

УДК 005.8:005.42

**О.М. Медведєва**

## **КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СУЧАСНОГО ОТОЧЕННЯ ПРОЕКТІВ**

Розроблена модель оточення проектів як цілісність різних сутностей (людства, співробітника, зацікавленої сторони проекту, особистості) та метрик (цивілізації (в т.ч. регіону, держави), організації, проекту, ситуації прийняття віхових рішень в проекті). З позицій моделі виділено ключові тенденції сучасної діяльності з управління проектами. Рис. 1, табл. 1, дж. 13.

Ключові слова: проект, оточення, модель, особистість, цілісність, взаємодія, ціннісно-орієнтоване управління.

JEL O22

### **ВСТУП**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Розуміння того, що стан оточення проектів та програм (далі проектів) визначає специфіку, теоретичні підходи, методологію та інструментарій діяльності з управління проектами, сприймається сьогодні фахівцями як аксіома. Виходячи з цієї аксіоми, на початку розв'язання будь-яких наукових та практичних завдань і проблем в галузі управління проектами необхідно вибрати або побудувати і дослідити модель оточення проектів в контексті задач, що розв'язуються, яка в подальшому буде використовуватись як методологічний інструмент дослідження або практичної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** На сьогодні відомі декілька таких моделей. Їх доцільно класифікувати за трьома метриками формалізації, які відрізняються масштабом розгляду оточення.

Так, при розгляді оточення як цивілізаційного явища найбільш раціональною видається концентрична модель оточення проекту, вперше представлена в роботі [1]). Вона базується на методологічних положеннях системного підходу і дає концептуальне уявлення про системні рівні розгляду оточення. Згідно з моделлю проект як соціально-економічну систему концентрично оточують чотири соціально-економічні системи (організація, регіон, держава, цивілізація), які по-різному впливають на нього. При цьому кожна система дальнього оточення може впливати на проект тільки через зміну стану системи більш близького оточення.

Другий масштаб розгляду оточення доцільно обрати на рівні соціально-економічної системи як елементу попередньої концентричної моделі оточення. Для цього використаємо також методологічну за своєю сутністю модель життєдіяльності соціально-економічної системи [2, 3]. Як доведено її автором, будь-яка соціально-економічна система (людина, організація, громада тощо) має чотири сторони (аспекти) життєдіяльності: соціальну, економічну, політичну і духовну. Вони присутні в кожній системі незалежно від її масштабу або метрики.

В якості інваріантної мети будь-якої соціально-економічної системи доцільно розглядати підвищення матеріально-духовного рівня життя та соціально-економічної захищеності системи. Зміна мети діяльності соціально-економічної системи може лише підсилювати роль однієї з чотирьох аспектів, не руйнуючи її структуру.

За прийнятою логікою третій масштаб розгляду оточення повинен стосуватись вже внутрішнього оточення самого проекту. Модель такого масштабу повинна давати можливість виділити конкретні компоненти оточення проекту, аналіз яких дозволить описати його стан за допомогою кількісних та/або якісних показників. Однією з найпоширеніших моделей опису оточення проекту на рівні організації, представлених у фаховій літературі з управління проектами прикладної, теоретичної та навчальної спрямованості, є модель впливу ближнього і дальнього оточення на проект [4, с.25]. Компоненти моделі відображають оточення проекту також на рівні організації, в економічному, соціальному, політичному та культурному аспектах.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Аналіз представлених моделей показав, що вони не розглядають зацікавлені сторони, тобто особистості як ключові фігури, як суб'єктів діяльності, вплив оточення на яких змінює їх діяльність та активність. В свою чергу діяльність та активність суб'єкта визначають функціонування та розвиток організації через реалізацію проектів. Сьогодні таке бачення всечастіше отримує відображення у професійних стандартах проектної діяльності [5, 6, 7].

**Завдання дослідження** – запропонувати модель оточення проектів, з позиції якої виділити ключові тенденції сучасного оточення проектної діяльності.

#### **ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ**

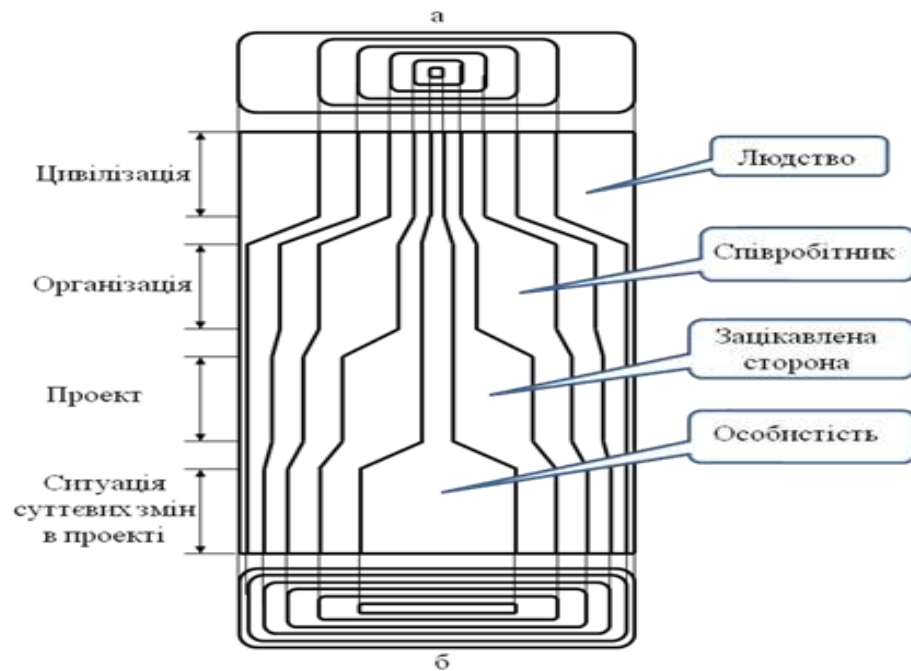
**Методи та методика дослідження.** У дослідженні використані методи графічного моделювання, загальнонаукові методи аналізу-синтезу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Як було зазначено вище, діяльність та активність суб'єкта в цілому доцільно розглядати як компоненти цілісної моделі оточення проектів в різних метриках. При цьому фокусом, центром такої моделі оточення будемо розглядати особистість. З цих позицій нами запропоновано модель представлення оточення проектів як цілісності різних сутностей і метрик (рис. 1).

На відміну від попередніх, запропонована модель оточення передбачає його цілісний розгляд в масштабах метрики від цивілізації до ситуації прийняття рішень в рамках діяльності по проекту. Метрика цивілізації також включає регіон і державу.

Центральним компонентом моделі виступає суб'єкт діяльності, який в залежності від метрики розглядається як особистість, зацікавлена сторона, співробітник, член громади, суспільства, людства. При цьому для кожної метрики фокусом розгляду є лише одна з «іпостасей» суб'єкта: в метриці ситуації суттєвих змін в проекті - особистість, в метриці проекту – зацікавлена сторона, в метриці організації – співробітник, а в метриці цивілізації – член громади (суспільства, людства). Модель представлена таким чином, що на кожному рівні метрики увага, яку потрібно приділяти тому чи іншому концентричному елементу моделі, повинна бути пропорційною його площині. Таке представлення оточення проектів дозволяє розуміти специфіку активності суб'єкта відповідно до метрики, в якій вона розглядається, а запропоновану модель використати в якості методологічного інструменту дослідження.

Проведений аналіз різнопланових джерел інформації з позицій запропонованої моделі з використанням на кожному рівні метрики чотирьохелементної системної моделі [8] дозволив виявити ключові характеристики сучасного середовища проектів, які наведені в табл. 1.



а) концентричний зріз моделі в метриці «цивілізація»;  
б) концентричний зріз моделі в метриці «ситуація суттєвих змін в проекті»

Рис. 1. Модель оточення проектів як цілісність різних сутностей і метрик:

## ОБГОВОРЕННЯ

**Обґрунтування отриманих результатів.** Аналіз характеристик, наведених в табл.1, дозволяє експлікувати основну тенденцію в сучасному середовищі проектів, прямо чи непрямо підтверджену в роботах інших дослідників, а саме: в умовах сучасного середовища найсуттєвішим фактором успіху/провалу проектів постає особистість, яка покликана виконувати функції носія та генератора знань (за рахунок навчання та самонавчання), носія цінностей, джерела активності та компетентності. Разом з тим, існує об'єктивна неможливість примусити особистість до виконання цих функцій. Саме це зумовлює актуальність методів та інструментів формалізації та прогнозування її поведінки щодо виконання означених функцій. Але розробка таких методів дуже ускладнюється характерними властивостями особистості, такими, як самореалізованість та унікальність.

Саме з підвищенням ролі особистості як фактора успіху/провалу проектів, пов'язані сучасні тенденції в сфері управління проектами. Відповідно до результатів щорічних досліджень експертної групи і топ-менеджерів компанії ESI International на 2010 рік [9] та досліджень Інституту управління проектами PMI на 2012 рік [10] провідне місце серед цих тенденцій посідають такі:

– *Розвитку культури управління проектами* для розвитку бізнесу: «Цінність управління проектами і програмами буде визнана вищим керівництвом. Для содії

успішній реалізації проектної діяльності принципи управління проектами і програмами візьмуть на озброєння всі менеджери компаній: від вищого керівництва до проектних менеджерів» [9].

Таблиця 1

**Ключові характеристики сучасного середовища проектів**

№ з/п	Метрика	Суб'єкт діяльності	Компоненти чотирьохелементної системної моделі	
			Елементи – ключові характеристики	Мета/результат
1	Цивілізація	Людство	- новий технологічний уклад; - нова економіка (знання, мережева, сервісна); - глобалізація та інтеграція; - турбулентність, невизначеність, непередбачуваність	СТАЛІЙ РОЗВИТОК
2	Організація	Робітник	- інноваційність; - інтерактивність; - самонавчання; - проектна орієнтованість діяльності та управління	
3	Проект	Зацікавлена сторона	- орієнтація на гармонізовану цінність; - «м'якість»; - слабка структурованість контексту проекту; - «сервісність» проекту	
4	Ситуація прийняття рішень	Особистість	- активність (інтелектуальна, діяльна, інтерактивна) - компетентність (системність, креативність, нечіткість) - самореалізованість (самоорганізація, цілеспрямованість, самокеруваність) - унікальність (особистісні якості, цінності (світогляд), взаємодія та комунікації)	

– *Орієнтації на задоволення цінностей* зацікавлених сторін як головний результат проекту/програми (тобто, ціннісно-орієнтований підхід до управління проектами): «Реалізація вигід буде залишатись важливим показником успіху проекту та програми» [10].

– *Широкого використання гнучких методів управління проектами та показників вимог для контролю виконання проектів*: «Оскільки організації намагаються бути гнучкими для того, щоб використовувати змінні ринкові умови, управління змінами та управління ризиками проекту стануть ще більш важливою компетенцією. Жага організаційної гнучкості також призведе до більш широкого використання ітеративних (інкрементальних) методів типу agile та extreme» [10]. «З ростом популярності гнучких методів проектного управління (наприклад, Scrum-обговорень та інш.) топ-менеджменту будуть потрібні якісні показники, які чітко продемонструють перевагу цих методів над іншими методами проектного управління, а також їх вплив на досягнення цілей бізнесу компанії» [9].

З аналізу наведених тенденцій випливає особлива роль взаємодії в проектах. Взаємодія зацікавлених сторін являє собою основну, необхідну передумову ефективного впровадження ціннісно-орієнтованого підходу із застосуванням «гнучких» методів управління для проектів, які характеризуються такими відмінними ознаками [11, 12]: високий ступінь невизначеності, змін (турбулентності оточення); жорсткі обмеження часу, встановлені «зверху»;

розмаїття вимог з боку менеджерів, замовників, спонсорів, які мають відмінні (а часто – протилежні) інтереси; відсутність прямої влади над членами команди; ненормований робочий день та непередбачуваність ситуацій, стресовий стан членів команди та інш. В роботах [2, 13] такі проекти названі «м'якими». До їх числа віднесені такі проекти: зміни методології діяльності керівників, впровадження систем управління знаннями, впровадження ІТ-систем, політичні проекти. Показано, що класифікаційною ознакою м'яких проектів виступають ступінь участі людей (особистостей) в продукті проекту та ступінь зміни їх культури (світогляду) як передумови ефективної участі в продукті проекту.

Спільною рисою взаємодії в методологіях P2M та Agile є те, що вона пов'язується з спільним виопрацюванням зацікавленими сторонами варіанта подальшого розвитку проекту для досягнення їх цінностей з урахуванням актуальних змін в оточенні проекту, в тому числі в життєдіяльності самих зацікавлених сторін. Тобто, взаємодія розглядається як ключовий фактор успіху проекту в ситуаціях суттєвих змін в проектах, коли керівництво проекту, реагуючи на зміни в оточенні, вимушено визнавати необхідність зміни траєкторії розвитку проекту, призупиняти реалізацію проекту та переорієнтувати зацікавлені сторони на нові цілі. Як правило, це відбувається у запланованих віхах проекту, а також у незапланованих ситуаціях. Усі ці ситуації являють собою «віхові ситуації», тобто ситуації, в яких відбуваються суттєві зміни в проекті. Виходячи з наведеного, результати взаємодії у віхових ситуаціях визначають подальший розвиток проекту. А з урахуванням того, що проект – це зобов'язання створити цінність, то управління взаємодією в таких ситуаціях має ціннісно-орієнтовану сутність, тобто воно є ціннісно-орієнтованим.

Сьогодні, крім «м'яких» проектів, які мають вище перераховані характеристики, переважна більшість будь-яких проектів тією чи іншою мірою також стикаються з підвищенням ступеня невизначеності та непередбачуваних змін в оточенні. Тому впродовж їх життєвого циклу часто виникають ситуації, в яких необхідно змінювати траєкторію розвитку проекту – віхові ситуації, які потребують специфічної взаємодії зацікавлених сторін. Це дозволяє стверджувати, що суттєве підвищення ролі взаємодії у віхових ситуаціях проектів також можна вважати тенденцією сучасного управління проектами.

### **Висновки**

1. Оточення проектів доцільно розглядати як цілісність різних сутностей (людства, співробітника, зацікавленої сторони проекту, особистості) та метрик (цивілізації (в т.ч. регіону, держави), організації, проекту, ситуації прийняття віхових рішень в проекті).

2. З позицій виділених сутностей та метрик до ключових тенденцій сучасного оточення проектів доцільно віднести підвищення ролі особистостей та їх взаємодії в проекті як найвагомішого фактора їх успіху/провалу, особливо у віхових ситуаціях. При цьому, управління взаємодією в таких ситуаціях має ціннісно-орієнтовану сутність, тобто є ціннісно-орієнтованим.

**Перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Отримані результати свідчать про існування тенденції до «пом'якшення» методології управління проектами, тобто зміщення її в сторону особистісно-ціннісно-орієнтованих підходів, методів та інструментів обов'язково в контексті взаємодії зацікавлених сторін. А це передбачає необхідність формування відповідного управлінського бачення та інструментарію управління в рамках усіх областей знань з управління проектами/програмами/портфелями.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Рач, В.А. О некоторых подходах к разработке стратегии [Текст]/ В.А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2001. – №1(3). – С.11-16.
2. Рач, В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку [Текст]: Навч. посіб. / Рач В.А., Россошанська О.В., Медведєва О.М.; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. –276 с.
3. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку [Текст]: навч. посіб. / Рач В.А., Гоне А., Черенкова М.А. та ін.; за ред. проф. В.А. Рача. – Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. – 156 с.
4. Воропаев, В.И. Управление проектами в России [Текст]/ В.И. Воропаев. – М.: Аланс, 1995. – 225 с.
5. Руководство по управлению инновационными проектами и программами организаций [Текст]: монография; пер. на русс. яз. под ред. д.е.н., проф. Ярошенко Ф.А. – К, 2011. – Т.1, Версия 1.2. – 209 с.
6. Successful Solutions Through Agile Project Management. An ESI International White Paper [Electronic resource], available at: [www.esi-intl.com/resources/industry](http://www.esi-intl.com/resources/industry). – Title from the screen.
7. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) [Text]. – Fifth Edition. – [5-th edition]. – Project Management Institute, Inc., 2013. – 189 p.
8. Россошанская, О.В. Особенности планирования проектов на основе системной модели [Текст]/ О.В. Россошанская // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2000. – № 1(1). – С.57-62.
9. Десять тенденций проектного управления в 2010 году по версии ESI [Электронный ресурс]/ J. LeRoy Ward; перевод. – Режим доступа: <http://www.pmpofy.ru/content/rus/212/2124-article.asp>. – Загл. с экрана.
10. Исследование PMI: тенденции в проектном управлении – 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmpexpert.ru/press-center/news-world/detail.php?ID=6076>. – Загл. с экрана.
11. Пикулев, Е. Документирование экстремального проекта. Достижение баланса [Электронный ресурс] / Е. Пикулев // Управление проектами 2012. Документирование проекта: мат. межд. он-лайн конференции 22-24 марта 2012 г. – Режим доступа: [http://www.pmpofy.ru/files/2385/1\\_04\\_Pikulev.pdf](http://www.pmpofy.ru/files/2385/1_04_Pikulev.pdf). – Загл. с экрана.
12. Pells, D. Seven good reasons for the rapid growth of PM in the IT [Electronic resource] / D. Pells, 2008, published december 2010. – Available at: [http://www.maxwideman.com/guests/7\\_reasons/intro.htm](http://www.maxwideman.com/guests/7_reasons/intro.htm). – Title from the screen.
13. Рач, В.А. Мягкие проекты: отличительные черты, классификация, масштабность применения [Текст] / В.А. Рач // Управління проектами у розвитку суспільства. Прискорення розвитку організації на основі проектного управління: тез. доп. VI між. конф. 21-22 травня. – К.: КНУБА, 2009. – С.156-158.

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

Стаття надійшла до редакції  
23.11.2013 р.