

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЦІННОСТЯМИ В ПРОГРАМАХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Олександра Мазуркевич

кандидат технічних наук

зі спеціальності «Управління проєктами та програмами»

доцент кафедри «Інформаційні технології»

Дніпровського Технологічного Університету IT STEP, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8390-7676>

almaz2809@gmail.com

Анотація

В умовах стрімкого ускладнення економічних структур і поглиблення взаємозалежності підприємств у глобальній економіці проблема управління організаційними змінами стає дедалі актуальнішою. У цій статті проводиться детальний аналіз концепції управління цінностями в програмах розвитку підприємств з урахуванням необхідності інтеграції стратегічних цілей з операційною діяльністю. Наукова новизна дослідження полягає в розробці системного підходу до управління цінностями програмних ініціатив, що забезпечує їх кількісну та якісну оцінку, інтеграцію в процес ухвалення рішень, а також взаємозв'язок між інвестиціями, отриманими вигодами та стратегічними цілями організації. На відміну від традиційних підходів, заснованих переважно на оцінці рентабельності інвестицій, запропонований метод включає комплексну класифікацію цінностей (фінансові, нефінансові, нематеріальні), а також інструменти їх структурування та моніторингу. Особлива увага приділяється ідентифікації ієрархії цінностей, побудові моделей їх оцінки, аналізу взаємозв'язку різних категорій вигод і ризиків, а також механізмам адаптації програмних ініціатив до змінних умов зовнішнього середовища. У статті обґрунтована необхідність включення управління цінностями до корпоративних управлінських процесів, що дозволяє підвищити адаптивність підприємств і їхню конкурентоспроможність на ринку.

Запропонований підхід може бути використаний у стратегічному управлінні компаніями, що реалізують програми розвитку, а також в академічних дослідженнях, присвячених управлінню змінами та організаційному розвитку.

Ключові слова: управління цінностями, програми розвитку підприємств, стратегічний менеджмент, організаційний розвиток, управління змінами

SYSTEMIC APPROACH TO VALUE MANAGEMENT IN ENTERPRISE DEVELOPMENT PROGRAMS

Oleksandra Mazurkevych

Candidate of Technical Sciences

Associate Professor of the Department of Information Technologies

Dnipro Technological University IT STEP, Ukraine

Abstract

In the context of the rapid complexity of economic structures and the deepening interdependence of enterprises in the global economy, the issue of organizational change management is becoming increasingly relevant. This article provides a detailed analysis of the concept of value management in enterprise development programs, considering the necessity of integrating strategic goals with operational activities. The scientific novelty of the study lies in the development of a systemic approach to managing the values of program initiatives, ensuring their quantitative and qualitative assessment, integration into the decision-making process, and establishing interconnections between investments, obtained benefits, and the strategic goals of an organization. Unlike traditional approaches, which are mainly based on return-on-investment assessment, the proposed method includes a comprehensive classification of values (financial, non-financial, and intangible) and tools for their structuring and monitoring. Special attention is given to identifying the hierarchy of values, constructing models for their evaluation, analyzing the interrelationship between various categories of benefits and risks, and mechanisms for adapting program initiatives to changing external conditions. The article substantiates the necessity of incorporating value management into corporate management processes, which enhances enterprise adaptability and competitiveness in the market.

The proposed approach can be applied in strategic enterprise management for companies implementing development programs, as well as in academic research dedicated to change management and organizational development.

Keywords: *value management, enterprise development programs, strategic management, organizational development, change management*

Процеси глобалізації у світовій економіці призводять до збільшення взаємозв'язків і взаємозалежностей між різними економічними об'єктами, а також до значного ускладнення структур підприємств, і, як наслідок, загострюються проблеми управління цими підприємствами. Сучасне успішне управління підприємством повинно враховувати вплив зовнішнього оточення, яке має тенденцію до швидких змін, і базуватися на вмінні керівництва обирати правильний вектор розвитку організації¹.

Аналізуючи причини невдачі минулих програм, ми зазвичай концентруємо увагу на наступних питаннях: були результати програми своєчасними, витримано межі бюджету, чи відповідають визначеним параметрам якості результати. В інших випадках аналіз може показати, що програма виконана успішно, діяльність команди благополучно завершена, розрахунки з постачальниками закінчено, а зацікавлені особи та користувачі вельми задоволені. Набагато рідше звучить питання, найбільш доцільне ніж усі інші, а саме чи дійсно організація була готова до змін, що проваджує програма?

¹ Bushuyev, S. D., Bushuyeva, N. S., & Zakharyov, A. M. (2006). Models and methods of strategic development of fast-growing organizations. In V. A. Rach (Ed.), *Project management and production development: Collection of scientific papers* (No. 1 (17), pp. 5–14). Lugansk: SNU im. V. Dalia.

Згідно до методології управління програмами на підприємстві² ми визнаємо, що ініціативи здійснення змін не відбуваються у ізоляції й ключова роль відводиться інтеграції механізмів для реалізації програм й проектів з існуючими організаційними структурами, процесами та системами. Такий підхід дозволяє не лише досягти визначених цілей, а й підвищити адаптивність організації до нових викликів.

Згідно до роботи Бушуєва С. Д.³ головна задача проекту — створити цінність, саме тому оцінку ступеню досягнення цілі деякі джерела⁴⁵, розраховують використовуючи поняття цінності проекту або програми.

Метою даної статті є детальніший розгляд поняття цінності проекту та процесів управління цінністю у програмах розвитку на підприємстві⁶.

Слід зазначити, що одним із головних понять сучасного управління проектами та програмами є управління цінностями проекту, або програми. У керуванні реалізацією програми використовуються результати єдиної спрямованості стратегії для того, щоб пов'язати стратегію з поточною діяльністю. Наявність такого зв'язку гарантує, що реалізація цінностей буде узгодженою та що процеси, інструменти та методи будуть використовуватися послідовно та раціонально. Процеси планування, виконання та контролю спрямовані на визначення, здійснення та відстеження реалізації цінностей.

Управління проектами спрямовано на операційні види діяльності⁷, завдяки яким реалізується фактичне досягнення результатів. Відбувається реалізація конкретних вимірюваних цінностей та контроль за ними, проводиться управління командами, що працюють над проектами, заохочення цих команд до концентрації уваги на цінностях, що описані у аналізі господарської ситуації, розповсюдження інформації про реалізовані цінності.

Для кращого розуміння викладеного нижче матеріалу автор пропонує використовувати таке визначення поняття як управління цінностями.

Управління цінностями — це системний процес ідентифікації, планування, моделювання, моніторингу та оцінки створюваної цінності, що включає в себе

² Project Management Institute (PMI). (2017). *The Standard for Program Management* (5th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute

³ Bushuyev, S. D., Bushuyeva, N. S., et al. (2010). *Creative technologies of project and program management* [Monograph]. Kyiv: Sammit-knega

⁴ Bushuyeva, N. S. (2007). Mechanisms of matrix technologies for proactive balanced management of organizational development programs. In V. A. Rach (Ed.), *Project management and production development: Collection of scientific papers* (No. 3 (23), pp. 16–24). Lugansk: SNU im. V. Dalia.

⁵ Cooper, C., Flint-Taylor, J., & Pearn, M. (2013). *Building resilience for success: a resource for managers and organizations*. Basingstoke, GB: Palgrave Macmillan.

⁶ Malyi, V. V., Ivashchenko, V. P., Antonenko, S. V., & Mazurkevych, O. I. (2007). *Management of production development: A teaching and methodological guide*. Dnipropetrovsk: Porohy.

⁷ Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

визначення відповідальних ролей і зон відповідальності на всіх етапах реалізації програми або проєкту — від ініціації до повного досягнення визначених стратегічних результатів.

Найважливіші особливості успішного підходу до управління цінностями складаються у тому, що він дозволяє:

- виявити очікувані цінності, що будуть реалізовані завдяки програмі розвитку;
- створити структуру управління цінностями, що визначає процеси, відношення, ролі, та сфери відповідальності;
- розробляти моделі для впорядкування цінностей у програмі, включаючи проміжні та остаточні результати;
- визначити цінності, у тому числі їх атрибути та критерії, відповідальних осіб та похідні ризики;
- оцінювати взаємозв'язок між цінностями;
- розробляти плани реалізації цінностей, включаючи графік здійснення, точки проведення оцінок і взаємозалежності з іншими проєктами або програмами, а також процеси перетворень на підприємстві, спрямовані на впровадження та реалізацію;
- забезпечити звітність за реалізацію та засоби для відстеження впровадження цінностей з урахуванням вимог до управління результатами діяльності програм і підприємств.

Особи, які надають підтримку програмі, і керівники проєктів іноді, в приватному порядку, визнають, що управлінню цінностями не приділяється належна увага, тому що дати цінностям кількісну оцінку просто «занадто важко».

Аналогічним чином, занадто відчутно або занадто ризиковано потрапити «на гачок» і бути вимушеним реалізувати цінності, яким автор стратегії присвоїв кількісні показники лише для того, щоб домогтися офіційного затвердження програми.

Але кількісну оцінку цінностей можна спростити, чітко розібравшись в категоріях, на які цінності поділяються.

Забезпечивши участь і постійну прихильність відповідних зацікавлених осіб протягом усього процесу управління цінностями, також можна забезпечити відповідальність і підтримку в досягненні кількісних показників цінностей.

Організація, яка взяла на озброєння нові методи роботи, може накопичити безліч цінностей різного роду. Значення, що надається окремим видам цінностей, залежить від того, чого намагається досягти організація. Це результати, до яких прагне організація, — не обов'язково економія в грошовому вираженні, хоча і вона нерідко присутня. Виявити потенційні цінності і дати їм кількісну оцінку може бути важко, якщо відволіктися від показників тільки окупності інвестицій і поглянути трохи далі. Тому потрібен надійний метод, необхідною

передумовою якого є розуміння і поширення інформації про те, якими мають бути очікувані цінності.

Автор пропонує поділяти цінності на три категорії:

1. **прямі фінансові вигоди:** їх можна кількісно виміряти і оцінити (матеріальні);
2. **прямі нефінансові вигоди:** їх можна кількісно виміряти, але важко або неможливо визначити їх цінність (матеріальні);
3. **непрямі вигоди:** їх можна виявити, але важко виміряти в кількісному вираженні (нематеріальні).

Фінансові та прямі нефінансові цінності відносно легко виявити і кількісно виміряти. Прямі фінансові цінності можна порівняти між собою у вартісному вираженні або порівнювати з іншими потенційними інвестиціями (щоб оцінити їх альтернативну вартість). Такі нефінансові цінності, як підвищення процентного показника частки на ринку, вимагають більш жорсткого обґрунтування, але це дозволяє заручитися підтримкою зацікавлених осіб. Щоб повністю оцінити внесок цінностей програми в цілому, дуже важливо виявити і виміряти цінності, а також визначити їх значущість з точки зору внеску у створення глобальної цінності підприємства.

Виявляти непрямі, або нематеріальні, цінності і визначати їх пріоритетність необхідно, незважаючи на те, що між ними, здається, немає нічого спільного. Для цього необхідно оцінити внесок цих цінностей в досягнення цілей підприємства. Щоб створити чіткий значимий зв'язок між цінностями, потрібно в першу чергу сформулювати самі цілі так, щоб вони звучали як можна більш конкретно і припускали можливість кількісного виміру результатів. Якісний же аспект документування і порівняння нематеріальних цінностей зберігається навіть в такому випадку.

У процесі управління цінностями необхідно постійно звірятися зі стратегіями підприємства і цілями для того, щоб гарантувати надійність, доречність і в певному сенсі можливість кількісного виміру цінностей, нехай навіть за умовною шкалою, що відповідає одній з цілей підприємства.

Різні цінності мають свої особливості, пов'язані з досягненням і реалізацією. Ці особливості, виражені в показниках часу, простоті вимірювання і ймовірності здійснення, повинні бути виявлені в рамках процесу ідентифікації цінностей. Отримані дані використовуються в якості вхідної інформації для аналізу часового графіка і структури цінностей.

Цілі, критерії успіху і цінності — це різні назви результатів, на досягнення яких спрямована програма. Плутанина між цими термінами може перешкодити розуміння процесу управління цінностями. Будучи дуже схожими, ці поняття мають різні характерні особливості, які описані нижче:

Так **Цілі** визначають завдання програми в цілому і дають обґрунтування інвестицій в проведення перетворень. В ході виконання програми **Цілі** в більшості випадків залишаються незмінними;

Критерії успіху — це ключові параметри які в разі досягнення вказують на те, що завдання / проект / програма була виконана і досягла намічених показників (заявлених цілей і переваг). **Критерії успіху** також характеризуються відхиленнями в допустимих межах, але регулярно не змінюються, якщо тільки ключові показники ефективності не стануть іншими.

А ось **Цінності** — це вигоди, принесені конкретною програмою або проектом. **Цінності** визначають, яким чином успішне досягнення цілей програми вплине на підприємство, на співробітників і на клієнтів. Після реалізації первинних цінностей можна виявити і реалізувати додаткові цінності, що впливають з нових можливостей, створених в результаті проекту або програми.

На вищому рівні цілі стратегії управління цінностями у межах програми включають, у першу чергу, комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації поставлених цілей та завдань. Спочатку необхідно визначити інвестиційні витрати і вигоди, ґрунтуючись на аналізі господарської ситуації, що дозволяє чітко окреслити ресурси, необхідні для впровадження змін, а також потенційні фінансові та нефінансові переваги. Далі важливо оцінити додаткові цінності та фактори ймовірності їх досягнення, що допомагає виявити нові можливості та врахувати ризики в процесі реалізації програми. А розробка детального плану впровадження для реалізації цінностей забезпечує поетапний підхід, з визначенням часових рамок, ресурсного забезпечення, контрольних точок та критеріїв успіху. Для забезпечення належного виконання планів необхідно призначити відповідальних осіб, які будуть контролювати та координувати процес реалізації цінностей, а також надати їм необхідну підтримку через забезпечення додатковими ресурсами, методологіями та інформаційними системами. Такий інтегрований підхід дозволяє ефективно пов'язати стратегічні завдання з операційною діяльністю підприємства, що сприяє досягненню максимального ефекту від реалізації програми, зміцненню зв'язку між інвестиціями та вигодами та підвищенню конкурентоспроможності організації.

Тому організаціям, що впроваджують програми розвитку, вкрай необхідно забезпечити інтеграцію управління цінностями у всі процеси прийняття рішень на підприємстві. За словами Пітера Друкера, «те, що вимірюється, управляється»⁸, що підкреслює необхідність у системному підході до визначення, моніторингу та реалізації цінностей. Наприклад, компанія Apple, завдяки чіткому розумінню власних ключових цінностей та їх інтеграції у всі управлінські процеси, зуміла створити потужний бренд, що гарантує постійне зростання та інновації. Майкл Портер⁹ також наголошує, що конкурентоспроможність підприємства базується

⁸ Drucker, P. (2007). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.

⁹ Porter, M. E. (1990). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

на здатності створювати унікальну цінність для споживача, тому формулювання конкретних і вимірюваних цілей, а також визначення чітких критеріїв успіху є надзвичайно важливим для прозорості прийняття рішень. Важливим елементом є постійний моніторинг та адаптація: як показує приклад компанії Toyota з її системою кайдзен¹⁰ (безперервного вдосконалення), ретельне відстеження реалізації цінностей за допомогою встановлених контрольних точок дозволяє вчасно коригувати плани дій і залучати відповідальних менеджерів для усунення розбіжностей між запланованими та фактичними показниками. Крім того, як свідчать дослідження відомих вчених у сфері стратегічного менеджменту, активна взаємодія із зацікавленими сторонами протягом усього циклу управління цінностями сприяє підвищенню відповідальності та підтримці ініціатив, що, у свою чергу, допомагає своєчасно виявляти й усувати ризики. Нарешті, варто відзначити рекомендації таких бізнес-лідерів, як Воррен Баффет¹¹, який завжди звертає увагу на компанії з чітко визначеною стратегією створення вартості, тому застосування інноваційних підходів до кількісного оцінювання матеріальних та нематеріальних вигод дозволяє отримати комплексне уявлення про вплив програми на організацію і забезпечити міцну основу для подальших стратегічних рішень.

Для ефективного впровадження стратегії управління цінностями у рамках програмних ініціатив доцільно застосовувати комплекс інструментів, що охоплюють як етапи планування, так і моніторинг виконання, забезпечуючи таким чином цілісність і послідовність управлінських процесів. До основних інструментів, що можуть бути застосовані в цьому контексті, автор виділяє наступні:

Балансована система показників (Balanced Scorecard)¹²: Цей інструмент дозволяє ефективно трансформувати стратегічні цілі в конкретні, вимірювані показники, охоплюючи чотири основні перспективи — фінансову, клієнтську, внутрішньо-процесну та розвиток персоналу. Він забезпечує цілісне бачення виконання стратегії, фокусуючи увагу на критичних аспектах бізнес-діяльності та сприяючи досягненню встановлених цінностей.

Earned Value Management (EVM)^{13,14}: Використання методу EVM є важливим для моніторингу виконання програми, оскільки він забезпечує комплексний контроль за бюджетом, графіком та обсягом виконаних робіт. Це дозволяє

¹⁰ Ishikawa, K. (1985). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill

¹¹ Buffett, W. (2007). *The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America*. The Cunningham Group.

¹² Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard — Measures that drive performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

¹³ Fleming, Q. W., & Koppelman, J. M. (2006). *Earned Value Project Management* (3rd ed.). Project Management Institute.

¹⁴ Anbari, F. T. (2003). *Earned value project management method and implementation*. International Journal of Project Management, 21(2), 113–121.

вчасно виявити відхилення від запланованих параметрів та вжити необхідних коригувальних заходів для досягнення поставлених цілей і реалізації цінностей.

Аналіз ризиків: Використання інструментів аналізу ризиків, таких як матриці ризиків¹⁵ чи аналіз чутливості, дає можливість ідентифікувати потенційні загрози для реалізації цінностей, що мають бути досягнуті в рамках програми. Визначення цих ризиків дозволяє своєчасно розробити стратегії мінімізації негативних наслідків, підвищуючи ймовірність успіху.

Встановлення ключових показників ефективності (KPI)¹⁶: Чітке визначення та вимірювання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє не лише оцінити успішність реалізації запланованих цінностей, а й здійснити коригування стратегії, якщо це необхідно. Використання KPI сприяє забезпеченню чіткого орієнтиру для всіх учасників процесу.

Методи оцінки вартості та вигод (Cost-Benefit Analysis)¹⁷: Оцінка вартості та вигод є важливим інструментом для обґрунтування інвестицій, оскільки вона дозволяє порівнювати витрати на реалізацію програми з потенційними вигодами, що з'являються в результаті її виконання. Це дає змогу приймати більш обґрунтовані рішення щодо подальших етапів реалізації проекту.

Дашборди¹⁸ та системи бізнес-аналітики: Використання сучасних інструментів візуалізації, таких як Power BI або Tableau, дає змогу відстежувати хід виконання програми в режимі реального часу. Це дозволяє оперативно коригувати дії, виявляти тенденції та динаміку реалізації цінностей, забезпечуючи прозорість у процесах управління, як частиною, так і програмою в цілому.

Моделювання сценаріїв¹⁹: Цей підхід дозволяє здійснювати прогнозування результатів різних рішень і варіантів реалізації програми. Аналіз «що якби» дає змогу вибрати найбільш ефективну стратегію, сприяючи оптимізації шляхів досягнення цілей та цінностей.

Інструменти управління змінами^{20,21}: Системи для планування, комунікації та моніторингу змін, зокрема спеціалізоване програмне забезпечення для управління змінами, допомагають забезпечити узгодженість впровадження

¹⁵ Chapman, C., & Ward, S. (2003). *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*. Wiley

¹⁶ Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3rd ed.). Wiley.

¹⁷ Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2018). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice* (5th ed.).

¹⁸ Few, S. (2006). *Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data*. O'Reilly Media.

¹⁹ Schoemaker, P. J. H. (1995). *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*. Sloan Management Review, 36(2), 25–40.

²⁰ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

²¹ Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci Research.

нововведень із загальною стратегією організації. Це сприяє забезпеченню безперервності та стабільності процесів управління при інтеграції змін у вже існуючу структуру організації.

Застосування вказаних інструментів дозволяє інтегрувати стратегічні завдання з операційною діяльністю, підвищує ефективність управління та забезпечує високий рівень прозорості на всіх етапах виконання програми, що сприяє досягненню максимального ефекту від реалізації програмних ініціатив.

Кейс-стаді: Застосування підходу в компанії «L-Con»

У межах дворічної програми «TechFlow 360» компанія «L-Con», що спеціалізується на консалтингу, навчанні та розробці програмного забезпечення, поставила перед собою завдання підвищити якість продукту та зміцнити свої позиції на ринку. Для досягнення цих цілей у процес управління було інтегровано чотири перспективи Balanced Scorecard — фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання й розвитку. У кожній із цих перспектив визначили низку ключових показників ефективності (KPI), таких як середній час реакції служби підтримки, частка виконаних релізів за планом і індекс задоволеності клієнтів. Водночас застосування Earned Value Management дозволило контролювати запаси виконаних робіт (SPI) та індекс витрат (CPI), що надало можливість вчасно виявляти відхилення від бюджету та графіка.

За перші дванадцять місяців програми вдалося досягти зростання чистої приведеної вартості (NPV) на вісімнадцять відсотків за рахунок суттєвого скорочення витрат на виправлення дефектів у продуктах. Значення показників SPI на рівні 1,05 та CPI на позначці 1,02 вказали на перевищення планових параметрів як за обсягом виконаних робіт, так і за бюджетом. Показник задоволеності клієнтів виріс з 78% до 89%, а середній час реакції служби підтримки скоротився на одну п'яту, що свідчить про ефективність застосованого підходу.

Інтеграція кількісних та якісних інструментів управління забезпечила збалансоване зростання ключових показників і сприяла поступовому наближенню компанії до стратегічних орієнтирів.

Розширений аналіз ризиків

Під час реалізації програми «TechFlow 360» наявність ризиків визначалася як один із ключових чинників, що потребують постійної уваги. До основних із них належали можливість фінансових втрат у зв'язку із затримкою випуску релізів, що могло призвести до достатнього впливу клієнтів та виникнення штрафів за невиконання SLA. Репутаційні ризики були пов'язані з неточностями у вимірюванні нематеріальних цінностей, зокрема корпоративної культури, що підривало довіру персоналу та інвесторів. Операційні ризики полягали у дефіциті кваліфікованих кадрів у критичні моменти реалізації проекту.

Для мінімізації таких ризиків застосовувався сценарний аналіз, у межах якого було розроблено три сценарії: оптимістичний, базовий та песимістичний сценарії, — з деталізованими фінансовими прогнозами для кожного. Одночасно створювався буферний фонд часу та бюджету, що дозволяв компенсувати непередбачені затримки та перевитрати ресурсів. Регулярні контрольні точки та внутрішній аудит виконання ключових завдань гарантували своєчасну перевірку прогресу і відповідність показників нематеріальних цінностей узгодженим стандартам.

Для оцінки ступеня впливу ризиків застосували класичну матрицю «ймовірність–вплив», де кожен тільки виявлений ризик отримував бали від одного до п'яти за двома вісями та розподілявся за пріоритетністю. Аналіз чутливості дав змогу оцінити, як коливання вартості однієї години роботи чи обсягів продажів впливають на кінцеву чисту приведену вартість програми.

Зв'язок між нематеріальними цінностями та стратегічними цілями

У програмі «TechFlow 360» оцінка нематеріальних цінностей здійснювалася за допомогою декількох підходів. У першу чергу, було застосовано Net Promoter Score, для якого клієнтам пропонували оцінити ймовірність рекомендації продукту знайомим. Отримані дані давали змогу розрахувати різницю між відсотком «промоутерів» і «детракторів», що давали індикатор лояльності. Щоквартальні внутрішні опитування персоналу слугували інструментом моніторингу корпоративної культури та задоволеності умовами праці, а узагальнений Brand Equity Index відображав динаміку впізнаваності бренду в соціальних мережах і медіа.

Підвищення індексу NPS на десять одиниць сприяло збільшенню частки ринку на п'ять відсотків і зростанню обсягу повторних продажів. Зростання рівня задоволеності працівників із сімдесяти до вісімдесяти п'яти відсотків призвело до зменшення плинності персоналу на дванадцять відсотків, що значно знизило витрати на рекрутинг і навчання. Нарешті, поліпшення показників Brand Equity Index спричинило зростання трафіку на сайт на чверть та підвищення конверсії лідів майже на десять відсотків.

Спільна робота над нематеріальними цінностями й точним вимірюванням їхнього внеску в фінансові результати створила умови для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки та рекомендації до впровадження

Наведений кейс-стаді і розширений аналіз ризиків демонструють, що системний підхід до управління цінностями, побудований на інтеграції Balanced Scorecard, Earned Value Management, KPI, матриці ризиків та оцінці нематері-

альних показників, дозволяє організації точно відстежувати та адаптувати програми розвитку відповідно до стратегічних завдань. Рекомендується починати впровадження з чіткого формулювання цілей та критеріїв успіху, продовжувати інтегрувати інструменти управління у внутрішні процеси, а завершувати регулярним аналізом і коригуванням на основі одержаних результатів.

Висновки

Управління цінностями проектів і програм є критично важливим аспектом для досягнення успіху в організаційних перетвореннях та розвитку підприємства. Виявлення, планування, моделювання та відстеження цінностей, пов'язаних з проектами та програмами розвитку, допомагає не лише досягти стратегічних цілей, а й гарантує досягнення визначених вигод, що сприяють сталому розвитку організації. Правильне управління цінностями дозволяє організації адаптувати свої стратегії до зовнішніх і внутрішніх змін та викликів, а також забезпечує ефективне використання ресурсів.

Одним із ключових висновків цієї роботи є те, що для успішної реалізації проектів та програм розвитку важливо не лише вимірювати їх фінансові чи нефінансові результати, але й оцінювати потенційні вигоди в контексті загальної стратегії організації. Використання кількісних і якісних критеріїв для оцінки цінностей дозволяє підвищити прозорість процесу управління, забезпечити зв'язок між стратегічними цілями та конкретними результатами, а також зміцнити підтримку з боку зацікавлених осіб.

Успішне управління цінностями вимагає інтеграції цих процесів в загальну організаційну структуру та стратегічні ініціативи підприємства. Визначення та досягнення цінностей — це не лише про економічний ефект, а й про довгострокову вигоду для організації, її співробітників та клієнтів. Тому важливим є постійний моніторинг і адаптація процесів управління цінностями з урахуванням змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб компанії.

References

- Anbari, F. T. (2003). *Earned value project management method and implementation*. *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 113–121.
- Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2018). *Cost-benefit analysis: Concepts and practice* (5th ed.). Cambridge University Press.
- Buffett, W. (2007). *The essays of Warren Buffett: Lessons for corporate America*. The Cunningham Group.
- Bushuyev, S. D., Bushuyeva, N. S., & Zakharyov, A. M. (2006). *Modeli ta metody stratehichnoho rozvytku shvydkozrostaichykh orhanizatsii* [Models and methods of strategic development of fast-growing organizations]. In V. A. Rach (Ed.), *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: Zbirnyk naukovykh prats* [Project management and production

- development: Collection of scientific papers*] (No. 1 (17), pp. 5–14). Luhansk: SNU im. V. Dalia. [in Ukrainian]
- Bushuyev, S. D., Bushuyeva, N. S., et al. (2010). *Kreatyvni tekhnolohii proektnoho ta prohramnoho upravlinnia* [Creative technologies of project and program management] [Monograph]. Kyiv: Sammit-knyha. [in Ukrainian]
- Bushuyeva, N. S. (2007). *Mekhanizmy matrychnykh tekhnolohii proaktyvnoho zbalansovano-ho upravlinnia prohramamy rozvytku orhanizatsii* [Mechanisms of matrix technologies for proactive balanced management of organizational development programs]. In V. A. Rach (Ed.), *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: Zbirnyk naukovykh prats* [Project management and production development: Collection of scientific papers] (No. 3 (23), pp. 16–24). Luhansk: SNU im. V. Dalia. [in Ukrainian]
- Chapman, C., & Ward, S. (2003). *Project risk management: Processes, techniques and insights*. Wiley.
- Cooper, C., Flint-Taylor, J., & Pearn, M. (2013). *Building resilience for success: A resource for managers and organizations*. Palgrave Macmillan.
- Drucker, P. (2007). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Few, S. (2006). *Information dashboard design: The effective visual communication of data*. O'Reilly Media.
- Fleming, Q. W., & Koppelman, J. M. (2006). *Earned value project management* (3rd ed.). Project Management Institute.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research.
- Ishikawa, K. (1985). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard—Measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71–79.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Malyi, V. V., Ivashchenko, V. P., Antonenko, S. V., & Mazurkevych, O. I. (2007). *Upravlinnia rozvytkom vyrobnytstva: Navchalno-metodychnyi posibnyk* [Management of production development: A teaching and methodological guide]. Dnipro: Porohy. [in Ukrainian]
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). Wiley.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Project Management Institute. (2017). *The standard for program management* (5th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). *Scenario planning: A tool for strategic thinking*. *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 25–40.