

**ІНТЕГРУВАННЯ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ У ЦІННІСНИЙ
КОНТЕКСТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЧЕРЕЗ ПРОЕКТИ**

Обґрунтовано необхідність гармонійного інтегрування ціннісної та поведінкової концепцій розвитку сучасної компанії. Запропоновано аналіз чотирьох відомих типів організацій з точки зору аспектів поведінкової теорії. Розглянуто проектування організацій з використанням інструментарію ціннісно-орієнтованого управління проектами. Рис. 2, табл. 2, дж. 19.

Ключові слова: ціннісно-орієнтоване управління, проектний менеджмент, управління розвитком компанії, контексти управління розвитком.

JEL O210

Постановка практичної проблеми та її зв'язок з практичним завданням. Сучасна економічна наука знаходиться на етапі формування нової парадигми. Саме цим пояснюється широка палітра підходів щодо принципів управління та постійні дискусії між прихильниками різних методологічних течій. Неоднорідність наукових шкіл породжує серйозні суперечні та різні концепції визначення організації як відкритої системи, можливостей управління процесами її розвитку та відбору перспективних управлінських технологій.

У сучасних посібниках з менеджменту все частіше йде мова про перехід від економіки показників до економіки цінностей [1, 2, 3, 4], що робить ціннісно-орієнтований підхід інструментом еволюційного розвитку організацій. В методології проектного менеджменту головна ідея управління проектами і програмами – це створення нових унікальних цінностей через реалізацію проектів [5]. Зазначена концепція все ширше застосовується в практиці управління і сьогодні в Україні проектний менеджмент на основі цінностей стає загально визнаним інструментом розвитку будь-яких систем, хоча йому бракує формалізованих методів та засобів.

Аналіз останніх досліджень та невирішені частини проблеми. Вивчення наукових джерел дозволяє засвідчити широку палітру теоретико-методологічних поглядів на управління розвитком компанії [1, 6, 7, 8].

Пошук методологічних засад управління якісними перетвореннями у компанії привів до появи методів підтримки прийняття рішень, що засновані на використанні задач оптимізації [9]. Досвід застосування даних методів показує, що такі рішення не часто використовуються на практиці, оскільки потребують особливих математичних навичок [10]. Протягом останніх десятиліть відомі економісти дійшли згоди що людина при прийнятті рішень не діє як робот або обчислювана машина [11-13]. Проведені дослідження показали, що людина схильна приймати різні рішення в ідентичних ситуаціях тільки тому що вони були по-різному інтерпретовані. Це започаткувало новий економічний напрям, що отримав назву поведінкова економіка.

Поведінкова економіка (behavioral economics) – відносно нова наука і навчальна дисципліна. Вона має скоріше міждисциплінарний характер і знаходиться на стику двох наук – психології та економіки, що дозволяє виявити психологічну основу прийняття рішень людиною. Зараз не можна не брати до уваги поведінкову економіку, оскільки поведінковий підхід дозволяє виявити глибинні мотиви діяльності суб'єктів різних масштабів: від індивіда і окремої фірми до цілих регіонів. Присудження Нобелівської премії з економіки у 2002 р.

американському психологу Денієлу Канеману [14], а в 2017 р. – Річарду Талеру [15], зіграло позитивну роль у розвитку поведінкової економіки.

Найвідоміші роботи Р.Талера критикують концепцію раціональної економічної поведінки людини. Професор наполягає, що теорія раціонального вибору – занадто проста модель для пояснення наших рішень і вчинків. Така теорія перетворює світ в спрощену модель отримання прибутку, відкидаючи інші сторони людського життя. Сучасна методологія проектно-орієнтованого розвитку систем вимагає, аби ми навчилися свідомо враховувати ірраціональну поведінку людей залежно від ціннісних аспектів ситуації.

Мета статті. У межах цієї статті маємо за мету довести необхідність та можливість гармонічного інтегрування досягнень сучасної психології у ціннісний підхід для забезпечення розвитку сучасної компанії через проекти.

Виклад основного матеріалу. Змістовні трансформаційні процеси, що відбуваються як у глобальному світі, так і в економіці окремих країн, потребують переосмислення принципів існування та розвитку економічних систем. Останнім часом можна спостерігати перегляд концептуальних засад управління компаніями, активний пошук нових технологій та інструментів, що забезпечують їх розвиток.

Тематика раціональності та ірраціональності людської поведінки в межах організаційного розвитку потребує подальшого вивчення, але суперечка між раціональним та ірраціональним вибором відпадає, коли ми звертаємося до еволюційної теорії цінностей [16]. Ще минулого століття Макс Вебер [17] визначив, що ціннісно-раціональна дія людини зумовлена свідомою вірою в етичні цінності, відповідно до яких і відбувається ця дія, незалежно від того, чи принесе вона успіх, у загальному розумінні, чи ні. Ціннісно-раціональна дія менеджера, як правило, завжди відповідає внутрішній ієрархії цінностей особистості. Вивчення цієї внутрішньої ієрархії та її змін залежно від зовнішніх змін навколишнього світу відкриває безмежні перспективи для удосконалення людської поведінки.

Що дає поведінкова економіка для управління розвитком організацій на основі проектного підходу? Оскільки поведінкова економіка велику увагу приділяє так званій ірраціональній поведінці людей, то і управління проектами слід розглядати з точки зору основ поведінкової теорії. Хоча в управлінні проектами вже давно застосовується м'який системний підхід, який наголошує, що саме люди є запорукою успіху проекту.

Цілісне уявлення про стратегію розвитку організації допомагає сформуванню теорії еволюції цінностей К. Грейвза [16] який вважав, що етапи розвитку цінностей організації можна охарактеризувати залежно від прояву певних правил, норм і принципів внутрішньої взаємодії. Якщо проаналізувати вплив ціннісно-орієнтованої парадигми на базові положення проектного менеджменту, то виявляється, що причиною невдоволеності стейкхолдерів результатами проектів найчастіше є нерозуміння суті проектної діяльності. Головна мета проектної діяльності не отримання максимального прибутку, а покращення якості життя людей, тобто створення нових цінностей. При цьому не слід забувати, що проектні менеджери розробляють продукти та послуги відповідно до власних наявних ціннісних мемів [18].

Поведінковий підхід до ведення проектної діяльності в жодному разі не відкидає здобутків класичного проектного менеджменту, а лише допомагає зрозуміти його глибинні аспекти. Оскільки в сучасному світі організації стають все більш складними та менш визначеними, менеджери потребують множинного представлення різних аспектів організаційного розвитку у вигляді ментальних моделей або карт (фільтрів), що допомагають генерувати ідеї для майбутніх

проектів розвитку. Стратегії розвитку компанії – це карти світу, і ми використовуємо ці карти, щоб реалізувати бажане майбутнє. Проекти організаційного розвитку – це, як і раніше, інструмент, розроблений суб'єктами (керівниками проектів або членами команди), щоб забезпечити досягнення визначених цілей.

Ціннісно-орієнтований підхід допомагає зрозуміти процеси розвитку організацій та їх структурну побудову. Дослідження профілю домінуючих цінностей в Україні виявило [18], що найчастіше в українських компаніях маємо справу із чотирма домінуючими рівнями цінностей: фіолетовим, червоним, синім та помаранчевим, які відповідають відомій діагностичній моделі конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїна [19]. Дана модель допомагає достатньо чітко визначити тип домінуючих цінностей, на які орієнтована організація у відповідь на виклики зовнішнього середовища. В основу моделі покладена конструкція конкуруючих цінностей організації чотирьох «ідеальних» типів організаційних культур (рис. 1).



Рис. 1. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей

Чотири «ідеальні» типи культури за цією моделлю: кланова культура, ієрархічна культура, ринкова культура та адхократична культура. Адхократична (від лат. ad hoc – термінова, спеціалізована, динамічна) культура тотожна помаранчевому (за К. Грейвзом) рівню цінностей та відповідає суто проектній культурі. Рамкова модель, за К. Камерон та Р. Куїном, співпадає із подвійною спіраллю еволюційного розвитку систем К. Грейвза для чотирьох найбільш розповсюджених рівнів організаційних цінностей в Україні і, мабуть, саме тому вона отримала широке застосування у практиці організаційного консультування. Рамочна конструкція К. Камерона та Р. Куїна допомагає подивитися на складні організаційні структури, де ієрархія, процеси, цілі, показники ефективності і зв'язки між людьми, розглядаються через призму базових організаційних цінностей.

Подивимося на чотири відомі типи організацій з точки зору чотирьох різних аспектів поведінкової теорії (табл. 1), розглянемо такі поняття як домінуючі цінності, структура, людські ресурси та культурні символи. Як бачимо, навіть

такий спрощений підхід показує, що ми маємо справу з абсолютно відмінним людським феноменом. Виділені чотири аспекти мають різний ступінь невизначеності і впливають на основні положення розвитку організацій. Вивчення цього феномена далеко не систематизовано і, скоріше за все, теорія значно відстає від практики, оскільки саме поведінкові компетенції відіграють важливу роль у будь-якому проєкті.

Таблиця 1

Чотири типи організацій та їх основні характеристики

Тип організації	Політика та домінуючі цінності	Структура	Людські ресурси	Культурні символи
Кланова	Приналежність до клану є гарантією благополуччя, близькість до лідера клану визначає місце в організації	Велика родина на чолі з головою клану, вождем, «рідним батьком»	Люди проявляють відданість вождям і старійшинам, поклоніння клановим обрядам	Традиційні ритуали, церемонії для нагадування про родинні зв'язки, знайомі метафори та символи
Ринкова	Прагнення прибутку та влади. Світ – це джунглі, повні небезпек. Той у кого сила та влада завжди правий.	Жорстка ієрархія на чолі з авторитарним лідером	Присутня жорстка експлуатація нижчих та багато чого дозволено верхнім шаблям структури	Символи показують у чому вигода прямо зараз
Бюрократична	Прихильність до порядку і закону, патріотизм до організації та її лідерів забезпечує кар'єрне зростання.	Структурована ієрархія, що підпорядкована закону	Особистість приносить себе в жертву закону, цілі, системі.	Патріотизм, образи самодисципліни, що забезпечують стабільність зараз і нагороду в майбутньому.
Адхократична	Організація визнає постійні зміни і процвітає за рахунок нових технологій та знання	Проектно-орієнтовані матричні структури	Щоб досягти успіху треба діяти у своїх власних інтересах за допомогою компетенцій	Символи успіху шляхом інновацій

У багатьох літературних джерелах головним засобом розвитку організацій визнається лідерство керівництва. Хоча багато поглядів на лідерство не беруть до уваги його відносну і контекстуальну природу і його відмінність від влади і посади. Більш широкий інтегрований погляд на лідерство вимагає враховувати більш повну карту організаційного різноманіття. В ідеалі керівники повинні об'єднувати різні аспекти всебічного підходу до лідерства. Мудрі лідери розуміють власні сильні сторони, працюють над їх розвитком і створюють команди, які можуть запропонувати організації лідерство в чотирьох вимірах: структурний, політичне, людські ресурси і символічне.

Розглядаючи можливості розвитку організацій через проектне управління, можна спробувати застосувати чотири запропоновані підходи до основних проектних понять (табл.2).

Таблиця 2

Порівняльний аналіз підходів до управління розвитком організацій

Характеристика	Підхід			
	Політичний	Структурний	Ресурсний	Символічний
Цілі	Надання можливості індивідам і групам заявити про свої цілі	Підтримка руху організації в правильному напрямку	Підтримка залучення людей в процесі спілкування	Розроблення символів для колективних цінностей
Прийняття рішень	Можливість посилити або застосувати владу	Раціональна послідовність для прийняття рішень	Відкритий процес для вироблення прихильності до прийняття рішень	Ритуал для підтвердження і зміцнення зв'язків
Реструктуризація	Перерозподіл влади і створення нових коаліцій	Перегляд ролей і завдань для реагування на зміни оточення	Збереження балансу между потребами та ролями	Відтворення образу нового соціального порядку
Вирішення конфліктів	Розвиток влади для укладення угод, маніпулювання заради перемоги	Примус керівників до вирішення конфлікту	Розвиток відносин шляхом примусу індивідів до конфлікту	Використання конфлікту для обговорення сенсу загальних символів
Мотивація	Примус, маніпуляція і мотивація	Економічні стимули	Кар'єрне зростання і і самореалізація	Символи та свята

Таким чином, порівняльний аналіз різних підходів до управління розвитком доводить, що для розвитку компаній через проекти потрібно брати до уваги багато інших областей, від стратегічного управління до управління знаннями. Це пояснює, чому в багатьох джерелах зазначається, що кожен раз, коли використовується термін управління проектами, він повинен розглядатися у цілісному представленні, тобто включати такі поняття, як управління програмами, управління портфелями, управління інноваціями, управління змінами та стратегічне управління.

Зрозумівши важливість концептуального опису, слід визначитися з підходами до декомпозиції організації для отримання її точної моделі. Існує деяка аналогія між проектуванням організації і побудовою «ієрархічної структури робіт» в управлінні проектами. В ієрархічній структурі робіт кожен наступний рівень ієрархії відображає більш детальне визначення завдань проекту. А структура функцій бізнес-системи формується відповідно до декомпозиції цілей. Потім також, як і в управлінні проектами, виконується закріплення завдань за виконавцями, відповідальними за результати кожної з них. Таким чином, ми

приходимо до спіральної схеми формування оптимальної організаційної моделі (рис. 2). Відповідно до цієї моделі розвиток організації через проектне управління описується як поступове охоплення все більшої площини, що розширюється по мірі реалізації проектів. При цьому особливо важливо в кінці кожного циклу відсвяткувати досягнення та намітити наступні кроки розвитку.



Рис. 2. Подвійна петля організаційного удосконалення

Різномісний підхід до розвитку організацій вимагає виходу за межі вузьких і механістичних способів розуміння. Очевидно, коли керівники кажуть, що вони знайшли «єдино правильне» рішення проблем, вони демонструють брак уяви, і страх перед невизначеністю. Можливо, зручно думати, що невдача була неминуча і ми зробили все, що могли. Але розгляд проблеми під різними кутами зору надзвичайно розширює розуміння, що завжди є інші способи вирішення будь-якої проблеми. Ті, хто володіє мистецтвом цільного холистичного бачення і умінням фокусуватися на різних точках зору (фільтрах), говорять про відчуття різноманіття вибору і впевненості в успіху. Керівники позбавлені свободи вибору тільки в тій мірі, в якій їх стримує палітра наявних в них жорстких упереджень. Організації наповнені людьми, які мають власні уявлення про те, що відбувається і що повинно відбуватися. Кожна версія розвитку організації містить лише частку істини, але кожна є продуктом існуючих фільтрів її творця. Ніяка окремо взята концепція не є достатньою, щоб зробити організацію дійсно зрозумілою і керованою. Ефективним керівникам потрібні різні інструменти, навички користування ними і вміння бачити відповідність встановлених фільтрів поточній ситуації. Отже, ціннісно-орієнтована методологія відкриває цікаві можливості для розвитку проектного менеджменту за рахунок інтеграції понятійних основ багатьох суміжних дисциплін.

Висновки та перспективи. Гармонізація проектно-орієнтованого розвитку потребує від компанії певного рівня зрілості, що визначається наявністю системи формалізованих стандартів всередині корпоративних відносин та свободою їх

вибору. Організація, яка найкраще розуміє своїх людей, є найбільш здійною до інновацій та може швидше використовувати нові можливості. Впровадження принципів поведінкової науки може допомогти компаніям більш повно реалізувати свої цінності і бути більш гнучкою до зовнішніх змін.

За результатами проведеного дослідження засобів забезпечення проектно-орієнтованого розвитку сучасної компанії, маємо зробити такі висновки.

1. Розуміння суті і причин еволюційного характеру розвитку систем дозволяє подивитися на розвиток організації через проекти під різними кутами зору.

2. Запропоновані рамочні конструкції визначають атрибути, необхідні для формування проектів розвитку організації. Ці атрибути можна задавати або додавати, розміщуючи інформацію в деякому інформаційному сховищі.

3. Дослідження сучасних управлінських концепцій розвитку організацій дозволило запропонувати формування більш цілісної проектно-методології, що органічно поєднує переваги ціннісно-орієнтованого управління та класичного проектного менеджменту.

Проте, викладені результати не охоплюють всього спектру питань предметної сфери дослідження. Тому у подальшому уявляється доцільним розвинути методичні та прикладні аспекти управління розвитком компанії на засадах проектного підходу за таким напрямком, як принципи трансформації управлінських підсистем відповідно до етапів життєвого циклу кампанії.

ЛІТЕРАТУРА

1. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента / О.П. Коробейников, А.А. Трифилова [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>.
2. Коттер, Джон П. Впереди перемен [Текст] : пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 256 с.
3. Тернер, Д.Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению [Текст] : пер. с англ. / Под общ ред. Воропаева В.И. - М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. - 552 с.
4. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Шейн Э. – СПб. : Питер, 2008. – 336 с.
5. P2M: Управление проектами и программами. [Текст] / под ред. проф. Бушуева С. Д. – К.: Науковий світ, 2009. – Т. 1, Версия 1.2 : Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий – 198 с.
6. Казаков, М.К. Управление проектами как инструмент реализации стратегии развития компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.pmuniversity.ru/about/news/detail.php?&ID=6308>.
7. Медведєва, О.М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина 1. Основні визначення [Текст] / О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : СЛУ ім. В.Даля, 2008. – № 3 (27). – С. 96 – 103.
8. Дон, Е. Бек. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями [Текст] / Бек Е. Дон, Кован К. Крис: пер. с англ. – М. : Открытый мир, 2010. – 420 с.
9. Бурков, В.Н. Модели и методы мультипроектного управления [Текст] / В.Н. Бурков, О.Ф. Квон, Л.А. Цитович.– М. : ИПУ РАН, 1997. – 63 с.
10. Camerer, C. Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction [Text] Princeton: Princeton University Press, 2003.
11. Garcia, A.B. Voting on the agenda: the key to social efficient meetings [Text] / A. B. Garcia, J. Kunz, M. Fischer. Int J Project Manage 23 – 2005 – №1. – pp. 17-24.
12. Bernheim, B.D. In Neuroeconomics: Decision Making and the Brain [Text] / B.D. Bernheim, P. Glimcher, et al., ed. New York: Elsevier– 2008, pp. 115–126.
13. Fehr E., Schmidt K. A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation [Text] / Camerer C., Loewenstein G., Rabin M. Advances in Behavioral Economics. Princeton: Princeton University Press, 2003.

14. Канеман, Д. Рациональный выбор, ценности и фреймы / Д. Канеман, А. Тверски // Психологический журнал. – 2003. – Т. 24. — № 4. — С. 31-42.
15. Thaler, R. Toward a positive theory of consumer choice [Text] / J. of Economic Behavior and Organization. 1990. № 1. P. 39-60.
16. Clare, W. Graves. Compared with other theories – Retrieved from http://www.clarewgraves.com/theory_content/compared/CGcomp1.htm
17. Weber, M. Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie [Text] / Max Weber. Besorgt von Johannes Winckelmann. 5., rev. Aufl., Studienausg., Tübingen: Mohr, 1980.
18. Молоканова, В. М. Ітераційна модель життєвого циклу портфеля проектів розвитку організації [Текст] / В. М. Молоканова // Управління розвитком складних систем: зб. наук. пр. – К. : КНУБА. – 2013. – №14. – С. 52-61.
19. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / К. Камерон, Р. Куинн: пер. с англ. Под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

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

Стаття рекомендована до
публікації 18.01.2018р.

УДК 628.4:005.8

О.Ю. Савіна, Л.М. Маркіна

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА АНАЛІЗ РИЗИКІВ ПОРТФЕЛЯ НАУКОМІСТКИХ ПРОЕКТІВ ПІДПРИЄМСТВА З УТИЛІЗАЦІЇ ВІДХОДІВ ЗА ТЕХНОЛОГІЄЮ «ЕКОПІРОГЕНЕЗІС»

Проведено огляд сучасних підходів до оцінки ризиків в проектах та портфелях проектів підприємств з утилізації відходів. Проаналізовано фактори неефективного управління портфеля наукомістких проектів підприємств з утилізації твердих побутових відходів за технологією «Екопірогенезіс» з використанням методу причинно-наслідкової діаграми Ісікави. Ідентифіковано ризики портфеля наукомістких проектів та проведено їх класифікацію за джерелами виникнення. Досліджено вплив груп ризиків на якість, час реалізації та вартість портфеля наукомістких проектів підприємства. Проведена якісна та кількісна оцінка груп ризиків. Ризики розподілено за ймовірністю виникнення і впливом та виділені високі ризики, що потребують подальшого розгляду та реагування на них. Рис. 3, табл. 4, дж.30.

Ключові слова: наукомісткий проект; портфелі проектів; управління портфелями проектів, ризик, управління ризиками.

JEL M110

Постановка практичної проблеми та її зв'язок з практичними і науковими задачами. Головною метою державної інноваційної політики, як зазначено в Законі України «Про інноваційну діяльність», є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції. Окрім цього, згідно з «Енергетичною стратегією України на період до 2030 року», в Україні повинні активно здійснюватися проекти вдосконалення та технічного переоснащення підприємств, впровадження нових виробництв і технологічних процесів, які потребують комплексного захисту від ризиків та наслідків від їх настання.