

## Посилання на статтю

Медведева О.М. Середовище взаємодії зацікавлених сторін проекту як об'єкт управління проекту сприяння процесам розвитку організації / О.М. Медведева // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 2(38). – С. 151-161. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/38/11mompro.pdf>

УДК 005.83:005.42:005.12

**О.М. Медведева**

### **СЕРЕДОВИЩЕ ВЗАЄМОДІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН ПРОЕКТУ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТУ СПРИЯННЯ ПРОЦЕСАМ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Введено термін та визначено поняття «середовище взаємодії проекту». Формалізовано системну функцію та властивості середовища взаємодії. Розроблено інструмент цілісної формалізації середовища взаємодії між елементами ієрархічної мережі як частини проектного середовища. Рис. 2, табл. 2, дж. 26.

Ключові слова: проект, м'який компонент, зацікавлені сторони, проектне середовище, середовище взаємодії, мотиваційно-емоційно-моторний стан, спільнота, організація, що навчається.

**Е.М. Медведева**

### **СРЕДА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОЕКТА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТА СОДЕЙСТВИЯ ПРОЦЕССАМ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Введен термин и определено понятие «среда взаимодействия проекта». Формализована системная функция и свойства среды взаимодействия. Разработан инструмент целостной формализации среды взаимодействия между элементами иерархической сети как части проектной среды. Рис. 2, табл. 2, ист. 26.

**E.M. Medvedeva**

### **ENVIRONMENT OF THE PROJECT STAKEHOLDERS INTERACTIONAL AS A MANAGEMENT OBJECT OF THE ORGANIZATION DEVELOPMENT PROCESSES PROVIDING PROJECT**

Term "the project interaction environment" is put into operation and its concept is defined. A system function and system properties of the project interaction environment are formalized. The instrument of integral formalization of interaction environment between elements of hieratical network as a part of the project environment is developed.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Останніми десятиріччями сфера в умовах переходу до економіки знань застосування методології управління проектами поширилась майже на всі аспекти життєдіяльності соціально-економічних систем [1, с.36] – економічну, політичну, соціальну, духовну [2, 3]. Це зумовило суттєве підвищення «м'якості» проектів. Прояв

м'якості проектів полягає, в першу чергу, у залежності успішності, ефективності їх реалізації та використання їх продуктів від різноманіття цінностей, ставлення та поведінки зацікавлених сторін на всіх етапах життєвого циклу проекту. Останні розглядаються як м'який компонент проекту. Як наслідок, значно підвищилась актуальність управління цим м'яким компонентом в рамках управління проектами і програмами. А це вимагає відповідного інструментарію. Сьогодні такий інструментарій знаходиться тільки на стадії розробки.

**Аналіз останніх досліджень, в яких запропоновано рішення проблеми, і виділення невирішеної її частини.** Необхідність управління м'яким компонентом проекту стала явною під час переходу від технічної до менеджерської парадигми управління проектами, який відбувався приблизно у середині 80-х років минулого століття [4]. Ще в роботі [5, с. 47-61] підкреслювалось: «учасники проекту можуть приймати пряму участь або непряму, тісно або віддалено, а їх ставлення, розуміння або конкретні інтереси роблять свій внесок у СЕРЕДОВИЩЕ (виділено автором статті), в якому здійснюється проект. Цим середовищем можна і слід управляти так само, як управляти іншими аспектами проекту для досягнення успіху» [5, с.47]. Сьогодні, в «часи дії» фенотипної парадигми (початок приблизно з 2000-го року) [4] та зародження новітньої тріадної парадигми управління проектами [6] управління м'яким компонентом не тільки залишається актуальним завданням, а і переросло в актуальну практичну й теоретичну проблему. Її вирішення можливе лише з позиції філософсько-методологічного рівня.

Тому **мета статті** полягає в дослідженні м'якого компоненту як об'єкту управління в ході реалізації проектів та програм розвитку організацій в умовах економіки знань.

**Основна частина дослідження.** Для виявлення основних тенденцій, які склались в рамках вирішення означеної проблеми проведемо аналіз досліджень цього напрямку, які проводились переважно під час домінування технічної та менеджерської парадигм.

Сьогодні можна констатувати, що на філософсько-методологічному рівні м'який компонент як об'єкт управління в проекті став розглядатись не з позиції системної множинності, а з позиції системної цілісності [в термінах роботи 7]. Це відобразилось у переході від розуміння м'якого компоненту як культурного, організаційного та соціального середовища взаємодії команди управління проектом з всіма іншими зацікавленими сторонами [4, с. 47] до його розуміння як єдиної цілісної спільноти, в якій навколо місії проекту тісно та гармонічно переплетені соціальними відносинами всі зацікавлені сторони [8].

Але при цьому, нажаль, не змінились інструменти для управління м'яким компонентом проектів. Це відображено в результатах наукових досліджень, а також в науково-популярних джерелах. Так, наприклад, у 1999 році в Україні вийшла монографія «Динамическое лидерство в управлении проектами», в якій висвітлено методологічні основи добору команд менеджерів, визначення лідерів, особливості мотиваційно-орієнтованого менеджменту, лідерство в комунікаціях, закупівлях і забезпечення якості [9]. Чимало уваги в ній приділено практиці лідерства у проектах, наведено достатньо учбових ситуацій, тестів-опитувачів та вправ. У 2004 році з'явилась перекладна робота «Навыки работы с людьми для менеджеров проектов» [10], в якій так само відзначалась нестача висвітлення управління людськими ресурсами в проектах в російськомовній літературі. За думкою редактора перекладу книги, вона «в значительной степени восполнила пробел в вопросах управления человеческими ресурсами в проектах» [10, с.XV], оскільки містила матеріали щодо питання навичок роботи з людьми в управлінні проектами, особливостей різних ролей менеджера проекту, інструментів

міжособистісної комунікації та підвищення мотивації членів команд, управління конфліктами в проектах, самоменеджменту проектних менеджерів, управління кар'єрою та інш. Одна з останніх книг «Формування, управління та розвиток команди проекту», яка видана у 2009 році, крім питань, висвітлених у попередніх названих книгах, додатково розкриває особливості креативності прийняття командних рішень, коучингу та навчання проектних команд та команд офісу управління проектами [11].

Як бачимо, за 10 років між виданням першої та останньої з наведених книг у середовищі проектів та програм відбулась зміна у концептуальних положеннях управління м'яким компонентом. Але це не знайшло відображення у розробці відповідних новітніх методів та інструментів. Головна проблема, на нашу думку, полягає в тому, що автори намагались вирішити проблему суто з практичної точки зору, а теоретичним аспектам їх розв'язання приділяється не дуже велика увага.

Підтвердженням цього є той факт, що сьогодні з'являється багато термінів, під якими розуміється практично одна й та сама істота (утворення). При цьому, більшість цих термінів експліцитно не визначені. І не тому, що автори випадково «забули це зробити», а тому, що зробити це дуже складно, а іноді об'єктивно неможливо. Тоді ці терміни залишаються тільки інтуїтивно зрозумілими. Тому їх складно застосовувати на практиці.

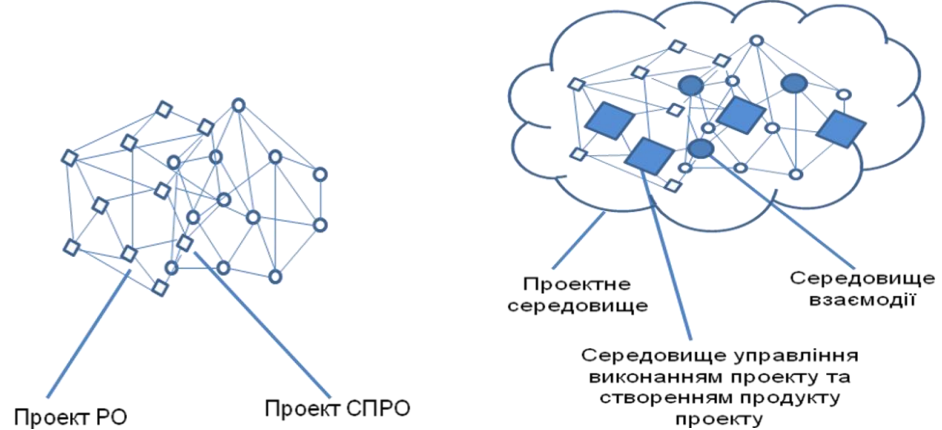
Саме такими є терміни, які використовувались раніше та використовуються зараз для позначення м'якого компоненту проектів та програм – «проектне середовище» (період менеджерської парадигми), «проектна (програмна) спільнота» та її «ментальний простір» («Ва») (період фенотипної парадигми). У відповідних роботах [4, 5, 8 та інш.] представлені досить узагальнені (абстрактні) визначення наведених термінів, описані деякі властивості проектного середовища, проектної спільноти, ментального простору проектів. Тобто, у вивченні явища та сутності м'якого компоненту проектів та програм триває етап опису, який відповідає першим двом рівням когнітивної діяльності – «знати» та «розуміти». Для переходу на третій рівень «застосовувати» необхідна побудова формалізованих моделей, які розкривають сутність відповідних понять, встановлення меж та особливостей їх застосування.

На відміну від попередніх досліджень інших авторів, проведених в рамках предметної області управління проектами та програмами з позицій методологічних основ генетичного та проактивного підходів до управління розвитком організацій [12, 13], в рамках даного дослідження м'який компонент розглядається з методологічних позицій, представлених основними положеннями інтерактивного підходу [14]. Саме відмінність методологічних підходів спонукає автора ввести інший термін для позначення м'якого компоненту – «середовище взаємодії зацікавлених сторін проекту». Це дозволить уникнути можливих протиріч та непорозумінь у трактуванні термінів, реалізуючи велике правило спілкування, яке проголошує: «Про терміни не сперечаються, про терміни домовляються». До того ж, на етапі інтуїтивного розуміння термінів поява нових є достатньо природною. Зрозуміло, що кожний наново ведений термін повинен нести більше формалізованої інформації (відмінних ознак) у порівнянні з аналогічними існуючими, що називають, описують ту саму істоту (утворення), але з іншого погляду, іншого аспекту, іншої позиції.

Як показано в роботах [1, 5, 15], в епоху економіки знань управління м'яким компонентом стало дуже трудомістким. Якщо проект розглядати як ціле, яке реалізується в певному середовищі (рис. 1 а), тоді умовно можна виділити два проекти: проект розвитку організації (проект РО) та проект сприяння процесам розвитку організацій (проект СПРО). Кожний з цих умовних проектів має однакову глобальну мету – отримати продукт проекту, використання якого

забезпечить максимізацію гармонізованої цінності [16]. Однак у кожного з проектів свої завдання, інструменти, виконавці. Зокрема, проект СПРО спрямований на гармонізацію стану м'якого компоненту для забезпечення сприятливих умов успішної реалізації та використання продукту проекту РО.

Обидва проекти реалізуються в єдиному проектному середовищі. Але з позиції проекту РО як частину цілісного середовища можна умовно виділити середовище прийняття управлінських рішень, спрямованих на виконання проекту та створення продукту проекту. З позиції ж проекту СПРО як частину цілого слід умовно виділити *середовище взаємодії зацікавлених сторін* (рис. 1 б).



а) проект РО та проект СПРО як частини цілого; б) середовище проекту як ціле

Рис. 1. Середовище взаємодії як частина проектного середовища

Філософсько-методологічні межі для методології діяльності з управління проектами СПРО утворюють інтерактивний підхід як сучасна методологічна основа розвитку організацій, впровадження якого, в свою чергу, передбачає реалізацію компетентнісного підходу. Саме з позицій цих підходів в подальшому м'який компонент буде розглядатись як об'єкт управління проектів СПРО, а також визначатись зміст введеного терміну «середовище взаємодії зацікавлених сторін проекту» та уточнюватись пов'язані з ним терміни.

Отже, на методологічному рівні під *проектним середовищем* будемо розуміти *частину дійсності, яка реагує на проект, проявляючи певні збурення*.

Цілісне сприйняття проектного середовища залежить від розуміння його базових системних компонентів, до яких належать: дійсність, збурення, проект. Розглянемо їх тлумачення з позицій мети даного дослідження. З них найбільш раціональними є наступні тлумачення.

Дійсність – це «все, що сприймається нами і знаходиться у просторі та часі» [17]. Наведене визначення відображає найбільш загальне (методологічне) розуміння дійсності, яке потребує цільового уточнення в рамках даного дослідження. В роботі [18] показано, що «існує лише одна дійсність, і матеріальну протилежність об'єктів можна отримати тільки завдяки спеціальному виділенню з цілого цієї дійсності деякої кількості предметів та явищ, які мають для нас особливу важливість та значення». Як бачимо, основними ознаками дійсності є: мета, виділення, сприйняття, предмети та явища, простір та час, особистість. На підставі цього, сформулюємо робоче визначення дійсності наступним чином: дійсність – це цільове виділення та сприйняття особистістю предметів та явищ в просторі та часі.

Збурення – це мала зміна (відхилення) стану та поведінки системи порівняно зі станом рівноваги (незбурення) [19]. Збурення проявляється у певній зміні активності системи. Базовими системними ознаками збурення є існування

системи, зміна стану (поведінки) та джерело зміни. Це дає можливість уточнити розуміння збурення і розглядати його як зміну стану та поведінки системи завдяки появі явного або неявного джерела зміни, яка визначає подальше існування (функціонування та розвиток) системи.

Під проектом будемо розуміти тимчасову діяльність для створення цінності, завдяки унікальній властивості продукту проекту в рамках досягнення місії соціально-економічної системи [1, с.19].

Результати аналізу наведених визначень з використанням методу системних триад дефініцій [20] наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Аналіз визначень базових термінів, пов'язаних з проектним середовищем, з використанням методу системних триад дефініцій**

| № п/п | Термін            | Визначення  | Системні ознаки поняття         |                         |                                      |
|-------|-------------------|---|---------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
|       |                   |   | Цілісність                      | Зв'язаність             | Елементність                         |
| 1     | Проектний простір | Частина дійсності, яка реагує на проект, проявляючи певні збурення  | частина дійсності               | збурення                | проект                               |
| 2     | Дійсність         | Цільове виділення та сприйняття особистістю предметів та явищ в просторі та часі [17, 18]   | цільове виділення та сприйняття | особистість             | предмети та явища в просторі та часі |
| 3     | Збурення          | Зміна стану та поведінки системи завдяки появі явного або неявного джерела зміни, яка визначає подальше існування (функціонування та розвиток) системи [19] | існування системи               | зміна стану (поведінки) | джерело зміни                        |

Продовження таблиці 1

|   |        |  |  |                      |  |
|---|--------|--|--|----------------------|--|
| 4 | Проект | Тимчасова діяльність для створення цінності, завдяки унікальній властивості продукту проекту в рамках досягнення місії соціально-економічної системи [1] | створення цінності в рамках досягнення місії системи | тимчасова діяльність | унікальні властивості продукту проекту |
|---|--------|--|--|----------------------|--|

Аналіз поняття проектного середовища та його базових складових понять дає можливість сформулювати такі основні положення.

1. Проект зумовлює наявність певного цільового погляду, з позицій якого стає можливим з усіх суб'єктів, предметів та явищ дійсності (як цілого) виділити тільки ті предмети та явища, які реагують на проект, проявляючи збурення (цілості цілого). Саме ця вмотивована реакція робить виділені суб'єкти, предмети та явища дійсності особливо важливими та значущими для проекту.

2. Виділені суб'єкти, предмети та явища дійсності являють собою контекстну цілісність взаємосодіючих елементів, водночас залишаючись елементами інших контекстних цілісностей, що в сукупності становить дійсність.

3 позицій і в термінах роботи [21], проектне середовище являє собою цілісне утворення, поява і прояв якого зумовлені зростаючої для організації важливістю проекту в чітко визначеному часовому періоді, ієрархічна мережа якого складається з тих елементів організації та його оточення, які реагують на проект, проявляючи певну збурену активність, мотивовану їх цінностями. Тоді середовище взаємодії зацікавлених сторін проекту слід розглядати як частину проектного середовища, яка в певний період часу представлена ієрархічною мережею з числа зацікавлених сторін, реагуючих на проект, чий мотиваційно-емоційно-моторний стан визначає властивості цієї частини середовища.

Опис властивостей середовища взаємодії зацікавлених сторін проекту передбачає попереднє визначення його системної функції та системних властивостей по відношенню до проектного середовища та проекту РО як джерела його існування.

Як відмічалось і раніше, очевидним і безперечним системо-утворюючим компонентом середовища взаємодії є зацікавлені сторони, які являють собою соціально-економічні системи, представлені в проекті конкретними особистостями. Тому цілком правомірно розглядати середовище взаємодії як контекстне бачення соціального простору завдяки появі у зацікавлених сторін внутрішньої мотивації щодо проекту. Їх мотивація та зацікавленість в проекті зумовлена існуванням проблеми, яку кожна зацікавлена сторона контекстно сприймає як свою особисту. А вирішення цієї проблеми неможливо без отримання та використання продукту проекту. При цьому, кожна з зацікавлених сторін має своє контекстне бачення цінності продукту проекту та результату його використання. Слід вказати, що потенційно позитивна діяльність зацікавленої сторони в проекті буде відбуватись тільки тоді, коли її корпоративні цінності не будуть викликати негативну реакцію у інших зацікавлених сторін. Саме відсутність таких негативних реакцій слід розглядати як імпульс для інтеграції зацікавлених сторін в середовищі взаємодії.

Але в реальній практиці в середовищі взаємодії завжди існують протилежні погляди зацікавлених сторін на корпоративні цінності. Значну частину цих «ціннісних протиріч» можна нівелювати шляхом спільного навчання, в процесі якого відбувається генерування нових спільних (непротилежних) контекстних бачень корпоративних цінностей. За таких умов, за своєю сутністю інтегровані до проекту зацікавлені сторони як єдине ціле являють собою спільноту практики – «неформальну групу людей, об'єднаних спільним набором проблем» [22] в умовах відсутності антагоністичних ціннісних протиріч. З цих позицій, відносини в спільноті проекту формуються навколо контексту проекту (місії, цінності проекту); повноваження зацікавлених сторін розвиваються в процесі взаємодії завдяки проявленій компетентності; цілі спільноти стають цілями зацікавлених сторін; діяльність та звітування відповідно визначаються та надаються в межах спільноти. Практика реалізації проектів свідчить, що в умовах економіки знань саме ця форма інтеграції зацікавлених сторін є найбільш ефективною для досягнення успіху проектів (на відміну, наприклад, від робочих груп) [8, с. 95].

Спільнота як ціле проявляє себе (тобто, демонструє як явище) впродовж всього життєвого циклу проекту. Сутність цього прояву полягає у «реалізації» системних властивостей, що дає можливість виконувати спільноті свою системну функцію в проекті. Тобто, саме системна функція спільноти проекту визначає її емерджентні властивості, а також властивості її компонентів.

Нажаль, системна функція спільноти проекту (або програми) експліцитно не представлена в роботах з управління проектами, незважаючи на заявлені заголовки в роботі [8, с. 152]. Аналіз інших джерел, присвячених проблемам функціонування та розвитку спільнот практик, дозволяє сформулювати системну функцію спільноти проекту наступним чином: *генерування та впровадження знань в проекті (в такій кількості і такій якості, які необхідні для їх використання як джерела успішного створення цінностей проекту)*. На відміну від роботи [8, с. 163], знання проекту розглядаються не як результат функціонування інформаційної платформи спільноти проекту, а як продукт реалізації системної функції спільноти проекту. Для цього спільнота має бути здатною обмінюватись знаннями, розвивати знання через спільне навчання, генерувати нові знання по проекту.

Слід зауважити, що наведена системна функція спільноти проекту майже ідентична за змістом системній функції організації, що навчається. А саме організація, що навчається, визнана найбільш ефективною з позицій інтерактивного підходу до розвитку організацій в умовах економіки знань [23, 24]. На сьогодні системна функція організації, що навчається, чітко визначена та полягає у створенні, придбанні, розповсюдженні, зберіганні та впровадженні знань як основи організаційного розвитку через навчання [25, 26]. Тоді спільноті проекту мають бути притаманні системні завдання, емерджентні властивості та властивості компонентів організації, що навчається. Саме це доводять результати проведеного семантичного порівняльного аналізу (табл. 2).

При цьому, важливо розуміти, що спільнота проекту характеризується специфічними рисами, такими як:

- тимчасовість існування на період життєвого циклу проекту (програми) розвитку організації;
- обмеженість ресурсів для здійснення своєї функції в проекті;
- невизначеність щодо динаміки професійних, світоглядних, емоційних, поведінкових властивостей учасників спільноти проекту впродовж життєвого циклу проекту (програми) розвитку організації;
- унікальність (відмінність, неоднорідність) професійних, світоглядних, емоційних, поведінкових властивостей учасників спільноти проекту впродовж життєвого циклу проекту (програми) розвитку організації.

Одержані на даному етапі результати дають можливість зробити наступний висновок: *середовище взаємодії проекту організується (має організаційну структуру) як спільнота практики, при цьому виконує системну функцію, системні завдання, має емерджентні властивості та властивості компонентів організації, що навчається, та характеризується специфічними рисами, притаманними проекту.*

Таблиця 2

**Семантичний порівняльний аналіз явища спільноти проекту та організації, що навчається**

| № | Порівняльна ознака | Семантичні ознаки об'єктів порівняння  |   | Ступінь семантичної ідентичності, % |
|---|--------------------|--|---|-------------------------------------|
|   |                    | спільноти проекту (програми) [22 та інш.]  | організації, що навчається [24, 25 та інш.]   |                                     |
| 1 | Системні завдання  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• інтеграція знань;</li> <li>• взаємне навчання різнопрофільних трудових ресурсів, формування та впровадження спільного уявлення про управління програмою в основні компетенції кожної команди проекту, удосконалення знань, підвищення компетентності організації, підвищення технологічної зрілості організації;</li> <li>• використання спільної компетентності всіх членів спільноти, отримання знань для прийняття подальших рішень</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• обмін досвідом, знаннями, інформацією;</li> <li>• розвиток компетентності, колективне навчання;</li> <li>• обмін ідеями, думками, створення нового знання</li> </ul> | ~100                                |

|   |                                    |   |   |     |
|---|------------------------------------|---|---|-----|
| 2 | Системні (емерджентні) властивості | <ul style="list-style-type: none"> <li>• прояв (розкриття) й розвиток творчого потенціалу;</li> <li>• прояв (розкриття) й розвиток професіоналізму та компетентності;</li> <li>• гармонізовані цілісні взаємостосунки та взаємодія (на основі прояву спільного інтересу, довіри, партнерства, плідного діалогу, загального відкритого вільного співробітництва, гармонізації культур, задоволення від роботи)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• цілісність, взаємопов'язаність, лагодженість;</li> <li>• спільне бачення, спільність задач;</li> <li>• колективність свідомості;</li> <li>• підтримка творчої напруги проти емоціональної);</li> <li>• любов до істини;</li> <li>• відкритість;</li> <li>• партнерство;</li> <li>• приверженість проти пасивної згоди</li> </ul>   | ~95 |
| 3 | Властивості компонентів системи    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• інтелектуальний потенціал, професіоналізм, компетентність;</li> <li>• творчий потенціал, креативність, нестандартне мислення, талановитість;</li> <li>• вмотивованість, відданість, присвячення проекту;</li> <li>• ініціатива, активність;</li> <li>• обов'язковість, відповідальність;</li> <li>• відкритість для спілкування та взаємодії;</li> <li>• здібність розуміння контексту програми та регламентів взаємодії (контекст програми – норми, досвід, знання та інші її складові; регламент – загальна мова взаємодії)</li> </ul> | <p>Життєвий досвід особистостей, які досягли найбільшого в кожній з п'яти дисциплін (системне мислення, особисте удосконалення, інтелектуальні моделі, створення спільного бачення, групове навчання):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• системні архетипи, моделювання, націленість на результат, бачення поточної дійсності;</li> <li>• вибір рішень, відокремлення емпіричних даних від абстракцій;</li> <li>• поєднання особистих цілей, розуміння інших, свобода вибору;</li> <li>• колегіальна поведінка;</li> <li>• активна діяльність, здібність навчатись, дослідництво та експериментаторство</li> </ul> | ~90 |

Оснoву для опису, пояснення, прогнозування стану та поведінки середовища взаємодії проекту як об'єкту управління проекту СПРО складає цілісне бачення всіх базових ситуацій взаємодії, необхідних і достатніх на момент початку виконання певного етапу проекту. Для їх відображення запропоновано використовувати схему (карту) взаємодії, яка в ситуаціях взаємодії взаємопов'язує релевантні (ті, що мають взаємовідношення та спільну діяльність в певні моменти часу) зацікавлені сторони. На рис. 2 запропонована схема взаємодії побудована для етапу моніторингу проекту, оскільки саме на ньому взаємодіють всі ключові зацікавлені сторони (замовник, інвестор, команда управління проектом, підрядники), результатом чого буде готовий до використання продукт проекту.



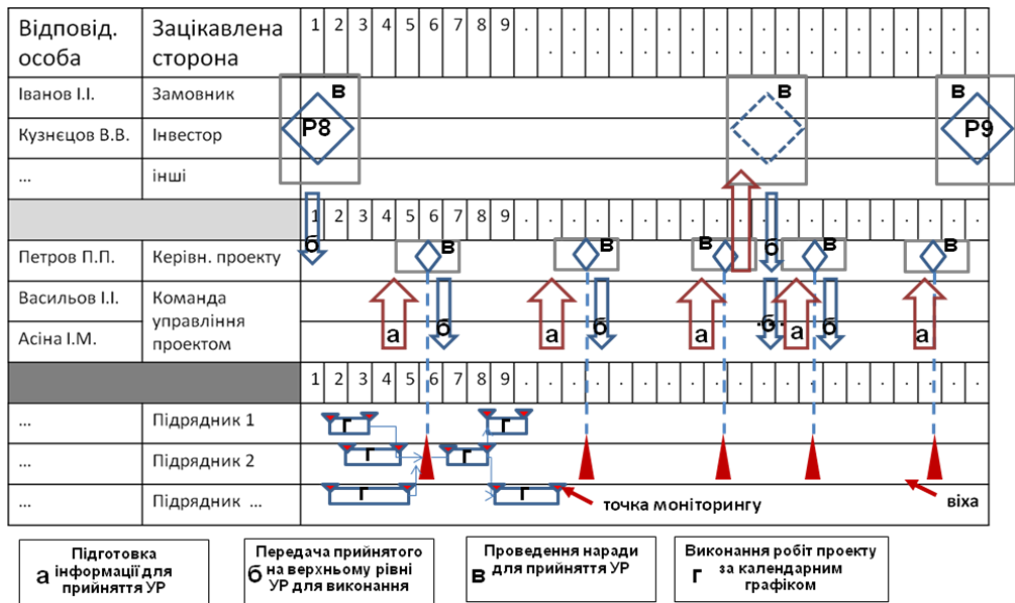


Рис. 2. Базова схема взаємодії зацікавлених сторін проекту на етапі моніторингу

Основою для визначення ситуацій взаємодії та зв'язків між зацікавленими сторонами є роботи календарного графіку, які розташовані між базовими стратегічними рішеннями по проекту (P8 про перехід до етапу моніторингу проекту та P9 про перехід до етапу здачі в експлуатацію продукту та закриття проекту). Згідно за робочими завданнями на пакети робіт (г на рис. 2), укладеними контрактами, а також принципом моніторингу в проекті («правило 50-ти» або інші правила) команда управління проектом збирає та аналізує інформацію про прогрес проекту за допомогою програмних засобів (а на рис. 2). На основі цієї інформації у віхах та точках моніторингу команда управління проектом приймає операційні рішення по проекту на нарадах (в на рис. 2). Далі ці рішення передаються їх виконавцям (б на рис. 2). Операційні управлінські рішення стосуються коригування виконання тієї частини запланованих робіт, яка залишилась, з метою забезпечення успішного виконання проекту. У випадку, коли рішення щодо змін в проекті виходять за межі компетенції керівника проекту, він готує та передає інформацію (а на рис. 2) для прийняття стратегічного рішення замовником та інвестором на відповідній нараді (в на рис. 2). Прийняте на ній стратегічне рішення передається ним команді управління проектом, яка повинна перепланувати частину робіт, що залишилась, і передати скориговану інформацію для виконання підрядникам (б на рис. 2).

Як видно з рис. 2, зацікавлені сторони стратегічного (замовник, інвестор) та тактичного (керівник і команда управління проектом) рівнів виконують в проекті основні види інформаційної діяльності: збір, обробку, аналіз, передачу, збереження, використання інформації. На основі цих процесів вони реалізують моделювання та прийняття рішень. Зацікавлені сторони операційного рівня (підрядники) крім виконання конкретних робіт для створення продукту проекту, також виконують інформаційну діяльність в рамках своєї компетенції, яка зафіксована в робочих завданнях на пакети робіт та контрактах.

На запропонованій схемі в зонах (ситуаціях) взаємодії з усієї ієрархічної мережі зацікавлених сторін активізуються тільки ті, діяльність яких взаємопов'язана. В цей момент часу між ними відбувається взаємний

інформаційно-емоційний вплив завдяки спілкуванню. В результаті цього взаємно змінюється їх мотиваційно-емоційно-моторний стан, який визначає подальше ставлення та поведінку зацікавлених сторін в проекті.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.**

Проведене дослідження м'якого компоненту, який виступає об'єктом управління в ході реалізації проектів та програм розвитку організацій на сучасному етапі розвитку економіки знань, дозволило одержати такі основні висновки й результати.

Введено термін та визначено поняття «середовище взаємодії проекту», яке розглядається як цілість по відношенню до проектного середовища як цілого. Це дозволило взаємодію зацікавлених сторін – елементів ієрархічної мережі проекту – розглядати не відокремлено, а як умовно виділену діяльність в проекті РО та, водночас, умовно виділеним об'єктом управління проектів СПРО.

Формалізовано системну функцію та властивості середовища взаємодії. Доведено, що системною функцією проектного простору є генерування та впровадження знань в проекті (в такій кількості і такої якості, які необхідні для їх використання як джерела успішного створення цінностей проекту). Показано, що середовище взаємодії організується (має організаційну структуру) як спільнота практики, при цьому виконує системну функцію, системні завдання, має емерджентні властивості та властивості компонентів організації, що навчається та характеризується специфічними рисами, притаманними проекту.

На цій основі запропоновано інструмент цілісної формалізації середовища взаємодії між зацікавленими сторонами - елементами ієрархічної мережі як частини проектного середовища. Це складає основу для виявлення закономірностей опису, пояснення та прогнозування середовища взаємодії як об'єкту управління проектів СПРО.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
2. Управління проектами у розвитку суспільства: матеріали VII міжнародної конференції [«Управління цінністю проектів та програм розвитку організацій»], (Київ, 20-21 травня 2010 р.) / М-во освіти і науки України, КНУБА, Українська асоціація управління проектами, Академія управління проектами. – К.: КНУБА, 2010. – 256 с.
3. Управління проектами: стан та перспективи: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції, (Миколаїв, 7-10 вересня 2010 р.) / М-во освіти і науки України, Миколаївський університет кораблебудування. – Миколаїв: НУК, 2010. – 395 с.
4. Михеев В.Н. Живой менеджмент проектов / В.Н. Михеев. – М.: Эксмо, 2007. – 480 с.
5. Мир управления проектами / Под ред. Х. Решке, Х.Шелле [пер. с англ.]. – М.: Аланс, 1993. – 304 с.
6. Рач В.А. Стан та тенденції розвитку тріадної методології управління проектами / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва // Управління розвитком складних систем. – 2010. – Вип. 3. – С. 118-122.
7. Шрейдер Ю.А. Системы и модели / Ю.А. Шрейдер, А.А. Шаров. – М.: Радио и связь, 1982. – 152 с.
8. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т.1, версія 1.2; [пер. на рус. язык под ред. С.Д. Бушуева]. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.
9. Бушуєв С.Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія / С.Д. Бушуєв, В.В. Морозов; Українська асоціація управління проектами. – К., 1999. – 312 с.
10. Фланнес С. Навыки работы с людьми для менеджеров проектов / Стивен Фланнес, Джинджер Левин; под ред. В.И. Либерзона [пер. с англ. М.М. Клавдиевой]. – М.: Технологии управления Спайдер, 2004. – 380 с.

11. Морозов В.В. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкові компетенції): навч. посібн. / В.В. Морозов, А.М. Чередніченко, Т.І. Шпільова; за ред. В.В. Морозова; Ун-т економіки та права «КРОК». – К.: Таксон, 2009. – 464 с.
12. Бабаєв І. Інноваційна технологія в управлінні програмами розвитку організацій на основі генетичної моделі проекту: Автореферат дис. докт. техн. наук: 05.13.22 / Ігбал Аліджан огли Бабаєв / Київський національний університет будівництва і архітектури. – К., 2006. – 40 с.
13. Бушуєва Н.С. Матричні технології проактивного управління програмами організаційного розвитку: Автореферат дис. докт. техн. наук: 05.13.22 / Наталля сергіївна Бушуєва / Київський національний університет будівництва і архітектури. – К., 2008. – 40 с.
14. Медведєва О.М. Обґрунтування інтерактивного підходу до розвитку організації на основі методології управління проектами / О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Далія, 2010. – № 3 (35). – С. 52-60.
15. Медведєва О.М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина 1. Основні визначення / О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Далія, 2008. – № 3 (27). – С. 96-103.
16. Рач В.А. Методи оцінки альтернативних проектів стратегій регіонального розвитку / В.А. Рач, О.В. Россошанська // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: стан та перспективи». – Миколаїв: НУК, 2009. – С. 4-6.
17. Малый энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slovari.yandex.ru/действительность/Брокгауз%20и%20Ефрон>.
18. Румянцева Т.Г. Науки о природе и науки о культуре / Т.Г. Румянцева / Энциклопедия «История философии» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slovari.yandex.ru/действительность/История%20философии/«Науки%20о%20природе%20и%20науки%20о%20культуре»/>.
19. Джакаля Г. Методы теории возмущений для нелинейных систем [Електронний ресурс] / Г.Е.О. Джакаля. – М., 1979. – 323 с. – Режим доступу: <http://books4study.org.ua/kniga2394.html>.
20. Баранец Р.Г. Системная триада дефиниций // Международный форум по информации и документации. – 1982. – Т.7. – №1. – С. 9-13.
21. Рач В.А. Экономическая безопасность и пространство проекта организации в аспекте целостной системности / В.А. Рач, О.В. Россошанская, Е.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Далія, 2010. – №4(36). – С. 62-74.
22. Плотинский Ю. Современные тенденции развития процессов кооперации и сотрудничества [Электронный ресурс] / Ю. Плотинский // Сообщества практики для инновационных компаний. – М.: RUSMECO, 2007. – 192 с. – Режим доступа: <http://www.rusmeco.net>.
23. Акофф Р. Идеалізоване проектування: Як запобігти завтрашній кризі сьогодні. Створення майбутнього організації / Рассел Л. Акофф, Джейсон Магідсон, Герберт Дж. Еддісон. – [Пер. з англ.]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 320 с.
24. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта / Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстралле. – [5-е изд.]. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 325 с.
25. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Питер Сендж [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 408 с.
26. Павлуцкий А. "Обучающаяся" организация – будущее лучших компаний [Електронний ресурс] / А. Павлуцкий, О. Алехина. – Режим доступу: [http://www.referatbesplatno.narod.ru/training\\_organizations.html](http://www.referatbesplatno.narod.ru/training_organizations.html).

Рецензент статті  
Д.т.н., проф. Бушуєв С.Д.

Стаття надійшла до редакції  
18.05.2011 р.