

**Батенко Л. П.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима  
Гетьмана», Україна

**Batenko L. P.,**  
PhD, Associate Professor,  
Kyiv National Economic University  
after Vadym Hetman, Ukraine

## **ПРОЕКТНІ РАМКИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕРЕСІВ РІЗНИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ**

## **PROJECT FRAMEWORKS IN THE CONTEXT OF DIFFERENT STAKEHOLDERS' INTERESTS**

Розглянуто різні підходи щодо визна-  
чення життєвого циклу, часових та  
місцевих меж проекту. Запропоно-

Different approaches to the project life cycle,  
time and scope are presented. There are  
some proposals for avoidance of different

and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Institutional Repository of Vadym Hetman

Одним з ключових аспектів, що зумовлює ефективне управ-  
ління проектом, є визначення його рамок і змісту. Від цього за-  
лежать обсяги фінансування, оцінка очікуваних результатів, учас-  
ників, встановлення основних етапів виконання і контрольних  
точок тощо. Це питання безпосередньо пов'язане з визначенням  
фаз життєвого циклу проекту, щодо яких не існує єдиного підхо-  
ду, проте суттєві розбіжності у сприйнятті проектних меж і зав-  
дань різними стейкхолдерами призводять до значних непорозу-  
м'янь та складнощів, що виникають при обґрунтуванні та реаліза-  
ції проектних рішень.

Широкого розповсюдження в теорії і практиці набула концеп-  
ція Світового Банку, за якою у проектах виділяють три основні  
фази — передінвестиційну, інвестиційну і експлуатаційну. Експ-  
луатаційна фаза передбачає такі етапи, як введення в експлуата-  
цію, заміна устаткування або розширення масштабів діяльності.  
Це означає, що в рамки проектного циклу входить досить трива-  
лий час використання введених у дію активів.

Аналогічна позиція простежується в літературі з фінансового  
менеджменту, де при проведенні фінансової оцінки інвестицій-  
них проектів розглядається їх тривалість, включаючи, як прави-  
ло, біля 5 років після здійснення інвестицій, і розраховується  
NPV на основі грошових потоків, які отримуються під час поточ-  
ної експлуатації об'єктів інвестування.

Ця позиція певною мірою суперечить визначенню сутності  
проекту як унікальної роботи (тому що на етапі експлуатації від-  
бувається непроектна операційна діяльність) і відповідних його  
фаз, до яких входять фази обґрунтування і ініціації проекту, пла-

нування, реалізації і завершення, що зазначаються більшістю фахівців з проектного менеджменту.

Чим пояснюються такі розбіжності і досить широкі трактування фаз життєвого циклу проекту, які зумовлюють його часові рамки і змістовне наповнення, що не відповідають характерним ознакам проектної діяльності? Це зумовлене широким колом стейкхолдерів проекту, які мають різні інтереси і відіграють кожний свою роль у його реалізації.

Чому ініціатори, замовники, інвестори проекту значно розширюють його часові рамки і включають у проектні межі фазу експлуатації? Бо саме на цьому етапі починають генеруватись позитивні грошові потоки, що покривають початкові інвестиції і приносять додаткові вигоди, або ж ні, без такого аналізу інвестору/замовнику неможливо прийняти рішення про відкриття проекту. Так само Світовий Банк, як кредитор, зможе вважати проект завершеним, коли поверне собі авансовані кошти, а це відбувається також під час експлуатації створеного об'єкту. Тому для цієї групи стейкхолдерів межі проекту значно ширші і охоплюють значний проміжок часу після завершення безпосередньо інвестиційних робіт.

Для менеджера проекту і його команди, що відповідають за створення «продукту проекту» і освоєння виділених капіталовкладень, проект завершується, коли починається використання нових потужностей. Стадія експлуатації — це вже справа операційних менеджерів, які виконують поточні завдання з виробництва необхідної ринку продукції на введених у дію об'єктах.

Дуже часто на практиці навіть у середині команди немає однозначності щодо розуміння змісту проекту в частині його фінального результату. Технічні служби прагнуть обмежити його рамки пуско-налагоджувальними роботами та випуском пробної партії, а для замовника і споживача проекту важливо отримати певний комерційний результат, тому вони вбачають у якості невід'ємної складової проекту певні маркетингові та збутові акції.

Для уникнення подібної ситуації з нечітким усвідомленням проектних рамок за часом і змістом необхідно вводити в практику діяльності вітчизняних підприємств підготовку основного документа стадії ініціації — Статуту проекту (який ще називають «Проектне завдання» чи «Технічне завдання»), де фіксуються основний результат (продукт проекту), його основні фази і контрольні точки.

Окрім того, важливим завданням є забезпечення післяпроектного моніторингу і аудиту проекту на стадії експлуатації з метою

оцінки ефективності і фактичних комерційних, фінансових, екологічних результатів. Така робота ускладнюється тим, що на цьому етапі менеджера проекту і команди вже не існує, відповідальність за збір і аналіз необхідної інформації розпорошується між різними підрозділами і за відсутності необхідної координації і ресурсного забезпечення вона або зовсім не ведеться, або має досить поверхневий і формальний характер. Таким чином, замовник/інвестор не в змозі об'єктивно оцінити, чи виправдав проект їх очікування, чи були досягнуті заплановані під час обґрунтування показники і які уроки має винести компанія і всі залучені до проекту сторони на майбутнє. Тому пропонується після завершення безпосередньо проектної діяльності залишати за куратором (спонсором) проекту відповідальність за ведення такого аудиту і підбиття підсумків інвестиційного проекту у довгостроковій перспективі.

**Бігунов-Новіков Л.Ю.,**  
аспірант,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима  
Гетьмана», Україна

**Bigunov-Novikov Leonid**  
Post graduate student  
Kyiv national economic university  
after Vadym Hetman, Ukraine

**ВИКОРИСТАННЯ НОВОЇ  
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ  
ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ  
ДЛЯ АНАЛІЗУ  
ТА УПРАВЛІННЯ ФІРМОЮ**

**APPLICATION OF NEW  
INSTITUTIONAL ECONOMIC  
THEORY IN FIRM ANALYSING  
AND GOVERNANCE**

Обґрунтовано необхідність використання нової інституціональної економічної теорії для аналізу та управління фірмою. Проаналізовано основні течії нової економічної теорії.

Abstracts dedicated to new institutional economic theory and its application importance in firm analysing and governance. The main branches of new organization theory have been also analyzed

Нова організаційна теорія фірми включає в себе такі основні інституціональні течії: теорія трансакційних витрат, теорія прав власності та агентська теорія (або теорія контрактів).

Теорія трансакційних витрат вказує на домінуючу роль трансакційних витрат, тобто витрат користування певним інститутом