв (ВРП – 0,4 кВ) у кількості 10 шт. | Реконструкція діючої трансформаторної підстанції 10/0,4 кВ, будівництво повітряної лінії ПЛ – 0,4 кВ протяжністю L = 0,2 км і встановлення одного ввідно-розподільчого пристрою (ВРП – 0,4 кВ) |
| <b>Продукт проекту</b>  |  |
| Власна трансформаторна підстанція 10/0,4 кВ потужністю 80 кВт і все приєднане до неї електрообладнання  | Повітряна лінія ПЛ – 0,4 кВ і ввідно-розподільчий пристрій (ВРП – 0,4 кВ)  |
| <b>Фінансові переваги проекту</b>   |  |
| За первісними розрахунками (до формування плану проекту) близько 500 тис. грн. Фінансові вкладення для замовника складають 50 тис. грн  | За первісними розрахунками (до формування плану проекту) близько 80 тис. грн. Фінансові вкладення для замовника складають 80 тис. грн  |
| <b>Кількість, якість та час реалізації проекту</b>  |  |
| Трансформаторна підстанція 10/0,4 кВ потужністю 80 кВт, повітряна лінія 10 кВ протяжністю L = 0,3 км, лінійний роз'єднувач 10/0,4 кВ, три повітряні лінії ПЛ – 0,4 кВ загальною протяжністю L = 1,5 км, ввідно-розподільчі пристрої (ВРП – 0,4 кВ) в кількості 10 шт., реалізація проекту протягом 6 місяців                    | Повітряна лінія ПЛ – 0,4 кВ протяжністю L = 0,2 км та один ввідно-розподільчий пристрій (ВРП – 0,4 кВ), реалізація проекту протягом 2 місяців  |
| <b>Наслідки проекту</b>   |  |
| Покращення умов електрифікації для 10 осіб, розвантаження діючої трансформаторної підстанції 10/0,4 кВ, підключення нових абонентів до мережі, поява нових користувачів для інтернет-компаній   | Покращення умов електрифікації для 1 особи, здійснення реконструкції мереж ПрАТ «Київобленерго» за власний рахунок   |
| <b>Перспективи для суспільства</b>  |  |
| Будівництво ліній освітлення, підключення нових абонентів, забезпечення резервного живлення для громади   | Відсутні   |
| <b>Переваги для замовника</b>   |  |
| Власна трансформаторна підстанція (КТП 10/0,4 кВ) і все електрогосподарство, приєднане до неї   | Ввідно-розподільчий пристрій (ВРП – 0,4 кВ)  |
| <b>Переваги для підприємства</b>  |  |
| Майбутні ділові взаємовідносини у вигляді оперативного технічного обслуговування трансформаторної підстанції (КТП 10/0,4 кВ)  | Відсутні   |

**Джерело:** авторська розробка.

відповідних підрозділів підприємств на застосування пакета інструментарію [8–15] для створення ціннісних параметрів стейкхолдерів.

*IV етап – Визначення ступеня забезпеченості актуальних ціннісних очікувань.* На даному етапі було проведено опитування після завершення проектів та задачі об'єктів будівництва в експлуатацію серед зацікавлених сторін з метою виявлення їх ступеня забезпечення ціннісними параметрами від проекту та його продукту. Таким чином, отримано такі результати (рис. 4).

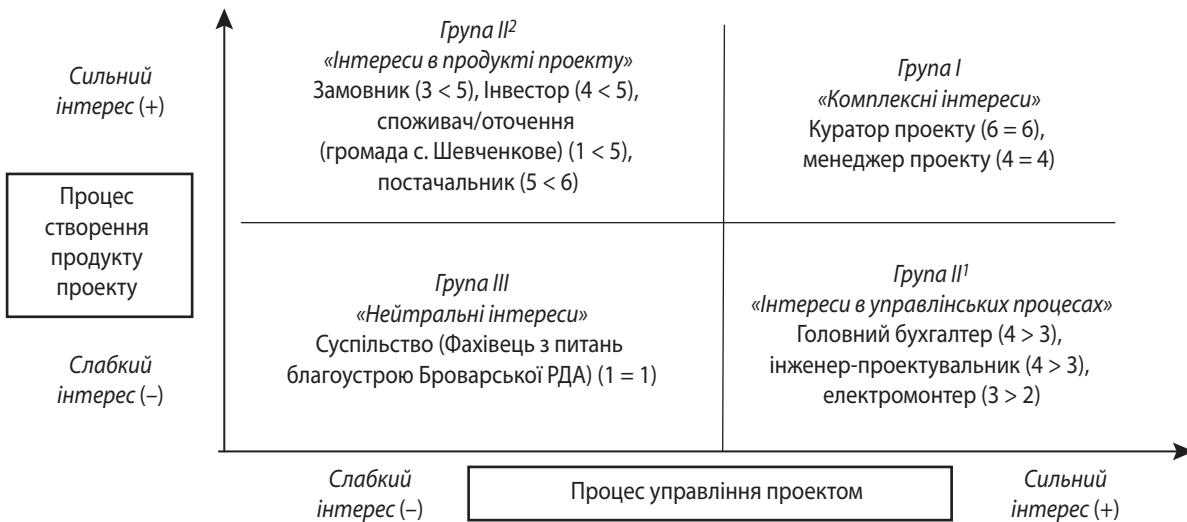
За результатами створеної цінності проектів можемо стверджувати, що найбільший показник

присутній в групах стейкхолдерів П<sup>2</sup> – «Інтереси в продукті проекту». На наш погляд, дані результати засвідчують відповідність авторської концепції управління цінністю проектів усталеним підходам проектного менеджменту реалізовувати проект відповідно до бажань замовника. Також варто відзначити, що на тлі цих показників інші групи стейкхолдерів також мають високі показники забезпечення ціннісних параметрів від проекту. Це спонукає нас говорити про те, що комплексний характер концепції управління проектами має ефект синергії для інших зацікавлених сторін та не залишає їх ціннісні очікування поза увагою.



**Рис. 2. Матриця розподілу стейкхолдерів залежно від очікуваної цінності для проекту А**

Джерело: авторська розробка.



**Рис. 3. Матриця розподілу стейкхолдерів залежно від очікуваної цінності для проекту Б**

Джерело: авторська розробка.

*V етап – Аудит цінності.* На даному етапі управління цінністю проектів варто обумовити віддалені наслідки створеної цінності проектів.

Для проекту А позитивним результатом варто вважати укладення договору на оперативно-технічне обслуговування об'єкта будівництва. У результаті експлуатації останнього інвестори мають забезпечити належне обслуговування об'єкта підвищеної небезпеки. А маючи досвід співпраці з підприємством та оцінивши умови інших учасників ринку, зробили свій вибір на користь першого. Таким чином, можемо стверджувати, що забезпечення ціннісних очікувань представників зацікавлених сторін підприємства, що реалізовувало проект, у контексті створення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі має

позитивні результати та фінансові вигоди для організації. Отже, куратор проекту забезпечив своєму підприємству постійну роботу в обслуговуванні продукту проекту та сталі фінансові надходження.

Також варто зауважити, що створення цінності проекту та його продукту дозволило організації укласти рамковий договір виконання впродовж року планового та аварійного ремонтів. Враховуючи специфічні властивості продукту проекту, теперішнім споживачам (в минулому замовнику та інвесторам) важливе цілодобове користування ним, що може бути забезпечено за рахунок відповідальної роботи підприємства за новим договором.

Для проекту Б віддалені наслідки створеної цінності проекту мають прояв в укладенні нових до-



на вітчизняних підприємствах, що буде сферою наших майбутніх наукових пошуків. ■

## ЛІТЕРАТУРА

**1. Бушуєв С. Д.** Креативні технології управління проектами та програмами : монографія. Київ : Самміт-Книга, 2010. 768 с.

**2. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. Д.** Формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організацій. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2009. № 3. С. 5–14.

**3. Батенко Л. П.** Цінність проекту з позицій різних зацікавлених сторін. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2340>

**4. Судук О. Ю.** Формування цінності проектного підходу у сфері аграрного виробництва. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2016. № 2. С. 213–221.

**5. Рич М. І.** Цінності зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проектах. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/45-49.pdf>

**6. Олех Т. М., Колесникова Е. В.** Матрична діаграма і «сильная связанность» индикаторов ценности в проектах. *Электротехнические и компьютерные системы*. 2012. № 07. С. 148–153.

**7. Батенко Л. П., Лезіна А. В.** Методичні підходи до управління цінністю проектів // *International scientific-practical conference integration of business structures: strategies and technologies*, February 23, 2018. Tbilisi, Georgia : Sulkhan-Saba Orbeliani Teaching University. P. 60–62.

**8. Мамотенко Д. Ю.** Оцінка ефективності інвестиційних проектів. URL: [http://vlp.com.ua/files/32\\_13.pdf](http://vlp.com.ua/files/32_13.pdf)

**9. Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners / Saigal R., Nagurney A., Padberg M. et al. ; ed. by J. S. Armstrong. N.-Y. : Kluwer Academic Publishers, 2002. 862 p.**

**10. Шапошник Ю. О.** Стратегічне планування витрат підприємства з використанням моделі «Крива досвіду». URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>

**11. Скринковський Р. М., Гарасим Л. С., Ключак О. В.** Діагностика ділової репутації підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. Вип. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4886>

**12. Москаленко В. О.** Сучасні інструменти діагностики стану мотивації персоналу підприємства. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20790/1/9.pdf>

**13. Бутко М. П., Мурашко М. І., Олійченко І. М.** Проектний менеджмент: регіональний зріз : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 416 с.

**14. Смочилко В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В.** Процедури аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 348–353. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/58.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/58.pdf)

**15. Литвин З. Б.** Функціонально-вартісний аналіз : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 130 с.

**Науковий керівник – Батенко Л. П.,** кандидат економічних наук, професор, завідувачка кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## REFERENCES

Batenko, L. P. "Tsinnist proektu z pozytsii ryznykh zatsikavlenykh storin" [The value of the project from the standpoint of

various stakeholders]. *Efektivna ekonomika*. 2013. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2340>

Batenko, L. P., and Liezina, A. V. "Metodychni pidkhody do upravlinnia tsinnistiu proektiv" [Methodological approaches to value management of projects]. *International scientific-practical conference integration of business structures: strategies and technologies*. Tbilisi, Georgia: Sulkhan-Saba Orbeliani Teaching University, 2018. 60-62.

Bushuiev, S. D. *Kreatyvni tekhnolohii upravlinnia proektamy ta prohramamy* [Creative technologies for project and program management]. Kyiv: Sammit-Knyha, 2010.

Bushuiev, S. D., and Bushuieva, N. D. "Formuvannia tsinnosti v diialnosti proektno-orientovanykh orhanizatsii" [Formation of value in the activities of design-oriented organizations]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, no. 3 (2009): 5-14.

Butko, M. P., Murashko, M. I., and Oliichenko, I. M. *Proektnyi menedzhment: rehionalnyi zriz* [Project Management: Regional Section]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2016.

Lytvyn, Z. B. *Funktsionalno-vartisnyi analiz* [Functional-cost analysis]. Ternopil: Ekonomichna dumka, 2007.

Mamotenko, D. Yu. "Otsinka efektyvnosti investytsiinykh proektiv" [Evaluating the effectiveness of investment projects]. [http://vlp.com.ua/files/32\\_13.pdf](http://vlp.com.ua/files/32_13.pdf)

Moskalenko, V. O. "Suchasni instrumenty diahnostryky stanu motyvatsii personalu pidpriemstva" [Modern tools for diagnosing the state of motivation of the personnel of the enterprise]. <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20790/1/9.pdf>

Olekh, T. M., and Kolesnikova, Ye. V. "Matrichnaya diagramma i «silnaya svyazannost» indikatorov tsnnosti v proektakh" [Matrix diagram and "strong connectivity" of value indicators in projects]. *Elektrotekhnicheskkiye i kompiuternyye sistemy*, no. 7 (2012): 148-153.

Rych, M. I. "Tsinnosti zatsikavlenykh storin v sotsialnykh ta komertsiiinykh proektakh" [Values of stakeholders in social and commercial projects]. <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/45-49.pdf>

Saigal, R. et al. *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners*. New York: Kluwer Academic Publishers, 2002.

Shaposhnyk, Yu. O. "Stratehichne planuvannia vytrat pidpriemstva z vykorystanniam modeli «Kryva dosvidu»" [Strategic planning of enterprise expenses using the "Experience curve" model]. <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>

Skrynkovskiy, R. M., Harasym, L. S., and Kliuvak, O. V. "Diahnostryka dilovoi reputatsii pidpriemstva" [Diagnosis of business reputation of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*. 2016. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4886>

Smochylko, V. V., Kolmakova, O. M., and Kolomiiets, Yu. V. "Protsedury analizu steikholderiv pidpriemstva" [Procedures for analysis of stakeholders of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. [http://economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/58.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/58.pdf)

Suduk, O. Yu. "Formuvannia tsinnosti proektneho pidkhotu u sferi aharnoho vyrobnytstva" [Formation of the value of a project approach in the field of agrarian production]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*, no. 2 (2016): 213-221.