

О.Б. Данченко, В.В. Лепський, Д.В. Бас

**МОДЕЛІ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ АРТ-ПРОЕКТАМИ**

Надано визначення поняттю «арт-проект», виділені специфічні особливості та виявлені основні переваги застосування ціннісно-орієнтованого підходу до управління арт-проектами. Запропоновано для визначення індикаторів цінності використовувати діаграму Ісікави. Зазначено, що гедонізм ґрунтується на системі моральних поглядів, відповідно до яких всі моральні визначення виводяться із задоволення та страждання. Рис. 2, дж. 27.

Ключові слова: арт-проект, ціннісно-орієнтоване управління, модель, гедонізм, індикатори цінності, діаграма Ісікави, квадрат Декарта.

JEL O22

**Постановка практичної проблеми та її зв'язок із науковими задачами.**

Творча діяльність митця вимагає від суспільства допомоги у систематизації, управлінні та контролі, тому сьогодні у світі менеджмент та мистецтво розглядають як одне ціле. Також протягом останніх років більше уваги науковці приділяють впровадженню методології управління проектами у різних сферах діяльності суспільства та кожної людини окремо. Цінність продукту проекту, задоволення потреб стейкхолдерів тощо - це головні аспекти ціннісно-орієнтованого управління будь-якого проекту, зокрема й арт-проектів, тому його впровадження до управління проектами вказує на актуальність проблеми вивчення провідного досвіду управління проектами, адаптації його до мистецтва та вимагає розроблення ціннісно-орієнтованих моделей управління арт-проектами [1, 2].

**Мета статті.** Метою дослідження є розробка моделей ціннісно-орієнтованого управління арт-проектами, що дозволить підвищити їх цінність та ефективність, а також надасть індикатори цінності арт-продукту та можливість провести оцінку цінності з точки зору гедонізму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У роботах [1, 2] надано визначення поняттю «арт-проект», обґрунтовані його специфічні особливості та виявлені основні переваги застосування сам ціннісно-орієнтованого підходу до управління ними.

Покращити виконання цілого проекту та, в кінцевому рахунку, забезпечити його функцію, щоб підвищити задоволення клієнта, оцінюючи які виходи (поставки) проекту були отримані із ресурсів, мобілізованих для нього. Націлитися на підвищення рівня управління знаннями, дізнаючись та накопичуючи інформацію й ноу-хау, що отримані через постійну оцінку та використання цінності проекту в ході практичної реалізації [3, 4, 5].

Процес оцінки цінності будь-якого проекту включає в себе наступні етапи [3, 4]: розроблення індикаторів цінності; проведення синхронізації цінності; оцінка цінності.

Розроблення індикаторів цінності проекту полягає у визначенні індикаторів, за допомогою яких в подальшому буде відбуватися її оцінка [3, 4, 6, 7]. Прикладом індикаторів оцінки цінності є метод "П'ять Е" та "Два А", зокрема Efficiency (результативність), Effectiveness (ефективність), Earned value (додаткова цінність), Ethics (етика), Ecology (екологія), Accountability (підзвітність) та Acceptability (прийнятність) [3, 4, 6, 7, 8], а також побудова діаграми причини-

слідства Ісікави (Cause-and-Effect-Diagram) [9, 10, 11].

Для визначення індикаторів оцінки цінності арт-проекту пропонується побудувати діаграму Ісікави. Діаграма Ісікави - це графічний метод аналізу та формування причинно-наслідкових зв'язків, інструментальний засіб у формі риб'ячої кістки для систематичного визначення причин проблеми та наступного графічного представлення [9, 11, 12]. Ця техніка спочатку застосовувалася в рамках менеджменту якості для аналізу проблем якості та їх причин. Сьогодні вона знайшла всесвітнє розповсюдження та застосовується в інших проблемних областях.

В процесі застосування цього методу можливі загальні причини диференційовано діляться за своїм впливом на такі основні причини, як: люди, методи, механізми, матеріали, контроль та оточення [6, 11, 12]:

- люди - група причин, що обумовлена станом та можливостями людини, тобто впливом людського фактору, наприклад: рівень досвіду, фізичні кондиції, можливості, мотивація, стан здоров'я тощо;

- методи - група причин, що обумовлена тим, яким чином виконується робота, також сюди включають все, що відноситься до точності або продуктивності окремих операцій процесу або його стадій;

- механізми - група причин, що пов'язана із обладнанням та оснащенням, яке використовується у процесі. Наприклад, наявність та стан робочого та вимірювального інструменту, застосування якихось додаткових пристроїв;

- матеріали включають у себе фактори, що визначають вимірювальні параметри якості матеріалу, яке застосовується у процесі, наприклад: температура, склад, пружність, вологість, в'язкість або твердість;

- контроль включає у себе обставини, що впливають на надійність та своєчасність виявлення помилкових дій;

- оточення - група, що включає усі значимі умови зовнішнього оточення та мають вплив на процес й результат дій, наприклад: тиск, температура повітря, води, ступінь освітленості.

Кожна із цих п'яти основних причин може бути, у свою чергу, розділена на більш докладні причини, які відповідно можуть ділитися на ще більш дрібні.

Діаграма Ісікави застосовується в наступних галузях [9, 11]: для систематичного та повного визначення причин виникнення проблеми; для аналізу та структурування процесів на підприємстві; якщо необхідно візуалізувати та оцінити співвідношення причинно-наслідкових зв'язків; для обговорення проблем у рамках групової (командної) роботи при застосуванні "мозкового штурму".

Перевагами методу є: допомагає групі зосередитися на змісті проблеми; хороша основа для дискусії з різноманітних причин проблеми; дозволяє групувати причини у самостійні категорії; зосереджує групу на пошуку причин, а не ознак; добре застосований при груповому обговоренні, створює результат колективного знання; є легко освоюваним та застосовуваним.

Недоліками є: для аналізу комплексних проблем є занадто не чітким та об'ємним; неможливо представити причинно-наслідкові зв'язки у поєднанні один із одним; немає охоплення причин у їх взаємодії та часовій залежності.

Послідовність побудови діаграми Ісікави наступна [10]:

1. Проясняють та обговорюють наслідок або проблему. Створюючи діаграму та вносять основні величини впливу: вихідний пункт - це горизонтальна стрілка праворуч, у вістрі якої ставлять зрозуміло сформульовану проблему. До лінії під нахилом стикують стрілки основних причин впливу на проблему.

2. Відпрацьовують більш детально за кожною основною причиною можливі величини впливу та вносять їх під нахилом до основної стрілки. Якщо

встановлюють, що в основі цих причин лежать інші, то бокова стрілка може розгалужуватися; таким чином, отримують більш дрібне розгалуження.

3. Перевіряють повноту: чи дійсно враховані всі можливі причини. За допомогою візуалізації можуть легко виявитися ще й інші причини.

4. Обирають більш реалістичні висловлення про причини. Потенційні причини оцінюються відносно їх ступеня впливу на проблему. Потім встановлюється перелік причин із найбільшим реальним ступенем впливу.

5. Перевіряють встановлені самі ймовірні причини на достовірність: за допомогою опитування фахівців за результатами, якого аналізується чи виявлені дійсно правильні причини проблеми.

Індикаторами цінності арт-продукту для його замовника будуть наступні [13-16]:

- митець - група причин, що обумовлена фізичним, психологічним та духовним станом людини, тобто впливом людського фактору;

- вартість арт-продукту - група причин, що пов'язана із впливом різних факторів на формування ціни майбутнього арт-продукту;

- матеріали та інструменти - група причин, що пов'язана із матеріалами та інструментами, якими буде облаштоване робоче місце митця, та які будуть використовуватися для створення арт-продукту;

- методи - група причин, що обумовлена тим, яким чином виконується робота зі створення арт-продукту, а також сюди відносяться послідовність та строки виконання етапів та робіт життєвого циклу арт-проекту;

- управління та контроль включає у себе обставини, що впливають на якість та своєчасність виявлення помилкових дій команди арт-проекту та митця в процесі створення арт-продукту;

- оточення - група, що включає усі значимі умови зовнішнього та внутрішнього оточення арт-проекту та мають вплив на митця, процес й результат дій в ході реалізації арт-проекту.

Модель оцінки цінності арт-продукту представимо у вигляді рис. 1.

За результатами побудови моделі оцінки цінності арт-продукту видно, які кожен індикатор має фактори, що впливають на арт-проект з метою своєчасної та якісної його реалізації та досягнення цінності [13, 14, 17, 18, 19].

Для розроблення ще однієї моделі для оцінки цінності арт-проекту скористаємося таким поняттям як гедонізм.

Гедонізм (від грец. ἡδονή - задоволення) - тип етичних вчень, а також система моральних поглядів, відповідно до яких всі моральні визначення (зміст понять добра й зла тощо) виводяться із задоволення (позитивні) та страждання (негативні) [20,21]. У вченнях представників кіренської школи гедонізм складається як різновид світогляду, який відстоює пріоритет потреб індивіду перед соціальними установленнями як умовностями, що обмежують його свободу, пригнічують його самобутність. Саме у кіренаїків виявляється двоїстість гедонізму як практичного вчення: з одного боку, у тій мірі, у якій гедонізм затверджував самоцінність особистості, у ньому зрозумілі гуманістичні риси, з іншого - у тій мірі, у якій передбачалося, що задоволення є абсолютною цінністю, гедонізм виявлявся можливою основою для апології зла та аморалізму [21].

У новоєвропейській думці з ідеями гедонізму відбуваються істотні трансформації. Ці ідеї виявляються втіленими більш або менш повно та адекватно у більшості філософсько-етичних вчень того часу. Т.Гоббс, Б.Мандевіль, К.Гельвецій, також, як і Б.Спіноза, виводять поведінку людей із задоволення. Однак останнє все більше асоціюється із суспільно визначеними інтересами індивіда: у Гоббса егоїзм обмежується суспільним договором, у Мандевіля прагнення людини до задоволення трактується як засіб, що

використовується вихователями та політиками для управління людьми, у Гельвеція воно ставиться у залежність від правильно зрозумілого інтересу, тобто розумний егоїзм. Ця лінія у новоєвропейській моральній філософії (від Гоббса до Гельвеція) знаходить безпосереднє продовження у класичному утилітаризмі, що ототожнює задоволення із користю [20, 22]. Ця динаміка ідей призвела у кінцевому рахунку до висновку, що задоволення не є визначним мотивом поведінки, а тільки супроводжує ту діяльність, яка сприймається як успішна. З цієї точки зору розвивалися ідеї лібералізму - течії думки, що покоїться на адекватному та послідовному обґрунтуванні автономії індивіда - як особистості та громадянина. Лише у творах де Сада принцип задоволення затверджується у чистому вигляді - саме як принцип гедонічного умонастрою та практики, у противагу соціальним принципам та у непрякій полеміці із теорією суспільного договору. Тобто, хоча ідеї гедонізму й були втілені у більшості вчень, вони одночасно опинилися переміщеними у такі контексти (раціоналістичного перфекціонізму та соціальної організації, в одному випадку, та утопії аморальної вседозволеності, в іншому), які в остаточному рахунку призвели до кризи гедонізму як філософського світогляду [21, 22].

К. Маркс, З. Фрейд та Дж. Мур із різних позицій сформулювали положення про задоволення як практично-поведінковому та пояснювально-теоретичному принципі, які концептуально оформили цю кризу. Так, в марксизмі - у порядку соціально-філософської критики гедонізму - було показано, що задоволення та страждання є функцією від дійсних соціальних відносин людей. Завдяки психоаналізу з його детальним вивченням несвідомої мотивації та формування характеру людини, увагою до техніки спостереження кардинально змінюється положення у дослідженні задоволень. Фрейд з психологічної точки зору довів, що задоволення, будучи вихідним, не може бути універсальним принципом поведінки суспільного індивіда, тим більш (що було акцентовано послідовниками Фрейда) якщо мова йде про моральні підстави поведінки. Мур, критикуючи Міля та Сиджвіка, показав, що гедонізм, стверджуючи задоволення у якості єдиного добра, у повній мірі втілив у собі натуралістичну помилку. Зокрема, у гедонізмі, як правило, змішуються поняття «бажання» та «гідне бажання», засоби досягнення блага й те, що є частиною бажаного блага, задоволення й розуміння задоволення; привнесення у гедоністичні міркування критеріїв раціональності неявно встановлює межу задоволення й тим самим руйнує цілісність гедонізму як концепції, що стверджує абсолютність цінності задоволення [22, 23, 24]. З точки зору такої критики гедонізм вже не має змоги сприйматися як теоретично серйозний та достовірний етичний принцип та змістився до сфери «моральної ідеології» та у практику. Задоволення стає предметом спеціального розгляду приватних наук, наприклад, психології або теорії споживання [20-22,24].

Декадентський гедонізм традиційно сприймається як не більш, чим популяризований О. Уайльдом «новий гедонізм» У. Пейтера. Дійсно, деякі елементи теоретичних побудов естетизму знаходять місце у етиці декадансу.

Однак, декадентський гедонізм, найбільш послідовне втілення знайшов у теорії та художній практиці Ф. Сологуба, та істотно відмінний від неоромантичного гедонізму Пейтера, та від естетичного гедонізму Уайльда. Ця відмінність особливо явно проявляється на рівні культурної ментальності й на рівні структури задоволення [25-27].

Для виявлення різноманітних варіантів отримання задоволення від цінності арт-продукту скористаємося квадратом Декарта, який є дуже простою технікою прийняття рішень, що потребує для свого використання невеликої кількості часу [15, 16, 25, 26].

За допомогою квадрата Декарта легко встановити більш значимі критерії

вибору, а також оцінити наслідки будь-якого рішення, що приймається. Для цього необхідно поставити чотири простих питання.

Що буде, якщо це трапиться? Під цим питанням розуміється пошук плюсів від отримання бажаного. Відповіді на це питання будуть слугувати мотивацією до прийняття рішення.

Що буде, якщо це не трапиться? Дане питання має на увазі пошук плюсів від неотримання бажаного. Відповідаючи на нього необхідно вказати всі переваги, які б не хотілося втратити.

Чого не буде, якщо це трапиться? Під цим питанням розуміється пошук мінусів від отримання бажаного. Відповіді на це питання будуть являти собою ту ціну, яку необхідно буде заплатити за реалізацію рішення, що приймається.

Чого не буде, якщо це не трапиться? Дане питання має на увазі пошук мінусів від неотримання бажаного. Відповідаючи на нього необхідно вказати всі ні, що заважають реалізації рішення, що приймається.

За результатами дослідження встановлено (рис. 1), що арт-проекти знаходяться в залежності від уміння митця створити такий арт-продукт, який би зміг задовольнити самим найвибагливішим потребам замовника, тому необхідно оцінити цінність результату арт-проекту з точки зору гедонізму [22,25,27].



Рис. 1. Модель оцінки цінності арт-продукту

Скористаємося квадратом Декарта для можливості виявити різноманітні варіанти отримання задоволення від цінності арт-продукту, встановити “Управління проектами та розвиток виробництва”, 2017, №4(64) 29

пріоритетні критерії вибору, оцінити наслідки будь-якого рішення, що приймається. Приклад прийняття рішення стосовно створення нового унікального арт-продукту з точки зору замовника та отримання задоволення від нього у майбутньому (гедонізм цінності арт-проекту) представлено на рис. 2.

<p>Я створю унікальний арт-продукт. Від нього будуть отримувати задоволення. Я підвищу свій авторитет. Я отримаю нові знання. Я отримаю нові можливості для творчості.</p>	<p>Я залишуся у своєму звичному середовищі. Мені не потрібно буде освоювати нові технології для творчості. Мені не потрібно буде придумувати нові ідеї для майбутніх арт-продуктів. Я буду мріяти про свої можливі відкриття.</p>
<p>Я не зможу жити тим життям, до якого звик за багато років. Я вже не зможу відкладати дії із пошуку нових можливостей. Я не зможу відпочивати у звичний час. У мене вже не буде достатньої кількості часу на безцільне, але приємне проведення часу. До мене не буде колишнього ставлення мого оточення.</p>	<p>Я не зможу розвиватися, отримувати нові знання та навички. У мене не з'явиться можливості реалізувати свою мрію. Я не зможу контролювати свою роботу та свій дохід. Я не стану себе поважати. Ніхто (у тому числі і я) не повірю у серйозність моїх намірів змінити життя. Я так і залишуся із переживаннями стосовного того, що не прийняв рішення.</p>

Рис. 2. Гедоністична модель арт-проекту

Із рис. 2 видно, що у разі прийняття рішення замовником про реалізацію арт-проекту, він побачить, які переваги та недоліки можна отримати від прийняття чи не прийняття цього рішення.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Запропоновані моделі - модель оцінки цінності арт-проекту та гедоністична модель арт-проекту - спрямовані на ціннісно-орієнтоване управління проектами та позиціонуються як один із «стовпів» методології управління проектами.

Впровадження даних моделей до аналізу цінності арт-проекту забезпечує глибокий аналіз проектів з подальшим прийняттям рішення стейкхолдерів про реалізацію проекту та в подальшому отримання задоволення від нього, зменшує імовірність виникнення ризикових подій, підвищує константність системи управління арт-проектами.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бас, Д. В. Арт-проекти, їх особливості та визначення / Д. В. Бас // Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки. - № 3, 2016. - С. 57-62.
2. Bas, D. Values-oriented management of art projects / D. Bas // Topical areas of fundamental and applied research XI : Proceedings of the Conference. North Charleston, 27-28.02.2017, Vol. 2 — North Charleston, SC, USA: CreateSpace, 2017, p. 136-138.
3. Руководство по управлению инновационными проектами и программами : т. 1, версия 1.2 / пер. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева. - К. : Наук. Світ, 2009. - 173 с. - Библиогр. : с. 171-173.
4. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation [Ел. джерело]: PMAJ. - Режим доступу до ресурсу: [http://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m\\_guide/p2m\\_guide.html](http://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html). - Дата звернення: 07.02.2017.
5. Булавина, Д. М. Проектная деятельность в сфере культуры как механизм реализации культурной политики : дис. ... канд. культурологических наук : 24.00.01 Москва, 2007 167 с.
6. Vasyi Mateichyk, Viktoria Hrut'ba, Natalia Gorid'ko. Program-target model of environmental logistics system of a transport enterprise. - Rachunkow śc w logistyce przedsię biorstw. - Rzeszów. - 2012. - P.84-94.
7. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона. – М.: Олимп - Бизнес, 2003. – 304 с.
8. Бєсєдін, В. Ф. Прогнозування і розробка програм: метод. посіб. / В. Ф. Бєсєдін [та ін.]; за ред В. Ф. Бєсєдіна. – К., 2000. – 468 с.
9. Ishikawa, K. Guide to Quality Control. Tokyo, Asian Productivity Organization, 1976.
10. Ishikawa, K. What is Total Quality Control? The Japanese Way. London, Prentice Hall, 1985.
11. Исикава, К. Японские методы управления качеством / Сокр.пер. с англ. / Под. ред. А. В. Гличева. - М: Экономика, 1988. - 214 с.
12. Федюкин, В. К. Управление качеством процессов / В. К. Федюкин. - СПб.: Питер, 2005. - 202 с.
13. Бас, Д. В. Гедоністична модель цінності арт-проекту / Д.В. Бас // Project, Program, Portfolio Management: матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції 8-9 грудня 2017 року. Т. 2. – Одеса, ОНПУ, 2017. - С. 13-15.
14. Бас, Д. В. Концептуальна модель арт-проекту / Д. В. Бас // Управління проектами: стан та перспективи: матеріали XIII міжнародної науково-практичної конференції. – Миколаїв : НУК, 2017. – с. 4-5.
15. Данченко, О. Б. Концептуальна модель управління цінністю арт-проекту / О. Б. Данченко, Д. В. Бас // Управління проектами у розвитку суспільства. Тези доповідей XIV міжнародної науково-практичної конференції 19-20 травня 2017 року. – Київ, 2017, с. 81-83.
16. Бас, Д. В. Когнітивна модель управління цінністю арт-проектів / Д. В. Бас // Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. – Одеса: ОДАБА, 12-13 жовтня 2017 р. – 295 с., с. 11-15.
17. Максименко, М. А. Актуальность арт-практик в современном социокультурном пространстве / М. А. Максименко // Управління проектами та розвиток виробництва: 36.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2011. – № 3(39). – С. 102-104.
18. Рач, В. А. Цінність як базова категорія сучасної методології управління проектами [Текст] / В. А. Рач // Управління проектами у розвитку суспільства. Управління цінністю проектів та програм розвитку організацій: тез. доп. VII між. конф. 20-21 травня 2010 р. – К.: КНУБА, 2010. – С.167-168.
19. Медведєва, О. М. Гносеологічні положення пізнання ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах / О. М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: 36.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля (Сєверодонецьк), 2014. – No 3(51). – С. 130-134.
20. Мур Дж. Э. Принципы этики / Дж. Э. Мур. - М., 1984.
21. Sidgwick H. The Methods of Ethics. Cambr., 1981.
22. Gosling J.C.B., Taylor C.C.W. The Greeks on Pleasure. Oxf., 1982.
23. Апресян, Р. Г. Новая философская энциклопедия. Гедонизм. Электронная библиотека Института философии РАН. / Р.Г. Апресян. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://iphlib.ru/greenstone3/library/collection/newphilenc/document/HASHd07c3d269cbfc62c74c0d0>.

24. Гусейнов, А. А. Этика / А. А. Гусейнов, Р.Г. Апресян. - М.: Гардарики, 1998. С. 311-322.  
25. Бентам, И. Введение в основания нравственности и законодательства / И. Бентам. Избр. соч. Бентама. Т. I. СПб., 1987.  
26. Фромм, Э. Человек для самого себя / Э. Фромм - Психоанализ и этика. М.: Республика, 1993.  
27. Долгенко, А. Н. Декадентский гедонизм. Феномен удовольствия в культуре / А. Н. Долгенко // Матер. междунар. науч. форума 6-9.04.2004 г. – СПб.: Центр изучения культуры, 2004, с. 170-172. Режим доступа: <http://ec-dejavu.ru/h/Hedonism.html>.

Рецензент статті  
к.т.н., доц. Бірюков О.В.

Стаття рекомендована до  
публікації 24.11.2017 р.

УДК 005.8:005.41

І.І. Оберемок

### МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ПЛАНУ-ГРАФІКУ ПРОЕКТУ НА БАЗІ ЦІННОСТЕЙ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Розроблено математичну модель опису цінностей і артефактів зацікавлених сторін проекту. Запропоновано цільові функції успішності проекту на базі цінностей і артефактів проекту. Запропоновано підхід до формування множини задач проекту та зав'язків між ними за рахунок використання артефактів проекту. Рис. 1, табл. 2.

Ключові слова: артефакти проекту, артефакти ресурси, артефакти продукти.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними задачами.** Останнім часом в світі з'являється безліч нових технологій та матеріалів, що в поєднанні в інтеграційними процесами призводить до зміни моделі світової економіки. З'являється безліч товарів та послуг, які орієнтовані на задоволення все більшого переліку цінностей клієнтів. Індивідуальний підхід до кожного клієнта дає компаніям велику конкурентну перевагу. Для забезпечення індивідуального підходу при наданні послуг компанії змушені впроваджувати проектне управління і орієнтуватися на цінності зацікавлених сторін. Результатом цього процесу можемо вважати впровадження в багатьох компаніях гнучких методів і інструментів проектного управління. Впровадження гнучких методів проектного управління потребує створення підходів до планування проектів з урахуванням цінностей зацікавлених сторін проекту.

**Аналіз досліджень і публікацій та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.**

Поняття цінностей доволі активно використовується в різних методологіях управління проектами. Різний опис цінностей та підходів до роботи з ними можна зустріти в різних міжнародних стандартах з управління проектами [1-3].

Першими науковцями, які розпочали використовувати поняття цінності в своїх працях є відомі українські вчені, такі як Бушуєв С.Д., Рач В.А., Тесля Ю.М., Медведєва О.М. та інші [5-12]. Закордонні вчені також активно вивчають вплив цінностей на процес прийняття рішень зацікавленими сторонами [13-16].

**Мета статті.** Метою статті є формування підходів розробки плану-графіку проекту відповідно до цілей зацікавлених сторін проекту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Складність роботи з цінностями зацікавлених сторін полягає в тому, що вони описуються якісними