

19 Бушуев, С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. - К.: УАУП, 1999. - 311 с.

20 Рач, Д.В. Управління ризиками в проектах в умовах контекстної та поведінкової невизначеності [Текст]: дис. ... канд. техн. наук / Д.В. Рач. – Київ, 2015. – 177 с.

Рецензент статті
д.т.н., проф. Бабаєв І.А.

Стаття рекомендована до
публікації 29.05.2018 р.

УДК 005.8:005.41

Ю.Л. Хлевна

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРОЕКТНО-ОРІЄНОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Існування значної кількості методологій управління проектами ще не гарантує успіху у їх впровадженні та використанні. В статті наведено аналіз проблем впровадження методологій управління в практику діяльності проектно-орієнтованих підприємств. Показано, що сучасні підприємства в своїй більшості ні організаційно, ні технологічно, ні методологічно не готові до модернізації управлінської діяльності у відповідності з вимогами методологій управління проектами. Намічено шляхи виправлення цього недоліку шляхом створення спеціальної методології, орієнтованої на стандартизацію процесів впровадження методологій управління проектами на проектно-орієнтованих підприємствах. Дж. 22.

Ключові слова: методологія управління проектами, проектно-орієнтоване підприємство, впровадження методологій управління проектами.

JEL L86

Постановка проблеми. Проектно-орієнтоване управління є одним з основних напрямків розвитку підприємства [1]. Таке управління можливе за наявності чітких наборів процесів, прийомів і способів вивірених практикою, що дозволяють досягти бажаної практичної бізнес-цілі підприємства. Це є уособленням як наукового, так і практичного підґрунтя в управлінні, яке характеризується розширенням практики застосування методів та інструментів управління проектами на підприємствах, з одного боку, з іншого – динамічним вдосконаленням теоретичних основ управління проектами. Ключовим в науці управління проектами є методологія, яка забезпечує управлінський процес:

- необхідним набором методів і прийомів, за допомогою яких визначається напрям розвитку проектів;
- дотриманням часу та бюджету проекту;
- формуванням вимог замовників при виконанні;
- формалізацію та стандартизацію підходів до управління проектами проектно-орієнтованого підприємства.

Визначена і належним чином використовується методологія управління проектами формує управлінський процес в цілому та гарантує його успішність. Застосування методологій управління дає змогу досягти економічного ефекту від 15% до 20% [2]. Але не всі підприємства цього досягають. Це пов'язано, в першу

чергу, із підходами підприємства до впровадження методології [3]. Проект впровадження МУП традиційно охоплюють набагато ширший, ніж вибір МУП, спектр завдань від впровадження ідеології, формалізації процедур збору та зберігання управлінської інформації до здійснення змін в організаційній структурі управління та перерозподілу обов'язків.

Аналіз останніх досліджень. Як показав аналіз літературних джерел, в методологіях управління проектами майже відсутні правила вибору МУП для підприємства. Часткове рішення проблеми вибору МУП представлено у роботах [4 – 6]. В роботі [4, 5] проаналізовано й оцінено методології за низкою характеристик (область використання; розмір проекту; ризики виникнення проблем; складність впровадження; інтенсивність використання ресурсів; часті зміни в проекті; підтримка змін у змісті проекту; підтримка звітності по проекту; система ведення документообігу; використання інформаційних технологій; накопичений досвід і формування технологічної зрілості; процесний підхід; сценарний підхід; проектний підхід), які можуть стати інструментом для попереднього вибору підприємству потрібної методології. Вибір методології на базі аналізу інформації представлено у роботі [6]. Наукове обґрунтування поєднання методологій управління проектами представлено у [7, 8]. Автори робіт пропонують використати об'єднання кращих елементів методологій, що забезпечує хороший рівень вимог до якості процесу управління з методологіями, які забезпечують вимоги до якості компетентності учасників проектної діяльності. Як приклад в роботі [7] представлено поетапне формування методологій. Встановлено, що застосування механізмів конвергенції залежить від рівня зрілості управління проектами на підприємстві. Нова методологія, розробляється конвергентними механізмами, може використовувати три і більше базових методологій. Робота з великою кількістю методологій зводиться до роботи з двома. Нова методологія розробляється конвергентними механізмами і може використовувати три і більше базових методологій. Разом з тим, в цій роботі не достатньо охоплено механізми конвергенції існуючих методологій із знаннями конкретного підприємства. Це унеможливує процес приведення інструментів існуючих методологій до специфіки діяльності конкретного підприємства. Деякі аспекти впровадження методологій управління проектами розглядалися в роботах [9,10].

Як видно з цього аналізу, в літературі майже відсутні джерела, які б аналізували сам процес впровадження МУП як певний проект. Також відсутні інструменти управління процесом впровадження МУП. Тому доцільно розглянути наукові та практичні проблеми впровадження МУП у практику проектно-орієнтованих підприємств.

Мета статті. Метою дослідження є аналіз проблем впровадження методологій управління проектами в практику діяльності проектно-орієнтованих підприємств та вироблення рекомендацій з її вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємство, яке взяло на озброєння впровадження тієї чи іншої методології, зіштовхується з низкою проблем, що охоплюють різні аспекти його діяльності. Вони можуть виникати як у окремих відділах, так і на підприємстві в цілому. В питанні переходу проектно-орієнтованого підприємства на використання методологій управління проектами можна виділити дві основні проблеми:

1. Як правильно сформулювати методологію управління проектами та набір її інструментів під умови конкретного підприємства і як реалізувати проект її

впровадження – створення конкретизованої методології управління проектами (КМУП)?

Під інструментами розуміються знання та вміння менеджерів виконувати процедури та функції, методики управління, методи та засоби реалізації функцій управління.

Проблема вибору методології управління проектами та набір її інструментів пов'язана з низкою причин, зокрема:

- не визначена заздалегідь або визначена не в повному обсязі мета впровадження методології управління проектами та очікувані результати від її впровадження;

- дезорієнтація менеджерів проектів поміж великої кількості інструментів МУП;

- не розуміння менеджерами відповідності інструментів методології умовам підприємства;

- підбір менеджерами із різних методологій інструментів, які не відповідають умовам підприємства і специфіці проектів (терміни, ресурси, ризики, команди, впливи і т.п.).

Тож постає наукова задача формування конкретизованої методології управління проектами (КМУП), яка б забезпечувала підприємства підбором необхідних інструментів МУП. Рішення цієї задачі пропонує у [11].

Із представленої проблеми випливає наступна:

2. Як вплинути на проектно-орієнтоване підприємство, на його працівників, на рівень технологічної зрілості, на навчання на підготовку персоналу до переходу на використання МУП, щоб проект її впровадження був успішним?

Причинами представленої проблеми є:

- нераціональний вибір пріоритету впровадження обраної МУП інструментів та напрямків впровадження по проектно-орієнтованому підприємстві;

- незлагодженість роботи трудових ресурсів (відсутність підтримки і участі з боку керівництва підприємства, несприйняття змін співробітниками підприємства, тимчасове збільшення навантаження на співробітників під час впровадження методології, відсутність усвідомлення співробітниками потреби в МУП, відсутність навчання для персоналу, нераціонально сформована команда впровадження МУП);

- непрофесійні підходи до організації впровадження МУП;

- невідповідність впровадження МУП рівню технологічної зрілості підприємства.

Особливості вибору пріоритету впровадження обраних інструментів МУП та напрямків впровадження по проектно-орієнтованому підприємстві можна ототожнити з роботою [12], в якій пропонується здійснювати впровадження за горизонтальним, вертикальним та змішаним способами.

Суть горизонтального впровадження (назва умовна і пов'язана з уявною матрицею, де по вертикалі перераховуються всі проекти розвитку компанії, а по горизонталі всі елементи обраної МУП, тобто всі елементи обраної МУП впроваджуються і випробовуються на одному, двох пілотних проектах. Пропонується вибір пілотних проектів різних категорій або типів. Це знижує ризики отримання поганої репутації від впровадження методології, дає додатковий час для відпрацювання потрібних інструментів МУП і знижує

чутливість до якості результатів. Після відпрацювання МУП на пілотних проектах інструменти МУП впроваджуються в інші пов'язані або схожі проекти.

Вертикальне впровадження – впровадження декількох елементів МУП на всі проекти (або їх більшу частину) розвитку. Далі відбувається відпрацювання результату, оптимізація та послідовне застосування всіх інших елементів на інших системах. Першими впроваджуються інструменти МУП, які є найбільш зрозумілими і схвалюються співробітниками підприємства.

Змішане (вертикальне та горизонтальне) впровадження, полягає в тому, що частина інструментів МУП застосовується на перших етапах життєвого циклу проектів, наприклад, ініціювання та планування. Подальший напрямок визначається після аналізу першого кроку.

Представлені способи впровадження обраних інструментів МУП та напрямків впровадження доцільно доповнити науковими розробками дії зовнішніх, внутрішніх, комбінованих впливів та реакціях підприємства на них.

Усунення причини, яка пов'язана з роботою трудових ресурсів висвітлено у роботах [13 – 15]. В роботах значна увага приділена психологічним проблемам, що перешкоджають впровадженню змін на підприємстві, сформовано напрямки їх рішення через мотивацію персоналу і поведінку співробітників при започаткуванні змін в компанії. Продовженням рішенням питання щодо несприйняття змін на підприємстві пропонується в [16]. Відзначено, що відсутність корпоративної культури гальмує впровадження МУП. Рішенням є розробка простих та дієвих інструментів зміни корпоративної культури, які направлені на визначення ступеню несприйняття працівниками підприємства.

Для формування усвідомлення тимчасовості збільшення навантаження на співробітників під час впровадження методології доцільно представити ефективні практики від впроваджених методологій. В роботі [17] пропонується рішення у вигляді так званих дорожніх карт, які представляються співробітникам. Під дорожньою картою розуміється наочне уявлення покрокового сценарію впровадження МУП.

Підходи до організації впровадження МУП можна представити як: організація впровадження силами підприємства, силами внутрішнього консультанта, силами спеціально запрошеної консалтингової компанії, змішаний підхід у вигляді аутстафінгу [12].

Впровадження силами підприємства ґрунтується на тому, що керівництво здійснює впровадження на власний розсуд без залучення сторонніх організацій. Перевагами такого способу є накопичення досвіду впровадження на підприємстві, конфіденційність, знання бізнес-процесів підприємства. Недоліком виступає те, що часто відсутні професіонали впровадження і таке впровадження залишається на рівні «методологія є у вигляді стандарту – читайте і працюйте». В такій динаміці впроваджуються інструменти методології ті, які цікаві окремим представникам підприємства, а не ті, які дійсно йому потрібні. Для більш коректного впровадження за таким принципом можуть бути запрошені зовнішні консультанти.

Впровадження силами спеціально запрошеної консалтингової компанії має перевагу в тому, що в цьому випадку працюють професіонали. Недоліком такого впровадження є те, що сторонній фірмі потрібен час на аналіз підприємства, який може не врахувати усі нюанси його роботи, проблема контролю ефективного функціонування МУП після процесу впровадження.

Впровадження силами внутрішнього консультанта полягає у введенні в штат внутрішнього фахівця, якому буде доручена організація впровадження в цілому і

який буде працювати в якості внутрішнього консультанта, який розроблятиме і реалізуватиме програму впровадження.

Можливий також і змішаний підхід у вигляді аутстафінгу, коли зовнішні фахівці з методології управління проектами працюють в якості внутрішніх консультантів. Недоліком є те, що в такому випадку передача знань не відбувається взагалі, з'являється ще більший супротив з точки зору працівників.

Незалежно від вибору організації впровадження МУП кожен з представлених варіантів потребує знань по управлінні: психології змін трудового колективу, методологічної зрілості підприємства, інформаційним середовищем підприємства.

Також методологічним недоліком є те, що в науковій літературі майже відсутній компонент дій консультантів на стадії впровадження, у роботі [18] представлено основи професійних знань та компетентностей за трьома напрямками: концептуальними, технічними та поведінковими, запропоновані процеси управління проектами, але не висвітлено питання впливу менеджерів на процес впровадження.

В роботах [7, 8] встановлено закономірності рівнів технологічної зрілості та елементів МУП. На низьких рівнях зрілості методологія потрібна не в повному обсязі і може бути представлена не всіма елементами. На 4-му і, тим більше, на 5-му рівнях зрілості на підприємствах, що реалізують масштабні, комплексні програми і проекти потрібна методологія, що володіє глибоким рівнем зрілості елементів, і по їх набору з запасом покриває всю різноманітність необхідних елементів. Разом з тим роботи не відображають формування потрібних елементів МУП.

Усуненням проблемних питань пов'язаних із роботою проектно-орієнтованих підприємств в умовах впровадження нової методології можливе найшвидше через зміну організаційного контексту [19,20]. М.Біер пропонує шестиступінчасту схему, яка націлена на організацію перетворень знизу:

1. Викликати зацікавленість у змінах за допомогою колективного аналізу проблем.

2. Виробити єдину позицію з приводу того, що потрібно організувати і як управляти для досягнення конкурентоспроможності.

3. Сприяти досягненню узгодженого ставлення до змін, можливості для їх реалізації і згуртованості для просування вперед.

4. Реорганізація відділів повинна проходити без тиску на них зверху - не потрібно форсувати вирішення питань, слід дати можливість кожному відділу знайти свій власний шлях до нової організації.

5. Ініціювати приплив нових сил через офіційну політику, системи та структури.

6. Оперативно реагувати на виникаючі проблеми і відповідно коригувати стратегію реформи.

Джоном Коттером у роботі [20] при розробці підходу впровадження методології пропонує вісім кроків на впровадженні методологій:

1. Переконавання керівництва в необхідності змін.

2. Формування команди пілотного проекту.

3. Створення чіткої картини МУП.

4. Донесення МУП до співробітників.

5. Запуск пілотного проекту та усунення перешкод.

6. Демонстрація перших перемог.

7. Поширення нової методології управління.

8. Закріплення змін в корпоративній культурі компанії.

Оцінку готовності компанії до впровадження в роботі [21] пропонується експертним методом, де оціночні листи заповнюються консультантами на підставі власних експертних оцінок та інтерв'ю зі співробітниками компанії. По кожному з факторів підраховується сума балів. Отримані результати візуалізуються з використанням технології відображення «Троянда», «пелюстками» якої є:

- наявність узгоджених цілей і результатів проекту;
- підтримка з боку вищого керівництва;
- робота в умовах спільної команди;
- наявність планів (стратегічного, першочергових дій, реагування на ризики);
- врахування вимог трудового колективу;
- кваліфікація учасників проекту;
- система мотивації всіх учасників проекту;
- система комунікацій, контролю та управління змінами.
- апробація на пілотному проекті.
- використання відповідних інформаційних технологій. перераховані вище критерії.

Саме вид «троянди» дозволяє більш обґрунтовано вибрати стратегію впровадження.

Для високої оцінки впровадження МУП варто дотримуватися наступних основних принципів, що стане запорукою успішної реалізації проекту впровадження МУП:

- чітка реалізація етапів впровадження у межах затверджених плану та графіка;
- бізнес-процеси слід аналізувати до початку впровадження проекту, а не під час;
- впровадження повинно виконуватися частинами і починатися з тих, які здатні досить швидко показати ефективність цього процесу;
- аналіз та вибір впливів, які сприяють реалізації проекту впровадження МУП;
- вибір інструментів МУП, які потрібні конкретному підприємству на основі кваліфікованого аналізу підприємства;
- впровадження єдиної мови (термінології) МУП, яку будуть використовувати усі учасники проекту;
- постійність роботи з ключовими показниками виконання проекту впровадження МУП;
- визначення рольових описів учасників впровадження МУП і їх відповідальності;
- визначення та опис типових способів організації впровадження МУП;
- опису життєвого циклу впровадження МУП з необхідним ступенем деталізації;
- визначення основних процесів і процедур впровадження МУП на різних стадіях життєвого циклу;
- визначення принципів впливів на трудовий колектив в процесі впровадження МУП;
- впровадження системи управління інформацією.

Саме це є основою нової методології – методології впровадження інших методологій в практику роботи проектно-орієнтованих підприємств. Така

методологія в роботах [11, 22] отримала назву мета-методології управління проектами.

Висновки. Аналіз показав, що на сьогодні не використовується проектний підхід до вирішення задач впровадження методологій управління проектами в практику діяльності проектно-орієнтованих підприємств. Таке впровадження розглядається як набір функціональних задач, а не як проект. Тому авторами пропонується створити спеціальну мета-методологію управління проектами, яка б стандартизувала і забезпечувала ефективне управління проектами впровадження МУП. Це дозволить системно підійти до самого впровадження МУП і реалізувати проектний підхід до створення дійсно професійних команд з управління проектами на проектно-орієнтованих підприємствах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бушуєв, С. Д. Напрями дисертаційних наукових досліджень зі спеціальності "управління проектами та програмами" / С. Д. Бушуєв, В. Д. Гогунський, К. В. Кошкін // Управління розвитком складних систем. - 2012. - Вип. 12. - С. 5-7. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_12_3
2. Багашова, Н. В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами // Ефективна економіка. 2015. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_34.
3. Тесля, Ю.М. Науково-методологічні засади мета-методології впливу на управління проектами на основі концепції несилової взаємодії/ Ю.М. Тесля Ю. Л. Хлевна, А.О. Хлевний // Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології та взаємодії», 8-10 листопада 2016 р. / М-во освіти і науки України, КНУ ім. Тараса Шевченка та ін.. – К. ;, 2016. – С. 113 – 115.
4. Бушуєва, Н.С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку/ .Бушуєва Н.С., Ярошенко Ю.Ф., Ярошенко Р.Ф. – Київ: «Самміт- Книга», 2010. – 198с.
5. Khdadadkny, M. Stages of implementation of project execution methodology. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://modernprojectmanagement.blogspot.com>.
6. Кононенко, И. В. Выбор методологии для управления проектом: проблемы и перспективы / И. В. Кононенко, А. Агаи // Международная научнопрактическая конференция "Математическое моделирование процессов в экономике и управлении проектами и программами (ММП-2015)", Коблево, 14- 20 сентября 2015 г. Труды. – Харьков : ХНУРЭ, 2015. – С. 100-104.
7. Бушуєв, С. Д. Системная модель механизмов конвергенции в управлении проектами / С. Д. Бушуєв, С.И. Неизвестный, Д.А. Харитонов // Управління розвитком складних систем. – 2013. – №13. – С. 12-18.
8. Бушуєв, С.Д., Бушуєва, Н.С., Неизвестный, Н.И. Механизмы конвергенции методологий управления проектами // Управління розвитком складних систем. 2012. №11. С.5-13.
9. Тесля, Ю.М. Моделі і методи впровадження корпоративної системи управління проектами в девелопменті / Ю.М. Тесля, І.І. Оберемок, О.Г. Тімінський // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 1(29). – С. 28-35. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/29/09tytupd.pdf>
10. Тесля, Ю.Н. Как сделать, чтобы методология управления проектами работала на практике // Управління проектами: стан та перспективи. 2013. № 9. С. 336 – 338.
11. Тесля, Ю.М., Хлевна, Ю.Л., Оберемок, Н. В. Управління створенням конкретизованої методології управління проектами. Управління проектами, системний аналіз і логістика: Зб. наук. пр. – Київ: вид-во НТУ. 2016. № 17. – С. 35-46
12. Фунтов, В.Н. Проектная методология для развития компании. Экономика и управление № 11(60). – с 2009. С. 233 – 240. . - Режим доступу: http://ecsn.ru/files/pdf/200911/200911_233.pdf
13. Гуськова, Н. Д. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 212 с.

14. Васильев, Д.К., Карамзина, Н.С., Колосова, Е.В., Цветков, А.В. Деловая игра как средство внедрения системы управления проектами // Материалы Международного симпозиума по управлению проектами в переходной экономике. Москва, 1999.
15. Артемьева, В. А. Психологические вопросы внедрения методологии управления строительными проектами / В. А. Артемьева, С. В. Бовтев // Промышленное и гражданское строительство. - 2011. - № 4. - С. 24-25.
16. Медведева, О. М. Корпоративна культура та культурний контекст проекту розвитку організації. Частина 4. Методологічні положення моделювання проектів сприяння процесам розвитку організації / О. М. Медведева // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2009. - № 2. - С. 45-50. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2009_2_8.
17. Байков, Е.А Внедрение инновационных технологий дорожного картирования в практику стратегического управления предприятием. Режим доступу: <http://institutiones.com/innovations/2432-vnedrenie-innovacionnyh-technologiey-dorozhno-gartirovaniya.html>.
18. Бушуев, С.Д., Бушуева, Н.С. Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UAVersion 3.1); изд. 2-е. ІРІДІУМ. Киев, 2010. С. 208.
19. Теории изменений Э и О (М.Бизр,Н.Нофия). Режим доступу: URL: <http://ibcm.biz/теории-изменений-э-и-о-м-бизрн-нофия/>
20. Коттер, Д. Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире. – М., 2016 г. 256 с.
21. Полковников, А., Дубовик, М. Внедрение корпоративной системы управления проектами: риски, факторы успеха, выбор стратеги. Управление проектами и программами № 01(05). – 2006. С. 42 – 49.
22. Тесля, Ю.М., Хлевна, Ю.Л., Єгорченкова Н.Ю. Управління знаннями в мета-методології управління проектами. Управління проектами та розвиток виробництва. – Луганськ (Сєверодонецьк). 2016. № 4(60). С. 53 – 61.

Рецензент статті
к.т.н., доц. Бірюков О.В.

Стаття рекомендована до
публікації 29.05.2018 р.