

8. Савчук В. П. Мониторинг текущего состояния предприятия [Электронный ресурс] / В. П. Савчук. – Финансовый директор. – 2004. - № 1. - Режим доступа : <http://www.kareta.com.ua/>.
9. Словарь иностранных слов [Электронный ресурс] : сайт крупнейший сборник онлайн-словарей Onlinedics.ru. - Режим доступа : <http://www.onlinedics.ru/slovar/inyaz/m/monitoring.html>.
10. Сметанюк О. А. Діагностика фінансового стану в системі антикризового управління : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Олена Анатоліївна Сметанюк. – Хмельницький, 2006. – 215 с.
11. Соколова Н. М. Антикризовий моніторинг підприємств дорожньої галузі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01. / Н.М. Соколова. – Київ, 2006. – 21 с.

У статті наведено характеристику цінностей. Розглянуто основні рівні формування та розвитку цінностей. Представлено особливості формування та розвитку стратегії організації в залежності від рівня розвитку цінностей у компанії

Ключові слова: цінність, стратегія, учасники проекту

В статтє дана характеристика цінностей. Рассмотрены основные уровни формирования и развития ценностей. Описаны особенности стратегии организации в зависимости от уровня развития ценностей в компании

Ключевые слова: ценности, стратегия, участники проекта

The values characteristic is given in the article. The basic levels of formation and development of values are considered. The features of the organization's strategy, depending on the level of values in the company are described

Keywords: values, strategy, stakeholders

УДК 658.3:005.32:005.95

УПРАВЛІННЯ ЦІННОСТЯМИ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

А.М. Чередниченко

Кандидат технічних наук, керівник магістерської програми «Управління проектами», доцент*

Контактний тел.: 050-913-30-41

E-mail: alina.cherednichenko@gmail.com

Т.В. Романів

Здобувач на ступінь кандидата технічних наук, асистент*

Контактний тел.: 093-169-29-99

E-mail: tatiromaniv@gmail.com

*Кафедра «Бізнес адміністрування та управління проектами»

Університет економіки та права «КРОК»
вул. Лагерна, 30-32, м. Київ, Україна, 03113

Постановка проблеми

Сучасний розвиток підприємства здебільшого орієнтований на споживача й конкурентів, а також повинен гнучко пристосовуватися до ринкової кон'юнктури. Система стратегічного управління декларує цінності, що є значущі для діяльності компанії. Але цінності компанії більше орієнтовані на матеріальну сторону розуміння терміну «цінність». Для забезпечення стійкості бізнесу до умов невизначеності, організації необхідно більше уваги приділяти цінностям співробітників й споживачів та поєднувати їх через систему стратегічного управління на основі моделі формування та розвитку цінностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

На сьогоднішній день проблематиці стратегічного управління велику увагу приділяють як вітчизняні, так й закордонні вчені та практики, а саме: А.А. Томп-

сон и А.Дж. Стрікленд [1], Р. Арчібалд [2], С.И. Неизвестный [3] та інші. Питаннями стратегічного управління проектно-орієнтованими компаніями займаються вітчизняні фахівці [4, 5]. Управління цінностями проекту розглядається з позиції цінності кінцевого результату проекту й все більше оперує поняттями «управління цінністю проекту» та «управління на основі цінностей» [5, 6].

Невирішені раніше частини загальної проблеми

Існуючі дослідження в області управління проектами та програмами розглядають цінності як результат проектної діяльності, на основі якого формуються стратегії розвитку компанії. Але під цінностями слід розуміти не економічні вигоди, а слід говорити про загальнолюдські цінності, які впливають на розуміння та використання стратегії на практиці на всіх рівнях управління – від директорів до виконавців робіт. Це можливо тільки у тому випадку, коли

стратегія організації відповідає системі цінностей людей, що працюють в ній.

Формування цілей статті

Метою статті є розробка теоретичних й практичних основ формування та розробки стратегії розвитку проектно-орієнтованої компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження

Зв'язок між стратегічним управлінням та управлінням проектами, який забезпечує управління портфелем, неможливо назвати поверхневою. «Тільки коли зв'язок між проектами і стратегіями функціонує в обох напрямках, організація дійсно може отримати вигоди...» [2, с. 38-39, 46].

У рамках компанії можуть проявлятися різні рівні цінностей: від об'єднань людей до їхньої взаємодії у вигляді племені до гнучких ієрархій, які здібні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та використовувати інноваційні технології з метою реалізації стратегії компанії.

В проектній діяльності компанії практично не буває технічних й технологічних проблем, які б не можливо було вирішити. Але бувають важкі проблеми при реалізації стратегії розвитку, причиною яких є «людський фактор» й міжособистісні відносини. Неважливо, наскільки блискуче проведено аналіз, на якому розроблено стратегію організації, адже саме люди – від членів ради директорів до робітників на заводі – повинні розуміти та розділяти дану стратегію й застосовувати її на практиці. Це відбувається тільки в тому випадку, якщо стратегія відповідає їхній системі цінностей.

Під цінностями слід розуміти не тільки економічні вигоди, вдалі інвестиції або грошові компенсації акціонерам, а корпоративні, загальнолюдські, сімейні. Саме людський фактор, а не матеріальна основа стратегії розвитку сьогодні знаходить широке визнання в усьому світі, де цінності є основою для прийняття рішень й виконання дій.

Цінність не є метою, це значення або значимість, яке суб'єкт надає результату цілі певної передбачуваної дії. Продукт проекту є носієм цінності, яку отримує його власник. Також слід відмітити, що кожна зацікавлена сторона проекту має свою сформовану систему цінностей, яка проявляється по-різному у часі. Цінності, у даному випадку, відображають спо-

сіб мислення, за допомогою якого кожен учасник проекту виділяє щось важливе для себе й відсікає неважливе.

Інтеграція цінностей кожного учасника окремого проекту впливає на цінності проектно-орієнтованої організації, визначає рівень проектних й ділових ризиків при реалізації стратегії розвитку (рис. 1). Враховуючи індивідуальні цілі та потреби кожного з учасників проекту, можна сформувати команду, розробити стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами та розробити стратегію розвитку проекту, потрфеля проектів, програм і компанії вцілому на основі системи цінностей.

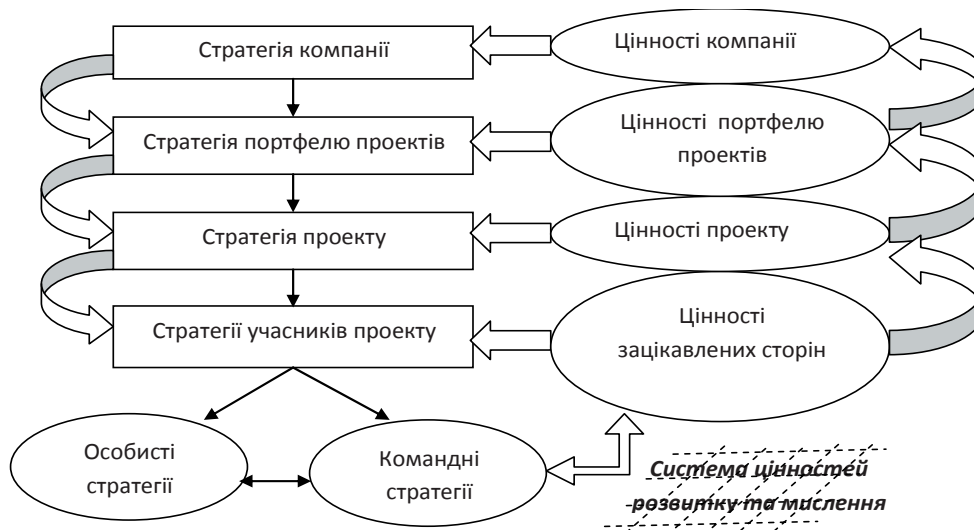


Рис. 1. Формування стратегії розвитку компанії на основі цінностей

Формування стратегії компанії базується на поєднанні трьох систем цінностей компанії - поверхневий, схований, глибинний (рис. 2).

Поверхневі цінності визначають відомі загальні цінності, положення моралі, групові процеси й поведінкові правила, що визначаються на основі релігії, законів і здорового глузду. Проявляються вони в організації у корпоративній культурі, нормах поведінки співробітників компанії, системи заохочення співробітників, соціальними пакетами та соціальною структурою. Поверхневі цінності є основними у формуванні відносин та вирішенні конфліктів. Вони знаходяться «на поверхні» відносин між людьми.

Друга система цінностей пов'язана з аналізом причинних зв'язків певних дій із поверхневими цінностями, виявлення причин існування в організації переконань, відносин і традицій. Сховані цінності пов'язані з виконанням функціональних обов'язків, будь це прихильність до якості або довгострокове навчання. Пропонуючи бізнес-процеси, становлячи посадові інструкції, положення, корпоративні стандарти й інструкції, компанія закладає «фундамент» для свого розвитку.

Глибинні цінності формують світогляд стратегів й корпорацій, будують відношення лідера або оптимізують рішення та визначають дійсність. Стратегія, що сьогодні розробляється, визначає дійсність і вартість компанії мінімум через три роки. На цьому рівні цінності орієнтовані на бачення різних сцена-



Рис. 2. Рівні цінностей в організації

клад, генерального директора, головного акціонера) до задоволення інтересів певної групи людей (акціонерів, засновників, топ-менеджменту, споживачів), а також від внутрішніх до зовнішніх цінностей організації. Але для того, щоб компанія могла реалізувати стратегію розвитку, усі рівні цінностей (поверхні, сховані, глибинні) необхідно відстежувати через групи співробітників, компанії, галузь, уряд, суспільство.

Організації, що прагнуть до успішно-

го майбутнього, у світі постійних змін повинні брати участь у довгостроковому «аудитиві» цінностей, постійно аналізувати зміни й бути готовими до них завдяки гнучкості та взаємозв'язків на всіх рівнях цінностей.

ріїв розвитку ринку, поведінки конкурентів, змін у політиці.
Стратегія організації змінюється в залежності від спрямованості компанії: від орієнтованості на індивідуальні цінності однієї певної особи (напри-

го майбутнього, у світі постійних змін повинні брати участь у довгостроковому «аудитиві» цінностей, постійно аналізувати зміни й бути готовими до них завдяки гнучкості та взаємозв'язків на всіх рівнях цінностей.

Література

1. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации:учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с 9-го англ. Изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XX, 412 с.
2. Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р.Д. Арчибальд; пер. с англ. 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
3. Неизвестный, С.И. Мозг проекта / С.И. Неизвестный. - М: RSP, 2007. – 400 с.
4. Рач, В.А. Реалізація стратегій та управління проектами. Навч. посібник. - Луганськ, 2010.
5. Азаров, Н.Я. Инновационные механизмы управления программами развития / Н.Я. Азаров, Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев – «Саммит-Книга», 2011. – 528 с.
6. Р2М. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т.1, версия 1.2, 2009.
7. Бек, Д. Спиральная динамика управляя ценностями, лидерством и изменениями / Д. Бек, К.Кован; пер. с англ. – Санкт – Петербург, 2010. – 415 с.