

УДК: 005.334:005.8
DOI: 10.60022/2(5)-9S

Ложачевська Олена Михайлівна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, Україна

Lozhachevska Olena

Doctor of Economics Sciences, Professor, Head of the Department of Management
National Transport University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8462-925X

Варава Лариса Миколаївна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування
Криворізький національний університет, Україна

Varava Larysa

Doctor of Economics Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Administration
Kryvyi Rih National University, Ukraine
ORCID: 0000-0003-1069-1645

Федірець Олег Володимирович

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Fedirets Oleg

Doctor of Economics Sciences, Associate Professor, Professor of I. Markina Department of Management
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-9710-4644

Шевченко Валерій Володимирович

кандидат економічних наук, асистент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет, Україна

Shevchenko Valerii

Candidate of Economic Sciences, Assistant of the Department of Management
Odessa State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0009-0005-6506-0914

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОРПОРАТИВНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

***Анотація.** У статті досліджується проблематика впровадження ціннісно-орієнтованого підходу до управління проєктами в контексті сучасних викликів, зумовлених в тому числі динамічністю та високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища. У порівнянні з класичним підходом до оцінки ефективності реалізації проєктів, який концентрується на таких параметрах, як час, вартість та обсяги (якість), запропонований підхід фокусується на переосмисленні розуміння успішності проєкту, зміщуючи акценти на вигоду від довгострокового впливу, та забезпечуючи перехід від орієнтації на результат до орієнтації на наслідки. У дослідженні проведено порівняння традиційного управління проєктами з ціннісно-орієнтованим за критеріями показників ефективності, ключового акценту, інструментів та методик, підходу до управління змінами та ролі керівника проєкту. Також визначено характеристики типів цінності (внутрішня, фінансова, майбутня, клієнто-орієнтована), проаналізовано характер їх впливу на реалізацію проєкту та визначено конкретні варіанти реалізації такого впливу. Визначено, що основою реалізації ціннісно-орієнтованого підходу до управління проєктами виступають принципи: чітке визначення та узгодження цінності; ідентифікація та залучення стейкхолдерів; пріоритизація цілей та оптимізація ресурсів; моніторинг, контроль та безперервне удосконалення, ефективна комунікація. Так для встановлення чітких цілей пропонується використовувати SMART-підхід, узгоджуючи їх з бізнес-стратегією та регулярно переглядаючи, а ефективна комунікація визнається вирішальним чинником для налагодження співпраці, залучення стейкхолдерів та досягнення спільного розуміння цілей. У статті запропоновано комплексну модель життєвого циклу проєкту, яка на відміну від класичного підходу включає шість фаз, розширюючи*

традиційні стандарти управління проектами додаванням фаз інкубації/техніко-економічного обґрунтування та післяпроектної оцінки. Це дозволяє забезпечити цілісний системний погляд на управління проектами. Доведено, що управління цінністю має інтегруватися на всіх етапах життєвого циклу проекту. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленій інтеграції управління реалізацією переваг (BRM) та підвищенні ефективності застосування ціннісно-орієнтованого підходу завдяки синергетичній інтеграції методологій PMBOK, Agile та Lean.

Ключові слова: проект, управління проектами, цінність, корпоративне управління, ціннісно-орієнтований підхід, невизначеність, модель життєвого циклу проекту, управління реалізацією переваг.

MANAGING ORGANIZATIONAL AND CORPORATE CHANGE UNDER UNCERTAINTY: A VALUE-BASED APPROACH TO PROJECT MANAGEMENT

Abstract. *The article examines the issue of implementing a value-based approach to project management in the context of modern challenges, including the dynamism and high level of uncertainty of the external environment. Compared to the classical approach to assessing the effectiveness of project implementation, which focuses on such parameters as time, cost and volume (quality), the proposed approach focuses on rethinking the understanding of project success, shifting the emphasis to the benefit of long-term impact, and ensuring the transition from result orientation to consequence orientation. The study compares traditional project management with value-based according to the criteria of performance indicators, key emphasis, tools and methods, approach to change management and the role of the project manager. The characteristics of the types of value (internal, financial, future, customer-oriented) are also determined, the nature of their impact on project implementation is analyzed, and specific options for implementing such impact are identified. It is determined that the basis for the implementation of a value-based approach to project management are the following principles: clear definition and agreement on value; identification and involvement of stakeholders; prioritization of goals and optimization of resources; monitoring, control and continuous improvement, effective communication. Thus, it is proposed to use the SMART approach to set clear goals, aligning them with the business strategy and regularly reviewing them, and effective communication is recognized as a decisive factor for establishing cooperation, involving stakeholders and achieving a common understanding of goals. The article proposes a comprehensive model of the project life cycle, which, unlike the classical approach, includes six phases, expanding traditional project management standards by adding incubation/feasibility study and post-project evaluation phases. This allows for a holistic systemic view of project management. It has been proven that value management should be integrated at all stages of the project life cycle. Prospects for further research lie in the deeper integration of benefits realization management (BRM) and increasing the effectiveness of the value-oriented approach through the synergistic integration of PMBOK, Agile and Lean methodologies.*

Keywords: *project, project management, value, corporate management, value-driven project management, uncertainty, project life cycle model, benefits realization management.*

Постановка проблеми. На даний час широко використовується велика кількість різноманітних управлінських підходів, головним завданням яких є поліпшення організаційної ефективності. Поруч із традиційними підходами, такими як адміністративний, науковий, бюрократичний, поведінковий, кількісний, системний, ситуаційний та процесний набули поширення нові, такі як стратегічний, цифровий (технологічний), трансформаційний, комплексне управління якістю (TQM – Total Quality Management) [6], ошадливе виробництво (Lean Management) [7], етичний (ціннісно-орієнтований) [20]. Також заслуговують на увагу підходи, які були характерними для управління проектами, проте мали значний вплив на розвиток управління в цілому: традиційні (каскадні) – Waterfall, гнучкі – Agile [3, 7], комплексні стандарти та методології – PMBOK Guide та PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments) [12], гібридні – які поєднують у собі декілька підходів, описаних вище.

Існує багато прикладів успішного застосування перелічених підходів, в той же час є велика частка невдач, особливо в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, поширення трансформаційних

процесів, пов'язаних із технологічним прогресом та зростанням невизначеності. Часто причиною невдачі були цільові показники ефективності, що були недостатньо обґрунтованими або неналежним чином узгоджені з кінцевою метою.

Одним із варіантів вирішення даної проблематики може стати впровадження ціннісно-орієнтованого підходу (Value-Driven Project Management, VDPM) до управління проектами. Його слід розглядати як сучасну парадигму, яка дозволяє розширити межі традиційних обмежень та перенести акцент на формування максимальної цінності як самої організації, так і для усіх зацікавлених сторін протягом усього життєвого циклу проекту, особливо в умовах поглиблення динамічності зовнішнього середовища та посилення невизначеності [18]. В основі даного підходу лежить зміщення пріоритетів від дотримання термінів, бюджету та обсягу робіт до формування вимірюваної вигоди у довгостроковій перспективі.

Впровадження ціннісно-орієнтованого підходу до управління проектами не має бути простим додаванням нового показника успішності, це фундаментальна переорієнтація мети проекту. У традиційному розумінні головними обмеженнями проекту є час, вартість та обсяги (якість). Ціннісно-орієнтований підхід забезпечує переосмислення класичного розуміння успішності проекту, зміщуючи фокус на вигоду від довгострокового впливу, та забезпечуючи перехід від орієнтації на результат до орієнтації на наслідки (досягнення бажаних бізнес-результатів). За таких умов проекти слід розглядати як ключовий елемент досягнення стратегічних цілей та отримання конкурентної переваги, відмовившись від погляду на них, як на ізольовані ініціативи, що досить часто є критично важливим для сучасних організацій. Не зважаючи на значні напрацювання, пов'язані з імплементацією ціннісно-орієнтованого підходу до управління проектами, існує ряд аспектів, які потребують додаткових досліджень. Зокрема актуальною є проблема визначення метрик цінності та ключових показників ефективності (KPI), інтеграція сучасних методик управління проектами, забезпечення ефективних комунікацій, моніторинг та забезпечення безперервного удосконалення. Саме на вирішення цих проблемних питань і спрямоване дане дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Прискорення темпів технологічного розвитку, диджиталізація, посилення конкуренції та глобалізаційних процесів, зростання невизначеності в бізнесовому середовищі під впливом геополітичних чинників підвищують увагу до пошуку нових підходів до управління проектами та модернізації існуючих. Проблематику управління проектами у своїх дослідженнях висвітлювали багато українських та іноземних вчених: Данченко О.Б., Савіна О.Ю., Зибарева О., Пашняк Є., Сазонова Т.О., Федірець О.В., Зось-Кіор М.В., Іка Л.А., Пінто Дж.К., Коллер Т., Годхард М., Венкатараман Р.Р., Пінто Дж.К. [1, 2, 5, 8, 10, 16, 20, 21].

Також достатньо глибоко питання цінності, її типів, впливу на забезпечення задоволення стейкхолдерів та особливостей формування ціннісно-орієнтованого підходу висвітлено у працях Петренка О., Мазоренка О., Фісуненка П., Гомеса К., Керцнера Х., Саладіса Ф.П. [4, 11, 14, 18, 19] та інших дослідників. Сучасні підходи до управління проектами, такі як методології PMBOK, PRINCE2, Agile та Lean Management розглядаються у працях: [3, 7, 12, 15].

В той же час існує ряд не вирішених питань, пов'язаних із поєднанням класичних підходів до управління проектами на сучасних гнучких (гібридних) методик. Також більш глибокого вивчення потребує питання сприйняття та оцінки цінності в управлінні проектами, визначення її ролі з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнесового середовища.

Мета статті (постановка завдання) – комплексне дослідження підходів до управління проектами в умовах динамічного, технологічно орієнтованого та складно передбачуваного бізнес-середовища. Визначення перспектив та можливостей імплементації ціннісно-орієнтованого підходу до корпоративного управління та управління проектами та удосконалення комплексної моделі життєвого циклу проекту з урахуванням принципів ціннісно-орієнтованого підходу на всіх її етапах.

Виклад основного матеріалу. Традиційно успіх проекту оцінювався переважно за дотриманням так званого «трикутника управління проектами»: часу, бюджету (вартості) та обсягу (якості) [2, с. 439]. Однак даний підхід все частіше визнається недостатнім, оскільки проекти, завершені «вчасно та в рамках бюджету» [2, с. 440], все ще можуть не принести очікуваної бізнес-цінності або задоволення для стейкхолдерів. Це вказує на критичний розрив між результатами проекту та наслідками для організації.

Сучасна перспектива, особливо в умовах конкурентної світової економіки, визначає, що справжній успіх проекту досягається тоді, коли виконуються заплановані бізнес-цінності, що охоплюють внутрішні, фінансові, майбутні та клієнто-орієнтовані вигоди. Ця трансформація визнає, що створення цінності перетворюється на кінцеве мірило ефективності проекту. На відміну від традиційних підходів

до управління проектами, які зосереджується на обмеженнях наведених вище, ціннісно-орієнтований підхід (VDPМ) та управління реалізацією переваг (Benefits Realization Management, BRM) [13] акцентують увагу на наслідках та довгострокових позитивних впливах. Проєкт може надати результати вчасно та в рамках бюджету, але не принести переваги. Це означає, що просте завершення проєкту не гарантує його стратегічної корисності. Причинно-наслідковий зв'язок, в даному випадку, означає, що результати проєкту є лише засобом для досягнення мети, а мета – це реалізована цінність. Отже, фокус має зміститися з управління засобами на управління реалізацією мети, що є фундаментальною зміною парадигми управління проектами.

Перед тим як перейти до розгляду процедури імплементації ціннісно-орієнтованого підходу, важливо чітко розмежувати його відмінності від традиційних практик. Розглянемо відмінності, які існують між ними у філософії, фокусі та метриках успіху (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння традиційного та ціннісно-орієнтованого підходів до управління проектами

Критерії порівняння	Традиційне управління проектами	Ціннісно-орієнтований підхід до управління проектами
Показники ефективності	час, бюджет (вартість), обсяг (якість)	досягнення бізнес-цінності, вимірювані вигоди, задоволення стейкхолдерів, довгостроковий вплив
Ключовий акцент	чітке планування, контроль і передбачуваність, детальна документація, послідовний підхід, ролі та відповідальність, фокус на результат	максимізація цінності, гнучкість та адаптивність, пріоритет завдань, ітераційний підхід, співпраця з стейкхолдерами, оцінка результатів через цінність, командна автономія та мотивація, наслідки, реалізація вигод
Парадигма	проєктно-орієнтована	ціннісно-орієнтована, стратегічне узгодження
Управління змінами	обмежуються, формальний процес управління змінами; акцент на дотриманні затвердженого плану	заохочуються, якщо вони сприяють підвищенню цінності; швидка адаптація до нових умов або пріоритетів
Показники вимірювання	показники часу (тривалість, дотримання графіку); показники вартості (бюджет та його виконання); обсяг виконаних робіт та їх якість; витрачені ресурси; продуктивність команди	показники ефективності продукту (ROI, NPV, період окупності); цінність для стейкхолдерів; задоволення клієнтів; ріст ефективності використаних ресурсів; метрики сталого розвитку; реалізація переваг
Інструменти та методики	традиційні інструменти (Gantt charts, MS Project, РМВОК); водоспадна модель	гнучкі методології (Agile, Scrum, Kanban), інструментів для відстеження цінності (Value Stream Mapping, OKR)
Роль керівника проєкту	виконавець, менеджер обмежень	творець цінності, стратегічний ініціатор, балансувальник інтересів стейкхолдерів
Фокус на навчання	обмежується аналізом завершених проєктів (Lessons Learned) після закінчення	постійне навчання через ітерації, ретроспективи та швидке впровадження отриманих уроків

Джерело: складено авторами на основі [5, 7, 12, 15, 18, 20]

Розглядаючи цінність у контексті управління проектами, варто вийти за межі її трактування як найнижчої вартості для надійного надання необхідних функцій або послуг у бажаний час та місце з необхідною якістю. Цю інтерпретацію слід розширити додавши врахування потреб, бажань та очікувань майбутнього користувача [21]. Еволюція визначення «цінності» від простого співвідношення вартості та функціональності до ширшого поняття, що охоплює нематеріальні вигоди та сприйняття зацікавлених сторін, свідчить про розвиток підходів до управління проектами. Якщо ранні визначення цінності зосереджувалися на економічній ефективності та функціональності, то пізніші трактування розширюються, включаючи «...отримані знання, покращені внутрішні процедури, встановлені відносини та те, що клієнт вважає вартим оплати» [19].

Така трансформація відображає перехід від технічного погляду на вартість до більш цілісного, бізнес- та особистісно-орієнтованого погляду. Завдяки чому ціннісно-орієнтований підхід вимагає більш складного розуміння та вимірювання корисності, виходячи за рамки простих фінансових показників, для врахування якісних та стратегічних здобутків. Цінність створюється не лише кінцевим продуктом проєкту з його специфічними функціональними особливостями, але й іншими компонентами, такими як отримані знання, покращені внутрішні процедури та встановлені відносини. Це підкреслює, що «... цінність є багатогранною і може бути як матеріальною, так і нематеріальною» [14, с. 1].

Розуміння різних типів цінності є фундаментальним для впровадження ціннісно-орієнтованого підходу, оскільки воно визначає, які параметри потребують вимірювання та оптимізувати (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика типів цінності та механізм їх впливу на проєкт і його реалізацію

Тип цінності	Характеристика цінності	Вплив на проєкт	Приклад реалізації
Внутрішня	сукупність переваг, які проєкт генерує для внутрішніх команд, відділів, керівництва та організації в цілому; не обов'язково є прямим комерційним продуктом чи послугою, має суттєвий вплив на ефективність, стабільність та розвиток організації	підвищення ефективності	оптимізація процесів, автоматизація завдань, підвищення кваліфікації команд, зменшення часу та ресурсів для виконання проєктів
		зниження ризиків	новий досвід, нові технології та покращені внутрішні комунікації суттєво зменшують ймовірність помилок, збоїв та невдач у подальших проєктах
		покращення організаційної культури	спільна діяльність, обмін знаннями та досвідом, досягнення спільних цілей сприяють зміцненню довіри, співпраці та залученості, що має позитивний вплив на моральний дух та продуктивність
		зростання спроможностей	покращені процеси, набуті досвід та знання створюють сприятливе середовище для підвищення компетентності, ефективності та стійкості
Фінансова	є головним аргументом для виділення ресурсів на проєкт, інвестори звертають увагу на рентабельність інвестицій, чисту теперішню вартість, період окупності. Забезпечує адаптацію до змін, фінансування інновацій та підтримку операційної діяльності	ріст доходів	надходження грошових коштів від продажів нового продукту/послуги, розширення ринкової частки, залучення нових клієнтів тощо
		зниження витрат	оптимізація внутрішніх процесів, зниження операційних витрат, економія на ресурсах (персонал, матеріали, енергія), зменшення збитків або втрат
		підвищення рентабельності	збільшення прибутку відносно витрат або інвестицій, покращення коефіцієнтів рентабельності, оптимізація ціноутворення
		збільшення ринкової капіталізації	зростання вартості акцій, підвищення інвестиційної привабливості, покращення кредитного рейтингу
Майбутня	потенційні, відкладені у часі, вигоди, які проєкт створює для організації, її конкурентної позиції, інновацій та розвитку. Пов'язана з новими технологіями, ринками, продуктами або зміцненням репутації	стратегічна відповідність	проєкти, які генерують майбутню цінність, мають високий стратегічний пріоритет, оскільки вони є ключовими для довгострокового розвитку компанії
		інвестиційна привабливість	майбутня цінність може бути важливішою за миттєві фінансові вигоди, оскільки вона вказує на потенціал зростання та сталого розвитку
		стимулювання інновацій та R&D	такі проєкти, часто включають значний компонент досліджень і розробок (R&D), сприяючи створенню нових технологій, продуктів або бізнес-моделей
Клієнто-орієнтована	сукупність властивостей, функцій, переваг та досвіду, які продукт або послуга надає клієнту, задовольняючи його потреби, вирішуючи проблеми або покращуючи його життя	пріоритизація вимог та функціоналу	чітке формулювання вимоги до продукту/послуги, гарантує, що проєкт створює те, що дійсно потрібно; пріоритет надається тим функціям і можливостям, які принесуть найбільшу цінність клієнту
		залучення та утримання клієнтів	забезпечення високого рівня задоволеності, що призводить до зростання клієнтської бази, підвищення лояльності та зменшення відтоку клієнтів
		поліпшення репутації та бренду	задоволені клієнти розповсюджуючи позитивні відгуки та рекомендації, сприяють покращенню репутації компанії та зміцненню її позиції на ринку

Джерело: складено авторами на основі [1, 2, 5, 9, 14, 18, 19, 20]

Чітка категоризація типів цінності підкреслює необхідність багатовимірного підходу до оцінки проєктів, виходячи за рамки єдиного фокусу на фінансових прибутках. Забезпечення задоволення стейкхолдерів є головним орієнтиром ціннісно-орієнтованого підходу до управління проєктами. В

той же час рішення часто приймаються навколо очікуваної цінності проєкту, а її сприйняття може суттєво відрізнятись у різних стейкхолдерів. Ефективне управління цінністю вимагає ідентифікації всіх потенційних замовників та учасників, чітке розуміння їхніх потреб і перспектив для побудови узгодженої стратегії та формування міцних відносин. Це потребує проведення аналізу та пріоритизації стейкхолдерів на основі їхнього впливу та важливості. Реалізація їх залучення відбувається через опитування, інтерв'ю та регулярне спілкування для отримання інформації, що сприяє співпраці, вирішенню проблем та побудові довіри.

Базисом управління, в тому числі проєктами, є принципи, які виступають керівництвом до практичних дій. Ціннісно-орієнтований підхід має базуватися на наступних принципах (табл. 3).

Таблиця 3

Принципи ціннісно-орієнтованого підходу до управління проєктами

Принцип	Характеристика принципів
Чітке визначення та узгодження цінності	ідентифікація матеріальних та нематеріальних вигод, узгодження з організаційною стратегією, безперервний збір зворотного зв'язку та адаптація
Ідентифікація та залучення стейкхолдерів	Розуміння потреб та перспектив зацікавлених сторін, пріоритизація на основі впливу, активне залучення та управління конфліктами
Пріоритизація цілей та оптимізація ресурсів	Використання SMART-цілей, узгодження з бізнес-стратегією, аналіз витрат/вигод, мінімізація WIP, фокус на MBIs, використання технологій
Моніторинг, контроль та безперервне вдосконалення	Відстеження прогресу за допомогою метрик цінності, постійний зворотний зв'язок, заохочення інновацій та адаптація до змін
Ефективна комунікація	Чіткий план комунікації, двостороннє спілкування, активне слухання, своєчасні оновлення, увага до культурних особливостей

Джерело: складено авторами на основі [1, 14, 19, 20]

Ключовим принципом управління цінністю є її чітка ідентифікація, що включає визначення вигод та результатів, які пропонують продукти або послуги, враховуючи як матеріальні чинники (економія витрат, покращення якості), так і нематеріальні (досвід клієнтів, репутація бренду). Ціннісна пропозиція повинна узгоджуватися з організаційними цілями, а її внесок у досягнення цих цілей має бути чітко донесений до всіх зацікавлених сторін [8, с. 471]. Важливо пам'ятати, про ітеративний характер цінності, що включає постійний зворотний зв'язок та адаптацію, адже цінність є не статичною ціллю, це динамічна конструкція, яка еволюціонує протягом життєвого циклу проєкту.

Визначення зацікавлених сторін є першочерговим для розуміння їхніх потреб та перспектив, що, в свою чергу, допомагає адаптувати стратегії для задоволення конкретних вимог та побудови міцних відносин. Пріоритизація ключових стейкхолдерів має відбуватися на основі їхнього впливу та важливості, при цьому постійні контакти сприяють співпраці, вирішенню проблем та побудові довіри. Ефективне управління стейкхолдерами виходить за рамки обміну інформацією та сприяє активному вирішенню конфліктів та досягнення консенсусу.

Для встановлення чітких та реалістичних цілей доцільно використовуватися підхід SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) [4, с. 389]. Також слід цілі узгоджувати з бізнес-стратегією, при цьому чітко визначивши сфери для створення цінності, та регулярно їх переглядати для адаптації до мінливих умов. Оптимізація ресурсів включає аналіз наявних ресурсів (капіталу, обладнання, людей), виявлення напрямків для покращення їх використання. Використання технологій та автоматизації може оптимізувати процеси та підвищити ефективність, тоді як забезпечення співпраці та міжфункціональна командна робота максимізує використання ресурсів.

Безперервний моніторинг та контроль є важливими [10] для відстеження прогресу, забезпечення відповідності цілям та виявлення відхилень від запланованих результатів. Це включає використання таких інструментів, як програмне забезпечення для відстеження вигод, інформаційні панелі продуктивності та регулярні звіти. При цьому безперервне вдосконалення є невід'ємною частиною, що сприяє відкритому спілкуванню, пошуку зворотного зв'язку та заохоченню інновацій [8, с. 470]. Регулярна оцінка процесів, продуктів та послуг допомагає виявляти можливості для покращення, а впровадження культури навчання та експериментів дозволяє підприємствам адаптуватися до мінливих потреб та надавати все більшу цінність з часом. Інтеграція безперервного вдосконалення [17] з моніторингом та контролем перетворює управління проєктами з лінійного процесу на циклічну, адаптивну систему.

Ефективна комунікація є вирішальною для сприяння співпраці, забезпечення залучення

зацікавлених сторін та створення спільного розуміння цілей управління цінністю. «Заохочення двостороннього спілкування, активна співпраця зацікавлених сторін та своєчасне реагування є життєво важливими» [11]. Регулярні оновлення для зацікавлених сторін, уважність до культурних відмінностей сприяють успішній реалізації, а неефективна комунікація часто є причиною невдач проекту.

Імплементация ціннісно-орієнтованого підходу до управління проектами вимагає структурного та послідовного процесу, який інтегрує принципи цінності на всіх етапах життєвого циклу проекту. Комплексна модель життєвого циклу проекту (рис. 1), що включає шість фаз, розширює традиційні стандарти управління проектами, додаючи фазу інкубації/техніко-економічного обґрунтування та фазу післяпроектної оцінки [12]. Ця модель забезпечує цілісний системний погляд на проекти та програми для досягнення повних переваг системного мислення в управлінні проектами.

Кінцевою метою комплексної моделі є досягнення стратегічних бізнес-цілей протягом повного життєвого циклу об'єкта, і фаза післяпроектної оцінки безпосередньо вирішує це шляхом оцінки досягнення цих цілей.

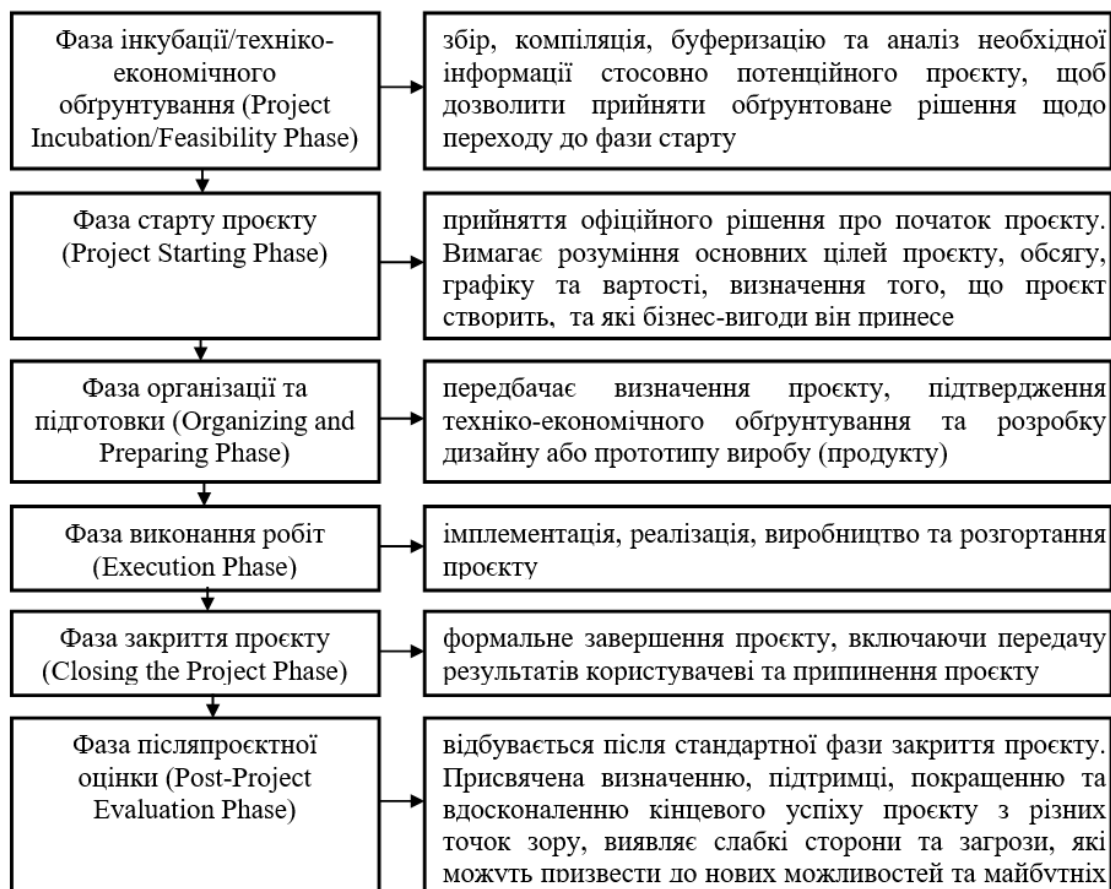


Рис. 1. Комплексна модель життєвого циклу проекту в парадигмі імплементации ціннісно-орієнтованого підходу до управління проектами

Джерело: сформовано авторами на основі [2, 12, 19, 20, 21]

Слід зазначити, що управління цінністю має інтегруватися на всіх етапах життєвого циклу проекту. За такого сценарію, управління реалізацією переваг (Benefits Realization Management, BRM) [16] є ключовим компонентом ціннісно-орієнтованого підходу, оскільки воно фокусується на наслідках та вигодах, які генерують результати проекту для бізнесу, на відміну від традиційного управління проектами, що часто зосереджується лише на досягненні результатів. BRM забезпечує узгодження кожного проекту з організаційними цілями, сприяючи цілісності та максимізації створення цінності.

Висновки. Якщо вийти за межі традиційного погляду на ефективність проектів, яка характеризується застосуванням так званого «трикутника управління проектами», то важливого значення набуває саме імплементация ціннісно орієнтованого підходу, в основі якого лежить визначення цінності: внутрішньої, фінансової, майбутньої, клієнтоорієнтованої. Цей підхід передбачає що успіх проекту не обмежується класичним визначення термінів, витрат та обсягів, він дозволяє врахувати

також довгострокові наслідки для всіх стейкхолдерів, які також пов'язані з створенням для них цінності, задоволенням клієнтів, зростанням ефективності використаних ресурсів, впровадженням метрики сталого розвитку та реалізацією переваг.

Для забезпечення ефективності використання зазначеного підходу потрібно забезпечити постійне вимірювання цінності, використовуючи показники, які дозволяють оцінити крім фінансових та організаційних, процеси пов'язані з клієнтоорієнтованістю, реалізацією потенційних переваг, досягненням сталого розвитку тощо. Також менеджмент організацій повинен активно реагувати на виклики, пов'язані з невідповідність зацікавлених сторін, неефективними комунікаціями, застосовуючи підходи, які сприяють співпраці, чіткості та адаптивності. За таких умов критичними чинниками успішності стають сильне лідерство, гнучкість співробітників, ефективна комунікація та належне фінансове забезпечення, завдяки чому створюються передумови для максимізації цінності, яка генерується проектами. Ціннісно орієнтований підхід до управління проектами здатен стати стратегічною основою для організацій, які прагнуть досягти стійкої конкурентної переваги та довгострокового успіху.

Література

1. Данченко О. Б., Савіна О. Ю., Бедрій Д. І. Проектний менеджмент: управління наукомісткими проектами та портфелями проектів у наукомістких галузях: монографія. Черкаси: ФОП Пономаренко Р.В., 2023. 315 с.
2. Зибарева О., Пашняк Є., Кравчук І. Концепції та моделі управління проектно орієнтованим бізнесом. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1 (28). С. 434-446. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-434-446](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-434-446). (дата звернення: 16.05.2025).
3. Кон М. Оцінювання і планування в Agile. *Перекл. з англ.* К.: Фабула. 2019. 336 с.
4. Петренко О., Мазоренко О. «Performance Review» персоналу проектів ІТ-компанії. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2024. № 5. С. 387-391. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-58>. (дата звернення: 16.05.2025).
5. Сазонова Т. О., Бужин В. М., Нестеренко А. В. Особливості застосування системи проектно-орієнтованого управління для активізації організаційного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 200-204. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>. (дата звернення: 16.05.2025).
6. Федірець О. В., Дячков Д. В., Гечбаія Б. Н. Перспективи застосування систем менеджменту в агропродовольчій сфері. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 52-60. URL: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.7>. (дата звернення: 16.05.2025).
7. Федірець О. В., Жам О. Ю., Білик О. А., Бубко В. Г. Еволюція фінансових моделей управління інноваційним бізнесом та планування стартап проектів: від Lean Startup до Agile Management. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2 № 1. С. 70-77. URL: [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-8S](https://doi.org/10.60022/2(1)-8S). (дата звернення: 16.05.2025).
8. Федірець О. В., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А., Земцов М. М. Інноваційна концепція безперервної адаптації в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю туристичних підприємств. *Modeling The Development of The Economic System*. 2025. № 1. С. 468-476. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-60>. (дата звернення: 16.05.2025).
9. Федірець О. В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>. (дата звернення: 16.05.2025).
10. Федірець О. В. Формування механізму управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 322-329.
11. Фісуненко П., Легостаєв І. Стандарти в сфері залучення зацікавлених сторін в девелоперських проектах. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 129-134. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-18>. (дата звернення: 16.05.2025).
12. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide): [7th ed.] / Project Management Institute. Philadelphia, PA: Project Management Institute, Inc., 2021. 370 p.
13. Aubry M., Boukri S.E., Sergi V. Opening the Black Box of Benefits Management in the Context of Projects. *Project Management Journal*. 2021. Vol. 52(5). pp. 434-452. URL: <https://doi.org/10.1177/87569728211020606> (дата звернення: 16.05.2025).

14. Gomez K. A Theory on Value Creation. *SSRN-Working Paper Series*. 2024. pp. 1-31. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4968016>. (дата звернення: 16.05.2025).
15. Helmold M., Terry, B. Performance Management Cycle, KPI, and OKR. *In: Operations and Supply Management 4.0. Future of Business and Finance*. Springer, Cham. 2021. pp 145-154. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-68696-3_12. (дата звернення: 16.05.2025).
16. Ika L. A., Pinto J. K. The «re-meaning» of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*. 2022. Vol. 40, Issue 7. pp. 835-848. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>. (дата звернення: 16.05.2025).
17. Kachaner N., Kunnas P. Always-On Strategy. *Boston Consulting Group*. 2017. URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/growth-always-on-strategy> (дата звернення: 16.05.2025).
18. Kerzner H. Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence: [4th ed.]. New York: Wiley, Hoboken. 2018. 784 p. URL: <https://doi.org/10.1002/9781119470717>. (дата звернення: 16.05.2025).
19. Kerzner H., Saladis F. P. Value-driven project management. New York: John Wiley & Sons. 2011. 288 p.
20. Koller T., Goedhard M., Wessels D. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies: [8th ed.]. New York: McKinsey & Company, Wiley. 2025. 880 p.
21. Venkataraman R. R., Pinto J. K. Cost and value management in projects. New York: John Wiley & Sons. 2023. 380 p. URL: <http://dx.doi.org/10.1002/9781394207190>. (дата звернення: 16.05.2025).

References

1. Danchenko, O. B., Savina, O. Yu., & Bedrii, D. I. (2023). Proiektnyi menedzhment: upravlinnia naukomistkymy proiektamy ta portfeliamy proiektiv u naukomistkykh haluziakh: monohrafiia [Project management: management of science-intensive projects and portfolios in science-intensive industries: monograph]. Cherkasy: FOP Ponomarenko R. V. 315 p.
2. Zybareva, O., Pashniak, Ye., & Kravchuk, I. (2024). Kontseptsii ta modeli upravlinnia proiektno oriientovanim biznesom [Concepts and models of project-oriented business management]. *Naukovyi visnyk Polissia*, (1)28, 434–446. Retrieved May 16, 2025, from [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-434-446](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-434-446).
3. Kon, M. (2019). Otsiniuvannia i planuvannia v Agile [Agile Estimating and Planning] (transl. from English). Kyiv: Fabula. 336 p.
4. Petrenko, O., & Mazorenko, O. (2024). “Performance Review” personalu proiektiv IT-kompanii [“Performance Review” of project personnel in IT companies]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: Ekonomichni nauky*, (5), 387–391. Retrieved May 16, 2025, from <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-58>.
5. Sazonova, T. O., Buzhyn, V. M., & Nesterenko, A. V. (2023). Osoblyvosti zastosuvannia systemy proiektno-oriientovanoho upravlinnia dlia aktyvizatsii orhanizatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Features of using project-oriented management systems for enterprise organizational development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 8(4), 200–204. Retrieved May 16, 2025, from <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>.
6. Fedirets, O. V., Diachkov, D. V., & Hechbaia, B. N. (2024). Perspektyvy zastosuvannia system menedzhmentu v ahroprodovolchii sferi [Prospects of management systems implementation in the agri-food sector]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnogo ahrarnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika, upravlinnia ta finansy»*, (2), 52–60. Retrieved May 16, 2025, from <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.7>.
7. Fedirets, O. V., Zham, O. Yu., Bilyk, O. A., & Bubko, V. H. (2025). Evoliutsiia finansovykh modelei upravlinnia innovatsiinym biznesom ta planuvannia startup proiektiv: vid Lean Startup do Agile Management [Evolution of financial management models of innovative business and planning of startup projects: from Lean Startup to Agile Management]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 2(1), 70–77. Retrieved May 16, 2025, from [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-8S](https://doi.org/10.60022/2(1)-8S).
8. Fedirets, O. V., Zos–Kior, M. V., Hnatenko, I. A., & Zemtsov, M. M. (2025). Innovatsiina kontseptsiiia bezperervnoi adaptatsii v stratehichnomu upravlinni konkurentospromozhnistiu turystychnykh pidpriemstv [Innovative concept of continuous adaptation in strategic management of tourism enterprises’ competitiveness]. *Modeling the Development of the Economic System*. Khmelnytskyi: KhNU, (1), 468–476. Retrieved May 16, 2025, from <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-60>.
9. Fedirets, O. V. (2021). Sutnist ta pryntsypy formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku pidpriemstv ahroprodovolchoi sfery [Essence and principles of forming the organizational-economic

mechanism of agri-food enterprises development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (28). Retrieved May 16, 2025, from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>.

10. Fedirets, O. V. (2021). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia rozvytkom pidpriemstv ahroprodovolchoi sfery [Formation of the management mechanism for the development of agri-food enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 6(1), 322–329.

11. Fisuneko, P., & Lehostaiev, I. (2023). Standarty v sferi zaluchennia zaintsavlennykh storin v developer-skykh proiektakh [Standards in stakeholder engagement in development projects]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, (1)46, 129–134. Retrieved May 16, 2025, from <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-18>.

12. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*: [7th ed.]. Philadelphia, PA: Project Management Institute, Inc. 370 p.

13. Aubry M., Boukri S.E., Sergi V. (2021). Opening the Black Box of Benefits Management in the Context of Projects. *Project Management Journal*. Vol. 52(5). pp. 434-452. Retrieved May 16, 2025, from <https://doi.org/10.1177/87569728211020606>.

14. Gomez K. (2024). A Theory on Value Creation. *SSRN-Working Paper Series*, pp. 1-31. Retrieved May 16, 2025, from <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4968016>.

15. Helmold M., Terry, B. (2021). Performance Management Cycle, KPI, and OKR. In: *Operations and Supply Management 4.0. Future of Business and Finance*. Springer, Cham. pp 145-154. Retrieved May 16, 2025, from https://doi.org/10.1007/978-3-030-68696-3_12.

16. Ika L.A., Pinto J.K. (2022). The «re-meaning» of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*. Vol. 40, Issue 7, pp. 835-848. Retrieved May 16, 2025, from <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>.

17. Kachaner N., Kunnas P. (2017). *Always-On Strategy*. Boston Consulting Group. Retrieved May 16, 2025, from <https://www.bcg.com/publications/2017/growth-always-on-strategy>.

18. Kerzner H. (2018). *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*: [4th ed.]. New York: Wiley, Hoboken. 784 p. Retrieved May 16, 2025, from <https://doi.org/10.1002/9781119470717>.

19. Kerzner H., Saladis F.P. (2011). *Value-driven project management*. New York: John Wiley & Sons. 288 p.

20. Koller T., Goedhard M., Wessels D. (2025). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*: [8th ed.]. New York: McKinsey & Company, Wiley. 880 p.

21. Venkataraman R.R., Pinto J.K. (2023). *Cost and value management in projects*. New York: John Wiley & Sons. 380 p. Retrieved May 16, 2025, from <http://dx.doi.org/10.1002/9781394207190>.