

УДК 65.012.32

**Молоканова Валентина Михайлівна**Доктор технічних наук, професор кафедри менеджменту та управління проектами, [orcid.org/0000-0002-4553-4948](https://orcid.org/0000-0002-4553-4948)

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України, Дніпропетровськ

**ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ  
В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ**

***Анотація.** Розглянуто процеси прийняття рішень у проектах на основі домінуючих в організації цінностей. Встановлено, що у проектах процеси прийняття рішень мають розглядатись з позиції принципово нової парадигми – на основі домінуючих ціннісних мемів, що дає змогу більш коректно провести розрахунки оцінки цінності продукту проекту. Запропоновано аналіз методів прийняття рішень у проектах з урахуванням впливу поведінкових компетенцій особи, що приймає рішення, визначено, що такий аналіз має сприяти розвитку професійної компетентності проектних менеджерів.*

***Ключові слова:** ціннісний підхід; прийняття рішень; теорія цінностей; цемемна парадигма управління проектами*

**Аналіз літературних джерел  
та постановка проблеми**

Прийняття рішень є невід'ємною частиною управління будь-якою економічною системою в процесі її розвитку: на рівні проекту, програми чи портфеля проектів [1]. Від якості, раціональності та обґрунтованості проектних рішень істотно залежать можливості досягнення цілей проекту та його подальшого функціонування. На сьогодні існує досить велика кількість публікацій як з питань управління проектами [1 – 3], так і з питань прийняття управлінських рішень [4 – 6].

Згідно з відомою роботою з управління проектами І.І. Мазура, В.Д. Шапіро прийняття рішень є однією з функцій управління проектом [2], проте функцію прийняття рішень виділяють лише як елемент контролю та моніторингу проекту. У деяких роботах запропоновані методики прийняття проектних рішень з урахуванням віхових подій проекту, в яких повинно здійснюватись прийняття рішень [6]. Із запропонованих рекомендацій, впливає, що певна невизначеність умов прийняття рішень існує протягом усього життєвого циклу проекту. При розгляді можливих варіантів проектних рішень зазначається, що це найбільш складне рішення, яке «пов'язане із подоланням проблем психологічного характеру, зумовлених інтересами різних учасників проекту» [2]. Тобто автори даної роботи не уточнюють «проблеми психологічного характеру», що виникають, а це не дає можливість зрозуміти, з яких позицій ми повинні аналізувати проектні рішення, і як поєднати інтереси різних учасників проекту.

Незважаючи на те, що більшість літературних джерел визначають, що ціннісно-орієнтоване управління є найбільш пристосованим до управління за концепцією сталого розвитку організацій, інструменти ціннісно-орієнтованого прийняття рішень залишаються малодослідженими. Основні стандарти проектного управління та проектного аналізу у конкурентному середовищі залишаються орієнтованими на комерційний аспект проектів та програм, на управління грошовими потоками для отримання прибутку [2; 3; 6; 7; 8].

**Мета статті**

Мета цієї статті полягає у виявленні зв'язків та встановленні закономірностей, які виникають у процесі підготовки та прийняття рішень у проектах на основі ціннісно-орієнтованого підходу.

**Виклад основного матеріалу**

Проектне рішення – це творча, цілеспрямована дія суб'єкта управління щодо вирішення поточної проектної ситуації шляхом аналізування, прогнозування і вибору найкращого варіанта із сукупності альтернатив [2 – 5]. У роботі Дж.Р. Тернера «Керівництво з проектно-орієнтованого управління» [9] прийняття рішень у проекті розглядаються у межах використання схем розподілу відповідальності. Автори пропонують розглядати розподіл відповідальності на трьох основних рівнях: процедурна схема розподілу відповідальності; схема контролю за віховими подіями; календарний план робіт. Різні підходи до прийняття проектних рішень дозволили класифікувати їх за видами критеріїв для прийняття рішень (рисунок) [2; 4 – 8].



Рисунок – Система критеріїв прийняття рішень

Згідно з роботою «Прийняття проектних рішень» В.М. Балибіна, «прийняття рішень – найбільш відповідальна та інтелектуальна сфера діяльності людини при управлінні проектами» [6]. В.М. Балибін вважає, що успіх вирішення зазначених завдань здебільшого залежить від того, наскільки правильно вони сформульовані та наскільки грамотно інтерпретуються результати рішення. Практика показує, що від конкретної людини (особа, що приймає рішення – ОПР) залежить інтерпретація умов, цілей, результатів та цінності прийняття рішення.

Поняття «цінності» – одне з фундаментальних понять сучасної науки. Цінність – це особливе ставлення до суспільного буття, завдяки якому потреби та інтереси людини переносяться на світ речей, додаючи їм певних соціальних властивостей, не пов'язаних прямо з їхнім утилітарним призначенням [10].

Еволюційна теорія цінностей [11] на сьогодні найповніше прослідковує, як виникають та розвиваються людські цінності у міру зміни навколишнього світу і виникнення нових потреб. Згідно спіральної моделі розвитку людських цінностей К. Грейвза [12] компанія вирішує свої проблеми, спираючись на свою власну систему цінностей, оскільки саме глибинні мотиви керують поведінням менеджерів компанії. Рівні розвитку систем в теорії К. Грейвза описуються через парадигми індивідуальної та колективної свідомості. Ці парадигми свідомості, або ціннісні комплекси – мему (мем – одиниця смислової інформації) [13], визначають внутрішню природу особи, враховуючи всі аспекти людського життя, формують певну

ціннісну ієрархію. Кожна парадигма свідомості диктує характерні тільки для неї способи розуміння світу та прийняття рішень. Нові парадигми виникають у відповідь на зміни навколишніх умов життя і завжди найкраще адаптовані до навколишнього середовища, створюючи умови для подальшого розвитку.

Ідея встановити відповідність між культурними та біологічними змінами вперше з'явилася приблизно в кінці XVIII століття, коли західні лінгвісти виявили схожість між різними мовами. До кінця XX століття, паралельне вивчення культурної та біологічної еволюції отримало новий імпульс з введенням Річардом Докінзом [14] концепції ціннісного мему. Р. Докінз висунув гіпотезу, що ціннісний мем – це одиниця інформації, що займає певне місце у мисленні людини і є мутуючим вірусом в культурній еволюції. Мем, за аналогією з геном, визначається як культурний реплікатор, тобто елемент культури, традиції, вірування, який може зберігатися в пам'яті і передаватися або бути скопійованим в пам'ять іншої людини. Основна ідея меметики (меметика – наука про організацію смислової інформації) [15] полягає в тому, що мему розрізняються за ступенем їх придатності, тобто адаптованості до соціально-культурного середовища, яке вони пропагують. Мутації і рекомбінації наявних ідей виробляють різні мему, які конкурують один з одним за увагу людей. Чим успішнішими будуть ціннісні мему у пристосуванні до зовнішнього середовища, тим більше особистостей вони «заражають», і, таким чином, розповсюджуються більшою частиною населення.

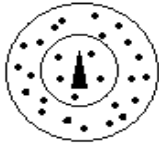
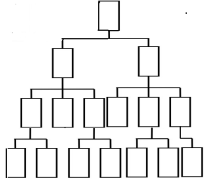
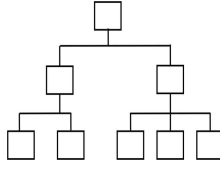
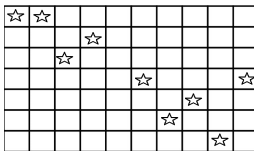
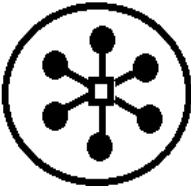
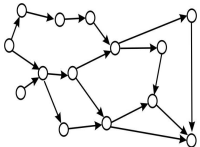
Розробник теорії еволюції цінностей К. Грейвз [12] вважав, що етапи розвитку цінностей організації можна охарактеризувати залежно від прояву певних правил, норм і принципів внутрішньої взаємодії. Згідно теорії спіральної динаміки, на верхніх рівнях культурної спіралі існують, так звані, ціннісні мему вищого порядку – в англійській термінології vMeme (далі ціннісний мем – цМем). Якщо ми штучно намагаємося привнести в систему рішення, не відповідні цМему, який домінує в системі, вони будуть відторгнуті.

На поточний момент отримано величезну кількість експериментальних підтверджень еволюційної теорії К. Грейвза. У ній зазначені основні рівні розвитку систем за ознаками домінуючих ціннісних мемів, і тепер за допомогою

домінуючих в організації цінностей можна проаналізувати її теперішній та майбутній стани. Кожен рівень еволюційної спіралі позначений певним кольором. Колірні позначення ввели учні К. Грейвза Кріс Коуен і Дон Бек [11] для простоти використання і запам'ятовування.

Далі зроблено короткий огляд, як концепція спіральної динаміки проявляється в існуванні та розвитку сучасних організацій. Висхідна спіраль організаційного розвитку визначає, що організація народжується лише на другому рівні [10], оскільки на першому (бежевому) рівні цінностей людина залишається самотньою у своїй боротьбі за виживання. На сьогодні добре відомі шість рівнів організаційних платформ, які описані далі (табл. 1).

Таблиця 1 – Шість класичних типів організаційних ціннісних платформ

Рівень	Тип організації	Графічне зображення структури	Основні домінуючі цінності
Фіолетовий	<b>Клан</b>		Приналежність до клану є гарантією благополуччя, близькість до лідера клану визначає місце в організації. Люди проявляють відданість вождям і старійшинам, поклоніння клановим обрядам
Червоний	Жорстка ієрархія		Прагнення прибутку та влади. Світ – це джунглі, повні небезпек. Той, у кого сила та влада завжди правий. Присутня жорстка експлуатація нижчих, тому завоюй, перехитри і домінуй над іншими
Синій	Структурована ієрархія, що підпорядкована закону		Прихильність до порядку і закону, патріотизм до організації та її лідерів забезпечує кар'єрне зростання. Особистість приносить себе в жертву закону, цілі, системі. Правильне життя забезпечує стабільність зараз і нагороду в майбутньому
Помаранчевий	Проектно-орієнтовані матричні структури		Щоб досягти успіху треба діяти у своїх власних інтересах. Зміни і розвиток властиві всьому на світі. Організація процвітає за рахунок технологій і компетентності. Досягнення результатів шляхом інновацій
Зелений	Соціально відповідальна спільнота професіоналів, націлених на збереження середовища		Пошук миру та дбайливе ставлення до природи. Люди повинні звільнитися від жадібності, догм і розбіжностей. Чутливість і турбота замість холодної раціональності. Ресурси планети мають бути розподілені в рівних частках
Жовтий	Самоорганізована орієнтована на якість життя горизонтальна мережа		Жити повно і відповідально. Розкіш самого буття важливіше матеріального володіння. Гнучкість, та спонтанність мають найвищий пріоритет. Синергетичне інтеграційне сприйняття різноманітності

Будь-яка соціальна система в своєму розвитку проходить через певні стадії завдяки змінам зовнішніх умов існування, причому коли активується нова система цінностей, люди змінюють свою психологію та правила життя.

На фіолетовому рівні люди майже не розрізняють сім'ю і організацію. Керівник фіолетової організації – лідер клану сприймається як майже рідний батько. Це добрий, мудрий, дбайливий, іноді непередбачуваний і жорстокий абсолютний лідер. Для більшості сучасних комерційних організацій цей етап давно пройдено. Однак слід враховувати, що в організації будь-якої складності повинен бути фіолетовий рівень для того, щоб у розумній мірі емоційно зблизити персонал, щоб у неформальній обстановці вони відчували себе єдиною родиною.

На червоному рівні народжується один з унікальних інструментів, який досі впевнено демонструє свою ефективність у багатьох компаніях. Ні до чого враховувати велику кількість обставин, коли необхідно швидко прийняти рішення. Червоні лідери впевнено беруть на себе відповідальність у прийнятті рішення в критичній ситуації, але вони не здатні до довіри і делегування. Тому вони призначають на всі ключові посади своїх перевірених друзів, прагнучи, однак, панувати розділяючи. З приходом червоного керівника до влади фіолетовий персонал еволюціонує, починаючи потихеньку мститися за віроломство керівника дрібними, не помітними в масштабах всієї компанії саботажем та крадіжками. При цьому співробітник не відчуває почуття провини, у нього є моральне обґрунтування своїх дій – він бачить точно таку ж модель поведінки у керівництва.

Безглузда жорстокість, віроломство і хаос припиняються на синьому рівні. Організація вибирає справедливість і закон. Вибудовується система ведення справ на всіх рівнях, оптимізуються бізнес-процеси, ретельно дотримуються на місцях посадові інструкції, дотримується жорстка субординація, що дозволяє вирішити конфліктні ситуації. Та з часом адміністративно-бюрократична машина надмірно розростається, а керівництво спочиває на лаврах і не помічає того, що конкуренти стали діяти ефективніше.

Але світ змінюється набагато швидше, ніж пишуться нові інструкції. Керівництво починає помічати, що компанії потрібні зміни, потрібні нові технології та нові ринки. Власники вирішують змінити керівний персонал і частково відійти від справ. Помаранчевий найманий директор має хорошу освіту, у нього є знання і розуміння системних взаємозв'язків внутрішніх процесів і

зовнішніх процесів. У компанії створюється єдина інформаційна система, створюється відділ інноваційного розвитку, з'являються професійні проектні менеджери, що прагнуть успіху та орієнтовані на досягнення результату. Коли окремі менеджери стають здатними піти на ризик, взявши на себе всю повноту відповідальності за успіх чи невдачу проекту, народжується професійне управління проектами.

Про зелені компанії в Україні поки мало що відомо. В зеленій компанії вважають, що взаємовигідний обмін знаннями і увага до потреб кожного дають кращі результати, ніж змагальність і конкуренція. Сучасні менеджери остаточно відходять від методів тиску і залякування персоналу, оскільки в таких умовах не проявляється обмін знаннями та креативність. Узагальнивши досвід попередніх рівнів, зелений цМем прагне привносити гармонію та всебічно збагачувати людське середовище. Цей рівень цінностей породжує корпоративну соціальну відповідальність, програми, що націлені на сталий розвиток суспільства.

Про жовті організації (мережі) говорять, що вони лише зароджуються. На «жовтому» рівні повинна бути віра в здатність суспільства до самоорганізації, до врегулювання конфлікту між суб'єктивним та об'єктивним мисленням ненасильницьким способом. Жовтий цМем є найвищою точкою системного мислення, коли знання і компетентність домінують над владою та статусом, а відмінності можна інтегрувати у взаємозалежні потоки цінності. Жовтий рівень може бути представлений як безперервний потік проектів та програм, що постійно створюють унікальні людські цінності через проектні портфелі.

Отже, кожен рівень спіральної динаміки – це опис унікального світу. Можна сказати, що, наприклад, люди з червоними і зеленими цінностями живуть зовсім у різних світах. Червоний керівник вважає, що всі віроломно зазіхають на його власність, тому дозволяє собі брати все, що можна і не можна. Зелений лідер вважає всіх унікальними і потенційно добрими людьми, він прагне допомагати всім і покращувати все, на що здатний вплинути. Тому для червоних керівників зелені менеджери – це смішні та убогі люди не в своєму розумі. А коли окрема особистість розвивається до жовтого рівня мислення, то вона стає здатною спостерігати суперечності між різними рівнями свідомості, не втягуючись в ігри світового устрою.

Процеси підготовки та прийняття рішень у проектах та програмах мають фундаментальний вплив на характер проекту, способи його реалізації та на кінцевий продукт [15]. Управлінське рішення

як категорія проектного менеджменту виражає сутність процесу впливу суб'єкта управління (проектної команди) на об'єкт управління (проект), що в кінцевому підсумку призводить до досягнення поставленої мети.

У процесі підготовки і вибору рішення необхідно враховувати дві сторони: формалізовану, обумовлену математичною обробкою процесу вироблення рішення і поведінкову сторону, обумовлену особливостями поведінки особи, що приймає управлінське рішення. В рамках математичної теорії прийняття рішень виділяються нормативні моделі, орієнтовані на розрахунок альтернатив та вибір оптимального варіанта в умовах встановлених критеріїв та обмежень, які визначають, як має прийматися рішення. Урахування впливу «людського фактору» забезпечують дескриптивні моделі, в яких поведінкові характеристики особи, що приймає рішення (ОПР) є визначальними. В них розкриваються мотиви та фактори, що впливають на стратегію і тактику прийняття рішення.

Багато мислителів минулого висловлювали думку, що між реальним світом, який оточує людину, та його суб'єктивним описом існує деяка відмінність [16]. Вона пояснюється тим, що вся інформація, що зчитується рецепторами людських органів, перед тим як потрапити в блок прийняття рішення, проходить через власну модель світу ОПР. У цій моделі, сформованій життєвим досвідом, інформація часто змінюється настільки, що людина діє неадекватно життєвої ситуації. Вживаючи термін «модель світу» [16; 17], автори не намагаються створити зображення світу, а використовують це поняття лише для пояснення того, як кожна людина створює деяку репрезентацію дійсності, в якій живе. Враховуючи індивідуальність сприйняття і життєвого досвіду, можна стверджувати, що у кожної людини існує своя неповторна модель сприйняття і обробки інформації залежно від того, що вона вважає цінним у цьому світі. Розглянемо детальніше вплив домінуючого цМему у способах прийняття рішень (табл. 2).

Переходити з рівня на рівень особу, що приймає рішення, спонукають труднощі у виборі можливих альтернатив. В якомусь випадку це можуть бути власні суб'єктивні сумніви, а в іншому – об'єктивна необхідність вирішувати проблему із урахуванням змін навколишнього середовища. Чим складніше об'єкт управління, тим вищий рівень прийняття рішень потрібен. При цьому кожному рівню відповідає певний рефлексивно-розумовий механізм вироблення рішення, що враховує внутрішнє ранжування цінностей та їх критеріїв у ОПР.

Традиційно стандарти проектного управління [3] вважаються розробленими свідомо, але можна припустити, що їх створено та реалізовано за цемемним вибором. Це означає, що дизайн стандарту при застосуванні на практиці має забезпечити його власне виживання та розповсюдження. Це відбувається шляхом впливу на проектних менеджерів, яких вчать, як грамотно побудувати свою діяльність, щоб збільшити кількість проектів. Мова (цМемів) з РМВоК, які подають його в якості корисного інструменту для впливу на поведінку фахівців, може бути проаналізована на основі ціннісно-орієнтованого підходу. Поступаючи так, ми будемо збагачувати нашу ментальну модель дисципліни управління проектами, і можемо зробити видимим те, що раніше було поза межами нашого колективного усвідомлення.

Керівник проекту зазвичай виступає у ролі того, хто свідомо веде переговори з зацікавленими сторонами, допомагає зберегти мир між членами команди, і намагається зберегти спокій у той час, коли всі навколо охоплені хаосом у результаті впровадження певних змін, тобто технічні компетенції не є головними у ролі керівника проекту [18]. З позиції меметики роль керівника проекту є продуктом його ціннісних мемів, які успішно адаптуються у діяльність організації. У цьому контексті менеджер проекту відіграє роль ксерокса, який реплікує ціннісні проектні мемів, такі як час, гроші та якість у план проекту [19, 20]. Еволюційний процес обумовлений конкуруючими мемами дозволяє нам описати, як людська культура поведінки реалізує процес реплікації ціннісних мемів. Таким чином, новий ціннісно-орієнтований (цеМемний) напрямок у дисципліні управління проектами дозволяє пояснювати зміни в проектному середовищі на основі реплікації ціннісних мемів.

Всім добре відомо, що знання можна передати від людини до людини за допомогою таких конкретних інструментів, як книги, інтернет або викладання в університетських програмах. Всі ці товари та послуги створюються людьми, щоб зробити наше життя простіше, а наші організації більш продуктивними. А у світі цемемної парадигми припускається, що всі книги, сайти, курси, програмне забезпечення та професійні організації розвинулися в результаті конкуренції між цМемами.

Отже, цемемна парадигма проектного менеджменту має враховуватися при описах і поясненнях явищ розвитку суспільства. Ми повинні розуміти закономірності створення нових ціннісних мемів та виявляти ті, які більш успішно відображають реальність, а також створювати умови, щоб такі ціннісні мемів могли розвиватися.

Таблиця 2 – Ціннісні орієнтири прийняття рішень у організаціях

Рівень	Тип мислення	Ціннісні меми	Принципи прийняття рішень	Коментар
Фіолетовий	Кланове	Приналежність до клану, як гарантія благополуччя	Звичаї і традиції. Рада старійшин. Містичні знаки. Клан завжди отримує вигоду	<i>Традиційно-смысловий рівень прийняття рішень.</i> Рішення приймаються на основі думки, що керівник клану завжди краще знає, як діяти в інтересах клану
Червоний	Егоцентричне силове	Прагнення прибутку та влади	Жорсткий диктат. Беззаперечне підпорядкування. Сильні привласнюють всі вигоди собі	<i>Понятійний рівень прийняття рішення.</i> На цьому рівні відходять від суб'єктивних бажань і використовуються суворі поняття. Як форма мислення цей рівень відображає підпорядкування слабкого більш сильному
Синій	Підпорядкування закону та ієрархії	Прихильність до порядку і закону, патріотизм	Накази від влади. Дотримання правил. Вигоди отримують найбільш праведні	<i>Задачно-проблемний рівень прийняття рішень.</i> Прийняття рішення здійснюється за заздалегідь відомим алгоритмом відповідно до регламенту системи управління
Помаранчевий	Матеріалістичне, націлено на досягнення результату	Прагнення успіху шляхом інновацій	Пошук найкращих варіантів. Орієнтація на результат. Залучення експертів Вигоду отримує найбільш успішний	<i>Індивідуально-смысловий рівень прийняття рішень.</i> Прийняття рішень здійснюється на основі логічного міркування, креативного мислення та здорового глузду
Зелений	Націленість на збереження середовища, консенсус, міжособові зв'язки	Гармонійне соціальне середовище, рівність можливостей	Досягнення консенсусу. Всі повинні співпрацювати. Враховувати треба кожен думку. Суспільна вигода	<i>Комунікативно-смысловий рівень прийняття рішень.</i> Рішення приймаються на основі комунікативного взаємодії всіх зацікавлених осіб шляхом порозуміння і консенсусу
Жовтий	Системне і інтегруюче, орієнтація на якість життя	Синергетичне інтеграційне прийняття різноманітності	Знання понад усе. Високі етичні норми. Вирішення парадоксів. Вигоду отримують найбільш компетентні	<i>Універсально-онтологічний рівень прийняття рішень.</i> Вимагає системного бачення світу, цілісності подання об'єкта управління у взаємодії всіх його частин

### Висновки

Досягнення сучасної меметики мають збагатити проектних менеджерів розумінням законів трансформації навколишнього світу через проекти, програми та портфелі на основі ціннісно-орієнтованого підходу. Аналіз процесів прийняття рішень дозволив здійснити класифікацію управлінських рішень в проектах з урахуванням домінуючих організаційних цінностей. Встановлення відповідності усталеним практикам

ціннісного проектного управління показало, що процеси прийняття рішень мають розглядатись з позиції принципово нової парадигми – на основі домінуючих у організації ціннісних мемів. Застосування викладених положень дає змогу враховувати рівень домінуючих ціннісних мемів у проектах в певні моменти їх реалізації та більш коректно проводити розрахунки оцінки цінності продукту проекту. Запропонований аналіз методів прийняття рішень у проектах має сприяти розвитку професійної компетентності проектних менеджерів.

## Список літератури

1. Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – К. : Вид-во ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.
2. Мазур И. И. Управление проектами: уч. пособ. / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура и др. – М. : Омега-Л, 2009. – 1035 с.
3. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004 / под общ. ред. С. Д. Бушуева. – 3-е изд. – Project Management Institute USA, 2004. – 388 с.
4. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці : монографія / В. Р. Кігель. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.
5. Верба, В. А. Проектний аналіз : підручник / В. А. Верба, О. А. Загородніх. – К. : Академія, 2000. – 322 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческих решений: учеб. для ВУЗов / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.
7. Балыбин В. М. Принятие проектных решений : уч. пособ. Ч. 1 / В. М. Балыбин, В. С. Лунев, Д. Ю. Муромцев, Л. П. Орлова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003. – 80 с.
8. Мгбере Ч. О. Модель стратегической оценки инвестиционных проектов в условиях неопределённости / Ч. О. Мгбере // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2006. – № 2(18). – С. 101 – 110.
9. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами: пер. с англ. / Р. Арчибальд. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
10. Молоканова, В. М. Модель еволюційного розвитку підприємства на основі портфельно-орієнтованого управління: зб. наук. пр. / В. М. Молоканова, Г. К. Демін // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – 2014. – Вип. 7 (22). – С. 57–65.
11. Дон Е. Бек. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями / Дон Е. Бек, Крис К. Кован: пер. с англ. – М. : Открытый мир, 2010. – 420 с.
12. Clare W. Graves. Compared with other theories . (англ.). – Режим доступу: [http://www.clarewgraves.com/theory\\_content/compared/CGcomp1.htm](http://www.clarewgraves.com/theory_content/compared/CGcomp1.htm).
13. Докинз Ричард. Эгоистичный ген / Ричард Докинз: пер. с англ. Н. Фоминой – М. : АСТ, 2013. – 512 с.
14. Вікіпедія. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/меметика>.
15. Молоканова В. М. Ітераційна модель життєвого циклу портфеля проектів розвитку організації. Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. – К. : КНУБА. – 2013. – №14. – С. 52-61.
16. Гриндер Д., Бендлер Р. Рефрейминг: ориентация личности с помощью речевых стратегий / Д. Гриндер, Р. Бендлер. Пер. с англ. – М.: Каас, 1995. – 520 с.
17. Гроф С. За пределами мезга / С. Гроф. Пер. с англ. 3-е изд. – М. : АСТ, 2003. – 504 с.
18. Delisle C.L. Would the real project management language stand up / C.L. Delisle, D. Olson. *Int J Project Manage* 22 – 2004 – №4. – pp. 327-337.
19. Garcia A.B. Voting on the agenda: the key to social efficient meetings / A. B. Garcia, J. Kunz, M. Fischer. *Int J Project Manage* 23 – 2005 – №1. – pp. 17-24.
20. Labuschagne C. Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector / C. Labuschagne, A.C. Brent. *Int J Project Manage* 23 – 2005 – №2. – pp. 159–168.

Стаття надійшла до редколегії: 05. 02. 2016

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. В.О. Петренко, заслужений діяч науки і техніки України, Національна металургійна академія України, Дніпропетровськ.

#### Молоканова Валентина Михайловна

Доктор технических наук, профессор кафедры менеджмента и управления проектами, [orcid.org/0000-0002-4553-4948](https://orcid.org/0000-0002-4553-4948)  
Днепропетровский региональный институт государственного управления  
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, Днепропетровск

#### ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

**Аннотация.** Рассмотрены процессы принятия решений в проектах на основе доминирующих в организации ценностей. Установлено, что в проектах процессы принятия решений должны рассматриваться с позиции принципиально новой парадигмы – на основе доминирующих ценностных мемов, что позволяет более корректно провести расчеты оценки ценности продукта проекта. Предложен анализ методов принятия решений в проектах с учетом влияния поведенческих компетенций лица, принимающего решение, определено, что такой анализ должен способствовать развитию профессиональной компетентности проектных менеджеров.

**Ключевые слова:** ценностный подход; принятие решений; теория ценностей; цемная парадигма управления проектами

**Molokanova Valentina**

Doctor of technical Sciences, Professor of Department of management and project management, [orcid.org/0000-0002-4553-4948](https://orcid.org/0000-0002-4553-4948)  
Dnipropetrovsk regional Institute of public administration National Academy of public administration under the President of Ukraine, Dnipropetrovsk

**VALUE-ORIENTED ANALYSIS OF DECISION MAKING IN PROJECT MANAGEMENT**

**Abstract.** The main purpose of this article is to identify relations and patterns that emerge in the process of preparing and taking decisions in projects based on value-oriented paradigm of project management. Examines the decision-making processes in projects based on the dominant organizational values. It is found that in project decision-making processes must consider the position of a fundamentally new paradigm based on the dominant in the organization of value memes, which allows more correctly calculate the evaluation value of the project product. Different approaches to making project decisions allowed us to classify them by types of criteria for decision making. The stages of organization values development and the influence of the dominant values meme in the decision making are considered. Analysis of methods of decision-making in projects with the account of influence of behavioral competencies of decision-makers is made, it is determined that such analysis should contribute to the development of professional competence of project managers.

**Keywords:** value approach; decision making; theory of values; mem paradigm of project management

**References**

1. Bushuev, S.D., Bushueva, N.S. (2006). *Project Management: baselines of professional knowledge and the system for assessing the competence of project managers*. Kyiv, Ukraine: IRIDIUM. 208.
2. Mazur, I.I. (2009). *Project Management: academic textbook*. / I. I. Mazur, V. D. Shapiro, N. G. Olderogge ; ed. by I. I. Mazur and others – Moscow, Russia: Omega-L, 1035.
3. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)(2013). Fifth Edition, PMI, 590.*
4. Kigel, V. R. (2003). *Methods and models of the decisions making in marketing economic: monograph*. Kyiv, Ukraine: TSUL. 202.
5. Verba, V. A., Zagorodni, O.A. (2000). *Prject analysis*. Kyiv, Ukraine: Academy. 322.
6. Fathutdinov, R.A. (1998). *Development of managerial decisions: textbook for universities. 2-nd ed. Moscow, Russia: ZAO «Business school «Intel-Synthesis», 272.*
7. Balabin, V. M., Lunev, V. S., Muromtsev, D. Yu., Orlova, L.P. (2003). *Pproject decision making: Manual. Part 1. Tambov, Russia: Publishing house of University pres., 80.*
8. Mbere, Charles O. (2006). *Model of strategic evaluation of investment projects under uncertainty. Project management and product development, 2(18), 101–110.*
9. Archibald, R. (2004). *Managing high-technology programs and projects. Trans. engl. Moscow, Russia: DMK Press, 472.*
10. Molokanova, V.M., Demin, G.K. (2015). *The evolutionary model of enterprise development on the basis of portfolio-oriented management. Bulletin of Pridneprovsk derzhavna Academy of construction of the architecture: the CG. Sciences, 7(22), 57-65.*
11. Beck, Don E., Chris, Cowan C. (2010). *Spiral dynamics: managing values, leadership and change. Ttrans. enl. Moscow, Russia: Open-world, 420.*
12. Clare W. Graves. *Compared with other theories. [electronic source]. - [http://www.clarewgraves.com/theory\\_content/compared/CGcomp1.htm](http://www.clarewgraves.com/theory_content/compared/CGcomp1.htm).*
13. Dawkins, Richard. (2013). *The selfish gene. Eng. trans. N. Fomina. Moscow, Russia: AST, 512.*
14. Wikipedia. [electronic source]. - <https://uk.wikipedia.org/wiki/memetic>.
15. Molokanova, V.M. (2015). *Model of the portfolio adaptation to the change of external conditions. Management of development of complex systems, 14(2), 52– 1.*
16. Grinder, D., Bandler, R. (1995). *Reframing: the orientation of the person using speech strategies. Trans. engl. Moscow, Russia: Kaas, 520.*
17. Grof, S. (2003). *Beyond the mind. TRANS. engl. 3-ed. Moscow, Russia: AST, 504.*
18. Delisle, C.L., Olson, D. (2004). *Would the real project management language please stand up, Int J Project Manage, 22(4), 327–337.*
19. Garcia, A.C.B., Kunz, J., Fischer, M. (2005). *Voting on the agenda: the key to social efficient meetings, Int J Project Manage 23(1), 17–24.*
20. Labuschagne, C., Brent, A.C. (2005). *Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector, Int J Project Manage 23(2), 159–168.*

**Посилання на публікацію**

- APA Molokanova, V. M. (2016). *Value-oriented analysis of decision making in project management. Management of development of complex systems, 25, 32 – 39.*
- ГОСТ Молоканова В.М. Ціннісно-орієнтований аналіз прийняття рішень в управлінні проектами [Текст] / В.М. Молоканова // *Управління розвитком складних систем*. – 2016. – № 25. – С. 32 – 39.