

17. Бусленко, Н.П. Лекции по теории сложных систем [Текст] / Н.П. Бусленко, В.Е. Калашников, И. Н. Коваленко. – М.: Радий, 2003. – 440с.
18. Бушуев, С.Д. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций [Текст] / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2010. – Т. 1, № 2 (43). – С. 4–9.
19. Молоканова, В.М. Модель еволюційного розвитку підприємства на основі портфельно-орієнтованого управління [Текст]: зб. наук. пр. / В.М. Молоканова, Г.К. Демін // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури, 2014. – Вип. 7 (22). – С. 57–65.
20. Бушуев, С.Д. Модель оценки организационной компетентности и классификации совершенства в управлении проектами [Текст] / С.Д. Бушуев, Ю.Ф. Ярошенко, Р.Ф. Ярошенко // Управління розвитком складних систем, 2010. – № 2. – С. 9–14.
21. World steel Association. Fact sheet: energy use in steel industry [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.worldsteel.org/dms/internetDocumentList/factsheets/fact_energy_2014/document/fact_energy_2014.pdf.
22. U.S. Geological Survey. Mineral Commodity Summaries; U.S. Department of Interior; U.S. Printing Office: Pittsburgh, PA, 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/mcs/2015/mcs2015.pdf>.
23. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий [Текст] / Т. Саати; пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1989. – 316 с.
24. Gruber T. R. A translation approach to portable ontology specifications // Knowledge Acquisition. – 1993. – Vol. 6, № 3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tomgruber.org/writing/ontologia-kaj-1993.pdf>.
25. Noy N. F., McGuinness D. L. Ontology Development 101: A Guide to Creating Your First Ontology // Stanford Knowledge Systems Laboratory and Stanford Medical Informatics Technical, 2001. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://protege.stanford.edu/publications/ontology_development/ontology101.html.

Рецензент статті
д.е.н., проф. Заблудська І.В.

Стаття рекомендована до
публікації 01.10.2015 р.

УДК 65.014.1

Ю.М. Іванишак, А.О. Саченко

СУБ'ЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Розглянуто колективну діяльність як циклічний процес між внутрішніми характеристиками та зовнішніми проявами. Виділено властивості організаційної культури та механізми в структурі та процесах, необхідні для функціонування самоуправління. Запропоновано узагальнену концепцію двох базових процесів самоуправління. Рис.2, табл. 2, дж. 17.

Ключові слова: самоуправління, комплексність, неієрархічність, організаційна культура, свідомість, повторювана дилема ув'язненого.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасна стадія розвитку проектного управління проходить під впливом тенденцій підвищення ролі команд, цінності взаємодії всередині них та підвищення уваги до неформальних методів управління [1]. Це, в першу чергу, пов'язано з ефективністю та ростом популярності гнучких методологій управління, що мають в своїй основі теорію комплексності. Важливим є і той факт, що, наразі, більшість корпоративних методологій управління проектами є гібридами з частин різних підходів та стандартів [2], що говорить про те, що ані гнучкі, ані інженерні методології не

можуть в повній мірі забезпечити ефективність здійснення проектної діяльності, а також про те, що в методологічному плані управління проектами рухається від задач створення ідеальної методології управління проектами та її впровадження в організаціях до задач формування в них креативного середовища, в якому методологія управління буде створюватись та еволюціонувати в залежності від зовнішніх факторів. Інша причина використання гібридів - це проблема самоорганізації, на якій ідейно ґрунтується Agile, та її конфлікт із процесами та культурою організацій, в основу яких покладені ієрархічні принципи.

Дана ситуація в управлінні проектами перегукується з проблематикою кібернетики, що вивчає загальні принципи управління в системах, зокрема, із фундаментальним протиріччям між інтеграцією та свободою, що виникає при управлінні системами соціальної природи [3].

Інтеграція компонентів системи є еволюційною необхідністю, наступним метасистемним переходом людських організмів, свобода ж, зокрема, творча свобода особистості, є рушієм еволюції в «еру розуму». Нехтування фактором свободи при управлінні соціальною системою призводить до статичності, що робить її нестабільною та неефективною в умовах динамічного середовища, а нехтування інтеграцією – до ситуації, коли креативний потенціал системи використовується не для виконання завдань, що стоять перед нею, а на суперництво між її компонентами, розсіюючись всередині неї [3].

Шлях до вирішення даного протиріччя в управлінні проектами, ймовірно, лежить через вивчення та використання самоорганізації як процесу, що може забезпечити органічну взаємодію між людьми як на рівні проектів, так і на рівні всієї проектно-орієнтованої організації.

Основний акцент при такому підході робитиметься на м'яких та природніх механізмах управління, що дозволять перетворити дані організацій в адаптивні живі системи, з вищою ефективністю та пристосованістю до комплексного середовища.

Проте, варто зауважити, що актуальність такого підходу до управління, в першу чергу, буде залежати від комплексності задач, що стоятимуть перед проектами та комплексності контексту проектів. Тільки при підвищенні комплексності даних показників буде проявлятися неефективність методів, що побудовані на плануванні та прогнозуванні, створюючи потребу у вищих рівнях організації проектної діяльності, побудованих через органічну взаємодію між людьми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Обмеженість онтології класичної парадигми наукової раціональності (суб'єкт-об'єкт), в основу якої покладена формалізація та аналіз, не дозволяє підійти до розгляду людських об'єднань з позицій комплексності, цим самим відгороджуючись від можливості правильного наукового пізнання цих систем, або пізнаючи їх у спрощеному формальному вигляді, отримуючи підходи, теоретичні результати яких важко повторити на практиці.

Зокрема, у праці [4] Теслі Ю.М. відзначається складність формалізації людської поведінки, що може служити прикладом комплексної системи, як однієї із причин відсутності ефективних формальних засобів управління людськими ресурсами.

У даному напрямку можна відзначити спроби становлення двох парадигм, що, ймовірно, дозволять зрозуміти та по-новому підійти до розгляду тих механізмів, що поставлені в основу поведінки людей та їх об'єднань:

1. Синергетична парадигма, що розглядає сукупності пов'язаних об'єктів як нелінійні системи, що формуються, регулюються, руйнуються та об'єднуються з іншими системами під впливом процесів самоорганізації [5].

2. Парадигма постнекласичної раціональності (суб'єкт-полісуб'єктне середовище), сформованої з позиції кібернетики третього порядку, що представлена суб'єктно-орієнтованим підходом та акцентує увагу на методах впливу через середовище з врахуванням рефлексії суб'єктів впливу, зокрема, управління «м'якої сили», управління складністю, управління через «зادання механізмів функціонування середовища», управління «через механізми збору суб'єктів», управління через соціальні мережі» [6,7].

Ідеї, що співвідносяться з онтологіями даних парадигм, на даний момент є основою низки досліджень в галузі управління проектами.

Зокрема, концепція та ідеї управління середовищем, представлені у роботі [8] Бушуєва С.Д., де запропоновано модель формування ментального простору, та вказується на вплив ефективно сформованого ментального простору на максимізацію доданої цінності програм проектів.

Ідеї управління середовищем та рефлексії, представлені у праці [9] Веренич О.В., де сформовано концептуальну модель ментального простору проектів (програм), що покликана показати взаємозв'язок ментальних просторів різних суб'єктів під час реалізації проекту (програми) та [10], де дана модель формалізована, а також відзначено, що розуміння процесів, що відбуваються у ментальних просторах різних суб'єктів під час виконання проекту (програми), є суттєвим для його успішного управління.

Ідеї самоуправління та рефлексії використані у праці [11] Орлова С.П., у якій було запропоновано та описано рефлексивну модель процесу неієрархічного розподілу завдань між учасниками команди проекту.

Також варто відзначити ряд публікацій, що описують успішні практичні приклади побудови самоуправління в таких компаніях, як Morning Star [12], огляд процесів якої зроблено Гарі Гамелом, та проектно-орієнтованих організацій Valve [13] та Sun Hydraulics [14], описаних Стівом Деннінгом.

Наразі, можна прийти до висновку, що в розвитку методик управління м'яким компонентом ключова роль буде віддаватися ціннісним та культурним (етичним) питанням, а самоуправління та самоорганізація, яка лежить в його основі, має чітку тенденцію стати вирішенням протиріччя між інтеграцією та свободою при переході на вищий рівень організації управління.

З іншого боку, це підводить нас до запитань, як працює самоорганізація в системах соціальної природи, як побудувати так контролювати на її основі самоуправління, як сприймати в його контексті людину та як побудувати органічні структури та процеси самоуправління між десятками та сотнями людей.

Мета статті. В даній статті ми намагатимемося відповісти на запитання, як варто сприймати людину в контексті самоуправління, які механізми повинні бути покладені в основу середовища, в якому виконуються проекти, та яких внутрішніх характеристик суб'єктів управління потрібно досягнути, аби процеси самоорганізації позитивно впливали як на результати проектів, так і на діяльність проектно-орієнтованих організацій в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Людина є комплексною системою, що включає в себе внутрішні характеристики, отримані від народження (інстинкти, потреби) та сформовані в ході свого індивідуального розвитку (світогляд, характер), що проявляються у її поведінці.

Коли мова йде про проектні команди та організації, їх доцільно розглядати як певне середовище, де ці комплексні системи взаємодіють на основі своїх внутрішніх характеристик. Така взаємодія призводить до побудови певних

структур та процесів, що, в свою чергу, призводить до формування певних колективних внутрішніх характеристик (спільних правил, культури), які впливають на внутрішні характеристики людей, і цикл повторюється.

Схематично цей цикл можна зобразити за допомогою моделі чотирьох квадрантів (табл.1) [15].

Таблиця 1

Модель чотирьох квадрантів в контексті взаємодії між людьми

| Аспекти | Внутрішній | Зовнішній |
|----------------|--|--|
| Індивідуальний | Індивідуальні внутрішні характеристики | Індивідуальна поведінка |
| Колективний | Колективні внутрішні характеристики | Колективна поведінка (структури та процеси) |

Індивідуальні внутрішні характеристики людини є рівноцінними її свідомості, що дозволяє формально розглядати їх як комплекс, що складається із трьох складних структур: Ід – рівень інстинктів та потреб, Еґо – рівень прийняття рішень, нашої «особистості» і Супер-его – рівень цінностей та ідеалів [16].

Виходячи з цього, формально людську свідомість можна сприймати як сукупність інстинктів та потреб, що прагнуть раціонально реалізуватися в межах цінностей та ідеалів.

Узагальнена модель, представлена на рис.1, відображає природний цикл формування цінностей в колективах та демонструє, які структури нашої свідомості відіграють ключову роль на різних стадіях.

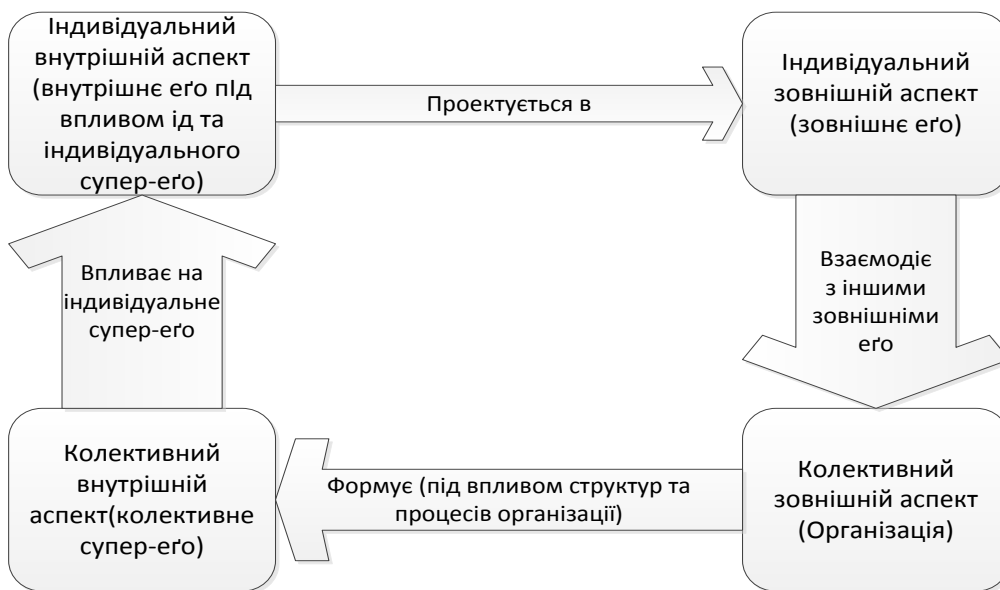


Рис.1 Узагальнена модель циклу формування цінностей (нематеріальних)

Протиріччя та проблеми, що існують в управлінні людськими ресурсами на даний момент, та саме становлення менеджменту як науки про планування та контроль, в першу чергу, пов'язані з ігноруванням колективного внутрішнього аспекту, правильна побудова та управління яким може змінити наші уявлення про управління.

Виникає запитання, які властивості повинні бути покладені в основу колективного супер-еґо? Відповідь досить проста – еволюційно правильні. Якщо ми розглядаємо проектно-орієнтовану організацію як деякий живий організм, то його супер-еґо, повинно працювати таким чином, щоб забезпечити, як мінімум, своє виживання та розвиток в конкурентному середовищі.

Організація, що бачить своїх працівників через призму еволюційно-правильного супер-еґо, має більше шансів вирішити протиріччя між інтеграцією та свободою та побудувати самоуправління, що значно спростить її діяльність в комплексному середовищі.

За основу для нього можна взяти вирішення повторюваної дилеми ув'язненого (ПДУ).

В класичній версії дилеми розігрується наступна ситуація з прийняттям рішення в умовах невизначеності.

Арештовано дві особи, що підозрюються у скоєнні злочину. Їх тримають в різних камерах, не даючи можливості спілкуватися. Кожен з них може або визнати, або не визнати провини. Якщо обидві особи визнають себе винними, кожна отримує по три роки; якщо обидві визнають себе невинними, кожна отримує по два роки; якщо одна визнає себе винною, а інша - ні, то перша отримує один рік ув'язнення, а інша – десять.

Раціональним з позиції теорії ігор буде визнати свою провини, проте виграш у цьому випадку буде нижчим ніж у випадку, коли б обидва гравці не визнали свою провини (співпрацювали), проте, якщо б одному гравцю було б відомо, що інший не визнає свою провини, то йому було б вигідніше зізнатися. У цьому полягає суть дилеми.

Повторювана дилема ув'язненого розігрує ситуацію класичної дилеми на протязі серії ітерацій, таким чином, що рішення в кожній наступній ітерації можна приймати на основі попередніх рішень опонента. Ця додаткова умова теоретично дозволяє сформулювати певну стратегію поведінки, що максимізує виграш в умовах невизначеності.

Розгляд стратегій та можливості їх застосування до систем з живими компонентами приведено у праці [17] Р. Докінза, на основі серії турнірів Р. Аскельрода з пошуку оптимальної стратегії для розв'язання ПДУ.

Найкращий результат протягом всієї серії турнірів показувала стратегія «Око за Око» А. Рапопорта, що починала з парето-оптимального результату (співпраці), такого результату, що не може бути покращений без погіршення результату опонента, та надалі повторювала хід опонента.

На протязі трьох турнірів було виявлено, що успішність тієї чи іншої стратегії багато в чому залежить від множини стратегій опонентів та що стратегія «Око за Око», не будучи еволюційно стабільною (тому, що не є захищеною від проникнення інших стратегій), демонструє більший еволюційний потенціал від стратегії «Завжди відмовляти», що має всі властивості еволюційно стабільної стратегії та відповідає рівновазі Неша.

Тому використання стратегії «Око за Око» як початкової буде теоретично доцільнішим.

В основі даної стратегії знаходяться чотири властивості, що потребують відображення в механізмах, на яких повинна будуватися поведінка компонентів, структура та процеси самоуправління:

1. Порядність. Дана стратегія завжди починає гру із співпраці. Та не проявляє непорядність, поки її не проявив опонент. Тому чисто ефективна

егоїстична стратегія чисто з егоїстичних причин не може першою «бити» опонента.

Механізм стримування та противаа: Механізм порядності, що базується на егоїзмі, буде працювати тільки до того часу, поки негативне рішення опонента буде мати негативні наслідки для стратегії, а негативне рішення стратегії буде мати негативний вплив на опонента, тобто доки між ними буде існувати рівність, що в управлінні людськими ресурсами відповідає відсутності різного роду ієрархій, що можуть поставити компоненти в ситуацію відсутності стимулів до порядності (співпраці).

2. Мстивість. Успішна стратегія не може бути чисто оптимістичною. Завжди співпрацююча стратегія буде неефективною, проти завжди відмовляючої, тому вона завжди повинна мстити.

Механізм справедливості: Помста опоненту за відмову у співпраці, повтором його ходу є механізмом, що дозволяє стратегії адаптуватися до дій опонента та нівелювати старання інших опонентів адаптуватись до неї. Завдяки явищу рефлексії впровадження даного механізму захистить систему управління людськими ресурсами від зловживань владою в умовах неієрархічної структури.

3. Відсутність злопам'ятності. В успішній стратегії повинен бути певний механізм прощення. Помстившись, вона повинна повернутися до співпраці, якщо опонент не продовжує зраджувати. Це дозволяє запобігти безкінечній «помсти» один між одним та максимізувати вигравш.

Механізм реабілітації: Реабілітація опонента відбувається в ситуації, коли стратегія відіграла втрачене в результаті відмови опонента та, повернувшись до співпраці з опонентом, останній не робить спроби відіграти те, що втратив на попередній ітерації, тобто приймає свою відповідальність за нанесену шкоду. Тобто прийняття відповідальності є тим, чим користується егоїстично-орієнтована стратегія для налагодження вигідної співпраці.

4. Відсутність заздрості. Успішна стратегія будується на тому, що кількість балів у опонента не повинна впливати на рішення. Вона розуміє, що при зраді опонент відповідь тим самим, що стане результатом неефективної гри в рівновазі Неша, що погіршить загальний результат обох.

Механізм рівності: досить легко забезпечити цей механізм, коли в організації немає ієрархій, немає формальної системи, в якій одна стратегія може набрати бали за рахунок іншої.

Знаходячись у стані позитивної синергії, дані чотири механізми підтримують ефективність процесів самоуправління та баланс системи. Крім того, зважаючи на результати турнірів Аскельрода, сама стратегія повинна піддаватись адаптації: в більш порядному середовищі стратегія повинна бути такою, що прощає, в менш порядному – більш мстивою.

При використанні механізмів даної стратегії як основи колективного внутрішнього аспекту проектно-орієнтованих організацій, модель чотирьох квадрантів для управління людськими ресурсами матиме вигляд (табл. 2).

Неієрархічні структури є множиною політичної, фінансової та інформаційної структур, що використовуються у взаємодії між суб'єктами управління, а також охоплюють структури взаємодії суб'єктів в проектних командах, між проектними командами та на рівні всієї організації.

Що стосується процесів, то в залежності від характеристик проектно-орієнтованої організації вони можуть мати високу диференціацію, проте у будь-якій організації, що керується неієрархічним способом через організаційну

стратегію, повинні бути представлені два базові процеси, що пов'язані між собою.

Таблиця 2

Модель чотирьох квадрантів в контексті управління людськими ресурсами

| Аспекти | Внутрішній | Зовнішній |
|----------------|--|--|
| Індивідуальний | Внутрішнє еґо, що керується ід та колективною стратегією | Довіра, співпраця, адаптивність, самомотивація |
| Колективний | Колективне супер- еґо (організаційна культура) із стратегією, що включає порядність, мстивість, відсутність злопам'ятності та заздросі | Неієрархічні структури та динамічні процеси з покладеними в основу механізмами стримування та противаг, справедливості, реабілітації та рівності |

1. *Процес визначення спільної цілі* (конкретизації парето-оптимального результату) – процес, за допомогою якого, формується те, чим живе організація, чого вона планує досягнути, причина, з якої люди приймають організаційну стратегію. Ціль організації повинна бути сформована з індивідуальних інтересів кожного члена організації. Крім того, вона повинна бути динамічною і еволюціонувати разом із компонентами системи, щоб підтримувати організаційну стратегію.

Мотивацією формування чесною та точною цілю є те, що саме в рамках цілі буде вестися розвиток організації та оцінюватися вся ефективність її діяльності, тому відповідальне відношення до процесу постановки цілі, а також налагодження допоміжних процесів, що забезпечать її оцінку та переоцінку всіма учасниками колективу, повинні проявитися в організаціях, що керуються через процеси самоуправління.

2. *Процес прийняття рішень* в умовах неієрархічної організаційної структури дозволяє будь-якому суб'єкту управління прийняти будь-яке рішення. Єдиною необхідною умовою прийняття рішення є те, що воно повинне виходити із спільної цілі, сформованої в організації. Також, якщо результати прийняття рішення зачіпають інтереси інших осіб, то потрібно провести консультацію з даними особами. Схема процесу прийняття рішення зображена на рис. 2.

Мотивацією слідуванню даному процесу при прийнятті рішень є те, що, за правилами самоуправління, суб'єкт у будь-якому випадку може прийняти рішення, якщо відповідає цілі організації, оскільки вся відповідальність за рішення, у будь-якому випадку, буде лежати на ньому. Консультація з зацікавленими сторонами може отримати чи передати цінну інформацію стосовно рішення.

Процес прийняття рішень є основою для створення та еволюції всіх інших процесів в організації (вирішення конфліктів, призначення винагород та покарань, найму працівників, проведення нарад, формування та адаптації команд та проектів, еволюції цілі організації, та інш.).

Висновки.

1. Розглянуто організаційну культуру як засіб управління, та визначено її місце в структурі взаємодії між суб'єктами управління.

2. Запропоновано механізми для побудови структур та процесів самоуправління на основі суб'єктно-орієнтованого підходу.

3. Запропоновано схему процесу прийняття рішень для проектно-орієнтованих організацій, що працюють на основі самоуправління.

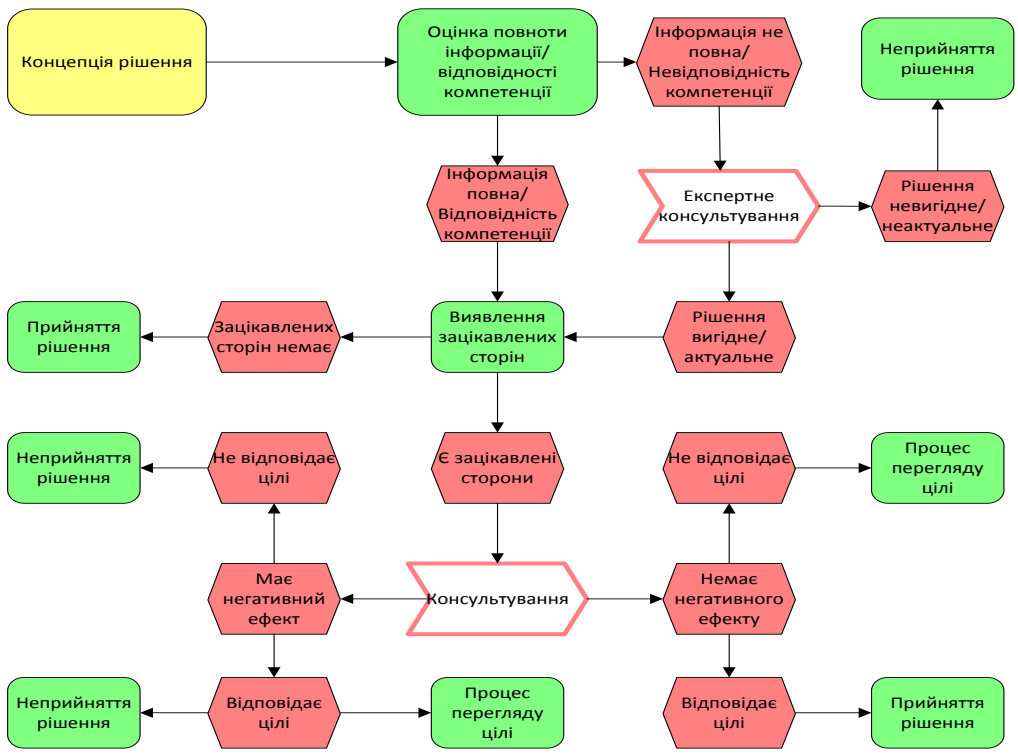


Рис. 2. Схема процесу прийняття рішень

ЛІТЕРАТУРА

1. Larson, E. What the 2015 trends mean for business analysis and project management [Electronic resource] / Elizabeth Larson & Richard Larson. – Available at: <http://www.batimes.com/elizabeth-larson/what-the-2015-trends-mean-for-business-analysis-and-project-management.html>. – 16.02.2015
2. Wick, A. Can we develop standards that embrace both agile and traditional approaches? [Electronic resource] / Angela Wick. – Available at: <http://www.batimes.com/angela-wick/can-you-develop-standards-that-embrace-both-agile-and-traditional-approaches.html>. – 28.04.2015
3. Турчин, В. Кибернетический манифест [Электронный ресурс] / Валентин Турчин, Клифф Джослин. – Режим доступа: <http://www.refal.net/turchin/phenomenon/cybernetic-manifesto.htm>. / В кн.: Турчин В.Ф. Феномен науки: Кибернетический подход к эволюции [Электронный ресурс] / В.Ф. Турчин. – Изд. 2-е. – М.: ЭТС. – 2000. – 368 с. – Режим доступа: <http://www.refal.net/turchin/phenomenon/index.htm>.
4. Тесля, Ю.М. Проектный менеджмент: видение будущего [Текст] / Ю.М. Тесля // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2014. – №3(51). С.49–54.
5. Степин, В.С. Саморазвивающиеся системы и философия синергетики [Текст]/ Материалы Международной конференции «Путь в будущее–наука, глобальные проблемы, мечты и надежды, 26–28 ноября 2007 г. – М.: Ин-т прикладной математики им. М.В. Келдыша РАН, 2007. - С. 26–28.
6. Лепский, В.Е. Становление субъектно-ориентированного подхода в контексте развития представлений о научной рациональности [Текст] / Наука и социальная картина мира. К 80-летию академика В.С.Степина; под ред. В.И.Аршинова, И.Т.Касавина.-М.: Альфа - М, 2014. С. 392–420.
7. Лепский, В.Е. Онтологии субъектно-ориентированной парадигмы управления и развития [Текст]/ Рефлексивные процессы и управление. Сборник материалов VI

- Международного симпозиума 10-12 октября 2007 г., Москва / Под ред. В.Е.Лепского.-М.: Когито-Центр, 2007. С.59–61.
8. Бушуев, С.Д. Формирование ментального пространства инновационного развития [Текст] / С.Д.Бушуев, Р.Ф.Ярошенко, Н.П.Ярошенко // Восточно-Европейский журнал передовых технологий, 2011. - №1/5 (49) – С.4–7.
9. Веренич, О.В. Концептуальна модель формування ментального простору [Текст] / О.В. Веренич //Управління розвитком складних систем, 2015. – №23. – С. 39–43.
10. Веренич, О.В. Формалізована модель ментального простору проектного менеджера/команди проекту [Текст] /О.В. Веренич // Управління розвитком складних систем, 2015. – №24. – С. 23–29.
11. Орлов, С.П. Рефлексивная игровая модель при управлении командами разработчиков программных систем [Текст]/ С.П. Орлов // Мат. XVIII Междун. конф. по мягким вычислениям и измерениям , 19- 21 мая 2015, Санкт-Петербург. – С.Пб.: СПбГЭТУ «ЛЭТИ», СПбГЛТУ, 2015. - С. 66-69.
12. Hamel, G. First, Let's Fire All the Managers [Electronic resource] / Gary Hamel. – Available at: <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>. – December 2011.
13. Denning, S. A Glimpse At A Workplace Of The Future: Valve [Electronic resource]/ Steve Denning. Available at: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/04/27/a-glimpse-at-a-workplace-of-the-future-valve/#233d9dd3424b>. – 27.04.2012.
14. Denning, S. Another Workplace Of The Future: Sun Hydraulics [Electronic resource] / Steve Denning. – Available at: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/04/30/another-workplace-of-the-future-sun-hydraulics/#b0becb42d069>. – 30.04.2012.
15. Wilber, K. A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality [Text]/ Ken Wilber. – Boston: Shambhala Publications, 2000. – 153 p.
16. Фрейд, З. Я и Оно [Текст]/ Зигмунд Фрейд // Труды разных лет В.2. – Тбилиси: Мерани, 1991. – 47 с.
17. Dawkins, R. The Selfish Gene (2nd ed.) [Text]/ Richard Dawkins. – United Kingdom: Oxford University Press. - 1989. - 184 p.

Рецензент статті
д.т.н., доц. Данченко О.Б.

Стаття рекомендована до
публікації 02.12.2015 р.

УДК 65.012.32

В.М. Молоканова

ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ НА ОСНОВІ ЕВОЛЮЦІЙНОЇ ТЕОРІЇ ЦІННОСТЕЙ

У теорії організаційного розвитку виділено шість рівнів домінуючих цінностей. Проаналізовано причини невдалої реалізації трансформаційних змін у проектно-орієнтованих організаціях, доведено необхідність врахування рівня домінуючих цінностей при розробці стратегії розвитку. Визначено, що кожен крок руху організації по спіралі вирішує один набір проблем і породжує новий на майбутнє, тобто не має меж. Управління розвитком організації через портфель проектів представлено як безперервний потік трансформаційних змін у інтеграційному середовищі. Рис. 4, табл. 1, дж. 29.

Ключові слова: управління розвитком організацій, ціннісно-орієнтоване управління, спіральна траєкторія руху.

JEL O22

Постановка проблеми та її зв'язок з практичним завданням. До теперішнього часу дисципліна «Управління проектами» стала визнаною у всьому світі методологією забезпечення розвитку організацій. Зараз важко знайти хоча б одну відому в світі компанію, яка б не використовувала у своїй практиці організаційного розвитку методи та засоби управління проектами. Концепція організаційного розвитку сформувалася як сукупність скоординованих єдиною

22 “Управління проектами та розвиток виробництва”, 2015, №4(56)