

Іщенко Віталій Анатолійович

Здобувач PhD кафедри транспортне право та логістика,

<https://orcid.org/0009-0003-8690-2581>

Національний транспортний університет, Київ

Заяц Ольга Василівна

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,

<https://orcid.org/0000-0002-6574-4516>

Національний транспортний університет, Київ

**МЕТОД ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
В ГАЛУЗІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

Анотація. Розглянуто підхід до розробки методу ціннісно-орієнтованого управління проєктами в галузі пасажирських перевезень, що враховує специфіку транспортного середовища та багатокритеріальні інтереси стейкхолдерів. Актуальність теми зумовлена зростанням невизначеності у зовнішньому середовищі, зокрема через регуляторні зміни, фінансові обмеження, технологічну складність та підвищену соціальну чутливість транспортних проєктів. У таких умовах класичні моделі управління, орієнтовані на «трикутник проєкту» (бюджет – час – якість), не забезпечують досягнення сталих результатів та не враховують реальну цінність для стейкхолдерів. Авторами статті запропоновано метод управління, що базується на системній оцінці очікувань стейкхолдерів і визначенні цінності проєкту. Метод охоплює: ідентифікацію та класифікацію стейкхолдерів, виявлення їхніх пріоритетів, визначення критеріїв оцінки цінності, аналіз ризиків, що можуть вплинути на реалізацію очікувань, та формування рекомендацій щодо вибору альтернативних рішень. Особлива увага приділяється взаємозв'язку між ризиками та втратою цінності, що дозволяє ефективніше керувати очікуваннями та знижувати конфлікти на етапі реалізації. Практичне значення дослідження полягає в можливості адаптації методу для стратегічного планування та реалізації проєктів у сфері пасажирського транспорту. Запропонований підхід сприятиме підвищенню ефективності розподілу інвестицій, зниженню ризиків затримок та перевитрат, а також забезпечить прозорість процесу прийняття рішень для всіх стейкхолдерів проєкту.

Ключові слова: пасажирські перевезення; проєкт; ризики; ціннісно-орієнтований підхід; управління; стейкхолдери

Постановка проблеми

Управління проєктами в галузі пасажирських перевезень потребує урахування не лише часу, бюджету, ризиків та технічних параметрів, а й створення конкретної цінності для стейкхолдерів проєкту.

«В рамках ціннісно-орієнтованого підходу в управлінні проєктами фактично була введена нова економічна метрика – цінність як індикатор успішності компанії» [1]. Автори пропонують три групи таких індикаторів:

- методологічні індикатори – це універсальні показники, що формують раціональну модель поведінки для замовників, виконавців і всіх зацікавлених сторін, незалежно від специфіки чи мети конкретного проєкту;

- методичні індикатори – це показники, які забезпечують логічну та фінансово обґрунтовану

оцінку проєктної цінності й ухвалення рішень на її основі;

- операційні індикатори – це інструменти, які роблять процес оцінки проєктної цінності більш зручним, швидким і точним.

Ціннісно-орієнтоване управління (Value-Based Management) за словами В. В. Лаврененко [2] є «...управління вартістю (цінністю) компанії, або вартісно-орієнтований менеджмент», тобто концепція Value-Based Management ґрунтується на принципі максимізації вартості (цінності) для всіх стейкхолдерів компанії. Далі автор переносить нас до ідеї Р. Фрімена – сприйняття організації як мережі взаємозв'язків із зацікавленими групами, що мають власні інтереси стосовно корпоративної діяльності, і які повинні задовольнятися. Тому висловлювання автора, що «... теорія стейкхолдерів містить в собі універсальний підхід до ведення бізнесу, який може створювати наукове підґрунтя

ціннісно-орієнтованого управління» [2] буде взято за основу для подальшого дослідження.

За словами авторки роботи [3] «ключова роль у сучасних проєктах належить потенційним стейкхолдерам (зацікавленим сторонам), саме їх системи цінностей впливають на процеси прийняття рішень у проєктах».

В контексті впливу ризиків проєкту на його цінність, необхідно зауважити на тому, що реалізація ризикових ситуацій призводить до суттєвого зниження функціональної, соціальної та економічної цінності проєкту для всіх стейкхолдерів. Така ситуація вимагає розробки комплексної системи ризик-менеджменту для збереження та максимізації цінності проєкту.

Таким чином, актуальність теми посилюється потребою у зниженні ризиків проєктних провалів та формуванні довгострокової цінності для стейкхолдерів транспортної системи.

Мета статті

Мета статті полягає у розробці методу ціннісно-орієнтованого управління проєктами в галузі пасажирських перевезень, що враховує інтереси ключових стейкхолдерів, особливості транспортної інфраструктури та ризики оточення проєкту.

Аналіз основних досліджень і публікацій

У роботі Jeffrey S. Harrison та Andrew C. Wicks «Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance» [4] відмічено, що фінансові показники важливі для стейкхолдерів фірми, але не є єдиним аспектом цінності. У цій же роботі автори посилаються на [Phillips, R. A. 2003. Stakeholder theory and organizational ethics. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers], який визначає законних (або нормативних) стейкхолдерів фірми як групи, перед якими фірма має зобов'язання на підставі їх участі в діяльності організації: клієнти, громади, в яких працює фірма, постачальники капіталу, обладнання, матеріалів та робочої сили.

Автори дослідження [4] наголошують на тому, що інтереси різних груп стейкхолдерів часто суперечать один одному через відмінність у пріоритетах та цілях. Різноманітність учасників процесу та аналіз їхніх потреб демонструють суперечливі тенденції при розгляді кожної зацікавленої сторони.

У дослідженні [5] автор підкреслює, що застосування теоретичних засад мотивації та поведінкових моделей стейкхолдерів, які передбачають їх орієнтацію на власні інтереси та схильність до підступності, формує чітку концептуальну картину системного конфлікту між інтересами різних груп зацікавлених сторін.

У роботі [6] автори наводять аргументи, що компанії демонструють кращі результати діяльності, якщо розглядають інтереси стейкхолдерів як об'єднані або принаймні значною мірою такі, що перетинаються, у порівнянні з фірмами, які сприймають їхні інтереси як конфліктні.

Залучення зацікавлених сторін та розуміння створення цінності з точки зору стейкхолдерів є критично важливим для успіху фірми та здатності залишатися життєздатним бізнесом у майбутньому, тобто управління цінністю в умовах сучасної проєктно-орієнтованої діяльності набуває нового значення – розглядається як інструмент узгодження стратегічних рішень із потребами та пріоритетами всіх ключових стейкхолдерів.

Разом із цим зростає ймовірність ризиків, які супроводжують реалізацію ціннісно-орієнтованих підходів. Неузгоджені або ігноровані очікування стейкхолдерів можуть призвести до конфліктів, втрати репутації, зриву термінів чи зниження ефективності. Тому при розробці методу ціннісно-орієнтованого управління проєктами будуть враховані потенційні ризики, що дозволить мінімізувати негативні наслідки та реалізувати повний потенціал цінності для всіх сторін.

В роботі [7] автори аналізують поведінку стейкхолдерів проєкту як важливого джерела невизначеності та ризиків, наголошуючи на тому, що «інтеграція стейкхолдерів та ризик-менеджменту може підвищити цінність проєктів, оскільки зацікавлені сторони є джерелом невизначеності, а їхні дії чи поведінку можна змоделювати як ризики/можливості для проєкту, кількісна оцінка їхньої важливості з використанням концепції ризику може призвести до підвищення цінності проєкту».

У іншому дослідженні [8] автори відмічають перспективи «концептуального зсуву від традиційного управлінського підходу до ризиків проєкту до ціннісно-орієнтованого погляду, що підкреслює виклик створення різних форм цінності для багатьох зацікавлених сторін проєкту. Це породжує потребу в новій цілісній структурі для створення цінності через управління ризиками проєкту» [8].

Ризик-менеджмент має неперевершені переваги, що виникають в результаті його успішного впровадження, включно з покращенням стратегії, ефективною діяльністю та ефективними проєктами [9], і ключова його мета полягає у створенні та захисті цінності [10].

За результатами досліджень науковців [11; 12], важливо відмітити, що цінність, створена за участю ризик-менеджменту, визначається як співвідношення між вигодами та витратами, і включає як економічні, так і нематеріальні (не грошові) компоненти [13; 14].

За [15], основною метою будь-якого проекту є створення цінності організації, а продукту/послуги.

Автор дослідження «Do Project Managers Have Different Perspectives on Project Management?» [16] говорить про те, що управління ризиками проектів зосереджується на використанні позитивних ризиків та управлінні негативними ризиками, а керівник проекту зацікавлений в тому, який внесок у створення цінності проекту протягом його життєвого циклу та після завершення можуть зробити стейкхолдери [16].

Автори роботи [8] запропонували структуру створення цінності через управління ризиками проекту та відмітили, «що процес створення цінності залежить від контексту та рівня аналізу, а також від зацікавленої сторони або групи зацікавлених сторін:

- визначення (або перегляд) та планування ціннісних цілей з точки зору економічної та нематеріальної цінності для зацікавлених сторін відповідно до виявлених ризиків, рівнів аналізу, типу зацікавлених сторін проекту та контексту проекту;
- створення цінності шляхом управління ризиками та можливостями проекту;
- захоплення цінності від зацікавлених сторін проекту;
- вимірювання цінності економічної та нематеріальної цінності, створеної для зацікавлених сторін проекту, порівняно з визначеними ціннісними цілями;
- поширення цінності (навмисне чи ненавмисне) серед різних зацікавлених сторін проекту, від тих, хто отримував цінність ризик-менеджменту у попередніх ітераціях (навіть після завершення проекту)» [8].

Виклад основного матеріалу

Для розробки методу управління цінністю проектів в галузі пасажирських перевезень авторами використана наступна методологічна база:

- стандарт AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) 2018 [17];
- метод аналізу стейкхолдерів [18], як метод систематичного збору та аналізу кількісної і якісної інформації з метою визначення пріоритетності інтересів, доповнений визначенням цінності для кожного стейкхолдера, та ризиками від діяльності стейкхолдерів проекту;
- модель оцінки цінності продукту проектів в галузі пасажирських перевезень;
- когнітивна модель впливів ключових факторів системи ціннісно-орієнтованого управління проектами в галузі пасажирських перевезень.

Аналіз зацікавлених сторін – це процес визначення ключових зацікавлених сторін проекту та оцінки їхніх інтересів у проекті, а також способів,

якими ці зацікавлені сторони можуть впливати на результати проекту [19]:

- аналіз та планування зацікавлених сторін;
- розкриття та поширення інформації;
- консультації та змістовна участь;
- вирішення спорів та розгляд скарг;
- залучення зацікавлених сторін до моніторингу та оцінки;
- постійна звітність перед постраждалими громадами та іншими зацікавленими сторонами [19].

За [18] аналіз стейкхолдерів включає наступні критерії: влада, вплив, ставлення, переконання, очікування, ступінь впливу, наближеність до проекту, інтерес до проекту, інше [18].

З метою проведення аналізу стейкхолдерів проекту визначимо перелік усіх зацікавлених сторін проекту пасажирських перевезень.

Існують різні підходи до ідентифікації стейкхолдерів. Метод, обраний для даного дослідження, починається з генерування списку існуючих партнерів-зацікавлених сторін, які потім класифікуються для створення карти [20; 21]. Для формування списків використовують такі методи, як фокус-групи, напівструктуровані інтерв'ю та вибірки, для збору та обміну інформацією між дослідниками та зацікавленими сторонами [22]. Такі методи є достатньо ефективними за рахунок активної участі зацікавлених сторін проекту [20].

У відповідності до стандарту [17], необхідно враховувати такі фактори впливу стейкхолдерів на проект, як «рівень відповідальності, ступінь впливу та близькості, ступінь залежності» (рис. 1). Стандартизований процес оцінювання окремих стейкхолдерів у поєднанні цих ключових сфер забезпечує рівень пріоритетності [23].

Для визначення цих факторів впливу проводять ідентифікацію стейкхолдерів з подальшою побудовою карти стейкхолдерів.

Ідентифікація стейкхолдерів за [24] – це «Процес регулярного виявлення зацікавлених сторін проекту, а також аналізу та документування значущої інформації про їх інтереси, залучення, взаємозалежність, вплив та потенційний вплив на успіх проекту» [24].

За принципом ранжування стейкхолдерів, представленими в джерелах [17; 25], здійснюмо ранжування стейкхолдерів проекту пасажирських перевезень (рис. 1):

- область повноважень (стейкхолдери, які перебувають у прямій взаємодії із командою проекту в межах адміністративної ієрархії управління);
- область впливу (стейкхолдери, які перебувають/не перебувають у формальному підпорядкуванні проектної команди, підлягають управлінському впливу через застосування інструментів прямого/непрямого регулювання);

– область близькості (стейкхолдери, на яких проектна команда має/не має інструментів прямого впливу, управління здійснюється прямо/опосередковано (можлива посередницька підтримка з боку інших стейкхолдерів));

– область залежності (стейкхолдери, які залежать від результатів або ресурсів проекту, але не мають формального підпорядкування, управління здійснюється через акцент їхньої зацікавленості в успішності проекту).



- область повноважень/відповідальності
- область прямого впливу
- область опосередкованого впливу

Рисунок – 1. Схема результату ранжування стейкхолдерів проекту пасажирських перевезень [розроблено автором за [26]]

За допомогою методу експертної оцінки, мозкового штурму, збору даних, інтерв'ю, або відображення даних (матриці «влада/інтереси», «влада/вплив», «вплив/вплив»), проектні менеджери розробляють карту стейкхолдерів проекту.

Карта зацікавлених сторін – інструмент, що дозволяє найбільш адекватно провести ідентифікацію стейкхолдерів [27].



Рисунок – 2. Карта стейкхолдерів проекту пасажирських перевезень [розроблено автором за [27]]

Для даного дослідження, експертами проведено оцінку стейкхолдерів за такими параметрами як «влада», що характеризує ступінь підтримки проекту, та «вплив», що характеризує рівень впливу на проект (таблиця) [28].

Таблиця – Ваги параметрів, за якими здійснено експертну оцінку стейкхолдерів проекту пасажирських перевезень

№	Параметр оцінки стейкхолдера	Вага параметрів оцінки стейкхолдерів	
		вищий ступінь	нижчий ступінь
1	Влада	5	-5
2	Вплив на проект	0	5

Наочно результат аналізу стейкхолдерів проекту пасажирських перевезень представимо у вигляді цибулинної карти стейкхолдерів (рис. 2).

Результати оцінки стейкхолдерів дозволяють виявити ймовірні ризики, що походять від оточення проекту. Команда проекту та керівник проекту також проходять самоаналіз за визначеними параметрами.

Для аналізу стейкхолдерів проекту можна застосовувати модель А. Мендлоу – матриця «влада/інтерес», і матрицю «влада/динамізм», і модель Мітчелла, і модель Саважа, а форми візуалізації аналізу стейкхолдерів можуть бути найрізноманітнішими.

Узагальнюючи наведені вище дані, та на підставі аналізу робіт, у яких автори пропонують розширені методи ідентифікації та аналізу стейкхолдерів проекту, що дозволяють враховувати цінність кожного стейкхолдера проекту, пропонується метод ідентифікації стейкхолдерів проекту пасажирських перевезень, який включає наступні етапи (рис. 3):

1. Визначення та аналіз оточення проекту пасажирських перевезень.
2. Вибір експертів та інструментарію проведення аналізу стейкхолдерів проекту пасажирських перевезень.

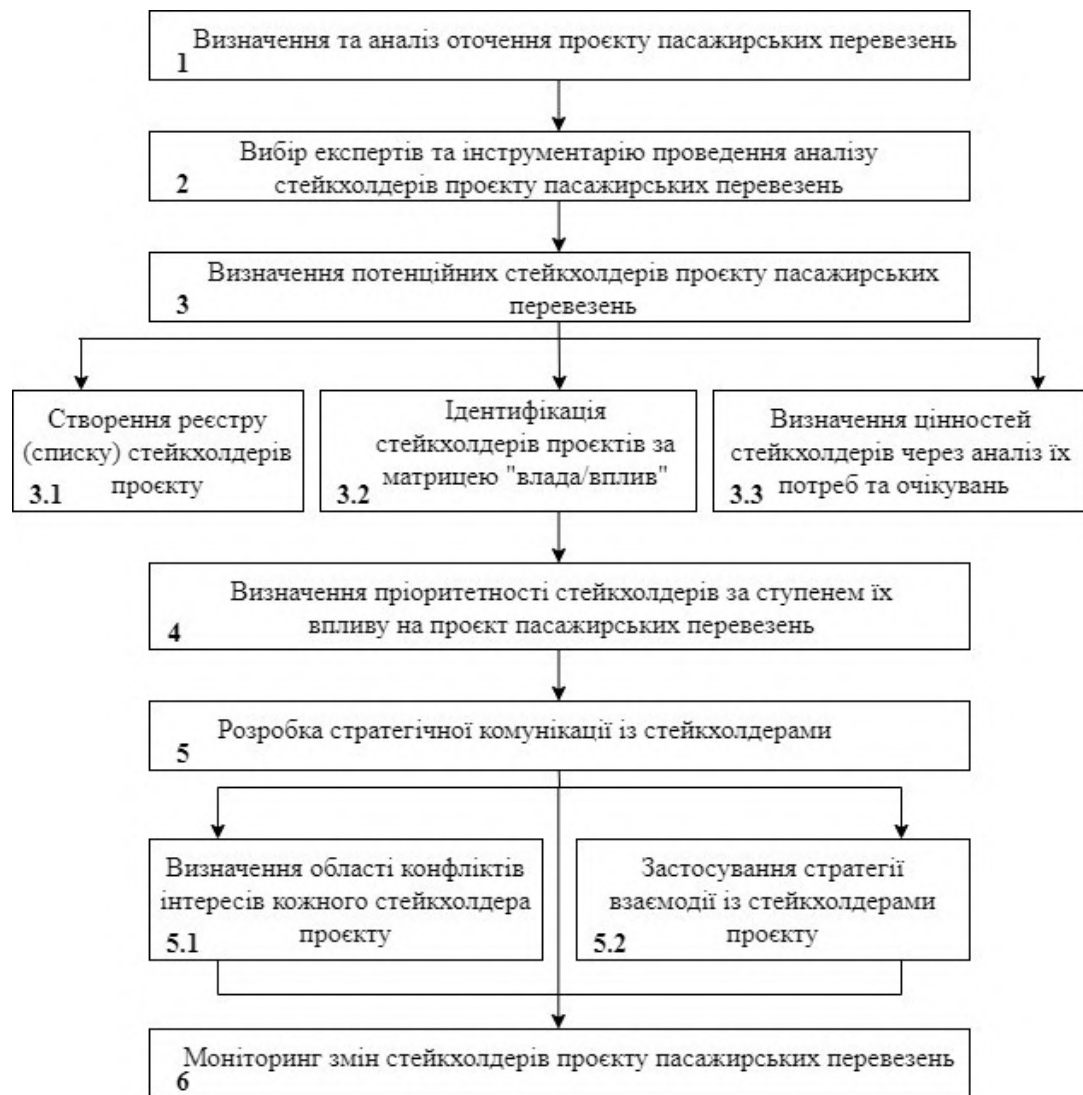


Рисунок – 3. Метод ідентифікації стейкхолдерів проекту пасажирських перевезень (розроблений автором за [26; 27])

3. Визначення потенційних стейкхолдерів проекту пасажирських перевезень:

3.1 Визначення та ідентифікація стейкхолдерів передбачає створення реєстру (списку) стейкхолдерів проекту.

3.2 Ідентифікація стейкхолдерів за матрицею «влада/вплив».

3.3 Визначення цінностей кожного стейкхолдера (Vs_j) через аналіз його потреб та очікувань від проекту, застосувавши:

- когнітивну модель ціннісно-орієнтованого управління проектами в галузі пасажирських перевезень, що надає можливості здійснювати аналіз взаємних впливів функцій цінності одна на одну [29];

- модель оцінки цінності продукту проектів в галузі пасажирських перевезень, яка дозволяє здійснювати оцінку факторів, що формують цінність для кожного стейкхолдера проекту [30].

На даному етапі, після визначення факторів, що формують цінність проекту, кожний стейкхолдер

визначає ступінь важливості J -фактору проекту пасажирських перевезень (A_j) (важливість) та його вплив на формування цінності проекту (B_j) (вплив). Результати заносять в таблицю.

4. Визначення пріоритетності стейкхолдерів за ступенем їхнього впливу на проект пасажирських перевезень. На цьому етапі визначають ступінь впливу кожного стейкхолдера та його інструменти впливу на проект.

5. Розробка стратегічної комунікації із стейкхолдерами, враховуючи інтереси кожного стейкхолдера проекту пасажирських перевезень:

5.1 Визначення області конфліктів інтересів кожного стейкхолдера протягом життєвого циклу проекту.

5.2 Застосування стратегії взаємодії із стейкхолдерами в залежності від ситуації.

6. Моніторинг змін стейкхолдерів проекту. Даний етап включає перевірку змін, які можуть виникати у зв'язку зі змінами пріоритетності

стейкхолдерів, або змінами їхніх інтересів та сили впливу, або появою нових стейкхолдерів.

Розроблений метод ідентифікації та аналізу стейкхолдерів у проєктах пасажирських перевезень дозволяє створити систему моніторингу та регулювання взаємодії стейкхолдерів проєкту, що забезпечує ефективну координацію інтересів усіх учасників проєкту.

У контексті даного дослідження, будуть враховані загальні ризики проєкту, як сума ймовірнісних ризиків проєкту пасажирських перевезень та ризиків діяльності стейкхолдерів проєкту.

Метод управління ризиками проєктів пасажирських перевезень з урахуванням ризиків діяльності стейкхолдерів проєкту (рис. 4). Даний метод містить наступні етапи:

1. Визначення та аналіз оточення проєкту пасажирських перевезень.

2. Вибір експертів та інструментарію проведення аналізу ризиків проєкту пасажирських перевезень. На даному етапі керівник проєкту проводить анкетування щодо формування експертної групи.

3. Визначення ризиків проєкту пасажирських перевезень, які впливають на цінність проєкту:

3.1 Визначення та ідентифікація ризиків проєкту передбачає створення реєстру (переліку) характерних для проєкту пасажирських перевезень ризиків з урахуванням ризиків діяльності стейкхолдерів проєкту. На цьому етапі проєктний менеджер визначає групи ризиків проєкту:

3.1.1. Ідентифікація ризиків від діяльності кожного стейкхолдера проєкту.

3.1.2. Ідентифікація ризиків проєкту пасажирських перевезень. Інформація заноситься до таблиці.



Рисунок – 4. Метод управління ризиками проєктів пасажирських перевезень з урахуванням ризиків діяльності стейкхолдерів проєкту [розроблено автором]

3.2 Проведення експертної оцінки ризиків з проведенням якісного та кількісного аналізу. Даний етап передбачає повну експертну оцінку всіх ризиків проекту, які впливають на формування цінності, з подальшим занесенням у таблиці.

3.3 Визначення пріоритетності ризиків для подальшої обробки інформації, побудувавши матрицю ймовірності та впливу настання ризикових подій, які мають найбільший вплив на цінність проекту. Інформація заноситься до таблиці.

4. Розробка стратегії протидії ризикам проекту пасажирських перевезень. На даному етапі:

4.1 Розробляється стратегія взаємодії із стейкхолдерами, як складової протиризикового заходу проекту.

4.2 Розробляються заходи протидії ризикам проекту, від наслідків настання яких знижується цінність проекту.

5. Моніторинг ризиків проекту. Даний етап включає перевірку дієвості протиризикових заходів. За потреби переглядають стратегію ризик-менеджменту для проекту.

6. Формування та наповнення бази даних інформацією щодо ризиків проекту та успішності заходів протидії їм.

Проаналізовані ризики проектів пасажирських перевезень, що формуються через поєднання ймовірнісних ризиків проекту та специфічних ризиків, які обумовлені діяльністю кожного стейкхолдера проекту.

Протиризиковий метод для проектів пасажирських перевезень передбачає запровадження системи ризик-менеджменту, яка враховує поведінкові особливості та інтереси кожного стейкхолдера у процесі запобігання та зниження впливу на цінність проектних ризиків в цілому.

У дослідженні автор розглядає можливість застосування методу управління цінністю проекту до управління цінністю проекту пасажирських перевезень з урахуванням ризиків проекту та стейкхолдерів.

Для більш успішного управління цінністю проекту пасажирських перевезень, детально аналізуються стейкхолдери проекту, цінності для кожного стейкхолдера та ризики від діяльності стейкхолдерів у поєднанні з іншими ризиками проекту, що можуть вплинути на формування цінності проекту.

Метод управління цінністю проектів пасажирських перевезень містить наступні етапи, поєднавши метод ідентифікації стейкхолдерів проекту та метод управління ризиками проекту:

Етап 1. Аналіз бази даних щодо проектів пасажирських перевезень, які вже були успішно реалізовані. Цей етап передбачає збір, обробку інформації щодо проектів пасажирських перевезень, вивчення реєстру ризиків, найбільш характерних для

таких проектів, та аналіз реєстру потенційних стейкхолдерів.

Етап 2. Аналіз оточення проекту ПП, який передбачає визначення потенційних зовнішніх стейкхолдерів (місцева влада, регулятори, екологічні організації, громада), внутрішніх стейкхолдерів (керівництво проекту, команда проекту, відділи підтримки, операційний персонал), зовнішніх непрямих стейкхолдерів (наукові та освітні установи, мас-медіа, законодавчі та регуляторні органи, які не є прямими замовниками, конкуренти) та близьких стейкхолдерів (пасажери, компанії-перевізники, водії).

Етап 3. Ідентифікація стейкхолдерів та генерування карти стейкхолдерів у відповідності до методу (рис. 3).

3.1 Проектні менеджери ідентифікують і описують кожного стейкхолдера проекту пасажирських перевезень.

3.2 Визначення потреб і очікувань стейкхолдерів проекту, що становить цінність проекту для кожного стейкхолдера й визначається за формулою:

$$Vs_j = A_j \cdot B_j,$$

де Vs_j – цінність проекту для кожного стейкхолдера;

A_j – ступінь важливості J -го фактора формування цінності проекту; B_j – вплив J -го фактора на формування цінності проекту.

3.3 Визначення області конфліктів інтересів кожного стейкхолдера проекту, що становить загрозу успішності проекту та ідентифікується як ризики від діяльності кожного стейкхолдера. Перехід до п. 4.1.

Етап 4. Ідентифікація та аналіз ризиків проекту ПП проводять у відповідності до методу (рис. 4):

4.1 Ідентифікація ризиків стейкхолдерів проекту. Ідентифікація ризиків та оцінка ризиків, що пов'язані з діяльністю кожного стейкхолдера (Rs_j), визначаються за формулою:

$$Rs_j = \sum_{n=1}^x (P_n \cdot S_n),$$

де Rs_j – ризики діяльності кожного стейкхолдера проекту; P_n – ймовірність настання n -го ризику j -го стейкхолдера проекту ($0 \div 1$); S_n – вплив n -го ризику j -го стейкхолдера проекту ($0 \div 1$); n – номер ризику j -го стейкхолдера проекту ($0 \div 12$).

4.2 Ідентифікація ризиків проекту ПП. Ідентифікація та оцінка ймовірнісних ризиків проекту пасажирських перевезень визначаються за формулою:

$$Rp_k = \sum_{k=1}^a (P_k \cdot S_k),$$

де Rp_k – ризики проектної діяльності;
 P_k – ймовірність настання k -го ризику проекту ($0 \div 1$); S_k – вплив k -го ризику на проект ($0 \div 1$);
 k – номер ризику проекту ($0 \div 9$).

4.3 Проектні менеджери розробляють стратегію протидії ризикам та зменшення їхнього впливу на формування цінності проекту.

Етап 5. Проведення моніторингу та аналізу ризиків проекту. На даному етапі менеджери аналізують ефективність заходів щодо мінімізації ризиків, які впливають на формування цінності проекту.

За умови успішності протиризикових заходів та виконання умов задоволеності інтересів усіх стейкхолдерів, проектна команда переходить до

визначення показника досягнутої цінності проекту (етап 6). Якщо результати незадовільні або не виконані умови, менеджери розробляють коригувальну стратегію, яка враховує оновлені інтереси всіх стейкхолдерів та реалізацію додаткових протиризикових заходів (етап 4.3).

Етап 6. Визначення показника досягнутої цінності проекту (AV) та рівня досягнення цінності (AVL). Формування табличних даних.

Етап 7. Завершення проекту. На етапі передбачено успішне завершення проекту, отримання досягнутої цінності стейкхолдерами проекту ПП.

Етап 8. Наповнення бази даних підприємства.

Алгоритм методу представлений на рис. 5.



Рисунок – 5. Алгоритм методу управління цінністю проекту пасажирських перевезень [розроблено автором]

Даний метод дозволяє управляти цінністю проекту пасажирських перевезень, мінімізуючи ризики проекту та оптимізуючи створення досягнутої цінності проекту шляхом раннього виявлення конфліктів інтересів між стейкхолдерами та проведення системного ризик-менеджменту з метою запобігання настання ймовірнісних ризиків, що формуються поєднанням ризиків, забезпечуючи захист від загроз та максимальну реалізацію потенційних вигод для всіх учасників проекту.

Висновки

У статті обґрунтовано необхідність переходу від традиційних підходів до управління проектами в

галузі пасажирських перевезень до ціннісно-орієнтованої моделі, яка враховує очікування та інтереси ключових стейкхолдерів. Запропонований метод дозволяє системно оцінювати цінність, яку проект створює для кожного стейкхолдера, враховувати ризики, що можуть вплинути на досягнення очікуваних результатів, та підтримувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отримані результати створюють основу для подальшої розробки інструментів підтримки управлінських рішень, адаптованих до умов транспортної галузі та специфіки взаємодії між зацікавленими сторонами.

Список літератури

1. Олех Т. М., Колеснікова К. В., Мезенцева О. О., Гогунський В. Д. Розробка моделі збалансованої оцінки успішності проектів на основі методичних індикаторів цінності. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2021. № 1 (3). С. 39–47. DOI: 10.20998/2413-3000.2021.3.6.
2. Лаврененко В. В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: ресурсні аспекти. *Вчені записки*. 2012. № 14. Частина 2. С. 139–144.
3. Молоканова В. М. Дослідження проектно-орієнтованого розвитку на основі еволюційної теорії цінностей. У: *Управління проектами та розвиток виробництва*: Зб. наук. пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. № 2 (42). С. 11–17. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/42/12mvmetc.pdf>.
4. Harrison, J. S., & Wicks, A. C. 2013. Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*. 23 (1), 97–124. URL: <https://doi.org/10.5840/beq20132314>.
5. Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
6. Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. 2007. *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven, CT: Yale University Press.
7. Caron, F., Marini, F., & Salvatori, F. Improving value with a risk based approach to stakeholder management. URL: https://re.public.polimi.it/retrieve/e0c31c0a-4958-4599-e053-1705fe0aef77/SAVE%20application%20paper%20_final.pdf.
8. Willumsen, P., Oehmen, J., Stingl, V., & Geraldi, J. 2019. Value creation through project risk management. *International Journal of Project Management*. 37 (5), 731–749. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.007>.
9. Hopkin, P. 2018. *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). London, UK: Kogan Page.
10. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT). Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. 2018. 23 с. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf.
11. BS EN 12973:2020. Value Management. 2020. 72 p.
12. Laursen, M., & Svejvig, P. 2016. Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*. 34 (4), 736–747. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.007>.
13. Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. 2001. Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*. 34, 699–725. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8). URL: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8).
14. Voss, M. 2012. Impact of customer integration on project portfolio management and its success-developing a conceptual framework. *International Journal of Project Management*. 30 (5), 567–581. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.017>. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.017>.
15. Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. 2006. Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*. 24 (8), 638–649. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>.

16. Andersen, E. S. 2016. Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*. 34 (1), 58–65. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.09.007>. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.09.007>.
17. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) 2018. URL: <http://www.accountability.org/standards>.
18. Стандарт управління проектами та Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова PMBOK). Сьоме видання. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc., 2021. 370 p.
19. Guidance Note UNDP. Social and Environmental Standards (SES). Stakeholder Engagement. 2017. 41 с. URL: https://ses-toolkit.info.undp.org/sites/g/files/zskgke446/files/SES%20Document%20Library/Social%20and%20Environmental%20Standards/UNDP%20SES%20Stakeholder%20Engagement%20GN_Oct2017.pdf.
20. Barquet, K., Segnestam, L., & Dickin, S. 2022. Mapstakes: A tool for mapping, involving and monitoring stakeholders in co-creation. SEI Report. Stockholm Environment Institute, Stockholm. URL: <https://doi.org/10.51414/sei2022.014>.
21. Bourne, L., & Weaver, P. 2010. Mapping stakeholders. In E. Chinyio & P. Olomolaiye (Eds), *Construction Stakeholder Management* (3rd ed., 99–120). Blackwell Publishing Ltd.
22. Schiller, C., Winters, M., Hanson, H. M., & Ashe, M. C. 2013. A framework for stakeholder identification in concept mapping and health research: A novel process and its application to older adult mobility and the built environment. *BMC Public Health*. 13 (1), 428. URL: <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-428>.
23. Beeken, F., Katsampa, D., Duxbury, M., Ellis-Caird, H., Head, A., Prowse, S., Wellsted, D., Zormati, P., Mengoni, S. E., & Rhode, L. 2024. Mapping stakeholders to maximise the impact of research on health inequalities for people with learning disabilities: The development of a framework for the Making Positive Moves studys. *British Journal of Learning Disabilities*. 52 (3), 443–455. URL: <https://doi.org/10.1111/bld.12591>.
24. Project Management Institute. 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). USA: PMI.
25. Данченко О. Б., Бас Д. В. Метод управління цінністю арт-проекту. У: *Управління проектами: стан та перспективи*: матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції. Миколаїв : НУК, 2018. С. 33.
26. Бас Д. В. Метод ідентифікації стейкхолдерів арт-проекту. У: *Управління проектами у розвитку суспільства. Тема: Управління проектами в умовах переходу до поведінкової економіки*: матеріали XV міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНУБА, 2018. С. 30–31.
27. Рибак А. І., Азарова І. Б. *Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті*: монографія. Одеса: ОДАБА, 2017. 145 с. ISBN 978-617-7195-42-8.
28. Шевченко Т. Стейкхолдери проекту: хто такі та чому важливо налагодити з ними комунікацію. 2023. URL: <https://wizeclub.education/blog/stejkholderi-proyektu-hto-taki-ta-chomu-vazhlivo-nalagoditi-z-nimi-komunikatsiyu/>.
29. Іщенко В. А., Харута В. С. Когнітивна модель ціннісно-орієнтованого управління проектами в галузі пасажирських перевезень. У: *Управління проектами у розвитку суспільства. Тема: «Управління проектами післявоєнної розбудови України»* (С. 126–130). Київ: КНУБА, 2025.
30. Алькема В. Г., Іщенко В. А. Моделі ціннісно-орієнтованого управління проектами в галузі пасажирських перевезень. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. Київ: НТУ, 2025. Вип. 117. Частина 1. С. 178–195.

Стаття надійшла до редколегії 02.08.2025

Ishchenko Vitaly

PhD student of the Department of «Transport Law and Logistics»,

<https://orcid.org/0009-0003-8690-2581>

National Transport University, Kyiv

Zaiats Olga

<https://orcid.org/0000-0002-6574-4516>

National Transport University, Kyiv

METHOD OF VALUE-ORIENTED PROJECT MANAGEMENT IN THE PASSENGER TRANSPORT INDUSTRY

Abstract. The article considers an approach to developing a method of value-based project management in the passenger transportation industry that takes into account the specifics of the transport environment and the multi-criteria interests of stakeholders. The relevance of the topic is due to the growing uncertainty in the external environment, in particular due to regulatory changes, financial constraints, technological complexity, and increased social sensitivity of transport projects. In such conditions, classical management models focused on the "project triangle" (budget, time, and quality) do not ensure the achievement of sustainable results and do not take into account the real value for stakeholders. The authors of the article propose a management method based on a systematic assessment of stakeholder expectations and the determining of the project's value. The method includes the identification and classification of stakeholders, the identification of their priorities, the determination of value assessment criteria, the analysis of risks that may affect the realization of expectations, and the formulation of recommendations for choosing alternative solutions. Special attention is paid to the relationship between risks and the loss of value, which allows for more effective management of expectations and reduction of conflicts at the implementation stage. The practical significance of the study lies in the possibility of adapting the method for strategic planning and implementation of projects in the field of passenger transport. The proposed approach will contribute to increasing the efficiency of investment allocation, reducing the risks of delays and cost overruns, and also ensuring transparency of the decision-making process for all project stakeholders.

Keywords: passenger transport; project; risks; value-based approach; management; stakeholders

References

1. Olekh, T. M., Kolesnikova, K. V., Mezentsseva, O. O., & Gogunsky, V. D. (2021). Development of a balanced project success assessment model based on methodological value indicators. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*, (1 (3)), 39–47. DOI: 10.20998/2413-3000.2021.3.6. [in Ukrainian].
2. Lavrenenko, V. V. (2012). Value-oriented enterprise management: Resource aspects. *Ucheni Zapiski*, (14, Part 2), 139–144. [in Ukrainian].
3. Molokanova, V. M. (2012). Research of project-oriented development based on the evolutionary theory of values. In *Project Management and Production Development: Proceedings* (No. 2 (42), pp. 11–17). Luhansk: SNU named after V. Dahl. Retrieved from <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/42/12mvmetc.pdf>. [in Ukrainian].
4. Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23 (1), 97–124. URL: <https://doi.org/10.5840/beq20132314>.
5. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
6. Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven, CT: Yale University Press.
7. Caron, F., Marini, F., & Salvatori, F. Improving value with a risk based approach to stakeholder management. Retrieved from https://re.public.polimi.it/retrieve/e0c31c0a-4958-4599-e053-1705fe0aef77/SAVE%20application%20paper%20_final.pdf.
8. Willumsen, P., Oehmen, J., Stingl, V., & Geraldi, J. (2019). Value creation through project risk management. *International Journal of Project Management*, 37 (5), 731–749. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.007>.
9. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). London, UK: Kogan Page.
10. DSTU ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT). Risk management. Principles and guidelines. (2018). Retrieved from https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf. [in Ukrainian].
11. BS EN 12973:2020. Value Management. (2020). 72 p.
12. Laursen, M., & Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34 (4), 736–747. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.007>.
13. Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34, 699–725. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8).
14. Voss, M. (2012). Impact of customer integration on project portfolio management and its success-developing a conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 30 (5), 567–581. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.017>.
15. Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24 (8), 638–649. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>.

16. Andersen, E. S. (2016). Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*, 34 (1), 58–65. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.09.007>.
17. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES). (2018). Retrieved from <http://www.accountability.org/standards>.
18. Project Management Institute, Inc. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) – Seventh edition*. Newtown Square, PA.
19. Guidance Note UNDP. Social and Environmental Standards (SES). Stakeholder Engagement. (2017). 41 p. Retrieved from https://ses-toolkit.info.undp.org/sites/g/files/zskgke446/files/SES%20Document%20Library/Social%20and%20Environmental%20Standards/UNDP%20SES%20Stakeholder%20Engagement%20GN_Oct2017.pdf.
20. Barquet, K., Segnestam, L., & Dickin, S. (2022). Mapstakes: A tool for mapping, involving and monitoring stakeholders in co-creation. *SEI Report*. Stockholm Environment Institute, Stockholm. URL: <https://doi.org/10.51414/sei2022.014>.
21. Bourne, L., & Weaver, P. (2010). Mapping stakeholders. In E. Chinyio & P. Olomolaiye (Eds.), *Construction stakeholder management* (3rd ed., pp. 99–120). Blackwell Publishing Ltd.
22. Schiller, C., Winters, M., Hanson, H. M., & Ashe, M. C. (2013). A framework for stakeholder identification in concept mapping and health research: A novel process and its application to older adult mobility and the built environment. *BMC Public Health*, 13 (1), 428. URL: <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-428>.
23. Beeken, F., Katsampa, D., Duxbury, M., Ellis-Caird, H., Head, A., Prowse, S., Wellsted, D., Zormati, P., Mengoni, S. E., & Rhode, L. (2024). Mapping stakeholders to maximise the impact of research on health inequalities for people with learning disabilities: The development of a framework for the Making Positive Moves studys. *British Journal of Learning Disabilities*, 52 (3), 443–455. URL: <https://doi.org/10.1111/bld.12591>.
24. Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). USA: PMI.
25. Danchenko, O. B., & Bas, D. V. (2018). Method of value management of an art project. In *Project management: State and prospects: Proceedings of the XIV international scientific and practical conference* (p. 33). Mykolaiv: NUK. [in Ukrainian].
26. Bas, D. V. (2018). Method of identification of stakeholders of an art project. In *Project management in the development of society. Topic: Project management in the context of transition to behavioral economics: Proceedings of the XV international scientific and practical conference* (pp. 30–31). Kyiv: KNUBA. [in Ukrainian].
27. Rybak, A. I., & Azarova, I. B. (2017). *Stakeholder management in project management* [Monograph]. Odesa: ODABA. [in Ukrainian].
28. Shevchenko, T. (2023). Project stakeholders: Who they are and why it is important to establish communication with them. Retrieved from <https://wizeclub.education/blog/stejkholderi-proyektu-hto-taki-ta-chomu-vazhlivo-nalagoditi-z-nimi-komunikatsiyu/>. [in Ukrainian].
29. Ishchenko, V. A., & Kharuta, V. S. (2025). Cognitive model of value-oriented project management in the field of passenger transportation. In *Project management in the development of society. Topic: "Project management of post-war reconstruction of Ukraine"* (pp. 126–130). Kyiv: KNUBA. [in Ukrainian].
30. Alkema, V. H., & Ishchenko, V. A. (2025). Models of value-oriented project management in the field of passenger transportation. *Automobile Roads and Road Construction*, (117, Part 1), 178–195. Kyiv: NTU. [in Ukrainian].

Посилання на публікацію

- | | |
|------|---|
| APA | Ishchenko, V., & Zaiats, O. (2025). Method of value-oriented project management in the passenger transport industry. <i>Management of Development of Complex Systems</i> , 63, 81–92, dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2025.63.81-92 . |
| ДСТУ | Іщенко В. А., Заяц О. В. Метод ціннісно-орієнтованого управління проєктами в галузі пасажирських перевезень. <i>Управління розвитком складних систем</i> . Київ, 2025. № 63. С. 81 – 92, dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2025.63.81-92 . |