

УДК 005.33:005.42

Н.С. Бушуєва

Доктор технічних наук, професор, професор кафедри управління проектами

Д.З. Берулава

Аспірант кафедри управління проектами

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

ГЕШТАЛЬТ-ПРОАКТИВНА МЕТОДИКА ВЗАЄМОДІЇ З ТУРБУЛЕНТНИМ ОТОЧЕННЯМ ПІД ЧАС ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ МІСТ

Розглянуто оточення стратегічних програм розвитку міст. Дано класифікацію оточення, наведено методикку взаємодії із зацікавленими сторонами в рамках стратегічних програм розвитку міст.

Ключові слова: *управління проектами і програмами, стратегічні програми розвитку міст, оточення стратегічних програм, принципи взаємодії з оточенням, методика взаємодії з оточенням*

Рассматривается окружение стратегических программ развития городов. Дана классификация окружения, приведена методика взаимодействия с заинтересованными сторонами в рамках стратегических программ развития городов.

Ключевые слова: *управление проектами и программами, стратегические программы развития городов, окружение стратегических программ, принципы взаимодействия с окружением, методика взаимодействия с окружением*

The environment strategic development of cities is considered. The classification of the environment, a method of interaction with stakeholders in the strategic development of cities are describes.

Keywords: *project and program management, strategic program of urban development, the environment of strategic programs, the principles of interaction with the environment, methods of interaction with the environment*

Постановка проблеми

Стратегічні програми розвитку міст є важливим елементом забезпечення комплексного, спрямованого і керованого руху до підвищення рівня життя мешканців міста, економічного і соціального-культурного добробуту. Однак, під час свого формування і реалізації такі програми натикаються на багато перешкод, серед яких – техніко-технологічні, соціо-культурні, формажорні. Але чільне місце серед перешкод займають перешкоди, що пов'язані з оточенням програм розвитку. З огляду на стратегічну важливість програм, неврахування перешкод, що можуть виникнути з боку програмного оточення, є управлінською помилкою, що може призвести до значних ускладнень під час реалізації програми аж до невдачі їх реалізації. А отже, під час планування

програми необхідно застосовувати науково обґрунтований інструментарій взаємодії з оточенням, який би попереджував деструктивну взаємодію із суттєвими і впливовими елементами оточення та мінімізував би втрати від таких взаємодій, якщо вони все ж таки (прослизнувши через щит системи упередження) виникнуть.

Виходячи з цього, актуальною науковою задачею є розробка моделей, методів і методик, які забезпечували б ефективну взаємодію стратегічної програми розвитку міста з її оточенням.

Невирішена раніше частина проблеми

В основних публікаціях щодо питання, яке розглядається, не приділено уваги детальній класифікації саме оточення стратегічних програм розвитку міст. У роботі [1] сформульована окрема компетенція, але не у розрізі муніципальних

стратегічних програм, у роботі [2] більше уваги приділяється відносинам з оточенням, але не надано методики взаємодії з ним, у роботі [3] детально розроблена концепція проактивності в управлінні проектами, але не зроблено акцент на застосуванні в територіальному розвитку, в п'ятій версії стандарту РМВОК [4] навіть виділено окрему підсистему управління проектами – управління відносинами із зацікавленими сторонами, але сформульовано у вигляді загальних підходів, у праці [5] добре розглянуто планування в рамках муніципальних стратегій, але відносини із зацікавленими сторонами висвітлені не досить детально, у роботі [6] не робиться акценту на стратегії саме міст, в проекті практичної стратегії [7] питання взаємодії не представлені інтегровано, а надані у вигляді окремих блоків – «Від контролю до партнерства», де йдеться про контроль результатів стратегії і ходу її реалізації зі сторони громадськості тощо.

Мета роботи

Метою статті є класифікація оточення стратегічних програм розвитку міст і розробка методики взаємодії із зацікавленими сторонами в рамках таких програм.

Основний матеріал дослідження

Процеси життєдіяльності міст, а особливо сучасних мегаполісів, у їх нерозривному зв'язку і постійній асиметричній взаємодії являють собою надскладний механізм. Він характеризується неоднорідністю елементів, що взаємодіють, багатовекторністю, різною силою і результативністю взаємодії, слабкою передбачуваністю трансформації самого впливу і його результативності у зміні системи. Управління процесами життєдіяльності, особливо у сучасному інформаційному суспільстві, не може бути ефективним без постійного вдосконалення процесів життєдіяльності, а отже, без зміни системи управління та її елементів. Вимогою часу є реалізація постійних вдосконалень через провадження проектів розвитку [2; 3; 5-7].

Хоча, безумовно, без них неможливо уявити процвітання будь-якого міста і населеного пункту, та до переліку міст, які можна розглядати як мегаполіси та першочергові споживачі проектів розвитку, можна віднести обласні центри України, міста Київ та Севастополь та окремі великі міста державного значення.

В силу складності процесів, що відбуваються у таких містах, окремі проекти розвитку не в змозі оздоровити процеси життєдіяльності і систему управління у комплексі. Необхідно реалізовувати багато проектів векторного розвитку, більше того – об'єднуючи їх в програму.

Саме програма, що складається з проектів, у своїй узгодженій реалізації зі своєю єдиною для проектів програмою системою управління здатна змінювати систему в її цілісності.

Система життєдіяльності мегаполісу включає достатньо велику, але обмежену кількість підсистем, серед яких – підсистема ЖКГ (в середині якої десятки елементів), підсистема охорони здоров'я, екологічна підсистема, правоохоронна підсистема, підсистема пам'яток історичної спадщини і культурної інфраструктури, земля, транспорт, промисловість, муніципальне управління тощо. Розвиток цих підсистем супроводжується великою кількістю взаємодій між ними. В рамках окремих проектів розвитку, підсистеми, що не включені в проект, являють собою зовнішнє оточення і є конкурентами за ресурси міста. В рамках реалізації узгодженої програми розвитку міста, підсистеми демонструють меншу конкурентність і є елементами самої програми, тобто більш лояльними до програми. Зовнішнє оточення програми розвитку лежить за межами цих підсистем.

Успіх програм обумовлений не тільки вмінням менеджментом і наявністю ресурсів, а й здатністю програми протидіяти деструктивним впливам оточення (стейкхолдерів) протягом від виникнення ідеї про програму до повного її завершення – протягом усього життєвого циклу.

Стратегічні програми розвитку міст мають тривалий життєвий цикл. Якщо розглядати його у розрізі класичної структури – ініціація-концепція-планування-реалізація-завершення – можна зробити висновок, що перші три фази тривають, як мінімум, не менше двох останніх, а в окремих випадках – і більше. Однак, саме на перших трьох фазах закладається основа структури управління програмою, яка буде реалізовуватися. В структурі управління програмою чільне місце посідає підсистема взаємодії з оточенням завдяки таким чинникам:

- саме оточення формує передумови для реалізації таких програм;
- оточення активно впливає і на розробку, і на реалізацію стратегічних програм;
- як правило, споживачем продукту таких програм є саме оточення.

Класифікуємо елементи оточення стратегічних програм розвитку міст.

За класом поділимо їх на:

- законодавчі;
- політичні;
- економічні;
- соціальні;
- культурні;
- фінансові;
- інфраструктурні;

- техніко-технологічні;
- форс-мажор (природні, соціальні та техногенні катаклізми).

Наведемо основні *типи* оточення:

- нормативно-регламентуючі правила і законодавство;
- центральні органи виконавчої влади;
- суспільні об'єднання і організації;
- місцеві спілки, асоціації та інші об'єднання;
- окремі громадяни міста.

За *компонентами програми*, на які здійснюється вплив: архітектурна компонента, інфраструктурна компонента, економічна компонента, демографічна компонента, компонента охорони здоров'я та екології, компонента ЖКГ, правоохоронна компонента, культурологічна компонента, управлінська компонента. В рамках цієї класифікаційної ознаки виділимо окремо комплексно-компонентні впливи, що зачіпають більше однієї компоненти.

За *масштабом* будемо поділяти їх на: міжнародні, державні, регіональні, такі, що належать місту, локальні (такі, що охоплюють не місто в цілому, а окремі його райони або території) і одиничні (такі, що уособлюють декількох осіб).

За *величиною* поділимо елементи оточення на:

- метаелементи;
- великі;
- середні;
- малі.

Класифікація за величиною має бути пророблена детальніше в рамках декотрих класифікаційних ознак окремо.

За *силою впливу*, який може спричинити елемент оточення на програму розрізимо:

- катастрофічний вплив;
- сильний вплив;
- середній вплив;
- слабкий вплив;
- такий, що має найменшу можливість впливати (менше за чутливість програми).

За *рівнем впливу* визначимо елементи, які можуть спричиняти:

- стратегічний вплив;
- тактичний вплив;
- вплив в рамках структурних елементів програми;

- вплив в рамках окремих заходів програми;
- вплив на менеджерів або виконавців заходів програми.

За *позиціонуванням* будемо розрізняти зовнішнє і внутрішнє оточення програми.

За *характером* виділимо конструктивні, нейтральні і деструктивні впливи оточення.

Наведена класифікація спрямована на спрощення ідентифікації зацікавлених сторін

проекту, більш чітко визначення їх взаємодії відносно проекту, внаслідок чого система управління програмою матиме змогу точніше визначити адекватну відповідь на їх впливи.

Стійкість системи управління програмою визначається її спроможністю перетворювати будь-які за характером впливи елементів оточення (в тому числі, нейтральні і деструктивні) на рушії розвитку.

Оскільки загальне бачення підходів до реалізації програми закладається на перших її фазах, а саме фазах концепції і планування, то саме тоді необхідно передбачати такі методи і моделі взаємодії з оточенням, які б не втратили своєї дієвості. Для цього необхідно закладати в них такі принципи (таблиця), серед яких особливо підкреслимо принцип проактивності, як системотвірний компонент для забезпечення життєздатності розроблених моделей, методів і методик.

Таблиця

Принципи формування відносин з оточенням у стратегічних програмах розвитку міст

№ п/п	Принцип	Механізм принципу
1	Різновекторність	Пристосовність до відомої множини типів оточення
2	Інструментальна наповненість	Різноманіття можливих реакцій на впливи оточення з урахуванням різних типів таких впливів
3	Синергетичний потенціал	Інкапсульованість у кожному методі та кожній моделі механізму ефективної взаємодії з іншими методами і моделями для створення синергетичного ефекту
4	Адаптивність	Здатність налаштуватися, перепрограмуватися під унікальність конкретних впливів оточення
5	Проактивність	Здатність прогнозувати впливи наперед і ще до їх настання впроваджувати захисні заходи

Наведені принципи необхідно застосовувати як до окремих елементів оточення, так і, головне – до комплексного впливу оточення в цілому.

Визначення. *Геїтальт-проактивним підходом* до взаємодії проекту з оточенням будемо називати підхід з акцентованим механізмом прогнозування (проактивним механізмом), що реалізовує наведені принципи (таблиця), розглядаючи не окремі впливи окремих зацікавлених сторін, а комплексний вплив, що здійснюють всі вони разом в певний проміжок часу, і спрямований на реалізацію не поляризованої

відповіді, а інтегрованого гештальт-впливу, який би уособлював відповідь програми на комплексний вплив всієї цілісності викликів.

Сучасне оточення характеризується такими ознаками:

- складність передбачення конкретних впливів протягом тривалого життєвого циклу стратегічних програм розвитку;
- аперіодичність і різноамплітудність впливу;
- конкурентність пануючих стратегій в даний момент часу і в експозиції;
- слабоформалізована закономірність зміни структури елементів оточення.

З цього можна зробити висновок, що зовнішнє середовище стратегічних програм розвитку має яскраво виражений характер турбулентності.

Класифікуємо *турбулентність* впливів:

- за частотою;
- за потужністю;
- за характером;
- за охопленням компонентів програми;
- за повторюваністю.

З іншого боку, визначимо моделі і методи, які можуть бути застосовані до реакції на вплив оточення на стратегічну програму розвитку міста:

- виокремлення мотивів впливу з метою розробки реакції (відповіді) з націленістю на мотиви;
- залучення зацікавленої сторони до більш активної участі у програмі;
- фінансова мотивація (демотивація);
- цілеспрямований PR окремого наслідку від реалізації програми та/або програми в цілому;
- частковий перегляд програми у випадку врахування конструктивних посилів до неопрацьованості програми;
- залучення експертів до аналізу аспектів і рішень програми, що зачіпаються конкретним впливом;
- «мозковий штурм» команди проекту.

Сформулюємо основні загальні кроки методики, яка б цілісно охоплювала усі аспекти впливу, мала розроблювати ефективну проактивну відповідь і мала ознаки прогнозування (попередження) майбутніх впливів.

1. Аналіз впливу елемента оточення окремо і разом з іншими впливами елементів оточення у даний проміжок часу (для проміжку часу встановлюється певний період, як правило – тиждень). Класифікація впливу за наведеною вище системою класифікації.

2. Декомпозиція і аналіз впливів. Виокремлення деструктивних впливів, у відповідь на які необхідно здійснювати захисні заходи.

3. На основі множини поточних впливів (і конструктивних, і нейтральних, і деструктивних)

прогнозування можливих майбутніх деструктивних впливів елементів оточення

4. Ретроспективний підбір моделей і методів захисту – з арсеналу поточної програми, попередніх програм, з інструментарію поточної системи управління програмою, з новітніх наукових розробок.

5. Синтез методу відповіді на поточні і прогнозовані деструктивні впливи. Інтеграція з відповідями на інші деструктивні впливи, на які необхідно реагувати в даний проміжок часу. Отримання інтегрованої відповіді на поточні деструктивні впливи з урахуванням дій на попередження можливих майбутніх деструктивних впливів.

6. Корекція інтегрованої відповіді на впливи з метою внесення у неї елемента проактивності – попередження подібних деструктивних елементів впливів.

7. Корекція інтегрованої відповіді на впливи з метою включення у неї синергетичного потенціалу.

8. Реалізація відповіді.

9. Моніторинг за реакцією оточення, поточна корекція відповіді, формування уроків програми, корекція методики.

За наявності достатнього часу, реалізації відповіді (кроку 8) має передувати попереднє тестування на імітаційній моделі.

В рамках відповідного підходу, назовемо таку методику гештальт-проактивною методикою взаємодії з турбулентним оточенням стратегічних програм розвитку міст.

Реакція на впливи оточення має бути системною, а отже – підкріпленою організаційно. В наявній системі муніципального управління частину відповідних функцій можуть реалізовувати прес-служби. Але такий організаційний розподіл має ряд недоліків, серед яких основний – функціональна (а не проектна) орієнтація роботи підрозділу прес-служби.

Отже, в офісі управління стратегічною програмою розвитку міста найбільш доцільним буде передбачити окрему роль, що б відповідала управлінням відносинами з оточенням. За умови турбулентності останнього для стратегічних програм розвитку мегаполісів організаційно ця роль має втілюватися не в одному спеціалісті, а у проектному (за характером, за середовищем реалізації – програмному) підрозділі.

Наведемо основні функції такого підрозділу:

- складання і актуалізація карти зацікавлених сторін проекту;
- визначення характеристик елементів оточення під час усього життєвого циклу проекту, в тому числі взаємовпливів елементів;

- прогнозування майбутніх впливів системи елементів оточення;
- розробка і втілення проактивних дій на упередження деструктивних впливів;
- планування і здійснення відповідей на деструктивні впливи, що не були передбачені, але сталися;
- інтеграція комплексної відповіді, надання їй гештальт-проактивного характеру;
- взаємодія з іншими підрозділами офісу управління програмою, підрозділами муніципальної законодавчої і виконавчої влади (зокрема, з муніципальною прес-службою) в рамках повноважень взаємодії із зацікавленими сторонами програми;
- оцінка дії методики гештальт-проактивної взаємодії, корекція окремих інструментів, моделей, методів, шляхів і особливостей застосування.

Комплекс завдань відповідного підрозділу дозволяє припустити, що у ньому має бути реалізовано декілька проектних ролей, що можуть бути перетвореними на посади, а саме:

- 1) аналітик-прогнозист;
- 2) спеціаліст з моніторингу ситуації;
- 3) аналітик-розробник відповідей;
- 4) інтегратор впливів;
- 5) менеджер з реалізації впливів;
- 6) аналітик-методолог, що коректуватиме методику, оцінюватиме її, а також її результати.

Відповідно до цього, маємо необхідність існування такого підрозділу протягом усього життєвого циклу програми. На перших фазах її реалізації необхідними є ролі 1), 2), 6). На фазах реалізації та завершення – усі шість, однак на фазі завершення їх навантаження має суттєво зменшитися (особливо у ролі 1), що дасть змогу спеціалістам, що виконуватимуть ці ролі, або суміщати їх, або обіймати в офісі програми декілька посад, зокрема в інших підрозділах.

Висновки і перспективи подальших досліджень

Наведена в даній статті класифікація може бути розширеною і поглибленою для більш точної ідентифікації елементів оточення, що підвищить ефективність розроблених інтегрованих відповідей програми на комплекс впливів на неї. Дана методика може бути описана формально і структурно. Перспективи подальших досліджень лежать в напрямках визначення кращої для конкретних умов структури офісу управління стратегічною програмою розвитку міста, застосування розроблених інструментів у практиці конкретної стратегічної програми.

Загалом, наведені в статті інструменти програмного управління дозволять більш структуровано, а відповідно – більш уважно і детально, підходити до процесу взаємодії програм розвитку з оточенням, формувати більш збалансовані і комплексні відповіді на деструктивні впливи, що діють в досліджуваній проміжок часу, інкапсулювати в обмеженій кількості відповідей (в ліміті – в одній) реакцію на усі впливи, в тому числі на ті, які ще не здійснилися, а тільки прогножуються.

Це поліпшить якість управління, а отже, має позитивно вплинути на оптимізації основних параметрів стратегічних програм розвитку міст. Від чого мають виграти і управлінці, і самі міста, і їх мешканці.

Список літератури

1. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. *Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) / под ред. Бушуева С.Д.* – К.: ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.
2. *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.
3. Бушуева Н.С. *Модели и методы проактивного управления программами организационного развития. Монография.* – К.: *Наук. світ*, 2007. – 199 с.
4. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition / USA.* – PMI, 2013. – 589 p.
5. Шаров Ю.П. *Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: монографія / Ю.П.Шаров.* – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
6. Рач В.А. *Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А.Рач, О.В.Росошанська, О.М.Медведева: за ред. В.А.Рача.* – К.: К.І.С., 2010. – 276 с.
7. *Стратегія розвитку Києва до 2025 року // Сайт Київської міської державної адміністрації, 2011.* – Режим доступу: http://kievcity.gov.ua/content/13_strateghij-a-rozvytku-2025.html

Стаття надійшла до редколегії 20.10.2013

Рецензент: д-р техн. наук, проф. А.О. Білощицький, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.