

УДК 005.8:001.5

<sup>1</sup>В.А. Рач, О.В. <sup>2</sup>Россошанська, <sup>1</sup>О.М. Медведєва<sup>1</sup>Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля, Луганськ<sup>2</sup>Луганський державний інститут культури і мистецтв, Луганськ

## СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТРІАДНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

*Запропоновано визначення та розроблено модель базового поняття тріадної методології управління проектами як єдиного цілого трьох складових. Формалізовано основні положення, стан та тенденції розвитку тріадної методології управління проектами.*

**Ключові слова:** *знання, управління проектами, управління створенням продукту проекту, управління реалізацією проекту, управління взаємодією в проекті, компетентнісний підхід, корпоративна культура, методологія*

### Постановка проблеми

Останнім часом все частіше на конференціях різного рівня, а також у фаховій літературі розглядаються питання щодо сутності, стану і тенденцій розвитку сучасного менеджменту проектів. Це пов'язано з тим, що швидко адаптувати будь-яку діяльність, у тому числі і діяльність з управління проектами, можна тільки шляхом зміни методологічних поглядів. А швидкість змін сучасності пов'язана з тим, що цивілізація перейшла у новий етап свого розвитку – епоху знань. За влучним висловом авторів книги «Бізнес в стилі фанк», «Все современные компании конкурируют на основе знаний, но знания недолговечны. К ним нужно относиться как к молоку, на них нужно ставить дату выпуска» [1, с.47]. Будь-які зміни потребують не тільки особливого бажання до цього осіб, а і чітко структурованих виважених методологічних положень, якими вони повинні керуватись при цьому. На жаль, остання вимога в управлінні проектами не реалізується так швидко, як в інших сферах діяльності. На нашу думку, це пов'язано з тим, що управління проектами від початку свого зародження як самостійної сфери діяльності дотепер більш затребувана як практичний інструментарій. Тому на сьогодні теорія управління проектами розроблена не так «класично», як цього вимагає сучасна методологія науки.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

В роботі [2] наведено аналіз тенденцій розвитку сучасного менеджменту проектів. Деякі аспекти філософії та місії сучасного менеджменту проектів і програм розкриті в роботі [3]. В роботі [4] узагальнено досвід застосування матричної та генетичної технологій як сучасних підходів до управління проектами і програмами. У фаховому

виданні «Управління проектами та розвиток виробництва», починаючи з 2007 року, з'явилися ряд публікацій, які не знайшли відображення у вище - зазначених роботах. За своєю суттю ці публікації розкривають один з можливих шляхів подальшого розвитку методології управління проектами. Але на сьогодні відсутній системний аналіз цих праць як сутності єдиного цілісного підходу.

### Формулювання мети статті

Метою статті є узагальнення основних положень, які висвітлені у зазначених роботах, і виявлення можливих тенденцій подальшого розвитку методології, на якій вони базуються.

### Виклад основного матеріалу

Будь-яка методологія, теорія починається з формування її тезаурусної основи. Цей факт ні в кого не викликає сумнівів, тому що коректність використовуваних понять та термінології є запорукою будь-якої успішної цілеспрямованої діяльності. Однак, існування контекстної основи у висловлюваннях, розпорядженнях, наказах робить будь-який жорстко побудований тезаурус не завжди можливим до практичного застосування. Саме цим, на нашу думку, зумовлено висловлювання В.М. Міхеєва, що «менеджмент проектів і програм не є наукою» [3, с.50] і що «перший міф науки управління проектами полягає в тому, що вона існує». При цьому акцентується увага на те, що «та чи інша теорія, методологія, модель є лише інтерпретаціями в рамках уявлень та досвіду конкретної групи фахівців, «наукової школи» та бачень. Різних точок зору існує безліч». На підставі цього автор робить висновок про невідповідність менеджменту проектів і програм символам і законам точних наук.

Якщо розглядати розвиток управління проектами в історичному аспекті, то можна констатувати, що воно починалось з так званої «технічної управлінської парадигми». В рамках цієї парадигми проекти і проектна діяльність розглядались у вигляді технічних моделей. І сьогодні ці моделі складають осередок управління проектами. Завдяки наявності спочатку саме такого «твердого ядра» управління проектами (в термінах моделі В.М. Міхеєва хвильових змін управлінських парадигм професійного менеджменту проектів та програм) спромоглося розвинути менеджерську управлінську парадигму і вийти на фенотипічну парадигму управління [3, с.181-187]. Тому сьогодні управління проектами слід розглядати як єдине ціле, в якому можна, за необхідності, виділити технічну та/або менеджерську та/або фенотипну компоненти. Тобто, ці компоненти не є окремими підходами, як це розглядається, наприклад, в роботі [3].

Визначення базових термінів, якими позначається та або інша теорія, підхід, дають можливість розкрити їх сутність. В рамках питань, які розглядаються далі в роботі, таким терміном є «управління проектами».

Наукова школа професора С.Д. Бушуєва сьогодні розглядає управління проектами як використання знань, навичок, методів і засобів до управління виконанням робіт проекту для задоволення або перевищення потреб і бажань зацікавлених осіб при досягненні цілей проекту [4, с.22].

Автор «Живого менеджменту проектів» В.М. Міхеєв розглядає управління проектами і програмами як професійну діяльність людей з реалізації проектів і програм в соціальній системі в ринковому середовищі з метою зміни майбутнього через створення нових цінностей [3, с.82].

Один з ініціаторів впровадження методології управління проектами в практичну діяльність ще за часів Радянського Союзу, В.І. Воропаєв розглядає управління проектами як творчу діяльність, яка спрямована на координацію зусиль усіх учасників проекту за допомогою сучасних науково-технічних досягнень, комп'ютерних технологій на те, щоб досягти результатів в найкоротші терміни з мінімальними витратами та з отриманням необхідної якості при високій ефективності [5, с.3].

Ці визначення можна віднести до групи процесно-цільових визначень (наприклад, «використання знань ...» (процесна складова) «...для задоволення ...» (цільова складова). Але друге та третє має ще й інструментальну складову, тобто вказує, завдяки чому мета буде досягнута. Ці

визначення (а особливо третє) мають багато контекстних відтінків завдяки використанню неоднозначних термінів. Тому доцільно мати більш чітке (тобто, зменшуюче кількість контекстних відтінків) визначення.

Таке визначення наведено в роботі [6, с.49-50], де управління проектами розглядається як процес прийняття компетентних рішень командою управління проектом стосовно результативної та ефективної координації дій по проекту як цілісної системи для отримання продукту проекту з унікальними властивостями за показниками цінності, якості, часу, вартості та задоволеності зацікавлених сторін. Наведене визначення можна віднести до системно-процесно-ситуаційної групи визначень. Визначення, які належать до цієї групи, мають сутність операційних визначень. Тобто таких, які дають уявлення про діяльність, яку треба виконати згідно з наведеним визначенням.

Як бачимо, управління проектами розглядається як процес прийняття рішень. Для того, щоб розкрити питання відносно того, в яких саме сферах управління проектами приймаються рішення, використаємо метод системних триад дефініцій [7]. З позицій цього методу, управління проектами можна визначити як управління створенням продукту проекту завдяки успішному управлінню реалізацією проекту, які поєднуються в єдине ціле управлінням взаємодією між зацікавленими сторонами проекту. У цьому визначенні одиничним виступає управління реалізацією проекту, цілісним – управління створенням продукту проекту, а зв'язуючим – управління взаємодією в проекті. На рис. 1 ці види управління розкривають сутність такого явища, як управління проектами. Запропоноване визначення управління проектами контекстно не протирічить визначенням, які наведені в роботах [3; 4; 5]. Але воно має іншу сутнісну точку зору, яка визначає межі методологічного підходу. Цей підхід, на перший погляд, схожий з тим, на якому базується Р2М [8]. Але він принципово відрізняється тим, що замість елементу «загальне управління та управління трудовими ресурсами» використано елемент «управлінські дії щодо взаємодії між зацікавленими сторонами проекту». Саме така зміна дозволила розглядати управління проектами як цілісну діяльність, яка реалізується через вищезазначені управлінські дії. Заміна елементу дала змогу принципово по-іншому сприймати управління проектами. Тому для того, щоб відрізнити існуючі сучасні підходи до управління проектами, цей підхід визначимо як триадну методологію управління



Рис. 1. Сутнісна модель явища управління проектами

проектами. Термін «тріада» вже застосовується в менеджменті проектів та програм, але в іншому контексті: «проекти – люди – організації» [3, с.78-124].

Розглянемо більш детально сутність управління проектами з позицій наведеної графічної моделі (рис.1). З цієї моделі видно, що ті зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі проекту, в першу чергу, впливають на управління створенням продукту проекту. Сьогодні на практиці ця ситуація найчастіше і яскраво проявляється в проектах девелопменту нерухомості [9].

Зацікавлені сторони, які реалізують управління створенням продукту проекту (замовник, інвестор), адаптуючись до зовнішніх змін, корегують вимоги до термінів та ресурсних обмежень щодо створення продукту проекту, самого продукту проекту та до результатів його використання. Це автоматично приводить до необхідності зміни в підході до управління реалізацією проекту такими зацікавленими сторонами, як керівник та команда управління проектом. У таких умовах наперед розраховані плани управління проектом (базовий та допоміжний) не можуть бути реалізовані. Виникає необхідність прийняття рішень в нових нестандартних ситуаціях. Саме в цих умовах команди управління проектами проявляють свою компетентність (а не кваліфікацію).

Компетентні рішення команди управління проектом потребують змін в діяльності тих зацікавлених сторін, які безпосередньо створюють продукт проекту, реалізуючи продуктно-технологічну діяльність. Як свідчить практика, саме на цьому рівні в першу чергу з'являється великий опір реалізації нових рішень.

Усі наведені зміни передаються від однієї зацікавленої сторони іншій завдяки управлінню взаємодією між ними (а не завдяки загальному

управлінню та управлінню трудовими ресурсами). І саме в ході реалізації такого управління отримується інформація про реакцію конкретної зацікавленої сторони (позитивну, нейтральну або негативну) на ті або інші зміни в проекті. Правильна формалізація та інтерпретація такої інформації є підґрунтям правильного прийняття управлінських рішень усіма зацікавленими сторонами. При цьому критерієм правильності виступає мінімізація сумарних втрат попередньо визначених цінностей зацікавлених сторін проекту і максимізація їх отримання.

Розроблена сутнісна модель явища управління проектами (рис.1) дає змогу виділити три типи проектів, кожний з яких має свою мету, специфіку реалізації. При цьому слід пам'ятати, що ці типи проектів реалізуються одночасно, взаємодіючи, що дозволяє розглядати управління проектами як єдину цілісну діяльність.

Перший тип - це проекти зі створення продукту проекту. Методологічною основою управління таким проектом є розуміння стратегії розвитку замовника. Сьогодні вже не викликає сумнівів необхідність розгляду стратегічної та проектної діяльності як елементів єдиної цілісної діяльності з розвитку [10]. Другий тип - проекти з управління реалізацією проекту. Він тотожний розумінню управління проектом в сучасній трактовці [3;4;5]. Його методологічною основою повинно стати розуміння компетентнісної діяльності як методології діяльності в умовах невизначеності, бурхливих змін та процесів інтеграції. Третій тип проектів – це проекти сприяння розвитку замовника, методологічною основою яких є розуміння культури як цілісної рушійної сили змін, яка визначає систему прийняття рішень за замовчуванням.

Першою моделлю, яка пов'язувала ці три проекти в рамках єдиного цілого, була модель,

описана в роботі [11]. В ній представлена системологічна модель розвитку суб'єкта господарювання, в якій в якості ядра виступає компетентнісне управління проектом, забезпечуючи розвиток суб'єкта господарювання з урахуванням особливостей його корпоративної культури.

Базові визначення компетентнісного підходу в управлінні проектами були раніше запропоновані в роботі [12]. Було визначено місце та взаємозв'язок між системними принципами управління проектами, компетентнісного та кваліфікаційного підходів до управління проектами. На базі цієї роботи в

подальшому було розкрито сутність компетентнісного управління реалізацією проекту.

Теоретичним підґрунтям управління проектами сприяння процесам розвитку організації стало визначення корпоративної культури як об'єкта впливу цих проектів, сформульоване в роботі [13].

У подальшому для кожного з вказаних типів проектів були розроблені методологічні основи їх реалізації в класичному розумінні поняття методології (табл.1).

Таблиця 1

**Основні публікації у фаховому виданні «Управління проектами та розвиток виробництва», в яких розкрито основні положення тріадної методології управління проектами**

№ та рік видання	Компетентнісне управління реалізацією проекту (автор О.В. Россошанська)	Проекти сприяння процесам розвитку організації (автор О.М. Медведєва)
1/2008	Модельовання компетентнісного управління розвитком суб'єктів господарювання з використанням категорії «проектний потенціал» (автори В.А. Рач, О.М. Медведєва, О.С. Россошанська)	
2/2008	Формалізація путей підвищення компетентности проектных менеджеров с позиции требований профессиональной системы сертификации	Корпоративна культура як об'єкт впливу проектів сприяння процесам розвитку організації
3/2008	Компетентностный подход в управлении проектами: основные принципы	Корпоративна культура та культурний контекст проекту: основні визначення
4/2008	Модель представлення компетенцій в рамках компетентнісного підходу в управлінні проектами	Корпоративна культура та культурний контекст проекту: концептуальні моделі взаємодії
1/2009	Качественная основа количественного аспекта компетентностной методологии в управлении проектами	Корпоративна культура та культурний контекст проекту: модель представлення культурного контексту проекту в компонентах корпоративної культури
2/2009	Риск как категория компетентностного подхода в управлении проектами	Корпоративна культура та культурний контекст проекту: методологічні положення модельовання проектів сприяння процесам розвитку організації
3/2009	«Проект» и «проектирование» как базовые категории компетентностного подхода в социокультурной деятельности	Особливості малих інноваційних підприємств в аспекті управління проектами та концепції корпоративної соціальної відповідальності
4/2009	Метод построения базовых функций принадлежности на основе лингвистической переменной «характер развития системы»	Класифікація проектів сприяння процесам розвитку організації на основі чотирьохелементної моделі системи
1/2010	Формування команди управління реалізацією проекту на основі компетентнісного підходу	Концептуальна модель механізму несилової взаємодії елементів культурного простору проекту
2/2010	Культурный контекст проекта как элемент компетентностного подхода в управлении проектами	Особливості застосування положень теорії несилової взаємодії для системного вирішення задач управління проектами сприяння процесам розвитку організації

## Висновки

Узагальнення основних положень наукових праць, в яких розкрито основи тріадної методології управління проектами, свідчить про те, що на сьогодні достатньо повно розглянуті методологічні аспекти кожного з окреслених типів проектів і почата робота з розробки методів та інструментів управління цими проектами. Доведена доцільність використання теорії несилової взаємодії [14], теорії нечітких множин [15] та моделей системної динаміки [16] як кількісної основи управління цими проектами.

Розробка основ тріадної методології управління проектами характеризується певними відмінними рисами. По-перше, вона має два «горизонтальних» вектори – дезінтеграційний та інтеграційний. Тобто, етапи дослідження особливостей кожного з типів проектів як елементів системи повинні змінюватись етапами їх дослідження як єдиного цілого у нерозривному взаємозв'язку. У результаті цього існують також і два «вертикальних» вектори – деталізуючий (зверху вниз) та узагальнюючий (знизу вгору). Тобто, інструменти та методи управління кожним з типів проектів повинні періодично узагальнюватись, а можливо і переглядатись на методологічному рівні з позиції єдиного цілого.

Запропоновані методологічні аспекти, методи та інструменти в рамках тріадної методології управління проектами найбільш доцільно та ефективно використовувати при управлінні м'якими проектами. Це проекти, в яких люди виступають основним об'єктом впровадження інновацій. У процесі виконання цих проектів суттєвою мірою змінюється їх світогляд. Тому успішність впровадження інновацій залежить від реакції людей (м'якого компоненту проектів) на зміни. Сьогодні доля таких проектів сягає переважної частини всіх проектів, що реалізуються [17].

## Список літератури

1. Нордстрем К. *Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта* / Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале. – [5-е изд., испр.]; [пер. с англ. П. Павловский]. – Stockholm: BookHouse Publishing, 2005. – 279 с.
2. Ципес Г.Л. *Менеджмент проектов в практике современной компании* / Г.Л. Ципес, А.С. Товб. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 304 с.
3. Михеев В.Н. *Живой менеджмент проектов* / В.Н. Михеев. – М.: Эксмо, 2007. – 480 с.
4. *Креативные технологи управления проектами и программы: Монография* / Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Бабаев И.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С. – К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
5. Воробаев В.И. *Системное представление управления проектами: Учеб. Пособие* / В.И. Воробаев, Г.И.

6. Секлетова. – М.: ГОУ ДПО ГАСИС, 2008. – 13 с.

7. Рач В.А. *Управление проектами: практические аспекты реализации стратегий регионального развития: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача.* – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.

8. Баранец Р.Г. *Системная триада дефиниций // Международный форум по информации и документации.* – 1982. – Т.7. - №1. – С.9-13.

9. *Руководство по управлению инновационными проектами и программы: т.1, версия 1.2; [пер. на рус. язык под ред. С.Д. Бушуева].* – К.: Наук. світ, 2009. – 173с.

10. Шарова О.С. *Управление формированием бачення продукту проекту девелопменту на фазі проектування / дис. ... канд. техн. наук:05.13.22 / Олена Степанівна Шарова.* – К., 2008. – 175 с.

11. Коляда О.П. *Проектно-ориентированная формализация стратегического компонента функциональной деятельности высшего учебного заведения / О.П. Коляда // Управление проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць.* – Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля, 2008. - №3(27). – С. 81-87.

12. Рач В.А. *Моделирование компетентностного управления развитием субъектов господарювання з використанням категорії «проектний потенціал» / В.А. Рач, О.М. Медведєва, О.В. Россошанська // Управление проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць.* – Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля, 2008. - №1(25). – С.156-163.

13. Россошанская О.В. *Компетентностный подход в управлении проектами: базовые определения / О.В. Россошанская // Управление проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць.* – Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля, 2007. - №3(23). – С.142-148.

14. Медведєва О.М. *Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина I. Основні визначення / О.М. Медведєва // Управление проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць.* – Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля, 2008. - №3(27). – С.96-103.

15. Тесля Ю.М. *Введение в информатику природы: Монография / Ю.М. Тесля.* – К.: Маклаут, 2010. – 255 с.

16. Кофман А. *Введение в теорию нечетких множеств.* М.: Радио и связь, 1982. - 432 с.

17. Гараедаги Дж. *Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги; [пер. с англ. Е.И. Недбальская]; науч. ред. Е.В. Кузнецова.* – Минск: Гревцов Букс, 2010. – 480 с.

18. Рач В.А. *Мягкие проекты: отличительные черты, классификация, масштабность применения // Управление проектами у розвитку суспільства. Тема: Прискорення розвитку організації на основі проектного управління: VI між. конф.: тези доп..* – К.: КНУБА, 2009. – С. 156-158.

Стаття надійшла до редколегії: 15.11 2010

**Рецензент:** д-р техн. наук, д-р екон. наук, проф. С.К. Рамазанов, Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля, Луганськ.