

розвитку підприємства зв'язку та визначити проблеми і напрями його покращення.

Окрім визначених показників, важливу роль у діяльності підприємств зв'язку відіграє такий показник, як соціально-економічний ефект.

У науковій літературі існують різні погляди щодо видів ефектів [2, с. 286; 3, с. 104; 4, с. 152]: виокремлюють економічний, науково-технологічний, соціальний, фінансовий, податковий, маркетинговий, ресурсний, екологічний, регіональний та етнічно-культурний ефекти. Однак основними для підприємства зв'язку, з огляду на технологічні особливості [5, с. 29.], є технічний, ресурсний, економічний та соціально-екологічний ефекти.

Розглянемо кожний із видів ефектів та його змістовне наповнення.

1. Технічний ефект відображається в ефективності прийнятих технічних рішень, які відповідають технологічним вимогам інноваційного розвитку підприємства та сприяють його подальшому ефективному економічному й інноваційному розвитку.

2. Економічний ефект охоплює систему показників, які відображають співвідношення результатів і витрат кожного виду діяльності.

3. Ресурсний ефект визначає вплив інноваційних технологій на обсяги споживання певного ресурсу і подолання проблем його обмеженості або великої вартості.

4. Соціально-екологічний ефект полягає у визначенні внеску інновацій у поліпшення життя працівників конкретного підприємства зв'язку, а також враховує вплив інновацій на вирішення проблем охорони довкілля [6].

Соціально-економічний ефект – це результат діяльності підприємства загалом, який охоплює всі інші види ефекту. Для підприємств зв'язку він особливо

важливий тому що дає можливість оцінити всі аспекти діяльності та складники соціально-економічного розвитку підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, соціально-економічний розвиток підприємства зв'язку – це об'єднання наявних ресурсів підприємства з метою забезпечення динамічного стану його діяльності, спрямованої на надання суспільству необхідних послуг відповідної якості з урахуванням сучасних технологічних рішень та підвищення конкурентоспроможності і рентабельності організації загалом. Запропонований інтегральний показник оцінки рівня соціально-економічного розвитку підприємства зв'язку дає можливість всебічно його оцінити, включаючи необхідну або можливу кількість складників відповідно до умов діяльності організації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Волошенко О. Еколого-орієнтований розвиток підприємств у контексті сталого розвитку. / О. Волошенко. URL: https://knutd.com.ua/publications/pdf/International_editions/Volosenko2015052223.pdf
2. Буркинський Б.В. Активизация инвестиционной деятельности в регионе. / Б.В. Буркинський. Одесса, 2003. 494 с.
3. Друкер П. Управление, нацеленное на результат / П. Друкер. М, 1992. 192 с.
4. Скалюк Р.В. Ефекти та ефективність інноваційної діяльності промислових підприємств / Р.В. Скалюк. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Вип. 1. Хмельницький, 2009. С. 149–154.
5. Чулок А.А. Анализ показателей эффективности инноваций на микро- и макроуровне / А.А. Чулок. // Инновации. 2004. № 5(72). С. 28–32.
6. Князева О.А. Оцінка ефекту від впровадження інноваційних проектів підприємства зв'язку на мікро- та макроекономічному рівнях. / О.А. Князева. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/escvu_2013_20\(1\)_5.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/escvu_2013_20(1)_5.pdf).

УДК 005.8:621.31

Лезина А.В.
аспірант кафедри стратегії підприємств
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана

ДІАГНОСТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОПОСТАЧАННЯ

Стаття присвячена діагностиці застосування інструментальної бази управління цінністю проєктів на підприємствах, що здійснюють свою господарську діяльність у сфері надання послуг з електропостачання на території м. Київ та Київської області. Виокремлені основні позитивні зміни внаслідок застосування інструментів для виявлення та забезпечення ціннісних очікувань основних стейкхолдерів проєкту у процесі створення продукту проєкту та у процесі управління проєктом.

Ключові слова: проєкт, цінність, стейкхолдери проєкту, інструменти управління цінністю проєктів.

Лезина А.В. ДИАГНОСТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕННОСТЬЮ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ЭЛЕКТРОСНАБЖЕНИЯ

Статья посвящена диагностике применения существующей инструментальной базы управления ценностью проектов на предприятиях, осуществляющих свою хозяйственную деятельность в сфере предоставления услуг по электроснабжению на территории г. Киев и Киевской области. Выделены основные положительные изменения в результате применения инструментов для определения и обеспечения ценностных ожиданий основных стейкхолдеров проекта в процессе создания продукта проекта и в процессе управления проектом.

Ключевые слова: проект, ценность, стейкхолдеры проекта, инструменты управления ценностью проектов.

Liezina A.V. DIAGNOSTICS OF APPLICATION OF INSTRUMENTS TO MANAGEMENT VALUES OF PROJECTS IN THE SPHERE OF ELECTRICAL SUPPLY

The article is devoted to the diagnostics of the use of the existing tool base for managing the value of projects at enterprises that carry out their economic activities in the area of providing electricity services on the territory of Kyiv and Kyiv region. The main positive changes are identified as a consequence of the use of tools to identify and secure the value expectations of key stakeholders in the project creation process and in the project management process.

Key words: project, value, project stakeholders, project value management tools.

Постановка проблеми. Одним із векторів розвитку теорії проектного менеджменту є впровадження категорії «цінність проекту», розвиток інструментальної бази якої, спрямований на забезпечення ціннісних очікувань для основних стейкхолдерів проекту, набирає все більшої популярності та розповсюдження на практиці управління проектами. Натепер актуальним є проведення аналізу щодо впровадження вже наявних наукових наробок управління цінністю проектів як параметру, що забезпечує розвиток та надає конкурентних переваг підприємству на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням оцінки цінності проектів цікавиться досить багато видатних українських та зарубіжних учених, таких як С.Д. Бушуєв [1], Н.С. Бушуєва, В.І. Варпаєв, М.І. Рач, Л.П. Батенко, Guilbert Silvius [2] та інші. Також варто відзначити таких авторів, як В.М. Бабаєв [3] та О.В. Федорчак [4], які розкривають питання щодо застосування проектного підходу в державному управлінні, адже сфера електроенергетики входить до енергетичної галузі України та регулюється державою.

Постановка завдання. Метою статті є проведення діагностики застосування інструментів управління цінністю проектів на практиці реалізації проектів серед підприємств сфери надання послуг з електропостачання з подальшим виявленням недосконалостей та наданням пропозицій щодо можливих змін в управлінні проектами на практиці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слід відзначити, що прогрес інструментального апарату та оновлення в методологічному підході управління цінністю проектами базується на класичних інструментах управління проектами. Проаналізувавши

наявні інструменти управління цінністю проектів, доречним буде упорядкувати їх за фазами життєвого циклу проекту та відповідно до ціннісних очікувань основних стейкхолдерів проекту (табл. 1).

У таблиці 1 висвітлені основні інструменти управління цінністю проектів, що є останніми здобутками науковців. Кожен представлений інструмент спрямований на забезпечення основних ціннісних очікувань зацікавлених сторін проекту у двох напрямках: у процесі управління проектом та у процесі створення продукту проекту. До таких варто віднести досягнення економічних, фінансових та стратегічних результатів, забезпечення ділової репутації та накопичення досвіду, досягнення екологічного та соціального захисту суспільства, створення унікального продукту проекту, мотивацію колективу та інше. Теорія проектного менеджменту має багато здобутків порівняно із практикою управління проектами на вітчизняному ринку. Це зумовлено тим, що натепер в Україні зацікавленість підприємців упровадженню бази проектного менеджменту під час реалізації проектів лише починає набирати популярності та має початкові засади.

З метою виявлення стану забезпечення ціннісних очікувань на підприємствах та ступеня застосування інструментів на практиці нами було обрано сферу надання послуг з електропостачання. Сьогодні ця галузь енергетичного комплексу України дуже стрімко розвивається на тлі урядових змін [12]. Діагностика застосування вищевказаних інструментів управління цінністю проектів проводилася на вітчизняних підприємствах сфери надання послуг з електропостачання, що здійснюють свою господарську діяльність на території м. Київ та Київської області. П'ять представників бізнес-середовища відносяться

Таблиця 1

Інструментальний апарат управління цінністю проектів

Фаза життєвого циклу проекту	Стейкхолдери проекту	Ціннісні очікування стейкхолдерів	Інструменти управління цінністю проектів
Ініціювання	Замовник, куратор, інвестор	Економічні та фінансові вигоди від запланованого проекту, отримання майбутніх вигід та стабільного доходу, переваги на конкурентами	Аналіз вигід та витрат [5] Грошовий потік Чиста теперішня вартість Календарний план виконання проекту [6]
	Менеджер проекту, члени проектної команди	Можливе накопичення та обмін досвідом, удосконалення вмінь та кар'єрний ріст	-
	Споживач/оточення	Надбання в особисте користування чи культурна спадщина від проекту, розвиток чи забезпечення економічної стабільності, майбутня екологічна безпека	-
Планування	Куратор, менеджер проекту, члени проектної команди	Створення умов для кар'єрного зросту та вдосконалення навичок.	Концепція ланцюга цінності (за М. Портером, McKinsey та Б. Андерсоном) [7, 8]
Реалізація (процеси виконання, контролю та завершення)	Замовник, куратор, менеджер проекту, члени проектної команди, інвестор, постачальник, споживач, оточення	Отримання та накопичення ціннісного досвіду. Можливість перейняти міждисциплінарний досвід. Відповідність продукту проекту всім запланованим ціннісним критеріям. Зацікавленість участі в майбутніх проектах	Модель взаємодії підходів в управлінні цінністю проектів [9]
			Алгоритм формування цінності [10]
			Індикатори цінностей «П'ять Е» та «Два А» [11] Складник інструменту «Алгоритм цінностей «5 Е» та «2 А» – додана цінність [11]
Постпроектний період	Замовник, куратор, менеджер проекту, члени проектної команди, інвестор, постачальник, споживач, оточення	Забезпечення очікувань (задоволення) від реалізації та використання продукту проекту у стратегічних (лідерство на ринку), фінансових (грошові надходження), соціальних та техніко-технологічних аспектах.	-

Джерело: складено автором на основі [5–11]

Таблиця 2

Інструменти управління цінністю проектів на вітчизняних підприємствах сфери електропостачання

Інструмент	Фази життєвого циклу проекту						Постпроектний період
	Ініціація		Планування та реалізація		Завершення	Оцінка впливу на навколишнє середовище	
	Кількісний та якісний аналіз бажаного продукту проекту	Календарний план виконання проекту	Аналіз вигід та витрат	План роботи команди			
Стейкхолдер проекту							Додана цінність
Замовник	+	+					
Інвестор			+			+	
Куратор				+			
Менеджер проекту					+		
Члени проектної команди					+		
Постачальник							
Споживач							+
Оточення							+

Джерело: розробка автора

до однієї секції за кваліфікаційним розподілом КВЕД [13]: до секції F – «будівництво» та секції M – «професійна, наукова та технічна діяльність». Визначення напрямку діяльності підприємств дало змогу поглиблено встановити роль та місце інструментарію управління цінністю проектів під час їх реалізації.

Підґрунтям для аналізу стали проекти, що були завершені впродовж останніх десяти років на підприємствах. У результаті були визначені інструменти, що використовуються на практиці управління проектами сфери надання послуг з електропостачання для основних зацікавлених сторін із виокремленням за фазами життєвого циклу проекту (табл. 2).

Інструменти, зазначені в таблиці 2, мають відмінності порівняно з таблицею 1. Це підтверджує первинні спроби впроваджувати теоретичні наброки проектного менеджменту на практиці в контексті забезпечення ціннісних очікувань для основних стейкхолдерів проекту. Вважаємо за доречне виокремити та дати характеристику застосуванню інструментів управління цінністю проектів для кожної зацікавленої особи. А саме:

1. Замовник. Для проектів сфери надання послуг з електропостачання замовник є основним ініціатором виконання проекту, тому що бажання та необхідність задовільнити свої потреби в електрифікації спонукають його до реалізації будівельно-монтажних робіт та до співпраці з підприємствами. Наявні інструменти допомагають забезпечити цінність для стейкхолдера в декількох напрямках. Цінність характеризується отриманням фінансових винагород від проекту та продукту проекту, забезпеченням задоволення від використання якісно та кількісно необхідного продукту проекту, забезпеченням отримання унікального продукту проекту та налагодженням ділових відносин з юридичними особами (підприємствами). Діагностика інструментів, що застосовуються на підприємствах, показала наявність двох: кількісного та якісного аналізу і календарного плану виконання проекту Ці інструменти можуть підтвердити вчасне отримання унікального продукту проекту, що є лише одним із характерних складників цінності проекту для стейкхолдера.

У результаті аналізу на підприємствах було виявлено, що ці інструменти застосовуються переважно лише на етапі ініціювання. А саме:

– Інструмент кількісного та якісного аналізу має місце під час застосування програмного продукту АВК-5 для складення кошторисної документації та виготовлення технічної документації на будівельно-монтажні роботи. За допомогою цих документів складається договір між замовником та куратором проекту для проведення цих робіт та, відповідно, для виконання проекту. У додатках до договору вказуються такі показники, як сума робіт, що вказує на фінансовий складник проекту; кількість складників об'єкта будівництва, що надає характеристик бажаному продукту проекту, та строки виконання робіт. Специфіка програмного продукту АВК-5 полягає в обчисленні вартості робіт та матеріалів на основні ресурси у «твердій» формі. Це означає, що сума під час складання договірної ціни на виконання будівельних робіт не може бути змінена у процесі реалізації проекту [14], що, відповідно, унеможлиблює зміни у вартості робіт загалом. Таке становище має позитивні наслідки для замовника, але може спричинити негативні наслідки для підприємства з огляду на зміни економічного стану країни та інфляцію.

– Календарний план виконання робіт застосовується на підприємствах у письмовому вигляді не

постійно. Майже на всіх підприємствах додатком до договору є поетапний розподіл виконання робіт тільки для довгострокових проектів. Часто має місце усна домовленість та зобов'язання щодо виконання проекту вчасно. На жаль, між замовником та підприємством виникають суперечки з огляду на це порушення. Постійне дотримання календарного плану виконання робіт може стати стимулом для команди проекту та забезпечити підвищення відповідальності з їхнього боку, що, відповідно, зумовить вчасне отримання унікального продукту проекту замовником. Таким чином, можемо стверджувати, що цей інструмент застосовується на підприємствах сфери надання послуг з електропостачання не на постійній основі, що приводить до унеможливлення забезпечення замовника ціннісними очікуваннями в контексті вчасно реалізованого проекту та отримання бажаного продукту проекту.

На наш погляд, застосування інструментарію управління цінністю проектів щодо можливості забезпечувати ціннісні очікування для замовника з боку підприємств у сфері надання послуг з електропостачання знаходиться на досить низькому рівні та свідчить про безконтрольне та «несистематичне» використання, що на наш погляд, приводить до втрати можливих клієнтів.

2. Інвестор. Діагностика управління проектами підприємств показала, що переважно інвестором є замовник, та лише іноді, за умов виконання рамкових договорів із ПрАТ «Київобленерго» та ПАТ «Київобленерго», проект виконується з залученням фінансування інших зацікавлених сторін. У будь-якому разі підприємства застосовують лише інструменти аналізу вигід та витрат для виявлення необхідності виконання цього проекту та сітьові графіки для контролю виконання робіт. Але це значною мірою звужує коло прояву ціннісних характеристик для стейкхолдера.

Процедура використання аналізу вигід та витрат має місце на етапі ініціювання та не розглядається у подальшому. Але, на наш погляд, ця ситуація унеможлиблює забезпечення таких ціннісних очікувань, як захоплення нових ринків (розширення ринків територіально), підвищення конкурентоспроможності (набуття нових привілеїв для замовника та інвестора порівняно з іншими представниками ринку) та вплив на національний добробут країни загалом (підвищення напруги в мережі регіону під час будівництва розвантажувальних трансформаторних підстанцій та будівництва резервних ліній електропередач). З огляду на те, що інвестор щільно співпрацює з куратором проекту, застосування інструменту оцінки вигід та витрат проводиться у форматі переговорів з метою виявлення всіх можливих переваг та загроз від реалізації проекту. Письмова форма застосування цього інструменту спрощується та базується лише на підрахуванні можливих позитивних фінансових результатів.

Застосування мережевого графіку під час виконання робіт використовується у процесі планування та реалізації проекту для проведення контролю за роботами по проекту. На всіх підприємствах мережеві графіки з повним та змістовним переліком робіт створюються лише для внутрішнього використання членами проектною команди, які задіяні у виготовленні технічної та кошторисної документації. Надалі для погодження, виконання та контролю за роботами документація направляється на узгодження з менеджером та куратором проекту. Під час роботи з інвестором сітьові графіки мають вузьке спряму-

вання з коротким змістом робіт та графіком проведення виплат за виконані роботи. У цьому разі цей інструмент використовується на досить низькому рівні та має «аматорський» характер прояву. На наш погляд, застосування всіх можливостей інструменту допоможе більшою мірою контролювати процеси виконання робіт, надасть значної відповідальності на кожному етапі реалізації проекту для його учасників та допоможе швидше реагувати на зміни.

3. Куратор. Цим стейкхолдером на підприємствах, що аналізувалися, виступає директор або уповноважена ним особа. З огляду на розмаїття інструментального апарату, на практиці управління проектами використовується лише план роботи команди. У процесі управління проектом перед кураторами підприємств головним завданням є виконання проекту вчасно, у межах бюджету та якісно, тобто насамперед забезпечення основних критеріїв оцінки успішності проекту. На жаль, повністю відсутнє бажання забезпечувати ціннісні очікування в розрізі створення стратегічних пріоритетів, захоплення нових ринків та розширення підприємств.

З огляду на специфіку сфери надання послуг з електропостачання, у підпорядкуванні куратора знаходяться менеджер проекту та члени проектною команди, які за штатним розписом поділяються на два відділи. До першого відноситься відділ, який розробляє супровідну та нормативно-технічну документацію, до другого – відділ із виконання всіх будівельно-монтажних робіт.

Використання плану роботи команд в обох відділах відрізняється один від одного. Для першого відділу розробляється план для виконання та розроблення технічного завдання, складання кошторисної документації, виготовлення/підписання договорів та погодження з усіма зацікавленими особами нормативно-технічної документації. Переважно зобов'язання для виконання цих робіт описані в посадових інструкціях членів проектною команди. За допомогою плану роботи команди куратором інспектується процес виконання роботи та ступінь готовності проміжних документів. На всіх підприємствах звітність надається в усній формі на момент запиту. На жаль, повністю відсутні письмові звіти, тому присутнє зволікання, що негативно впливає на терміни виконання проекту. Також слід зазначити, що відсутні будь-які інструменти, які може використовувати куратор проекту для мотивації персоналу та стимулювання до реалізації проекту і виготовлення унікального продукту проекту.

Для другого відділу план роботи команди має своє призначення. Практика п'яти підприємств показала наявність кола відповідальних осіб, які кожного дня розподіляють роботи за трьома критеріями, такими як масштаб робіт, час виконання та відповідальна особа серед членів проектною команди. Для цієї галузі будівництва обов'язковим є групування виконавців робіт та електромонтерів у бригади не менше трьох осіб. Але заслуговує на увагу те, що куратори всіх підприємств поділяють членів проектною команди за специфікою роботи (монтаж внутрішніх або зовнішніх мереж, ремонтні роботи, монтаж нового обладнання та інше) та призначають у кожній бригаді особу, яка є відповідальною на час виконання цих робіт. На практиці це електромонтер із вищою групою допуску серед колег. План роботи команди для цього відділу має письмову неформальну форму, яка оголошується кожного дня. Варто відзначити, що на двох підприємствах існує усна звітність наприкінці робочого дня, на противагу на трьох інших усна звіт-

ність існує тільки за певний проміжок часу (від 3 до 5 днів). На наш погляд, перше займає значне місце в процесі управління проектом та допомагає куратору вчасно скоординувати зміни в процесі виконання проекту. Таким чином, це спонукає до гнучкості в процесі управління проектом та допомагає дотримуватися забор'язань, що вказує на неусвідомлене прагнення створити цінність унікального продукту проекту.

4. Менеджер проекту. Ця зацікавлена особа в процесі планування та реалізації проекту застосовує інструмент контролю роботи команди за допомогою звітності. На практиці управління проектами серед вітчизняних підприємств функції менеджера проекту виконує головний інженер підприємства. Ця особа є уповноваженою розподіляти, регулювати, контролювати та допомагати з вирішенням функціональних обов'язків всім членам проектної команди в обох відділах. Для першого відділу розподіл та контроль роботи проводиться в усній формі. Найчастіше підприємство виконує декілька проектів одночасно, тому менеджер проекту приймає звітність в усній формі на проміжних етапах роботи та повний письмовий звіт у формі підготовлених нормативно-технічних документів наприкінці. На жаль, практика управління проектами засвідчує відсутність застосування будь-якого інструменту для балансування ціннісних очікувань між усіма зацікавленими особами, що може застосовувати менеджер проекту. На наш погляд, це є значним недоліком процесу управління проектами та може стати підґрунтям для подальшого унеможливлення забезпечити цінність від проекту.

Для другого відділу менеджер проекту також застосовує контроль роботи команди, але в іншій формі. У сфері послуг з електропостачання головний інженер є відповідальною особою за виконання всіх будівельно-монтажних робіт на підприємстві. Для виконання будь-яких робіт заповнюється наряд-допуск для членів бригади та відповідальної особи. Цей документ видається кожного дня на робочий період часу. Також у ньому обов'язково вказують місце роботи, масштаб роботи та перелік супровідних документів. На всіх підприємствах наряд-допуск наприкінці робочого дня здається головному інженеру з повним усним звітом щодо виконаних робіт. На наш погляд, це підтримує мотивацію серед персоналу та допомагає стимулювати працівників під час виконання функціональних обов'язків. Але водночас усна форма звіту не забезпечує повної відповідальності серед членів проектної команди за виконану роботу. Таким чином, менеджеру проекту варто особисто перевіряти та контролювати процес реалізації проекту на місцевому рівні. Це допоможе створити та забезпечити ціннісні очікування як працівників, так і головного інженера в розрізі накопичення їх ціннісного досвіду та унікальних умінь.

На наш погляд, менеджер проекту – це та особа, яка повинна вміло забезпечувати свої ціннісні очікування, задовільнити їх для членів проектної команди та балансувати таким чином, щоб забезпечити загальну цінність від проекту та унікальність продукту проекту. На жаль, практика управління проектами показала лише початкову стадію «аматорського» прагнення забезпечувати власні ціннісні очікування. Тому що прагнення до контролю та коригувань у процесі управління проектом спрямовані цим стейкхолдером лише на підтримку власної репутації як керівника відділами.

5. Члени проектної команди. Оцінка штатного розпису підприємств показала наявність широкого

спектру висококваліфікованих працівників. Як вказувалося вище, всі підприємства мають два відділи, які за своїми функціональними обов'язками та складом різняться.

Перший відділ – це відділ, який займається підготовкою технічної документації для реалізації проекту. До його складу входять особи, що забезпечують вчасне виготовлення нормативно-технічної документації, кошторисних пропозицій до проекту, технічних завдань для реалізації проекту та договорів між підприємством та замовником. Для забезпечення цінності у процесі управління проектом члени цього відділу використовують інструменти контролю за виконанням роботи між собою з огляду на ієрархію та підпорядкування і мережеві графіки виконання роботи. На жаль, діагностика практики управління проектами у сфері надання послуг з електропостачання показала наявність підготовки звітності, переважно в усній формі. У процесі реалізації проекту члени проектної команди цього відділу керуються власними посадовими інструкціями та негласним підпорядкуванням між собою. Також значним недоліком є відсутність побудови сіткових графіків в обов'язковій формі. Для більшості робітників застосування цього інструменту використовується лише за необхідністю, а не для самоконтролю та мотивації. Таким чином, ми вважаємо, що ціннісні очікування членів проектної команди, такі як ціннісний досвід, нові знання, міждисциплінарний досвід та підтримка репутації, залишаються некерованими та досягаються за допомогою разових випадкових подій. Все це може негативно вплинути на забезпечення загального ціннісного досвіду колективу та привести до порушень у процесі реалізації проекту.

Другий відділ – це технічний відділ, який безпосередньо виконує будівельні роботи згідно з нормативно-технічними завданнями на проектування об'єкта будівництва. Учасники цього відділу, а саме електромонтери та виконавці робіт, використовують інструмент контролю роботи команди. Діагностика практики застосування цього інструменту показала наявність усних звітів між членами бригад під час роботи на об'єкті будівництва, наявність усних звітів керівництву на протязі робочого дня та наявність нарядів – допуску в письмовому вигляді для подачі звітності керівництву наприкінці дня. У процесі реалізації проекту члени бригад керуються розпорядженнями та посадовими інструкціями для виконання своїх функціональних обов'язків. На жаль, кожен із них не ставить собі за мету досягнення власних ціннісних очікувань у процесі реалізації проекту, таких як ціннісний досвід, отримання унікального продукту проекту, забезпечення ціннісних очікувань для замовника від унікального продукту проекту. Головним для всіх представників цього відділу залишається досягнення цілей на певний проміжок часу, що матимуть вираження у фінансових винагородах. Таким чином, ми вважаємо, що це повністю вказує на відсутність забезпечення та балансування цінності для стейкхолдерів.

6. Постачальник. Сфера надання послуг з електропостачання передбачає щільну співпрацю з виробниками матеріалів та конструкцій для виконання будівельних робіт та переоснащення наявних мереж. У процесі взаємодії з різними постачальниками підприємства використовують кількісний та якісний аналіз продукції, що надається та виготовляється, та календарний план виконання проекту з метою поетапного залучення виробів до будівництва. На всіх

підприємствах під час підписання договорів на поставання обов'язково обговорюються строки поставки та сертифікати на продукцію. У результаті діагностики підприємств нами було виявлено, що ця дія спрямована на забезпечення гарантій щодо якості виробів та матеріалів і вчасності їх надання. На жаль, жодна організація не розглядає документи, що підтверджують якість виробів та матеріалів, як спосіб задовільнити ціннісні очікування замовника. Таким чином, ми вважаємо, що у процесі співпраці з постачальником необхідним є забезпечення вподобань замовника, що створить унікальність продукту проекту та забезпечить переваги підприємству серед конкурентів. Також варто відзначити, що тісна співпраця підприємств із замовниками спрямована на довгострокові ділові відносини, але, на жаль, повністю відсутнє застосування інструментів, які можуть гарантувати управління цінністю в контексті накопичення ціннісного досвіду, підтримки ділової репутації, створення конкурентних переваг серед інших підприємств та акумулювання цінності від кожного нового реалізованого проекту.

7. Споживач. Практика управління проектами на підприємствах наголошує на використанні лише деяких інструментів управління цінністю проектів. У результаті діагностики п'яти організацій сфери надання послуг з електропостачання було виявлено застосування інструменту оцінки впливу на навколишнє середовище та спроби впровадження оцінки доданої цінності.

Оцінка впливу на навколишнє середовище юридично повинна проводитися на етапі ініціації за умовами підписання договору між замовником та куратором проекту та під час виготовлення кошторисно-технічної документації. Саме перелік обмежень та застережень із боку розробників технічної документації стає базисом створення об'єкта електропостачання. За цими документами забезпечуються оптимальні можливості будівництва, обчислюється вартість робіт з урахуванням новітніх технологій та розраховується вплив об'єкта будівництва на навколишнє середовище. Але на практиці процес застосування цього інструмента виконується лише на етапі завершення. У сфері надання послуг з електропостачання під час завершення будівництва та перед вводом об'єкта в експлуатацію обов'язковим є проведення лабораторних іспитів нового, переоснащеного або модернізованого обладнання. Виготовлення цього документа передбачається чинними Правилами улаштування електроустановок [15] та в подальшому є необхідним складником для підписання договору на електропостачання з електропередавальною організацією за регулярним тарифом. Ми вважаємо, що використання цього інструменту у світлі підготовки супровідної документації є початковим етапом для створення ціннісних очікувань для споживача з огляду на безпеку та надійність електроустановки, якою він користується в подальшому.

Спроби впровадження інструменту оцінки доданої цінності на підприємствах є незначними та спрямовані на створення певної клієнтської бази для довгострокових відносин. У процесі управління проектом куратор на чолі підприємства намагається максимально забезпечити можливі очікування для замовника, який переважно є і споживачем майбутнього об'єкта будівництва. Згідно з чинними нормами експлуатації електроустановок будь-яке обладнання вище ніж 1000 В може експлуатуватися за наявності відповідальної особи з групою допуску не менше ніж IV [16]. Таким чином, після завершення проекту за

умов забезпечення та балансування ціннісних очікувань між замовником та куратором вступають у силу нові відносини з надання послуг з оперативного-технічного обслуговування електроустановок та всього приєднаного до нього обладнання. Ми вважаємо, що цей вид робіт можна трактувати як новий проект, для якого чинні всі інструменти забезпечення цінності, та вважати цей проект наслідком створення цінності в процесі реалізації попереднього проекту. Діагностика створення умов для довгострокової співпраці та застосування інструменту доданої цінності на всіх підприємствах показала наявність лише виокремленого бажання створити цінність для споживача. Цей процес зумовлений підписанням договорів на оперативно-технічне обслуговування лише з невеликою кількістю замовників (близько 35%). Відповідно, ми вважаємо, що розвиток та впровадження цього інструменту може створити конкурентні переваги для куратора та забезпечить надійність електроустановки для споживача.

8. Оточення. Зацікавленою стороною для сфери послуг електропостачання є широке коло представників. Практика реалізації проектів наголошує, що представниками оточення можна вважати індивідуальних споживачів – населення, котре має спільні територіальні межі; спільноту одного територіального округу, яке внаслідок завершення проекту та отримання продукту проекту може отримати вдосконалення якості електроенергії; представників інших сфер діяльності, які можуть розповсюджувати свої послуги завдяки новим об'єктам будівництва; представників влади, які вдосконалюють соціальний захист населення та використовують будівлі та споруди для впровадження соціальних проектів; представників електропередавальних організацій, мережі яких підлягають реконструкції внаслідок проектних робіт, та інші. Важливим аспектом для всіх є забезпечення ціннісних очікувань у контексті отримання унікального продукту проекту вчасно, необхідної якості та кількості.

Аналіз управління проектами серед підприємств показав наявність опосередкованого застосування інструменту оцінки впливу на навколишнє середовище. Для всіх представників оточення, як і для споживача, має вагомим значення документ, що описує вплив на навколишнє середовище об'єкта будівництва та в подальшому експлуатацію електроустановки. За нормативними документами та положеннями України [17] визначення класу наслідків та категорії складності об'єкта будівництва передбачено лише для високотужних (понад 1000 В) об'єктів. Натомість практика реалізації проектів на підприємствах вказує на реалізацію менш потужних об'єктів. Та на останні розрахунок не розповсюджується. Таке становище не забезпечує ціннісні очікування для оточення в контексті використання надійної та безпечної електроустановки, яка не може зашкодити навколишньому середовищу.

Також варто відзначити, що повністю відсутнє оприлюднення показників щодо розрахунків впливу на стан навколишнього середовища та показників напруги з урахуванням приєднання нового об'єкта будівництва. У процесі користування споживачем продуктом проекту оточення має або позитивні, або негативні наслідки приєднання нових електроустановок. Прояв продукту проекту має вираження в отриманих послугах для всіх споживачів. На наш погляд, недоречним є приєднання нових абонентів до мережі, якщо відповідне будівництво приводить до погіршення якості продукту, що вже використо-

вуеться. У цьому разі необхідним є впровадження інструменту регулювання вподобань та ціннісних очікувань оточення, а саме спільноти одного територіального округу, щодо нового, реконструйованого або модернізованого об'єкта будівництва.

Висновки з проведеного дослідження. У результаті дослідження було виявлено, що для цієї специфічної сфери надання послуг, у якій проект реалізується на основі трьох фаз життєвого циклу проекту (ініціювання, планування/реалізація та завершення), наслідки проекту мають прояв у постпроектний період; застосування наявної інструментальної бази управління цінністю проектів для забезпечення ціннісних очікувань всіх основних стейкхолдерів перебуває на початковому етапі впровадження. Водночас залишаються відкритими питання щодо комплексного підходу до управління цією категорією на практиці. Ми вважаємо, що доречним буде запропонувати системний підхід щодо виявлення, забезпечення, балансування та управління цінністю проектів на підприємствах у двох напрямках: у процесі створення продукту проекту та в процесі управління проектом, з урахуванням ціннісних очікувань всіх основних зацікавлених сторін. Відповідно, ми прагнемо досягти цього в наших майбутніх наукових пошуках.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Бушуев С.Д. Креативні технології управління проектами та програмами: монографія. К.: Самміт Книга, 2010. 768 с.
- Guibert Silvius Sustainability in Project Management / Guibert Silvius, Ron Schipper, Julia Planko, Jasper van den Brink, Adri Kohler Gower. 2012. 182 p.
- Бабаев В.М. Проектний підхід в механізмі державного управління / В.М. Бабаев, В.І. Торкатюк // Проектний підхід в механізмі державного управління. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29745/1/50.pdf>.
- Федорчак О.В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління / О.В. Федорчак // Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/TEKNOLOGIYA/02-FEDORCHAK.pdf>.
- Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. // Переклад на українську мову під керівництвом проф. Ярошенка Ф.О. К.: Новий друк, 2010, 160 с.
- Шведа Н. Особливості календарного планування проекту / Н. Шведа // Особливості календарного планування проекту. – VI Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє». м. Тернопіль, 6 квітня 2017 р.
- Ивлев В. Цепочка создания добавленной стоимости – инструмент для анализа эффективности деятельности / В. Ивлев, Т. Попова. URL: <http://anatech.tiu.ru/a7409-tsepochka-sozdaniya-dobavlennoj.html>.
- Запекина Н.В. Цепочка ценностей: от классики до современности / Н.В. Запекина. «Чайный дом», 2011. 6 с.
- Бушуев С.Д. Ценностный подход в деятельности проектно – управляемых организаций / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, Р.Ф. Ярошенко // Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. ст. 12–16.
- Клиффорд Ф. Грей, Ерик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство. Пер. с англ. М.: Изд-во «Дело и сервис», 2003. 528 ст.
- 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.
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Енергетична стратегія України на період до 2035 року. «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність», схвалено від 18 серпня 2017 року № 605-р. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>.
- Держана фіскальна служба України. Перелік кодів видів економічної діяльності за національним класифікатором. URL: <http://sfs.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/pereliki-/128651.html>.
- Головне контрольно-ревізійне управління України. «Методичні рекомендації з проведення державною контрольно-ревізійною службою ревізій використання коштів на будівництво». Затверджено наказом Головки КРУ від 27.02.2009 р. № 39. URL: <https://www.zakon-i-normativ.info/index.php/>.
- Правила улаштування електроустановок (ПУЕ). Мінпаливенерго України, 2010. URL: <http://misksvitlo.if.ua/wp-content/uploads/2015/09/>.
- Державні будівельні норми України. Інженерне обладнання будівель та споруд. Захисні заходи електробезпеки в електроустановках будинків і споруд (ДБН В.2.5-27-2006). Мінбуд України. м. Київ, 2006 р.
- Національний стандарт України. Визначення класу наслідків (відповідальності) та категорії складності об'єкту будівництва. ДСТУ – НБ В.1.2-16:2013. м. Київ, 2013 р. URL: <http://ukrstone.org/files/DSTU/B.1.2-16-2013.pdf>.