

УДК 005.8:658.5:005.7

Двуліт З. П.

zoriana.p.dvulit@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0002-2157-1422

Researcher ID: F-8817-2018

д.е.н., проф., професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Рак Б. І.

bohdan.i.rak@lpnu.ua, ORCID ID: 0009-0003-9030-9422

Researcher ID: LKJ-4948-2024

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ЧИННИКИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Анотація. У статті досліджено трансформацію сучасної парадигми управління проектами в умовах зростаючої невизначеності, динамічності ринкового середовища та підвищення складності проектних ініціатив. Обґрунтовано обмеженість традиційного підходу, що базується на дотриманні параметрів «залізного трикутника» (час, бюджет, обсяг), та доведено необхідність переходу до ціннісно-орієнтованого управління, спрямованого на максимізацію стратегічних вигод і задоволення потреб усіх зацікавлених сторін. Розкрито сутність концепції спільного створення цінності як інтерактивного процесу, у межах якого підприємство разом зі стейкхолдерами формує додану вартість через обмін знаннями, ресурсами та компетенціями. Узагальнено сучасні наукові підходи до трактування ролі стейкхолдерів і визначено їх трансформацію з пасивних носіїв вимог у активних партнерів управління. Проаналізовано моделі формування цінності, зокрема незалежне та спільне створення цінності, а також визначено їх вплив на результати проектної діяльності. Встановлено ключові чинники формування цінності, серед яких рівень невизначеності вимог, складність проекту, якість комунікацій, ресурсне забезпечення та професійні компетенції команди. Обґрунтовано доцільність застосування антиризикового управління стейкхолдерами як інструменту нейтралізації конфліктів інтересів і мінімізації деструктивного впливу зацікавлених сторін. Визначено роль гнучких методологій управління та інноваційних підходів у забезпеченні адаптивності проектів до змінних умов. Доведено, що інтеграція ESG-принципів у процес управління сприяє формуванню довгострокової цінності та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Запропоновано концептуальні засади переходу до результат-орієнтованих моделей управління, що забезпечують стратегічний розвиток організацій. Додатково акцентовано увагу на необхідності синергії між стратегічним і проектним рівнями управління як передумови ефективного формування бізнес-цінності. Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування запропонованих підходів у діяльності підприємств різних галузей.

Ключові слова: управління проектами, ціннісно-орієнтований підхід, стейкхолдери, спільне створення цінності, ESG-фактори, успіх проекту.



Dvulit Zoriana

zoriana.p.dvulit@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0002-2157-1422

Researcher ID: F-8817-2018

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University, Lviv

Rak Bohdan

bohdan.i.rak@lpnu.ua, ORCID ID: 0009-0003-9030-9422

Researcher ID: LKJ-4948-2024

Postgraduate, Lviv Polytechnic National University, Lviv

FACTORS AND FEATURES OF ENTERPRISE PROJECT MANAGEMENT BASED ON A VALUE-ORIENTED APPROACH

Abstract. The article examines the transformation of the modern project management paradigm under conditions of increasing uncertainty, market dynamism, and growing complexity of project initiatives. The limitations of the traditional approach focused on the “iron triangle” parameters (time, cost, scope) are substantiated, and the necessity of transitioning to value-oriented management aimed at maximizing strategic benefits and stakeholder satisfaction is proven. The essence of value co-creation is revealed as an interactive process in which enterprises and stakeholders jointly generate added value through the exchange of knowledge, resources, and competencies. Contemporary scientific approaches to understanding stakeholder roles are generalized, emphasizing their transformation from passive requirement holders into active partners in project governance. Models of value creation, including independent and co-creation approaches, are analyzed, and their impact on project performance is determined. Key value drivers are identified, including requirement uncertainty, project complexity, communication quality, resource availability, and team competencies. The relevance of anti-risk stakeholder management is justified as an effective tool for mitigating conflicts of interest and minimizing destructive stakeholder influence. The role of agile methodologies and innovative approaches in enhancing project adaptability to changing environments is highlighted. It is demonstrated that integrating ESG principles into project management contributes to long-term value creation and strengthens enterprise competitiveness. Conceptual foundations for transitioning to result-oriented management models that ensure sustainable strategic development are proposed. Additionally, emphasis is placed on the need for synergy between strategic and project management levels as a prerequisite for effective value creation. The practical significance of the study lies in the applicability of the proposed approaches across enterprises in various industries.

Keywords: project management, value-oriented approach, stakeholders, value co-creation, ESG factors, project success.

JEL Classification: L21, M10, M21, O22

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-48-5>

Постановка проблеми. У сучасних умовах діяльності підприємств система управління проектами зазнає суттєвих трансформацій через динамічність ринкового середовища та зростаючу складність проектних ініціатив. Традиційні підходи, зосереджені на дотриманні «залізного трикутника»: часу, бюджету та обсягу, часто виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової стратегічної стійкості бізнесу. Це підкреслює актуальність ціннісно-орієнтованого управління, яке фоку-

сується на максимізації вигод для всіх стейкхолдерів і досягненні стратегічних цілей організації. Ключовим науковим завданням є переосмислення ролі стейкхолдерів, що мають трансформуватися з пасивних джерел вимог у активних партнерів у процесі спільного створення цінності (Value Co-creation). Практична значущість проблеми посилюється необхідністю впровадження моделей взаємодії, що забезпечують доступ до унікальних ресурсів, знань та компетенцій партнерів.

Особливої ваги набуває розроблення механізмів «антиризикового управління» для нейтралізації потенційних конфліктів інтересів і ресурсного саботажу з боку стейкхолдерів. Інтеграція принципів ESG (екологічних, соціальних та управлінських) у парадигму створення цінності висуває нові вимоги до сучасної методології проєктного менеджменту. Управління в умовах високої невизначеності вимагає інноваційних підходів, що дозволяють гнучко адаптувати результати проєкту до мінливих потреб ринку. Успішне вирішення цих завдань створює підґрунтя для впровадження нових результат-орієнтованих комерційних моделей, що підвищують конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах ціннісно-орієнтованого підходу суттєво переоцінюється роль стейкхолдерів у системі управління проєктами. Якщо традиційно зацікавлені сторони сприймалися переважно як джерела вимог чи потенційних ризиків, сучасні концепції акцентують спільне управління з їх залученням. Відповідно до теорії стейкхолдерів Фрімена, організація розвивається через взаємодію із зацікавленими сторонами, а саме ці зв'язки формують цінність. Центральне значення набуває концепція спільного створення цінності (Value Co-creation) – інтерактивний процес, у межах якого підприємство разом зі стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, персоналом) формує нову цінність. Цінність не є статичною характеристикою продукту, вона виникає у процесі використання та взаємодії на ринку. Для управління проєктами це означає перехід від транзакційної моделі до партнерської [1].

Дослідження показують, що активне залучення стейкхолдерів на ранніх стадіях проєкту, під час формування вимог або розробки концепції, знижує невизначеність і підвищує відповідність результатів реальним потребам. У моделях спільного створення цінності стейкхолдери стають повноцінними партнерами, що надають доступ до унікальних ресурсів, знань і компетенцій. Важливу роль відіграють відкритий діалог і прозорість. У гнучких підходах постійний зворотний зв'язок від користувачів практично втілює принципи спільного створення цінності, дозволяючи адаптувати продукт до динамічних вимог ринку [2].

Значний внесок у дослідження процесів створення цінності в проєктах здійснив Рохас Б., який проаналізував вплив різних

моделей формування цінності на результати проєктної діяльності. Він виділив два базові підходи – незалежне та спільне створення цінності – та показав їхній вплив на кінцеву цінність проєкту [3]. Тестореллі Р., Тісо А. та Вербано Ч. досліджували, як контрольні та інноваційні підходи впливають на успіх проєктів і формування нематеріальних вигод [4]. Бартусік К. та Валас-Требац Й. [5], а також Гросул В. А. і Балацька Н. Ю. [6] вивчали вплив тісної взаємодії виконавця і замовника на формування цінності проєкту, показавши, що вона підвищує ефективність управління та знижує ризики. Кравчук І. В. і Литвишко Л. О. досліджували вплив конфліктів інтересів і деструктивних дій на цінність проєкту, пропонуючи методологію аналізу ризиків та управління стейкхолдерами для мінімізації негативного впливу [7]. Медведєва О. М. [8] у своєму дослідженні вивчала вплив різних факторів на рівень цінності проєкту.

Таким чином, наявні дослідження формують наукову основу для розвитку ціннісно-орієнтованого управління проєктами, проте потребують подальшого вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є дослідити підходи до створення цінності в проєктах та визначити роль стейкхолдерів, невизначеності і складності для ефективного управління цінністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до концепції Рохас Б. [3], процес створення цінності включає три взаємопов'язані складові: стратегію управління проєктом (яка може базуватися на контрактних зобов'язаннях або партнерській взаємодії), режим взаємодії (координування або співпраця) та управлінський фокус (моніторинг і контроль або інновації). Незалежне створення цінності передбачає домінування формалізованих контрактів, детальне планування та жорсткий контроль процесів. Натомість модель спільного створення цінності орієнтується на партнерство, активну співпрацю та інноваційність, реалізовану через якісну комунікацію, дотримання норм і довіру між учасниками. Дослідження показують, що і контрольні, і інноваційні підходи позитивно впливають на традиційні параметри успіху проєктів – вартість, терміни, обсяг, якість, а також формують додаткові нематеріальні вигоди в довгостроковій перспективі [3;4].

Незалежне формування цінності має подвійний ефект: забезпечує економічні вигоди через

міжорганізаційну взаємодію, але може знижувати задоволеність учасників у конкурентних умовах. Ефективний обмін інформацією частково компенсує ці недоліки, підвищуючи результативність, економічну ефективність і інноваційну активність. Важливу роль відіграють якість інформаційних потоків і здатність менеджменту контролювати процеси, що впливає на стратегічну цінність проекту, дотримання регуляторних вимог і прибутковість активів. Належний контроль знижує ризик перевищення бюджету та відхилень від плану.

Спільне створення цінності сприяє успіху окремих проєктів і організації загалом. Залучення клієнтів до розробки продукту покращує його характеристики, оптимізує витрати та стимулює інновації через обмін інформацією і координацію між постачальниками і споживачами. Міжорганізаційна співпраця підвищує операційну цінність, зменшуючи витрати, підвищуючи якість, скорочуючи терміни і забезпечуючи відповідність нормативним вимогам. Взаємна довіра і ефективна комунікація формують відносну цінність та зміцнюють довгострокові партнерства. Спільне виробництво стимулює інновації, підвищує загальну цінність через вдосконалення продуктів, освоєння ринків і зниження ризиків. Дослідження у сфері оборонних і IT-проєктів підтверджують, що залучення ключових стейкхолдерів і ефективні управлінські механізми визначають успіх [3].

Дослідження свідчать, що найбільший ефект створення цінності досягається при тісній співпраці між виконавцем і замовником, що сприяє підвищенню стандартів управління, накопиченню компетенцій, обміну знаннями та зменшенню ризиків завдяки своєчасній ідентифікації загроз [5; 6].

Цінність проєкту може зазнавати негативного впливу через конфлікти інтересів або деструктивні дії. Методологія передбачає аналіз балансу ризиків, ідентифікацію критичних груп, оцінку ймовірності реалізації ризиків і розробку заходів для їх нейтралізації, що робить управління стейкхолдерами динамічним процесом для максимізації позитивного ефекту та мінімізації негативного [7].

Серед ключових детермінант створення цінності виділяють професійні компетенції команди, які забезпечують якість рішень і ефективність реалізації, а також здатність керівників оперативно реагувати на виклики та адаптувати управлінські підходи до змін, що особливо важливо для гнучких методологій.

Суттєвий вплив на формування цінності також має рівень забезпеченості проєкту фінансовими та іншими ресурсами на всіх етапах його життєвого циклу. Водночас визначальним фактором виступає якість постановки цілей і параметрів проєкту, включаючи чітке планування бюджету, строків і змісту робіт, що відповідає концепції «залізного трикутника». Важливою умовою створення цінності є також наявність стабільних партнерських відносин та ефективною взаємодії зі стейкхолдерами, що безпосередньо узгоджується з принципами спільного створення цінності.

Водночас дослідники зазначають, що очікуваний рівень цінності проєкту меншою мірою залежить від таких чинників, як неконтрольоване розширення обсягу робіт, яке, навпаки, може негативно впливати на досягнення запланованих результатів [5; 8]. Рохас Б. у своїх дослідженнях обґрунтовує, що ефективність різних підходів до створення цінності та їх вплив на кінцеві результати проєкту значною мірою визначаються двома ключовими контекстуальними змінними – рівнем невизначеності вимог і складністю проєкту. Перша змінна (невизначеність) трактується як розрив між обсягом інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, та фактично доступною інформацією. У випадках, коли вимоги до проєкту є нечітко сформульованими або схильними до частих змін, рівень невизначеності суттєво зростає. Таким чином, невизначеність вимог можна визначити як різницю між інформаційною базою, необхідною для їх чіткого формулювання, та реальною доступністю відповідних даних. У науковій літературі виділяють два основні аспекти цієї невизначеності: нестабільність і різноманітність вимог. Нестабільність характеризує частоту та масштаб змін вимог у процесі реалізації проєкту, що корелює зі зміною сприйняття цінності в динаміці. Натомість різноманітність вимог відображає ступінь відмінностей у очікуваннях різних стейкхолдерів щодо результатів проєкту, що, своєю чергою, пов'язано із суб'єктивністю сприйняття цінності.

Другою важливою змінною є складність проєкту, яка охоплює такі характеристики, як масштаб, розмір, кількість і різноманітність компонентів, підзадач та взаємозв'язків між ними. При цьому складність розглядається не лише як характеристика структури проєкту, але й як джерело додаткової невизначеності.

У сучасних дослідженнях виокремлюють два ключові виміри складності: структурну та динамічну. Структурна складність пов'язана з організацією елементів і підсистем у межах проєкту, тоді як динамічна складність проявляється у змінності взаємозв'язків між компонентами проєкту, а також між проєктом і його зовнішнім середовищем у часі [3].

Для проєктів із чіткими вимогами та відносно простою успіх залежить від моніторингу, контролю та впровадження інновацій. Обидва підходи ефективні за реляційного управління – на основі довіри, взаємозв'язків і партнерства, на відміну від контрактного формалізованого підходу, оскільки воно створює передумови для координації та співпраці учасників. За високої невизначеності ключову роль відіграють інновації, підтримані співпрацею та реляційними механізмами управління. Процес спільного створення цінності дозволяє адаптувати результати до змінних потреб. Для складних проєктів ефективність забезпечує поєднання контролю та інновацій: контрактні механізми координують і контролюють, реляційні стимулюють співпрацю та розвиток інновацій.

Важливим є здатність керівника аналізувати чинники проєкту, критично оцінювати альтернативи та ухвалювати обґрунтовані рішення, щоб мінімізувати надлишкові дії і запобігти зниженню очікуваної цінності. Дослідження показують, що впровадження адекватної методології управління цінністю разом із своєчасною ідентифікацією чинників підвищує ефективність реалізації проєктів. Це досягається через вдосконалення планування, своєчасне реагування на проблеми, виявлення ризиків і розробку заходів щодо їх мінімізації, а також розвиток формальних і неформальних каналів комунікації для узгодження цілей та підвищення ефективності фінансового менеджменту. Особливе значення має цінність, сформована нематеріальними вигодами, яка охоплює результати діяльності компанії та процеси розроблення і реалізації проєктів [5; 9].

Стратегічні цілі трансформуються у конкретні ініціативи та функціональні можливості для створення бізнес-цінності. На цьому етапі важливими є компромісні рішення щодо пріоритетності ініціатив, вибору технологій і оптимального дизайну продуктів чи послуг. У підході SAFe бізнес-цінність виступає інтегруючим елементом, поєднуючи всі

рівні управління та сприяючи обґрунтованим рішенням. Для довгострокового успіху принципи створення бізнес-цінності слід інтегрувати у щоденні управлінські процеси [10].

У процесі реалізації проєктів ключовим завданням є досягнення балансу між створенням правильного рішення, яке відповідає потребам клієнтів і забезпечує цінність, та його якісною реалізацією, що гарантує надійність і подальший розвиток системи.

Ціннісно-орієнтоване управління розглядається як безперервний процес ідентифікації, оцінювання та максимізації цінності проєкту для всіх його учасників протягом усього життєвого циклу. Це передбачає систематичний моніторинг і контроль процесів створення цінності, а також адаптацію управлінських рішень відповідно до змін середовища [8; 11].

Управління цінністю є фундаментальною управлінською концепцією, інтегрованою в різні системи менеджменту та орієнтованою на цінність і функціональну ефективність. Воно спрямоване на розвиток компетенцій персоналу, стимулювання інновацій, формування синергії між учасниками організації та максимізацію загальної ефективності її функціонування.

У науковій літературі представлені різні підходи до визначення управління цінністю, що залежать від методологій управління проєктами, типів проєктів і рівня зрілості проєктного менеджменту в організаціях. Узагальнено його можна розглядати як процес забезпечення вигод для замовника. У контексті проєктів цінність проявляється через результати, яких досягають замовники, або через ефективну організацію управлінських заходів.

Якщо проєкт генерує цінність, його можна розглядати як економічну категорію, оскільки вигоди отримують не лише замовники, а й організація-виконавець. Управління цінністю проєкту підвищує ймовірність досягнення запланованих результатів і формування очікуваних вигод. Воно охоплює інструменти, методи та практики, що підтримують управління проєктами та спрямовані на максимізацію результативності. Управління цінністю включає ідентифікацію функціональних характеристик проєкту та їх зіставлення із системою цінностей замовника. Водночас цей процес виступає формою комунікаційної взаємодії між групами стейкхолдерів, сприяючи узгодженню очікувань. На думку науков-

ців, ціннісно-орієнтоване управління підприємством полягає у формуванні та реалізації системи управлінських рішень, спрямованих на створення, розвиток і довгострокове утримання конкурентних переваг в умовах динамічного ринку. Це досягається шляхом максимізації споживчої цінності, яка втілюється у продуктах і послугах, що пропонуються підприємством [5; 12].

Дослідження Молоканової В. М. та співавторів акцентують увагу на важливості лідерства у формуванні організаційної культури, орієнтованої на цінності, а також у забезпеченні залученості проектних команд до досягнення стратегічних цілей підприємства [13].

Окремі науковці розглядають ціннісно-орієнтоване управління як діяльність, спрямовану на зростання ринкової вартості підприємства. Оскільки вартість компанії визначається дисконтованими майбутніми грошовими потоками, створення цінності можливе лише за умови інвестування капіталу з дохідністю, що перевищує його вартість. Ключовими показниками виступають EVA, ROI та NPV. Водночас виключно фінансові критерії на рівні окремих проєктів мають методологічні обмеження, особливо для інфраструктурних, соціальних чи організаційних проєктів, які генерують цінність, що не вимірюється короткостроковими фінансовими показниками.

Це зумовлює необхідність ширшого трактування цінності. У літературі розрізняють підходи, орієнтовані на створення вартості для акціонерів та для зацікавлених сторін. Перший фокусується на фінансових результатах, другий – на балансуванні інтересів усіх стейкхолдерів, включаючи клієнтів, персонал, партнерів і суспільство. У даному дослідженні основна увага приділяється підходу, орієнтованому на створення цінності для стейкхолдерів.

Особливу увагу привертає підхід стандарту Р2М, розвинений українською науковою школою управління проєктами. Згідно з Бушуєвим С. Д., управління на основі цінності – це стиль менеджменту, спрямований на сталий розвиток організації через реалізацію інноваційних програм і проєктів. Цінність у цьому підході визначається як співвідношення рівня задоволення потреб, досягнення місії організації та обсягу використаних ресурсів.

Вагомим теоретичним внеском є виокремлення двох ключових умов формування цінності проєкту. По-перше, обов'язковою

умовою є здатність менеджера забезпечити реалізацію проєкту відповідно до бюджету, строків і якості, що формує базу для створення цінності. По-друге, достатньою умовою є досягнення узгодженості цінності для всіх стейкхолдерів через характеристики продукту. Це пояснює ситуації, коли технічно успішні проєкти не забезпечують очікуваного результату через відсутність сприйняття цінності ринком або ключовими стейкхолдерами. У підході Р2М цінність розглядається у двох вимірах: вузькому – пов'язаному з характеристиками продукту, та широкому – що відображає стратегічний внесок проєкту у розвиток підприємства. Формування цінності відбувається через реалізацію місії проєкту, а оцінювання здійснюється за допомогою профілю цінності, який візуалізує баланс економічної, соціальної, екологічної та інтелектуальної складових [14].

Лаурсен М. та Свейвіг П. зазначають, що традиційно управління цінністю орієнтувалося на оптимізацію співвідношення вигод і витрат, що на практиці часто зводилося до скорочення капітальних витрат без належної уваги до збільшення вигод [15]. Сучасні методології, зокрема MoV та SAFe, пропонують ширше бачення, одночасно враховуючи витрати та очікувані вигоди для максимізації цінності.

У ціннісно-орієнтованому управлінні важливий взаємозв'язок між управлінням окремими проєктами та портфелем проєктів. Портфель розглядається як сукупність інвестиційних ініціатив, що мають забезпечувати максимізацію цінності підприємства при прийнятному рівні ризику. Дослідження підтверджують, що узгодженість портфеля зі стратегічними цілями є критичною для успіху. Ефективне управління передбачає не лише відбір проєктів із високою рентабельністю, а й баланс між коротко- та довгостроковими ініціативами, які формують потенціал майбутнього розвитку.

Нижче у табл. 1 представлено порівняння ключових характеристик традиційного та ціннісно-орієнтованого підходів до управління проєктами.

Порівняльний аналіз у таблиці 1 демонструє зміну парадигми управління – від орієнтації на продукт до пріоритету стратегічної цінності. На відміну від традиційного підходу, де успіх вимірюється дотриманням «залізного трикутника» (час, бюджет, обсяг), ціннісно-

Таблиця 1

Порівняння традиційного та ціннісно-орієнтованого підходів до управління проектами

Критерій	Традиційний підхід	Ціннісно-орієнтований підхід
Ключовий фокус	Орієнтація на створення кінцевого продукту або результату (deliverable)	Орієнтація на формування цінності та досягнення стратегічних цілей організації
Критерії оцінки успіху	Дотримання термінів, бюджету та змісту робіт («залізний трикутник»)	Рівень задоволеності стейкхолдерів, показники ROI, EVA, а також досягнення стратегічних результатів
Роль менеджера проекту	Виконавець функцій контролю за ресурсами та дотриманням плану	Лідер змін, інтегратор інтересів стейкхолдерів, ініціатор підприємницьких рішень
Взаємодія зі стейкхолдерами	Управління очікуваннями та захист визначеного обсягу робіт	Активне залучення та спільне створення цінності
Характер планування	Жорстке, детально структуроване на початкових етапах	Гнучке, ітеративне, з акцентом на пріоритезацію завдань відповідно до їх цінності
Моніторинг і контроль	Використання методів контролю витрат, зокрема управління освоєною вартістю (EVM)	Орієнтація на управління вигодами (BRM), застосування метрик цінності та ESG-показників
Горизонт управління	Обмежується завершенням проекту та передачею результату	Охоплює повний життєвий цикл продукту, включаючи стадію експлуатації
Ставлення до змін	Спрямованість на мінімізацію змін (розширення обсягу розглядається як ризик)	Готовність до змін, що сприяють підвищенню цінності проекту

Джерело: власне напрацювання

орієнтоване управління фокусується на задоволеності стейкхолдерів та показниках ROI і EVA. Менеджер проекту трансформується з контролера ресурсів у лідера змін та інтегратора інтересів усіх зацікавлених сторін. Замість пасивного управління очікуваннями застосовується модель спільного створення цінності, де стейкхолдери стають активними партнерами. Планування стає гнучким і ітеративним, що дозволяє пріоритезувати завдання за їхньою реальною корисністю.

Зміни більше не сприймаються як ризики, а як можливості підвищити цінність проекту. Горизонт управління охоплює весь життєвий цикл продукту, включно зі стадією експлуатації для моніторингу вигод. Це створює підґрунтя для комерційних моделей, орієнтованих на результат, і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження підтверджує, що в умовах сучасного динамічного ринку відбувається фундаментальна зміна управлінської парадигми: від жорсткого контролю параметрів «залізного трикутника» до ціннісно-орієнтованого під-

ходу, спрямованого на максимізацію стратегічних вигод для всіх учасників. Ключовим чинником успіху стає трансформація стейкхолдерів із пасивних об'єктів управління на активних партнерів у процесі спільного створення цінності, що дозволяє гнучко адаптувати результати проекту до мінливих вимог. Встановлено, що вибір моделі взаємодії від формалізованих контрактів до довірчого партнерства критично залежить від рівня невизначеності та складності проектних ініціатив. Для вітчизняного бізнес-середовища доведено критичну необхідність впровадження «антиризикового управління», яке дозволяє нейтралізувати потенційні конфлікти інтересів та ресурсний саботаж з боку зацікавлених сторін.

Дальші перспективи досліджень у цьому напрямку пов'язані з розробленням прикладного інструментарію для переходу до комерційних моделей, орієнтованих на результат, що є запорукою довгострокової конкурентоспроможності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Hamidi F., Gharnah N. S., Khajeheian D. A Conceptual Framework for Value Co-Creation

in Service Enterprises (Case of Tourism Agencies). *Sustainability*. 2020. Vol. 12(1). 213. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12010213>.

2. Liu X., Liu P., Li M. Factors influencing value co-creation in cultural and creative enterprises: An empirical study. *Heliyon*. 2024. Vol. 10(15). e35100. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35100>

3. Boris Fabrizio Heredia Rojas. The Contingent Effects of Value Creation Processes on Project Value – An Empirical Analysis from Project Managers’ Perspective. The University of Sydney. 2018. 271 p.

4. Testorelli R., Tiso A., Verbano C. Value Creation with Project Risk Management: A Holistic Framework. *Sustainability*. Vol. 16 (2). 753. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16020753>

5. Bartusik K., Walas-Trębacz J. Project value determinants in organizations. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*. 2019. Vol. 43 (3). P. 87–100. DOI: <https://doi.org/10.25944/znmwse.2019.03.87100>

6. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2020. №4(1). С. 3–13. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-1-3>

7. Кравчук І. В., Литвишко Л. О. Сучасні підходи до управління стейкхолдерами проєктів транспортних підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2024. №60. С. 79–86. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.79-86>

8. Медведєва О. М. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проєктах як науковий напрямок в управлінні проєктами та програмами. *Управління проєктами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* 2012. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля. №3(43). С. 124–136.

9. Szopińska-Mularz M. Planning design value-driven scenarios for innovation: A case study of adaptive reuse for food production based on the design management model. *Design Studies*. 2025. Vol. 97. 101299. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.destud.2025.101299>

10. Leffingwell, D. SAFe 4.5 Reference Guide: Scaled Agile Framework for Lean Enterprises, Second edition. Addison-Wesley. 2018. 816 p.

11. Lin X., Yahya K., Mazlan A. N., Ismail S., Hu L., Kasiman E. H. B. Status of value management studies in construction projects: A systematic review. *Ain Shams Engineering Journal*. 2023. Vol. 14 (1). 101820. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101820>

12. Замазій О.В. Сутність концепції ціннісно-орієнтованого управління суб'єктами господарювання. *Економічний форум*. 2015. № 2. С. 250–257.

13. Molokanova V. M., Kuznetsov V., Kuznetsov V., Petrenko V., Krol A., Ciekanowski Z.

Implementation of value-oriented project portfolio management for the development of complex system. *Journal of modern science*. 2024. Vol. 5 (1). P. 405–429. DOI: <https://doi.org/10.13166/jms/186050>

14. Kostiukevych R., Kostiukevych A. Application of value oriented approach to strategic management of project portfolio of unified territorial communities. *International Journal of New Economics and Social Sciences*. 2017. № 2(6). P. 97–107. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.7627>

15. Laursen M., Svejvig P. Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International journal of project management*. 2016. Vol. 34 (4). P. 736–747.

REFERENCES

1. Hamidi F., Gharneh N. S. and Khajeheian D. (2020), A Conceptual Framework for Value Co-Creation in Service Enterprises (Case of Tourism Agencies). *Sustainability*, vol. 12(1), 213. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12010213>

2. Liu X., Liu P. and Li M. (2024), Factors influencing value co-creation in cultural and creative enterprises: An empirical study. *Heliyon*, vol. 10(15), e35100. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35100>

3. Rojas B. F. H. (2018), The Contingent Effects of Value Creation Processes on Project Value – An Empirical Analysis from Project Managers’ Perspective (PhD Thesis). The University of Sydney, 271 p.

4. Testorelli R., Tiso A. and Verbano C. (2024), Value Creation with Project Risk Management: A Holistic Framework. *Sustainability*, vol. 16(2), 753. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16020753>

5. Bartusik K. and Walas-Trębacz J. (2019), Project value determinants in organizations. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, vol. 43(3), pp. 87–100. DOI: <https://doi.org/10.25944/znmwse.2019.03.87100>

6. Hrosul V. A. and Balatska N. Yu. (2020), Tsinnisno-oriiientovanyi pidkhdid do upravlinnia rozvytkom pidpriemstva restorannoho biznesu [Value-oriented approach to managing the development of a restaurant business enterprise]. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriiia “Ekonomiczni nauky”*, no. 4(1), pp. 3–13. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-1-3>

7. Kravchuk I. V. and Lytvysenko L. O. (2024), Suchasni pidkhody do upravlinnia steikkholderamy proiektiv transportnykh pidpriemstv [Modern approaches to stakeholder management of transport enterprise projects]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 60, pp. 79–86. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.79-86>

8. Medvedieva O. M. (2012), Tsinnisno-oriento-uvane upravlinnia vzaiemodiiuu v proektakh yak naukovyi napriamok v upravlinniu proektamy ta prohramamy [Value-oriented management of interaction in projects as a scientific direction in project and program management]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: Zb. nauk. pr.*, no. 3(43), pp. 124–136. Luhansk: SNU im. V. Dalia.

9. Szopinska-Mularz M. (2025), Planning design value-driven scenarios for innovation: A case study of adaptive reuse for food production based on the design management model. *Design Studies*, vol. 97, 101299. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.destud.2025.101299>

10. Leffingwell, D. (2018), SAFe 4.5 Reference Guide: Scaled Agile Framework for Lean Enterprises (2nd ed.). Addison-Wesley, 816 p.

11. Lin X., Yahya K., Mazlan A. N., Ismail S., Hu L. and Kasiman E. H. B. (2023), Status of value management studies in construction projects: A systematic review. *Ain Shams Engineering Journal*, vol. 14(1), 101820. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101820>

12. Zamazii O. V. (2015), Sutnist kontseptsii tsinnisno-orientoovanoho upravlinnia subiektamy

hospodariuvannia [The essence of the concept of value-oriented management of business entities]. *Ekonomichni forum*, no. 2, pp. 250–257.

13. Molokanova V. M., Kuznetsov V., Kuznetsov V., Petrenko V., Krol A. and Ciekanowski Z. (2024), Implementation of value-oriented project portfolio management for the development of complex system. *Journal of modern science*, vol. 5(1), pp. 405–429. DOI: <https://doi.org/10.13166/jms/186050>

14. Kostiukevych R. and Kostiukevych A. (2017), Application of value oriented approach to strategic management of project portfolio of unified territorial communities. *International Journal of New Economics and Social Sciences*, no. 2(6), pp. 97–107. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.7627>

15. Laursen M. and 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*, vol. 34(4), pp. 736–747.

Дата надходження статті: 18.02.2026

Дата прийняття статті: 10.03.2026

Дата публікації статті: 30.03.2026