

## Посилання на статтю

Рибак А.І. До питання про теорію і практику управління проектами/А.І. Рибак, П.Д. Федунець// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005 - №3(15). С. 13-19. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 519.68:65.012.32:658.5

**А.І. Рибак, П.Д. Федунець**

### **ДО ПИТАННЯ ПРО ТЕОРІЮ І ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

Висвітлена термінологічна, мовна та міждисциплінарна проблематика управління проектами, яка обумовлена місцем розташування проекту, недоліком суб'єктивізму проектування та алогізмами викладання відповідної теорії. Дж. 23.

Ключові слова: розумовий суб'єкт, теорія і практика управління, суб'єкт проектування, управління проектуванням.

**А.И. Рыбак, П.Д. Федунец**

### **К ВОПРОСУ О ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.**

Освещена терминологическая, языковая и междисциплинарная проблематика управления проектами, которая обусловлена местом расположения проекта, недостатком субъективизма проектирования и алогизмами обучения соответствующей теории. Ист. 23.

**A.I. Rybak, P.D. Fedunets**

### **IN ADDITION TO THE PROJECT MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE**

The terminological, language and interdisciplinary problematic in project management caused by the project site, subjectivity designing and alogisms in teaching relevant theory is revealed.

**Постановка проблеми у її загальному вигляді.** Для сучасного стану розвитку економіки держави, та для розвитку її зовнішньоекономічних інтеграційних процесів входження в світове співтовариство існує достатньо аргументів і реально обґрунтованих підстав щодо визнання теоретичних і практичних досягнень управління проектами (УП). Незалежно від цього існує чимала кількість не до кінця вирішених проблем у сфері науково-теоретичних досліджень і впровадження реальних проектних розробок у практику розвитку проектного середовища. Це, перш за все, пов'язано з необхідним підвищенням професійного рівня культури взаємовідносин між учасниками проектів і програм розвитку, трансферу знань в світі проектів і впровадження процесів глобалізації.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Із насиченого і розгалуженого глосарія проектного середовища розглянемо для прикладу - поняття терміну "проект" [1-4]. На даний час "проект" не може поки що сприйматися у якості змістовно визначеного поняття, з яким погоджується більшість науковців. Викладання теорії проектного менеджменту чи УП у широко відомій науковій і навчально-

методичній літературі фактично не враховує запропоновані авторські означення поняття проекту і, через це, серед фахівців інколи виникають термінологічні непорозуміння. Ці комунікативні непорозуміння приводять до суперечностей, створюють певні проблеми, викликають ризики та ризикові ситуації і ставлять під сумнів якісне виконання проектів, своєчасне і успішне їх завершення. Крім цього публікації з проектного менеджменту використовують поняття проекту у якості однозначно визначеного, що на практиці не відповідає дійсності [1, 3, 4, 15].

Якщо ж на поняття проекту подивитись з точки зору здорового глузду, то можна легко зрозуміти, що одним словом неможливо визначити лише один предмет розгляду за виключенням окремої відповідної домовленості. Але якраз такої домовленості на сьогодні не існує. Із-за цього логічно стверджувати, що терміном „проект” інколи користуються як прикриттям відсутності розуміння суті відображення природи предметів, процесів і явищ, що проходять через свідомість та присвоєння предметам розгляду якихось назв, імен, властивостей, рис тощо [5-8]. Коли ж йдеться мова про розробку проекту, тоді завжди виникає потреба уточнення предмету розгляду під назвою „проект”, але обов’язково проект того, що має на увазі розробник – чи проект будівництва будь-якої споруди чи то проект формування державного бюджету і т.і.

**Виділення невіршених частин загальної проблеми.** Логічно відмітити також ту особливість УП, яка пов’язана з назвою напрямку наукових досліджень – управління проектами. Справа в тому, що до визначення потреби у розробці будь-якого конкретного проекту немає ніякого сенсу говорити про управління даним проектом тому, що цього проекту може не існувати через те, що про нього поки що ніхто навіть і не знає і не думає. Коли ж розробник проекту завершив свою розумову діяльність і про це завершення ніхто ще не знає, а тому, навіть і не думає про можливість його впровадження у життя, нічого й говорити про управління цим проектом [11, 12].

Це значить, що перед початком роботи над конкретним проектом об’єкт управління під назвою „проект” взагалі не існує, а після завершення роботи над ним цей продукт розумової діяльності потрібно лише використовувати під час реалізації замислу, а не управляти ним.

Думка про те, що проект можливо комусь доведеться доопрацьовувати, чи переробляти або ж уточнювати, свідчить лише його неякісність виконання або не повну завершеність його робіт і не більше того. Таким чином, виходить, що про управління проектом логічно говорити тільки під час прикладання певних зусиль щодо перетворення задумок щось зробити у факт отримання якогось поточного чи кінцевого результату - готового продукту чи послуги під назвою „результат проекту” або “готовий продукт проекту”. Але це вже не є управління проектом, як таке, а управління проектуванням якогось об’єкту. Це значить, що за управлінням проектом, на нашу думку, логічно і варто бачити управління проектуванням [21, 22].

**Мета досліджень.** Мета даного дослідження полягає у започаткуванні деяких авторських пропозицій щодо назви управління проектами на предмет їх обговорення зацікавленими науковцями.

Якщо звернути увагу на лінгвістичну природу і сутність англomовного терміну “Project management”, то, скоріше всього, потрібно говорити про проектне управління. З певної точки зору, це є логічним через те, що під час впровадження в практику готового проекту завжди існує якесь втручання у зміни або ж стан природи та життєдіяльності суспільства. Маючи на увазі пряме відношення управління проектами до проектного управління група науковців розробляє методи проектного управління у повній відповідності до теорії управління, яка нам всім відома з кібернетики. Так, наприклад в журналі „Управління проектами

та розвиток виробництва” [16] вийшла стаття авторів, в якій розкриваються зазначені функціональні зв'язки. Існує ціла низка публікацій, які присвячені теорії і практиці стратегічної оптимізації управління взагалі і управління проектами зокрема [14-23].

**Обґрунтування пропозицій.** Нові результати з цього напрямку досліджень, наукових напрацювань і розробок авторами регулярно з 1998 року доповідаються на пленарних і секційних засіданнях міжнародних науково-практичних конференцій з проблем проектного розвитку як в Україні, так і за її межами – Росії, Італії тощо.

Якщо звернути увагу на практику розробки проектів, тоді необхідно погодитись з тим, що проектуванням займаються не тільки професійні фахівці власне з управління проектами, а й винахідники з різних галузей, це - і технічні працівники, і філософи, і математики, і садівники різного профілю тощо. Щоб з цим погодитись, достатньо звернути увагу на те, що будь який проект, наприклад, виступ перед колективом зацікавлених осіб, кожен доповідач вимушений розробляти і розробляє самостійно перед виступом. При цьому у більшості випадків доповідачеві фактично невідома методологія управління проектами у її сучасному вигляді. Виходить так, що професіонали давно навчилися розробляти проекти і без володіння зазначеною методологією. Це автоматично наводить на думку про існування поки що невідомих негараздів, пов'язаних з методологією УП.

З точки зору послідовності процедури дій, розробки структури і створення змісту поява будь-якої офіційної програми стратегічного планування і розвитку не обходиться без розробки саме її проекту. Таким чином логічно говорити про існування проекту будь-якої програми. Через це у назві „Керівники проектів та програм” термін „програма” сприймається у якості зайвого. З огляду на зазначені висловлювання можна дійти до висновку про недосконалість, незавершеність методології УП та необхідність доопрацювання у відповідності до потреб реальної практики [9, 10, 13].

З метою наближення методології УП до повного порозуміння учасників проектів і потреб практики реалізації проектів логічно подумати про залучення до співпраці з фахівцями УП відомих науковців з інших галузей - філософів, економістів, фінансистів, математиків, діячів науки і культури тощо. Така співпраця має бути корисною і вигідною не тільки для фахівців з галузі УП, а й для розвитку всього суспільства в цілому.

Останнім часом на вимоги ВАК МОН України відбулися відомі зміни назви і паспорта наукової спеціальності УП. Відповідно з цими вимогами назва наукової „Управління проектами та розвиток виробництвом” перейменовано на – „Управління проектами і програмами”. Такий перебіг подій спеціальності має свій позитив і негатив.

Негатив сприяє відокремленню УП від інших наукових галузевих спеціальностей уособленню. Але усвідомлення існування негараздів методології УП вимушує задуматись над перспективністю такого уособлення. Справа в тому, що рано чи пізно знайдуться зацікавлені особи у зближенні галузі УП до потреб практики проектування інших галузевих наук - не тільки організаційно-технічних систем, а й до потреб практики підготовки винаходів, відкриттів, моделей, новітніх, креативних технологій тощо [17, 20-22].

Зацікавлені особи легко помітять суб'єктивізм УП, вище зазначені алогічні явища та відхід від принципів цілісності і єдності процесів розвитку економіки, науки і практики у вигляді об'єктивності, обґрунтованості, конкретності та зведення розгалуженого і складного до простого, прозорого, зрозумілого і ефективного. Якраз ці принципи науковості в даний час фактично стримуються в

межах УП. Таке положення речей начебто не сприяє поширенню УП та його ефективному становленню як універсального наукового інструменту, загального методологічного принципу сучасних теоретичних і практичних досліджень розвитку будь-якої галузі суспільства чи держави в цілому.

Проте в стиковці сторін з вирішення цих важливих для стратегічного розвитку держави проблем варто проявити професійну гнучкість, високу комунікабельність в упередженості і передбаченні необхідних подій, процесів, явищ. В цьому аспекті сховано декілька важливих різнопланових для процесу вирішення таких проблем як:

- завершення процесу становлення проектного менеджменту в Україні як - науки, мистецтва, спеціальності, професії;
- розширення процесу створення мережі системи підготовки професіоналів у ВЗО – магістрів з управління проектами;
- продовження процесу накопичення критичної маси фахівців з проектного менеджменту, необхідної для системного і збалансованого розвитку економіки України;
- розширення системи міжнародної сертифікації фахівців з науки і практики проектного менеджменту за рівнями їх професійної компетенції відповідно з вимогами стандартів IPMA і UPMA [2];
- трансфер знань і підняття культури носіїв проектного менеджменту в проектному середовищі розвитку суспільства і держави;
- завершення процесу створення мережі системи спеціалізованих рад у ВЗО з захисту кандидатських і докторських дисертацій і накопичення професіоналів вищого рівня кваліфікації;
- вчених науковців – для проведення у ВЗО навчального процесу підготовки магістрів з управління проектами – Керівники проектів і програм у сфері матеріального (нематеріального) виробництва, N1238, [ 2 ];
- вчених практиків – для керівництва проектами і програмами при управлінні ними в проектному середовищі розвитку держави – Фахівець з управління проектами й програмами у сфері матеріального (нематеріального) виробництва, N2447.2 [ 2 ].

До позитиву змін назви і паспорта наукової спеціальності 05.13.22 “Управління проектами та програмами” слід віднести те, що з метою ознайомлення зі структурою і змістом УП, а також з метою вивчення і оволодіння практичним застосуванням інструментів і методології УП - необхідного залучення до широкого спектру галузей і потреб практики для співпраці з фахівцями професіоналами УП - відомих науковців, філософів, економістів, фінансистів, математиків, діячів науки і культури тощо. Така співпраця має бути корисною і вигідною не тільки для фахівців професіоналів в галузі УП, а і для розвитку всього суспільства в цілому. Ця співпраця сприятиме активізації процесів розширення культури в проектному середовищі, сприятиме вирівнюванню різночитань, та інших проблем в комунікативних процесах між сторонами при реалізації проектів, сприятиме трансферу знань, умінь і навичок в різних галузях розвитку суспільства і держави.

Зазначені пропозиції й міркування варто прийняти до уваги, визнати наявність науково-методичних проблем УП і розробити проект співпраці науковців, практиків з різних галузей та фахівців професіоналів з УП на предмет підвищення і закріплення іміджу власне УП.

На підтвердження обґрунтованості вищенаведених висловлювань достатньо звернути увагу на застосування сітьових моделей з метою планування проектних робіт, де фактично не враховується інтенсивність їх виконання, а також умотивованість виконавців, без якої ефективно виконання конкретної роботи не

відбувається. Крім цього метод критичного шляху не враховує багато інших характеристик якості виконання проектних робіт та зв'язків команди проекту з виконавцями [15, 21, 22].

Ситуація з УП складається наступним чином. Наприклад, проектний менеджер **W** осмислює конкретну проблему по нового проекту. Інтелект проектного менеджера як розумового суб'єкта **W** займається роботою, яка носить назву „осмислення”. З більш широкої точки зору „осмислення” є розумовою діяльністю творчої людини. Тому під час „осмислення” проектний менеджер **W** займається розумовою діяльністю, до якої відноситься у тому числі проектування, аналіз, синтез та інші з'єднуючі процеси зв'язані з виконанням робіт в проекті. Під час „осмислення” проектний менеджер **W** думає не тільки про те, що він безпосередньо обмірковує, що проектує чи що аналізує. Він одночасно вирішує власні поточні проблеми, наприклад, – куди піти, що зробити в першу чергу, де взяти необхідні речі, ресурси, до кого звернутися за допомогою для їх вирішення тощо. Якщо ж той же самий проектний менеджер **W** думає про те, що робить інший розумовий суб'єкт **F** під час „осмислення” над розробкою його власного „проекту об'єкту” або ж ще чогось іншого, то проектний менеджер **W** має право говорити про розробку цього ж таки власного проекту розумного суб'єкту **F** навіть у тому випадку, коли розумовий суб'єкт **W** нічого не знає про предмет „осмислення” розумового суб'єкту **F**. У такому випадку проектний менеджер **W** має усі підстави стверджувати, що розумовий суб'єкт **F** щось проектує або ж, що змістовно еквівалентно, думає над вирішенням якоїсь проблеми або ж над розв'язанням якоїсь задачі. При цьому проектний менеджер **W** лише засвідчує таким твердженням наявність розумової діяльності суб'єкту **F**, яка називається проектуванням, і при цьому фактично не має ніякого відношення до того, чим займається розумовий суб'єкт **F** (тому що, це відомо, поки що, тільки суб'єкту **F**). У такій ситуації можна домовитись, що фактичне „осмислення” розумового суб'єкту над розробкою власного проекту можна назвати управлінням розробкою цього проекту. Але здоровий глузд говорить про те, що насправді йдеться мова лише про проектування розумовим суб'єктом **F** такого предмету проектування, який він має на увазі, наприклад, – реєстрування в Мінюсті України нової громадської організації „Пора”, виробництво мельхіорового столового сервісу на 12 персон, розробка календарного плану проекту вступу України до ЄС, планування зустрічей Президента під час його закордонного турне по Європі тощо. При цьому ні громадська організація, ні столовий сервіс, ні будь-який інший предмет проектування розумовим суб'єктом **F** проектного менеджера **W** не може бути відомим до тих пір, поки розумовий суб'єкт **F** не почне інформувати проектного менеджера **W** про предмет проектування, свої наміри, побажання, вимоги, плани тощо.

Якщо ж у тій же життєвій ситуації існування двох розумових суб'єктів **W** і **F** та „осмислення” розумового суб'єкту **F** над розробкою власного проекту розумовому суб'єкту **W** забажається цілеспрямовано вплинути на розробку зазначеного проекту, тоді і тільки тоді виникає потреба в управлінні проектуванням розумового суб'єкту **F** з боку розумового суб'єкту **W**! При цьому, теж саме проектування розумовим суб'єктом **F** змістовно еквівалентно розробці того ж самого проекту, тим же самим розумовим суб'єктом **F**. Не виникає сумніву і в тому, що проектний менеджер **W** може цілеспрямовано вплинути на проектування розумовим суб'єктом власного проекту тільки за рахунок формування менеджера проекту **W** проектного завдання для суб'єкту **F**. Крім цього таке управління розробкою розумовим суб'єктом **F** власного проекту з боку розумового суб'єкту **W** може мати місце тільки при наявності власної мети

розумового суб'єкту **W** вплинути на розумовий суб'єкт **F** заради отримання бажаного результату.

У будь-якому випадку управління розробкою власного проекту розумовим суб'єктом **F** фактично є проектуванням, а управління тією ж самою розробкою з боку розумового суб'єкту **W** неможливе до тих пір, поки розумовий суб'єкт **W** не буде знати предмет проектування розумового суб'єкту **F**, його (предмету проектування) характеристики, та ще багато чого із атрибутики спільних взаємин учасників проекту - розумових суб'єктів **W** і **F** – домовленостей між ними, комунікативного спілкування і т.і. [21, 22].

Якщо врахувати, що в управлінні проектами ніхто не визначає предмет проектування та проектне завдання для розробника проекту, а також його характеристики, атрибути існування та відношення розробника проекту до предмету проектування, тоді має бути зрозумілим, що в УП фактично йдеться мова про управління проектуванням, а не готовими проектами, які потрібно застосовувати за їх прямим призначенням, а не управляти ними під час їх розробки [16, 21, 23].

**Висновки та перспективи врахування пропозицій.** Таким чином у зв'язку з наведеними обставинами загальновідомі знання теорії управління системами необхідно вважати однією із складових частин УП, яка містить у собі значну кількість доступних, методично забезпечених, ефективних і універсальних інструментів практичної розробки проектів включаючи і системи управління організаційними системами. Саме про цю проблему йдеться мова в тому числі у наведених в даній роботі авторських публікаціях, де зафіксовані зв'язки теорії управління з проектним менеджментом та стратегічною оптимізацією управління.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Керівництво з питань проектного менеджменту: / Українська асоціація управління проектами. – К., 1999. – 198 с.
2. Керівництво з питань визначення компетентності й сертифікації українських професіональних керівників і фахівців з управління проектами NCB (ua): / С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, В.Ю. Биков, В.Д. Шпильовий. – К., 2000. – 84 с. – Укр. Мовою.
3. Словник-довідник з питань управління проектами / Бушуєв С.Д. Українська асоціація управління проектами. – К.: Видавничий дім “Деловая Украина”, 2001. – 640 с.
4. Мазур И.И., Шапиро В. Д. и др. Управление проектами / И.И. Мазур и В.Д. Шапиро и др. Справочное пособие / Под редакцией И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.
5. Тимченко А.А., Федунец П.Д., Денисенко В.А., Стратегическая оптимизация в системах с управляемой структурой: Подход и методы. Тезисы докладов на объединенном семинаре «Прикладная информатика автоматизированных систем, проектирование, управление, программирование и эксплуатация». Калининград. – КТИ РПФ. – 1989. – С.32.
6. Тимченко А.А., Федунец П.Д., Денисенко В.А., Системы с управляемой структурой. Стратегическая оптимизация. К.: 1990. – 15 с. (препринт)- АН. Украины, Институт кибернетики 90-53.
7. Тимченко А.А., Федунец П.Д., Денисенко В.А., Акбарходжаев Ш.Н. Системы с управляемой структурой. Построение математической модели. Препринт 90-50 – Киев. – 1990. – С. 17.
8. Федунец П.Д., Худенко Н.П. Стратегическая оптимизация управления. Депонирование УКР ВИНТИ УДК 510.22. – 1992.
9. Федунец П.Д., Худенко Н.П. Стратегічна оптимізація управління диференціальним об'єктом. Наукові праці Одеської державної Академії харчових технологій. –1999. – Вип.20. – С. 291-293.
10. Федунец П.Д., Худенко Н.П. Стратегическая оптимизация управления в механических системах. Тезисы докладов семинара «Новые разработки в области АСУП». – Киев. – 1991. – С.34.

11. Федунец П.Д., Худенко Н.П. Решение задачи стратегической оптимизации. Тезисы докладов семинара «применение вычислительной техники и моделирования в прикладных научных исследованиях». – Одесса: ОГН.1994. – С.13.
12. Худенко Н.П. Оптимізація управління складними процесами шляхом адаптивної варіації критеріїв. Дисертація – ОНПУ., Одесса. – 2002. – С.142.
13. Федунец П.Д., Худенко Н.П. Одна задача синтеза оптимальной структуры кинематического цикла системы исполнительных механизмов. Труды Украинской Академии экономической кибернетики. Южный научный центр. –2000. – Вып. 1. – С.159-164.
14. Рибак А.І. Проектний менеджмент як методологічна основа управління розвитком регіональної економіки // Вісник Східноукраїнського Державного університету. – № 6(16). – Луганськ: 1998. – С. 34-36.
15. Рибак А.І. Системні методи розробки і оцінки проектів // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В.А.Рач. – 2003. – № 3(8). – С.12-19.
16. Рибак А.І., Федунец П.Д., Теорія управління в управлінні проектами // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В.А.Рач. – 2004. – № 2(10). – С.77-81.
17. Рибак А.І. Управление проектной деятельностью на государственном уровне // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В.А.Рач. – 2004. – № 3(11). – С.22-33.
18. Рибак А.І. Інноваційно-інвестиційні інструменти проектного менеджменту в управлінні розвитком регіональної економіки України. // Аграрний вісник Причорномор'я. Зб. наукових праць: Одеса, 14-16 вересня, 1999. – Вип. №3(6) – Част. №1. – С. 547-551.
19. Рибак А.І. Концентричне управління проектами. Загальний підхід. // Вісник УАДУ при Президентові України вип. №1, – К.: 2001. – С. 352-362.
20. Рибак А.І. Культура управління як інструмент формування владної еліти в сучасній Україні. // Вісник Східноукраїнського Державного університету. – № 6(16). –Луганськ: 1998. – С. 44-54.
21. Федунец П.Д. Проект разработки концепции стратегической оптимизации управления. Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В.А.Рач. – 2003. – №3(8). – С.100-104.
22. Федунец П.Д. Василевська Т.П., Стратегічна оптимізація управління проектами. // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В.А.Рач. – 2004. – №1(9). – С.5-16.
23. Федунец П.Д. Проектне керування системою з управлінням. // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В.А.Рач. – 2004. – №4(12). – С.45-50.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2004 р.