

Посилання на статтю

Медведева О.М. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проєктах як науковий напрямок в управлінні проєктами та програмами / О.М. Медведева // Управління проєктами та Розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. - № 3 (43). - С. 124-136. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/43/12momupp.pdf>

УДК 005.8:005.42:005.584.2

О.М. Медведева

ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ В ПРОЄКТАХ ЯК НАУКОВИЙ НАПРЯМ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ

Сформовані методологічні основи діяльності з ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проєктах шляхом формалізації її концепції, виділення категорій, базових термінів, методів, базових методик. На підставі цього ця діяльність представлена як науковий напрямок в управлінні проєктами та програмами. Табл. 5, дж. 35.

Ключові слова: управління проєктами та програмами, ціннісно-орієнтоване управління взаємодією, віхова ситуація, методологічні основи, науковий напрямок, принципи.

А.Н. Медведева

ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ В ПРОЕКТАХ КАК НАУЧНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

Сформированные методологические основы деятельности с ценностно-ориентированного управления взаимодействием в проектах путем формализации ее концепции, выделение категорий, базовых терминов, методов, базовых методик. На основании этого эта деятельность представлена как научное направление в управлении проектами и программами. Табл. 5, дж. 35.

Ключевые слова: управление проектами и программами, ценностно-ориентированное управление взаимодействием, Вехово ситуация, методологические основы, научное направление, принципы.

О.М. Medvedev

VALUES-BASED RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE PROJEKT AS SCIENTIFIC DIRECTION IN PROJEKT AND PROGRAM MANAGEMENT

Formed from the methodological framework for values-based relationship management in projects by formalizing its conception, the allocation categories, basic terms, techniques, basic techniques. On the basis of this activity is presented as a scientific field in managing projects and programs. Tab. 5 joules. 35.

Keywords: project and program management, value-oriented management interaction vihova situation methodological foundations, scientific direction, principles.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Парадигмальні зміни, які відбуваються останніми роками в галузі управління проектами та програмами [1] та його оточенні [2,3], суттєво підвищують значення взаємодії зацікавлених сторін проектів та діяльність з управління їх взаємодією [4]. Найбільш актуально завдання управління взаємодією зацікавлених сторін постає у віхових ситуаціях проектів, коли керівництво проекту спільно з всіма зацікавленими сторонами вимушено приймати рішення про подальший розвиток проекту з урахуванням фактичних суттєвих змін в оточенні Існуючі практики управління взаємодією в подібних ситуаціях характерні для гнучких методів управління проектами, які застосовуються в сфері ІТ [5]. Як правило, такі практики фокусуються на підсвідомому створенні сприятливого середовища для взаємодії зацікавлених сторін і можуть бути ефективними тільки за умов узгодженості показників їх цінностей, що визначає їх ціннісно-орієнтовану активність в напрямку содії проекту та дотримання ними концепції партнерства в умовах існуючої проектної культури. Критерієм узгодженості виступає максимально припустимий ступінь неоднорідності зацікавлених сторін за показниками цінностей. Фактично в культурних та бізнес-середовищах, які не відповідають цим вимогам, реалізація взаємодії стає проблемною, спричиняє провали проектів і потребує цілеспрямованого ціннісно-орієнтованого управління не суто на інтуїтивній основі, а за допомогою специфічних дієвих методів та інструментів [6].

Аналіз останніх досліджень, в яких запропоновано рішення проблеми, і виділення невирішеної її частини. Аналіз результатів численних робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників в галузі управління проектами та програмами показав, що науковий напрям, в якому ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах (ЦОУВ) досліджується як специфічний об'єкт пізнання, поки що не сформований. Однією з причин такого стану є те, що як об'єкт пізнання цей вид управлінської діяльності в проектах слабо піддається цілісній формалізації. Переважна більшість дослідників традиційно розглядають взаємодію як форму організації узгодженої спільної діяльності зацікавлених сторін з реалізації запланованих дій, і не пов'язують її з ситуаціями спільного виопрацювання варіанту подальшого розвитку проекту саме з позицій їх цінностей [зокрема, 7, 8]. Отримані на сьогодні результати в цьому напрямку є корисними для задач ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах тільки в аспекті закономірностей взаємного інформаційного впливу зацікавлених сторін в процесах комунікацій. З метою виправлення цього когнітивного дисбалансу було реалізовано дослідження, предметом якого є термінологічна система, принципи, моделі, методи та механізми ЦОУВ у віхових ситуаціях проектів, а об'єктом – процеси ціннісно-орієнтованої взаємодії в проектах та програмах. Результатом дослідження стали розроблені підходи, моделі, механізми, виявлені зв'язки, закономірності, правила, введені терміни, уточнені визначення існуючих релевантних термінів, які покладені в основу п'яти запропонованих методів ЦОУВ. Вони представлені в таких основних роботах автора [9-15]. Завершальним завданням на цьому етапі постає формалізація методологічних основ ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах як підґрунтя представлення цієї діяльності як наукового напрямку в рамках управління проектами та програмами. Саме це і визначило **мету статті**.

Основна частина дослідження. Специфіка практичної діяльності з управління проектами та програмами зумовлює «методологічну (а не теоретичну) спрямованість» її наукової та освітньої областей. Так, наприклад, в роботі [16, с.17] провідними експертами в сфері управління проектами та програмами проектний менеджмент визначений як упорядкований (свідомий та

організований) підхід до діяльності в неупорядкованому середовищі». Діяльність з ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в віхових ситуаціях проекту можна віднести до діяльності в найбільш неупорядкованому середовищі. Вона характеризується виникненням в ході її реалізації непередбачуваних, непрогнозованих комбінацій проектних культур, цінностей, активності зацікавлених сторін, ступеню неоднорідності середовища взаємодії тощо, і, навпаки, не передбачає ідентичних, повторюваних ситуацій, які завжди підлягають одним і тим самим закономірностям. Така специфіка цієї діяльності в управлінні проектами та програмами зумовлює необхідність фокусуватись на принципах, методах та інструментарію її організації, що відповідає сутності терміну «методологія діяльності» [17]. Тому одержані в дослідженні результати будуть експліковані саме як методологічні основи діяльності з ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах у вигляді базових елементів її концепції, ключових методів. При цьому під методологічними основами в даному дослідженні розуміється система базових принципів, методів та інструментарію, які є необхідними і достатніми для реалізації продуктивної пізнавальної, освітньої та прагматичної діяльності. Результати формалізації методологічних основ цієї діяльності узагальнені в табл. 1. Особливості представленої формалізації полягають в наступному.

1. В якості гносеологічного інструменту представлення методологічних основ ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах використана модель піраміди «ЗМ», яка поетапно розглядає діяльність з позицій методологічного (концепція як система принципів, категорійний апарат), методовизначального (методи) та методичного (інструментарій) рівнів [18]. При цьому, термінологічна основа поділена на дві групи: концептуальні терміни всієї діяльності – категорії ціннісно-орієнтованого управління взаємодією (методологічний рівень) та базові терміни, пов'язані з виконанням певних блоків дій (методовизначальний рівень).

2. В якості прагматичної моделі, яка розташована в зоні методовизначального рівня, використана розроблена та описана в роботі [19] концептуальна модель механізму ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах).

3. Елементи інструментального рівня повинні складати методики, алгоритми, програмні засоби та інш., які належать до предметно-прикладного рівня пізнання (в термінах роботи [20]) і знаходяться поза межами завдань даного дослідження.

Основоположним елементом методологічної основи будь-якої діяльності, в тому числі й ЦОУВ, виступають принципи. Вони розуміються як вхідні положення, які відображають розуміння ЦОУВ як діяльності в рамках управління проектами та програмами, визначають лише загальні правила діяльності для досягнення її мети. Принципи являють собою певні рамочні умови (обмеження), досить широкі, але такі, що дають можливість оцінити неприйнятні шляхи реалізації діяльності [21], відображають розуміння, трактовку якогось явища, основну точку зору, провідний замисел. А це відповідає суті поняття «концепція» (від лат. «розуміння, система» [22, с.633]). В роботі [23] зазначено, що категорія «концепція» має бути за формою й змістом оформлена у вигляді структурованого документа, що складається з п'яти-десяти основних принципів. З позиції цих принципів повинні здійснюватися всі дії (від моменту формування мети діяльності до моменту їх досягнення, включаючи всі проміжні етапи). Кількість основних принципів визначено на підставі психологічних особливостей людини, яка у звичайних умовах може одночасно утримувати 7+-2 положень, оцінювати їх і у разі потреби коригувати свої практичні дії і вчинки [24].

Як було показано в роботі [25], методологічною основою для всіх областей знань в управлінні проектами та програмами є системний підхід як специфічна

форма мислення, найбільш загальна методологія вивчення цілісних явищ, предметів та процесів, встановлення залежностей та закономірностей, структури та зв'язків, унікальна концепція, яка об'єднує інтереси різних наук. Автором доведено, що в областях знань, пов'язаних з взаємодією проектів з оточуючим середовищем, взаємовідношеннями учасників проекту, тобто з «м'яким компонентом» проектів, не в повній мірі трансформовані положення системного підходу [25, с.7]. В найбільшій мірі цей факт стосується області знань з ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах.

Таблиця 1

Методологічні основи діяльності з ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ РІВЕНЬ							
Елементи методологічної основи							
Концепція ЦОУВ							
Принципи узгодженості, повної системи, єдиної основи, неповної детермінованості, розвитку, сатисфакції, комплексності, безперервності процесу коригування цілей.							
Категорії ЦОУВ							
Проект, Віхова ситуація, Зацікавлені сторони, Взаємодія в проектах, Середовище взаємодії в проектах, Відношення між зацікавленими сторонами, Управління взаємодією в проектах, Однорідність, Фахівець з управління взаємодією, Модерування							
МЕТОДОВИЗНАЧАЛЬНИЙ РІВЕНЬ							
Елементи методологічної основи							
Блоки дій механізму ЦОУВ							
Елементи моделі механізму ЦОУВ	Бд1	Бд2	Бд3	Бд4	Бд5	Бд6	Бд7
	Культурний контекст проекту	Віхова ситуація	Карта цінностей	Активність зацікавлених сторін	Взаємодія зацікавлених сторін	Узгоджений варіант продовження проекту	Коригування
Базові терміни ЦОУВ	Проектна крос-культура, Проектний контекст корпоративної культури, Культурний контекст проекту, Однорідність середовища взаємодії	Призупинка, Конфліктні відношення, Варіант подальшого розвитку проекту, Знання	Цінність, Гармонізована цінність, Карта цінностей	Активність, Ставлення, Інтроформація, Синергетична активність	Комунікація, Спілкування, Переговори, Синергетичні відношення, Узгоджений варіант, Документ, Інформація, Коригування		
Методи ЦОУВ	Метод цілісної оцінки крос-культури проекту	Метод цілісного представлення та оцінки цінностей зацікавлених сторін		Метод цілісного представлення та оцінки активності зацікавлених сторін	Метод модерування переговорів зацікавлених сторін у віхових ситуаціях		
МЕТОДИЧНИЙ РІВЕНЬ							
методики, алгоритми, програмні засоби предметно-прикладного рівня пізнання							

Спираючись на висновки роботи [25], принципи діяльності з ЦОУВ доцільно сформулювати на основі принципів системного підходу, в яких «ряд категорій системного підходу повинні бути замінені на категорії управління проектами» та області знань з ЦОУВ. При цьому, враховуючи відсутність єдиної думки щодо кількості принципів системного підходу, їх остаточного трактування,

використаємо принципи, які виділені в роботі [23] як такі, що найбільш часто використовуються в практичній діяльності, зокрема в інноваційній [26]. Застосування цих принципів дозволило автору сформулювати низку концепцій, що успішно застосовувалися і застосовуються на практиці. Розглянемо їх більш детально, залишаючи авторську трактовку, яка наведена в роботах [27, 28].

«Перший принцип формування концепції можна умовно назвати принципом «узгодженості цілей» і викласти його в наступній редакції: «основна мета концепції повинна бути сумісна (або хоча б не йти врозрід) з цілями інших концепцій, що визначають функціонування різних елементів системи, а також із глобальними цілями і завданнями системи».

Другий принцип можна назвати принципом «повної системи», згідно з яким рівень деталізації, що фіксується в концепції положень, повинен відповідати рівню деталізації елемента системи, для якої вона розробляється. Це означає, що при розробці, наприклад, концепції розвитку регіону не повинно бути положень, що подають детальний опис розвитку окремих підприємств цього регіону. Для опису стратегії розвитку підприємства необхідна своя концепція, яка повинна бути сформульована на рівні підприємства і не нижче.

Третій принцип – «єдності основи» – передбачає використання термінів і понять, що мають однозначне й однакове трактування як на рівні елемента системи, так і на рівні системи в цілому. Враховуючи, що досить велика кількість термінів не має однозначних трактувань і визначень, рекомендується до концепції додавати понятійний словник термінів, які використані в ній. При цьому бажано використовувати вже існуючі трактування, насамперед закріплені на рівні державних і міжнародних стандартів (наприклад, серії ISO).

Четвертий принцип – «неповної детермінованості і стохастичності» - передбачає відсутність у концепції однозначних точних значень показників і параметрів елементів системи або системи в цілому. Це обумовлено неможливістю точного передбачення розвитку яких-небудь подій, а також неможливістю володіння стовідсотково всією інформацією, що стосується майбутньої концепції. Крім того, розробка концепції вимагає визначеного часу. Тому інформація, що була отримана на початковому етапі, «застаріває» до моменту завершення розробки.

П'ятий принцип – «принцип розвитку». Положення концепції повинні бути спрямовані на розвиток кожного елемента системи і системи в цілому, тобто на збільшення їх можливостей щодо задоволення як власних, так і загальних потреб і бажань. При цьому цінність концепції залежить не від того, що вона наказує робити, а від того, наскільки вона спонукає це робити ефективно і які умови для цього створює.

Шостий принцип – «принцип сатисфакції (задоволеності всіх учасників)» - передбачає, що положення концепції повинні бути складені таким чином, щоб у період їх реалізації і завершення не погіршити становище жодної з зацікавлених сторін і передусім людини як найвищої соціальної цінності.

Сьомий принцип – «комплексності підходу» – полягає в необхідності розгляду і прогнозування наслідків реалізації концепції у всіх сферах життєдіяльності людини і суспільства (соціальної, економічної, духовної і політичної) і його природному оточенні (екологія) незалежно від того, якої конкретно сфери стосується концепція. Наприклад, надвиробництво у підготовці фахівців в одному з напрямів (духовна сфера) призводить до появи нових безробітних (соціальна сфера) і, як наслідок, недовикористання високоефективних трудових ресурсів (економічна сфера), що може спричинити загострення політичних протиріч (політична сфера)» [23].

До наведених семи принципів доцільно додати також восьмий принцип – «безперервності процесу коригування цілей», який передбачає необхідність безперервного відслідковування досягнення мети діяльності в практичних (фактичних) умовах та, за необхідності, її корегування. Цей принцип надзвичайно актуальний для діяльності з управління проектами як «упорядкованого підходу до діяльності в неупорядкованому середовищі».

З урахуванням наведених положень, сформульовані принципи діяльності з ЦОУВ табл. 2. Як бачимо, вони повністю не суперечать сутності принципів з управління проектами, які також наведені в таблиці. На цій підставі можна стверджувати, що принципи управління проектами визначають методологічний рівень управління проектами та програмами як системно-цілісної діяльності, а принципи ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах – як методовизначальний рівень з управління взаємодією як одного з видів управлінської діяльності в проектах. Для інших видів управлінської діяльності необхідно також мати відповідні принципи.

Таблиця 2

Принципи ЦОУВ на основі принципів системного підходу в управлінні проектами

№ з/п	Принципи системного підходу [29]	Сутність принципу в управлінні проектами [25]	Сутність принципу в ЦОУВ
1	Узгодженості цілей	Власні цілі зацікавлених сторін повинні бути сумісні між собою (тобто взаємопов'язані та взаємозалежні), а також з цілями та завданнями проекту	Взаємодія зацікавлених сторін в віхових ситуаціях передбачає наявність спільної області їх активності в напрямку содії проекту з урахуванням актуальних цінностей та стану проектної культури.
2	Повної системи	Рівень деталізації задач (проблем) повинен бути таким, аби досягнути поставлену мету (і не більше).	Рівень деталізації середовища взаємодії повинен бути таким, аби досягнути поставлену мету взаємодії зацікавлених сторін в віховій ситуації (і не більше).
3	Єдиної основи	Спільна діяльність та комунікація між зацікавленими сторонами повинні відбуватись на єдиній основі – сукупності термінів та визначень, які мають однакову трактовку в рамках проекту та організацій зацікавлених сторін. Це сприяє генеруванню нових знань, спрямованих на розв'язання виникаючих проблем і не можуть бути отримані самостійно кожною зацікавленою стороною окремо.	Взаємодія зацікавлених сторін в віхових ситуаціях передбачає наявність єдиної комунікаційної основи у вигляді спільного тезаурусу в рамках унікальної проектної крос-культури.
4	Неповної детермінованості та стохастичності	Наявність великого розмаїття причинно-наслідкових зв'язків всередині організацій зацікавлених сторін, між собою та з оточенням проекту передбачає отримані та передані повідомлення (як елемент комунікації) розглядати з певним ступенем надійності.	Нечітка природа тріадної цілісності елементів середовища взаємодії (цінності, активність, проектна культура) та складність взаємозв'язків між ними передбачає отримані результати їх формалізації розглядати з певним ступенем надійності.
5	Розвитку	Будь-які дії, зміни в проекті повинні бути спрямовані на розвиток кожної зацікавленої сторони, тобто на збільшення їх можливостей щодо задоволення цінностей.	Взаємодія в віхових ситуаціях проекту завжди спрямована на розвиток кожної зацікавленої сторони, тобто на максимально можливе збільшення їх можливостей щодо задоволення цінностей.
6	Сатисфакції	Будь-які дії, зміни в проекті повинні бути спрямовані на задоволення всіх зацікавлених сторін.	Взаємодія в віхових ситуаціях проекту завжди спрямована на забезпечення синергічних відношень між

			зацікавленими сторонами як індикатору їх задоволеності від проекту та необхідної передумови продовження проекту в віховій ситуації.
--	--	--	---

7	Комплексності	Необхідність розгляду та розв'язання будь-якого питання (проблеми) з урахуванням історії його виникнення, близьких та далеких наслідків, орієнтації на кінцевий результат проекту.	Керована зміна конфліктних відношень між зацікавленими сторонами на синергічні в віхових ситуаціях передбачає орієнтацію на кінцевий результат проекту з урахуванням історії зміни їх цінностей, активності, проектної культури в рамках середовища взаємодії на попередніх стадіях проекту.
8	Безперервності процесу коригування цілей	Унікальність та тимчасовість проекту, його інноваційність, складність, междисциплінарність, мінливість оточення передбачають необхідність безперервного відслідковування досягнення цілі проекту у фактичних умовах, та, за необхідності, її коригування.	Турбулентність оточення проекту та життєдіяльності зацікавлених сторін передбачає необхідність безперервного відслідковування стану їх проектної культури, зміни актуальних цінностей та активності в проекті.

Аналіз існуючих підходів до формалізації наукових напрямів показав, що сьогодні немає єдиного розуміння самої сутності наукового напрямку, а також єдиної структури його представлення. Традиційно науковий напрям прийнято пов'язувати з носіями певної області наукових знань – «достатньо стійкими науковими колективами, об'єднаними стабільною системою формальних та неформальних комунікацій та організацій, визнаних суспільством» [30 та інш.]. Існує також й інший підхід, в рамках якого науковий напрям розглядається з позицій саме наукового знання – як «своєрідна наукова позиція, усвідомивши яку, наукове знання знову, вже на більш високому рівні спіралі, розвивається в певну сторону (має певний вектор розвитку)» [31].

Аналіз розроблених та формалізованих в дослідженні методологічних основ ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах дозволяє стверджувати, що вони складають відносно самостійну перспективну область наукового знання (науковий напрям) в сфері управління проектами та програмами. Будучи перспективним (тобто, таким, що тільки починає формуватись), означений науковий напрям доцільно розглядати не в контексті соціальної («суспільного визнання та виділення відповідних ресурсів на дослідження»), а тільки когнітивної інституціоналізації (в термінах роботи (32)). При цьому, когнітивна інституціоналізація наукового напрямку на етапі початку його формування передбачає формалізацію проблемної області та основоположної ідеї.

З цих позицій, найбільш близькою для опису ЦОУВ як перспективного наукового напрямку представляється структура, запропонована в роботі [33, с.164-165]. Вона передбачає визначення предмету, аспекту, відповідного образу, основної функціональної продукції, рівня абстракції, основних понять, об'єктивних законів, принципів, матеріального носія виробничого об'єкту (суб'єкту), апарату, прикладної сфери. Результат її застосування до формалізації ЦОУВ як наукового напрямку наведено в табл. 3.

Як бачимо, ЦОУВ розглядається як науковий напрям в рамках наукової спеціальності «управління проектами та програмами», що не суперечить її оновленому паспорту. Концептуальну основу напрямку складають базові категорії, а також постулати та принципи, які відповідають рівню абстракції системної цілісності і змістовно розкриваються через спеціальні методи модерування взаємодії зацікавлених сторін в віхових ситуаціях на підставі інформації, отриманої методами цілісної формалізації елементів середовища взаємодії зацікавлених сторін. Матеріальним носієм виступає фахівець з

управління взаємодією в вікових ситуаціях, що передбачає необхідність володіння ним на достатньому рівні відповідними специфічними компетенціями.

Таблиця 3

Формалізація ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах як наукового напрямку

№	Характеристики наукового напрямку [33]	Опис характеристик наукового напрямку ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах
1	Об'єкт	Діяльність з управління проектами та програмами
2	Аспект	Взаємодія між зацікавленими сторонами в вікових ситуаціях
2	Предмет	Ціннісно-орієнтоване модерування процесів встановлення/відновлення синергетичних відношень між зацікавленими сторонами в вікових ситуаціях проектів
3	Образ	Знаковий та символічний опис
4	Основна функціональна продукція	Методи модерування взаємодії зацікавлених сторін в вікових ситуаціях на підставі інформації, отриманої методами цілісної формалізації елементів середовища взаємодії зацікавлених сторін
5	Рівень абстракції	Рівень системної цілісності
6	Категорії	Проект, віхова ситуація, взаємодія, відношення, середовище взаємодії, гармонізована цінність, синергетична активність, проектна крос-культура, спільне бачення, однорідність, синергізм, антагонізм, конфлікт
7	Об'єктивні закони, принципи	Постулати цілісності, системності, додатковості; принципи ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в вікових ситуаціях як системно-цілісної діяльності (узгодженості цілей, повної системи, єдиної основи, неповної детермінованості та стохастичності, розвитку, сатисфакції, комплексності, безперервності коригування цілей)
8	Матеріальний носій	Фахівець з управління взаємодією в вікових ситуаціях, програмний комплекс типу СППР
9	Апарат	Методи теорії несилової взаємодії, когнітології в нечіткій постановці; правила нечіткого виводу
10	Прикладна сфера	Моделювання середовища взаємодії зацікавлених сторін як основи для організації та модерування їх взаємодії в вікових ситуаціях проектів

Аналіз методологічних основ ЦОУВ як компоненту цілісної діяльності з управління проектами та програмами на основі моделі, запропонованій в роботі [34], показав, що віхова ситуація проекту являє собою такий момент часу в рамках життєвого циклу проекту, в якій одночасно «перетинаються» практично усі області знань з управління проектами та програмами, а механізм ціннісно-орієнтованого управління взаємодією виступає своєрідною інтеграційною платформою їх «перетину». Як видно з табл. 4, реалізація дій в рамках восьми областей знань з управління проектами та програмами дають вхідну та ресурсну інформацію для виконання блоків дій на різних площинах механізму, а також потребують внесення змін в документацію проекту за результатами взаємодії зацікавлених сторін на площині П5. В такому ракурсі механізм ЦОУВ реалізує інтеграційну функцію стратегічних та оперативних управлінських дій в вікових ситуаціях проектів. При цьому, методи та інструменти в рамках областей знань з управління проектами в переважній більшості не «працюють» при виконанні дій на площинах П3 – П5 механізму. Ця пояснюється тим, що специфічна область площин П3 – П5 механізму пов'язана з так званими «м'якими» задачами, пов'язаними з керівництвом проектів та програм (лідерством, партнерством, управлінням проектними командами, прийняттям групових рішень, спілкуванням тощо). Аналіз елементів методологічних основ ЦОУВ (табл. 1), які відповідають

Таблиця 4

Механізм ЦОУВ як інтеграційна основа областей знань з управління проектами та програмами

Площина мех-му	Блок дій на площині	Області знань в проекті з управління [35]												
		Інтеграцією (пп. 4.3.2-8)	Зацікавленими сторонами (пп. 3.9-10)	Змістом (пп. 3.11-14)	Ресурсами (пп. 4.3.15, 17-20)	Строками (пп. 4.3.16, 21-24)	Витратами (пп. 4.3.25-27)	Ризиками (4.3.28-31)	Якістю (пп. 4.3.3 2-34)	Комунік аціями (пп. 4.3. 38-40)				
П1	Культурний контекст проекту	Розробка статусу	Визначення зацікавлених сторін	Визначення змісту	Визначення організації проекту	-	-	-	-	-	-	-	-	-
П2	Віхова ситуація	Розробка планів. Безпосередня робота по проекту. Контроль роботи.	Управління зацікавленими сторонами	Контроль змісту (М*). Структура декомпозиції робіт. Визначення операцій.	Управління ресурсами (М). Утвердження команди проекту.	Управління розкладом (М). Визначення операцій, їх послідовності, тривалості, оцінка ресурсів. Розробка розкладу.	Управління вартістю (М). Оцінка вартості проекту. Розробка бюджету.	Управління ризиками (М). Ідентифікація, оцінка, розгляд ризиків.	Контроль якості (М). Планування якості.	Управління комунікаціями (М). Планування комунікацій.	-	-	-	-
П3	Карта цінностей													
П4	Активність зацікавлених сторін													
П5	Взаємодія зацікавлених сторін		Управління зацікавленими сторонами											
П6	Узгоджений варіант продовження проекту	Контроль внесення змін		Контроль змісту (З*)	Управління ресурсами (З)	Управління розкладом (З)	Управління вартістю (З)	Управління ризиками (З)	Контроль якості (З)	Управління комунікаціями (З)				
	Коригування	Накопичення уроків												

*М – моніторинг, З – реалізація змін

Таблиця 5

Механізми ЦОУВ як основа системно-цілісної реалізації задач керівництва проектами

Площина механізму	Блок дій на площині	Задачи керівництва проектами [7, 8]							
		Управління знаннями	Управління цінностями	Управління конфліктами	Управління довірою	Управління спільнотою	Управління відношеннями	Переговорами	
П1	Культурний контекст проекту	Екстерналізація знань зацікавлених сторін щодо їх проектної культури, цінностей та активності в проекті	Ідентифікація цінностей	Ідентифікація потенційних конфліктів	Цілісна оцінка рівня довіри	-	Ідентифікація відношень	Забезпечення єдиної комунікаційної основи переговорів	
П2	Віхова ситуація	Генерування знань для подальшого розвитку проекту	-	Ідентифікація фактичних конфліктів	-	Модерування процесу спільного генерування нових знань для розвитку проекту	Моніторинг зміни відношень	-	
П3	Карта цінностей	Комбінація знань зацікавлених сторін щодо їх проектної культури, цінностей та активності в проекті	Переоцінка та реідентифікація цінностей	Розв'язання/нівелювання конфліктів	Забезпечення сприятливих умов	-	Налагодження ідентифікації відношень	Забезпечення єдиної змістовної основи переговорів	
П4	Активність зацікавлених сторін	Активність зацікавлених сторін щодо їх проектної культури, цінностей та активності в проекті	Гармонізація актуальних цінностей	-	Досагнення необхідного рівня довіри	-	-	-	
П5	Взаємодія зацікавлених сторін	Поширення знань	-	-	-	Модерування процесу обміну знаннями	-	Організація та модерування переговорів	
П6	Узгоджений варіант продовження проекту	Комбінація поширення знань	Накопичення історії цінностей	Накопичення історії конфліктів	Накопичення історія довіри	-	Накопичення історії відношень	Накопичення історії переговорів	
	Коригування	Накопичення, архівація знань	-	-	-	-	-	-	

площинам ПЗ – П5 механізму, дозволяє виділити принципово іншу його функцію – основи системно-цілісної реалізації задач керівництва проектів та програм. До числа основних з таких керівних задач відносяться: управління знаннями, цінностями, конфліктами, довірою, спільнотою, відношеннями, переговорами. Як показано в табл. 5, дії, виконання яких передбачено механізмом ЦОУВ, в значній мірі «покривають» задачі керівництва проектами. Тобто, системні дії механізму утворюють певну цілісність, яка може розглядатись одночасно в контекстах задач управління знаннями, цінностями, конфліктами, довірою, спільнотою, відношеннями, переговорами. При цьому, така системно-цілісна функція механізму реалізується тільки в моменти вихових ситуацій проекту і не реалізується протягом етапів життєвого циклу проекту між виховними ситуаціями.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.

Отримані результати дослідження свідчать, що ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах являє собою перспективний науковий напрям, який тільки починає формуватись. Підґрунтя розвитку цього напрямку складають формалізовані в роботі методологічні основи цієї діяльності. Підходи, принципи, термінологічна система, методи та інструменти ціннісно-орієнтованого управління взаємодією в проектах на сьогодні потребують повномасштабної апробації, удосконалення, подальшого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Рач В.А. Базові положення тріадної парадигми управління проектами / В.А. Рач // Управління проектами: стан та перспективи: Матеріали 7-ї Міжнародної науково-практичної конференції. – Миколаїв: НУК, 2011. – С. 267-270.
2. Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г.Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента, 2003. – №1. – С. 31-56.
3. Друкер Ф. Питер. Менеджмент. Вызовы XXI века / Питер Ф. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
4. Исследование PMI: тенденции в проектном управлении - 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmexpert.ru/press-center/news/detail.php?ID=6076>.
5. Highsmith J. Agile Project Management: Creating Innovative Products / Jim Highsmith. 2nd Edition. – Addison-Wesley Professional, 2009. – 432 p.
6. Медведева Е.М. Сущность взаимодействия в системе знаний Р2М и особенности его реализации в украинской бизнес-среде / Е.М. Медведева // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. – №2(42). – С. 17-29.
7. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами/ Рассел Д. Арчибальд. Пер. с англ. 2-е изд. – М.: ДМК Пресс, 2002. – 464 с.
8. Грей Клиффорд Ф. Управление проектами: учебник: пер. с англ. третьего, полн. перераб. изд. / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 608 с.
9. Медведева О.М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації / О.М. Медведева // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, Ч. 1. – 2008. – №3(27). – С.96-103, Ч. 2 – 2008. – №4(28). – С. 79-87, Ч. 3 – 2009. - №1(29). – С. 17-27, Ч. 4 – 2009. - №2(30). – С. 45-51.
10. Медведева О.М. Інтроформаційні моделі розрахунку прояву зацікавлених сторін в середовищі проекту: нечітка постановка / О.М. Медведева, О.В. Россошанська // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – №1(37). – С. 5-13.
11. Медведева О.М. Опис станів інформованих елементів середовища діяльності для задач оцінки безпеки та взаємодії з позиції теорій нечітких множин та несильової взаємодії / О.М. Медведева, О.В. Россошанська // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – №3(39). – С. 104-111.
12. Россошанська О.В. Опис невідповідності станів інформованих елементів середовища діяльності для задач оцінки безпеки та взаємодії з позиції теорій нечітких множин та

- несилової взаємодії / О.В. Россошанська, О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Далія, 2011. – №4(40). – С. 35-45.
13. Медведєва О.М. Формалізація базових характеристик середовища взаємодії проектів / О.М. Медведєва // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 11. – К.: КНУБА. – С. 65-74.
 14. Медведєва О.М. Нечітке когнітивне моделювання для вирішення задач управління взаємодією зацікавлених сторін в проектах / О.М. Медведєва // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – Харьков: Технологічний центр, 2012. – №5/4(59). – С. 44-49.
 15. Рач В.А. Учет изменения фактора уверенности в задачах обеспечения экономической безопасности и управления взаимодействием в проектах развития субъектов хозяйствования / В.А. Рач, О.В. Россошанская, Е.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Далія, 2012. – №1(41). – С.115-128.
 16. Грашина М. Основы управления проектами / М. Грашина, В. Дункан. – Спб.: Питер, 2006. – 208 с.
 17. Новиков А.М. Методология / А.М. Новиков, Д.А. Новиков. – М.: СИНТЕГ. – 668 с.
 18. Рач В.А. Управление рисками в проектах, реализуемых в условиях переходной экономики: финансовые продукты для реального сектора в Украине / В.А. Рач, Д.В. Рач // Матеріали міжнародної конференції 14-16 червня 2000 року. Семінар «Управління проектами при кредитуванні реального сектора». – К., 2000. – С. 25-26.
 19. Медведєва О.М. Механізм управління взаємодією в проектах / О.М. Медведєва // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 12. – К.: КНУБА. – Прийнято до друку.
 20. Долгов А.И. Архитектоника науки [Электронный ресурс] / А.И. Долгов / Научная школа профессора Долгова А.И. – Режим доступа: <http://rau-rostov.narod.ru/06/dolgov.htm>.
 21. Философский словарь. Под ред. И.Т. Фролова. – М.: Политиздат, 1986. – 590 с.
 22. Советский энциклопедический словарь. Гл. ред. А.М. Прохоров. – М.: Сов. Энциклопедия, 1983. – 1600 с.
 23. Рач В.А. Принципи формування концепцій [Електронний ресурс] / В.А. Рач // Вісник державної служби України. – №3. – 2000. – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article>.
 24. Миллер Д.А. Магическое число, семь плюс или минус два: О некоторых пределах нашей способности перерабатывать информацию / Д.А. Миллер // Инженерная психология: сб. статей. – М.: Прогресс, 1964. – С. 194.
 25. Рач В.А. Принципы системного подхода в проектном менеджменте / В.А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Далія, 2000. – №1(1). – С. 7-9.
 26. Рач В.А. Инновационная деятельность: системные аспекты / В.А. Рач // Вісник Східноукраїнського державного університету. – 1997. – № 2. – С. 120-127.
 27. Рач В.А. Концептуальные положения образовательной деятельности высшего учебного заведения / В.А. Рач // Методологічні і практичні проблеми гуманітарної освіти та виховання в національній системі освіти. – Северодонецк. – 1996. – С. 19-20.
 28. Рач В.А. Методологические аспекты финансового анализа проектов / В.А. Рач, Д.В. Рач // Вісник Східноукраїнського державного університету. – 1997. – № 5. – С.45-47.
 29. Щукис А.А. Системный подход и его основные принципы / А.А. Щукис. – Барнаул: Алтайский политехн. ин-т, 1980. – 69 с.
 30. Лудченко А.А., Основы научных исследований: учеб. пособие / Лудченко А.А., Лудченко Я.А., Примак Т.А.; под ред. А.А. Лудченко. – 2-е изд., стер. – К.: О-во "Знання", КОО, 2001. – 113 с.
 31. Шумилов А.Ю. Научные направления в военном праве и их основоположники: первичные зарисовки [Электронный ресурс] / А.Ю. Шумилов // Электронное научное издание «Военное право». – Вып. 1. – 2012. – Режим доступа: <http://www.voennoepravo.ru/node/4661>.
 32. Измерение научно-технической деятельности. Предлагаемая стандартная практика для обследований исследований и экспериментальных разработок: Руководство

- Фраскати [Электронный ресурс]/ Перевод и научн. ред. Л.М. Гохберга. Париж - Москва: ОЭСР. ЦИСН. – 1995. – Режим доступа: <http://rudocs.exdat.com/docs/index-33129.html?page=11>.
33. Колесников Л.А. Основы теории системного подхода / Л.А. Колесников. – К.: Наукова думка, 1988. – 176 с.
34. Рач В.А. Стан та тенденції розвитку тріадної методології управління проектами / Рач В.А., Россошанська О.В., Медведєва О.М. // Управління розвитком складних систем. – 2010. – Вип. 3. – К.: КНУБА, С. 118-122.
35. ISO 21500:2012. Guidance on project management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.projectprofy.ru/articles.phtml?aid=473>.

Рецензент статті
Д.т.н., проф. Рач В.А.

Стаття надійшла до редакції
06.08.2012 р.