

УДК 65.012.32

В.М. Молоканова

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України, Дніпропетровськ

ІТЕРАЦІЙНА МОДЕЛЬ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розглянуто застосування жорсткого та м'якого системних підходів до управління портфелем проектів, визначено етапи життєвого циклу ціннісно-орієнтованого портфеля розвитку організації, запропоновано ітераційну модель життєвого циклу портфеля розвитку.

Ключові слова: жорсткий та м'який системний підхід, еволюційна теорія цінностей, ціннісно-орієнтоване портфельне управління, ітераційна модель життєвого циклу портфеля

Рассмотрено применение жесткого и мягкого системных подходов к управлению портфелем проектов, определены этапы жизненного цикла ценностно-ориентированного портфеля развития организации, предложена итерационная модель жизненного цикла портфеля развития.

Ключевые слова: жесткий и мягкий системный подход, эволюционная теория ценностей, ценностно-ориентированное портфельное управление, итерационная модель жизненного цикла портфеля

Applications of hard and soft system approaches to projects portfolio management are considered, the stages of life cycle of the organization development valued-oriented portfolio are determined, the iteration model of organization development portfolio life cycle is offered.

Keywords: Hard and soft system approach, evolutionary theory of values, valued-oriented portfolio management, iteration model of portfolio life cycle

Постановка проблеми

Однією з найважливіших тенденцій у сучасній методології проектного менеджменту є взаємодія і взаємопроникнення різних моделей стратегічної діяльності, як засобу розвитку систем. Теза про спіралеподібність розвитку матеріального світу, яку запропонував Ф. Енгельс в одній зі своїх робіт [17], є віддзеркаленням діалектичного підходу і зберігає своє значення дотепер. Цей метафоричний образ, у поєднанні з уявленнями про висхідний характер розвитку, привів вчених до концептуальної моделі розвитку систем у вигляді спіралі, що «розширюється вгору». Образ спіралі розвитку виник як діалектичне заперечення і синтез двох метафізичних образів процесу розвитку – образу поступальної ходи по пологій прямій і образу руху по замкнутому колу. Спіральність – це одна із квантових характеристик елементарних частинок, що визначає проєкцію елементарної частинки на напрям її руху [21]. У біології структура молекули ДНК має форму подвійної спіралі.

Явища спіралеподібності також зустрічаються і в космології. Ставши класичною, спіральна модель використовується економістами, публіцистами і політичними лідерами. У другій половині минулого століття, видатний психолог К. Грейвз [27], обробивши величезну кількість експериментальних і статистичних даних, створив спіральну модель еволюції системи людських цінностей. Його роботи були розвинені Д. Беком і К. Кованом [13], які побудували на їх основі цілий новий напрям в соціопсихології, яку вони назвали «спіральна динаміка». Починаючи з кінця 90-х років минулого століття, спіральна динаміка успішно застосовується для: точного визначення мотивації людської діяльності, розвитку лідерських здібностей, вирішення конфліктів та ефективного управління змінами в організаціях. Таким чином, спіральна динаміка має потужний арсенал методів і засобів для діагностики і вирішення проблем як в компанії, так і у окремої людини, оскільки володіє воістину універсальним підходом мотивації людських вчинків. Сьогодні спіральна динаміка викликає

живий інтерес серед учених і фахівців, які вважають її зручним інструментом для аналізу і вирішення багатьох практичних завдань, пов'язаних із управлінням проектами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблема управління організаційним розвитком характеризується великою кількістю різноманітних аспектів, її дослідження здійснюється в рамках багатьох галузей наукових знань. Серед них теорія організації, теорія систем, організаційна поведінка, стратегічний менеджмент та проектний менеджмент. Значний внесок у теорію управління розвитком організації внесли закордонні вчені І. Ансофф, І. Адісес, С. Белл, Ф.Ж. Гуїяр, Д.Н. Келлі, М. Хаммер, Дж. Чампі, Э. Шейн та ін [1; 2; 3; 12; 13; 14; 18].

З кінця 80-х років минулого століття розпочалося використання проектного менеджменту як інструменту організаційного розвитку та розширення застосування проектного підходу до різних сфер суспільної діяльності. Наслідком цього було зростання складності системного описання різних категорій проектних моделей. На сьогодні управління проектами активно використовує теорію активних систем [6], теорію складних систем [7], моделі проактивного розвитку [11], стратегічне планування [23] та ін. Одночасно, проектний менеджмент відмовляється від жорстких ієрархічних систем управління і переходить до динамічних проектно-орієнтованих систем, які закріплені у нових стандартах управління проектами, програмами та портфелями [22; 29]. Зростає популярність управління проектами на основі цінностей, яке обумовлює специфічну місію кожного проекту/програми та структурує проектний підхід для створення цінностей [10]. В сучасній методології Р2М проект визначається як комплекс взаємопов'язаних заходів, призначених для створення унікальної цінності [22]. У останніх посібниках все частіше йдеться про перехід від економіки показників до економіки цінностей [14; 21; 24], що робить ціннісно-орієнтований підхід інструментом еволюційного розвитку систем. Головна ідея управління проектами і програмами – це створення нових людської цінностей через реалізацію проектів. Зазначена концепція все ширше застосовується в практиці управління і сьогодні в Україні проектний підхід стає загально визнаним інструментом розвитку будь-яких систем.

Мета статті

Мета цієї статті – дослідити основні положення методології ціннісно-орієнтованого портфельного розвитку організації та запропонувати модель

життєвого циклу портфеля розвитку організації, що постійно балансується для зростання організаційної цінності.

Основний матеріал дослідження

Управління портфелем проектів – це вищий рівень зрілого проектного менеджменту в організаціях, який має відповідати законам еволюційного розвитку систем. Методологія ціннісно-орієнтованого портфельного управління виділяє такі етапи розробки портфеля: визначення місії, стратегії розвитку та цілей організації, трансформація стратегії у проекти, формування портфеля проектів, реалізація цінностей портфеля та повторна оцінка портфеля. Але перш ніж сформулювати ціннісно-орієнтований портфель розвитку треба сформулювати стратегічне бачення майбутнього розвитку організації, вирішивши проблему ідентифікації внутрішніх організаційних цінностей та їх можливої зміни.

Одна з базових основ методології проектного управління це системний підхід, який розглядає підприємство як систему, в якій можна виділити два блоки управління. Один блок – це організація виробництва, що представляється технічною системою, процесами, що відбуваються у ній, персоналом обслуговуючим цю систему і т. ін. Другий блок – це система управління, орієнтована на підвищення ролі організаційної культури і нововведень, мотивацію співробітників і стиль керівництва, заснованого на знаннях. Системні методи проектування, які мають місце в проектах з матеріальними об'єктами (технічними системами), названі жорстким системним підходом (HSA), а методи, які застосовуються у випадках проектів соціальної спрямованості і стосуються досягнення головних «місійних» цілей діяльності, загальнолюдських інтересів і цінностей, названі м'яким системним підходом (SSA) [22]. Для проектування і управління виробництвом, яке представляє технічна система застосовують жорсткий системний підхід. Для проектування системи управління, орієнтованої на підвищення ролі нововведень і мотивацію співробітників застосовують м'який системний підхід. У сучасній методології ціннісно-орієнтованого розвитку категорія «м'яких компонентів» стає ключовою.

У вересні 2012 р. опубліковано міжнародний стандарт з управління проектами ISO 21500 [29]. Це перший стандарт із сімейства стандартів ISO, який розглядає не лише управління окремими проектами, але і управління програмами і портфелями. Стандарт ISO 21500 демонструє, що професійне проектне управління відходить від «жорстких» інструментів планування та переважного акценту на оптимізацію фінансового прибутку,

а все більше уваги приділяє створенню нових знань (в стандарті 21500 додано процес «збереження пройдених уроків») та управлінні співробітництвом (процеси «управління ресурсами» та «управління стейкхолдерами»). Найбільш значущими факторами успіху для розвитку організації стають такі «м'які компоненти» проектного управління, як організаційні цінності, довіра, соціальна відповідальність, культура взаємодії та ін.

Запровадження нового стандарту проектного менеджменту потребує від управлінців освоєння нових «м'яких компетенцій»: вміння домовлятися, знаходити творчі рішення, формувати довіру, знаходити та підтримувати спільні цінності – все, що вважається «суб'єктивними факторами» управління. Жорсткий системний підхід заснований на об'єктивній дійсності систем в світі, має добре визначені початкові умови та технічні чинники, застосовує традиційні методи аналізу систем та обчислювальну техніку. М'який системний підхід часто має справу із невизначеними вимогами майбутньої трансформації системи, важливими суб'єктивними чинниками, вільним застосуванням інструментів розв'язку організаційних проблем за розсудом аналітика. Основні відмінності між жорстким та м'яким системними підходами надано у табл. 1.

Таблиця 1

Відмінність жорсткого та м'якого системного підходу

Жорсткий системний підхід	М'який системний підхід
Проблема має певне рішення	Надто багато проблем має бути вирішено
Проблема має ряд досяжних цілей	Досягнення цілей важко виміряти
Проблема відповідає на питання «Як?»	Акцент проблеми фокусується не тільки на питанні «Як?», але важливе і питання «Що?»
Проблема має детерміновану складність	Проблема має непередбачену, не детерміновану складність
Ймовірно, що можливо визначити параметри невдачі	З проблемою дуже нелегко мати справу
Рішення проблеми не залежить від системи цінностей	Рішення залежить від системи цінностей та професійної ментальності персоналу
Логічно-послідовні зв'язки	Інтуїтивні метафоричні зв'язки

Існує думка, що основна риса м'якої системної методології – це робота виключно з «м'якими проблемами», які включають психологічні, соціальні і культурні аспекти управління.

Але «жорсткість» або «м'якість» системного підходу – це не властивість проблемної ситуації, до якої він звертається, це скоріше метод. Жоден з цих підходів не можна вважати правильним або неправильним, це скоріше різні способи мислення. Сучасна методологія проектно-орієнтованого розвитку систем вимагає, аби ми навчилися свідомо вибирати метод залежно від специфічної перспективи і аспектів ситуації. Проектно-орієнтовані системи – це комплексні моделі організаційної діяльності, потрібні для того, щоб організації мали змогу ефективно розвиватися. У таких моделях проектні менеджери дуже часто стикаються із нестачею наявних даних, що не дозволяє з достатньою мірою упевненості встановити адекватність вибраної для опису ситуації моделі. У цих випадках часто використовуються можливості теорії нечітких множин, теорії несилової взаємодії [19], що дозволяє надати математичний зміст нечітким експертним оцінкам. При цьому нечіткі множини додають експерту гнучкості в процесі оцінки числових прогнозних величин. Далі залишається лише скористатися знайденими нечіткими чисельними показниками для порівняння виділених об'єктів та їх оптимізації.

Цілісне уявлення про стратегію розвитку організації потребує окрім жорстких формалізованих підходів застосування м'яких системних засобів та інструментів. Розробник теорії еволюції цінностей К. Грейвз [27] вважав, що етапи розвитку цінностей організації можна охарактеризувати залежно від прояву певних правил, норм і принципів внутрішньої взаємодії. Розглянемо детальніше характеристику цінностей по рівнях спіралі розвитку і їх прояву у стратегіях організації (табл. 2).

К. Грейвз перший зазначив, що будь-яка соціальна система в своєму розвитку проходить через певні стадії завдяки змінам зовнішніх умов існування, причому коли активується нова система цінностей, людина змінює свою психологію та правила життя. Дослідження різних культур показали, що для всіх систем характерні однакові стадії, з тією лише різницею, що в менш розвинених культурах велика частина населення знаходиться на ранішніх стадіях розвитку. Закони розвитку систем стверджують, що в умовах змінного зовнішнього середовища, система, розвиваючись, нарощує складність [7]. Відносна складність системи є ознакою вищого порядку. Якщо примітивні суспільства можуть складатися із сотень або тисяч осіб, то для реалізації найбільш складних технологій сучасна соціальна система може нагромаджувати до 100 млн осіб і більше. Спостерігаючи те, як окремі системи входять у складніші відносини, можна передбачити, що все суспільство надалі піде тим же шляхом. Особлива цінність теорії Грейвза в

її холічному підході – кожен наступний рівень розвитку суспільства розглядається як черговий етап зміни єдиного цілого, тобто вищі рівні розвитку суспільства не заперечують, а включають всі попередні етапи. Модель є ієрархічною, в ній ціннісні мему (меметика – наука про організацію смислової інформації) йдуть у порядку зростаючої складності, але при цьому не мають кінцевої межі. Рівні не змінюються за одну ніч, пробудження нових мемів при спіральному русі відбувається після того, як накопичується достатня енергія для переходу до наступного стану системи. Ціннісні мему поводяться як хвилі, причому кожна наступна хвиля складніше попередньої [13].

Як правило, суспільства неоднорідні за ціннісним складом. Чим більш розвиненіше, складніше суспільство – тим більше різноманітність його рівнів цінностей. На сьогодні за оцінкою Д. Бека і К. Кована [13], 10% населення Землі знаходиться на «фіолетовому» рівні, 20% – на «червоному» і 40% – на «синьому». Останні 30% населення розосереджені по «помаранчевому» і «зеленому», з незначним потраплянням у «жовтий» і вище. Процес переходу на новий рівень не є чимось незворотним чи неминучим. Система може застрягти на «синьому» рівні, тоді як «помаранчеві» економічні умови підштовхують її до абсолютно іншого стилю ведення справ. Таке «застрягання» зазвичай закінчується для системи повним банкрутством. Після дослідження профілю домінуючих цінностей в Україні виявлено [28], що найчастіше в українських компаніях ми маємо справу із чотирма домінуючими рівнями цінностей: фіолетовим, червоним, синім та помаранчевим (табл. 2). Саме ці рівні відповідають відомій діагностичній моделі конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїна [15]. Дана модель допомагає достатньо чітко визначити тип домінуючих цінностей, на які орієнтована організація у відповідь на виклики зовнішнього середовища. В основу моделі покладена рамкова конструкція конкуруючих цінностей організації чотирьох «ідеальних» типів організаційних культур (рис. 1).



Рис. 1. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей

Головні цінності – адаптивність та внутрішній/зовнішній фокус перебувають на різних полюсах, конкурують між собою, тобто гнучкість виключає стабільність, внутрішня орієнтація виключає зовнішню спрямованість. У результаті обидва протилежні виміри формують квадранти, які конкурують один з одним по діагоналі. Чотири «ідеальних» типи культури за цією моделлю: ієрархічна, ринкова, кланова та адхократична. Адхократична (від лат. ad hoc – термінова, спеціалізована, динамічна) культура тотожна помаранчевому (за К. Грейвзом) рівню цінностей та відповідає суто проектній культурі. Рамкова модель за К. Камероном та Р. Куїном співпадає із подвійною спіраллю еволюційного розвитку систем К. Грейвза для чотирьох найбільш розповсюджених рівнів організаційних цінностей в Україні і, мабуть, саме тому вона набула широкого застосування у практиці організаційного консультування у нашій країні.

Упродовж життєвого циклу організація проходить певні точки біфуркації, в яких потрібно ініціювати зміни через проекти [11]. Цілісне уявлення про розвиток організації з позиції оцінки проблем на певних стадіях життєвого циклу вимагає детального розгляду цінностей, на основі яких формується портфель. Відповідно до теорії К. Грейвза [13] розвиток організації йде по подвійній спіралі:

- зовнішня спіраль – це умови життя і проблеми, з якими організація стикається у визначений історичний період часу;

- внутрішня спіраль – це індивідуальні особливості організації, когнітивні процеси, тобто колективний інтелект та ментальні здібності, якими організація «фільтрує» зовнішній світ.

Зовнішні умови постійно взаємодіють з внутрішніми структурами організації, стратегія, що виникає при цій взаємодії, і визначає її рівень існування або перехід на інший рівень організаційних цінностей. Таким чином, виживаємість організації визначається її здатністю змінювати цінності залежно від змін зовнішнього середовища через портфелі проектів. Півколо обертання організації по спіралі за К. Грейвзом відповідає повному життєвому циклу компанії за І. Адісесом [1]. Рух по спіралі відбувається в осях «гнучкість-стабільність» (S^+, S^-) та «зовнішній фокус-внутрішній фокус» (F^+, F^-). Повне коло обертання по спіралі організація проходить за такою послідовністю:

$$F^- S^+ \rightarrow F^+ S^+ \rightarrow F^+ S^- \rightarrow F^- S^- . \quad (1)$$

Таблиця 2

Рівні організаційних цінностей та її стратегії розвитку

Рівень	Тип мислення	Стратегії	Цінності	Портфелі проектів
Фіолетовий	Кланове	Внутрішні кланові стратегії на основі формування ритуалів і традиції, сімейність усередині компанії	Приналежність до клану як гарантія благополуччя	Проекти, що не торкаються організаційної суті, інтересів клану, «косметичне» впровадження змін
Червоний	Егоцентричне силове	Жорсткі конкурентоздатні ринкові стратегії, рейдерство. Зовнішній лиск, імпульсивність в ухваленні рішень, виживання ціною інших життів, співробітники – ніхто в компанії	Прагнення прибутку та влади	Антикризові портфелі, силове впровадження змін
Синій	Підпорядкування закону та ієрархії	Стратегії регламентації діяльності компанії: опис бізнес-процесів, посадові інструкції, положення, правила, методики, корпоративні стандарти	Прихильність до порядку і закону, патріотизм	Внутрішні організаційні проекти регламентування системи управління
Помаранчевий	Матеріалістичне, націлене на досягнення результату	Досягнення успіху, важливий імідж і зростання доходів; це супроводиться впровадженням нових технологій, обґрунтуванням будь-якого рішення мовою чисел	Прагнення успіху шляхом інновацій	Проекти реінжинірингу бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій, внутрішня реорганізація
Зелений	Націленість на збереження середовища, консенсус, міжособові зв'язки	Впровадження корпоративної соціальної відповідальності, розробка соціальних пакетів, відкриття добродійних фондів	Гармонійне соціальне середовище, рівність можливостей	Соціальні проекти та портфелі проектів, направлені на збереження довкілля
Жовтий	Системне і інтегруюче, орієнтація на якість життя	Розробка різних сценаріїв розвитку компанії, принцип самостійності та самоорганізації структурних одиниць, постійне вчення для оптимізації процесів	Синергетичне інтеграційне прийняття різноманітності	Повна відміна бюрократії та новий проектний офіс жовтого рівня

Життєвий цикл кожного ціннісного мему: «пробудження – підйом – розквіт – затухання – відмова» повторюється на кожному півколі і викликається потужними силами зовнішнього впливу та внутрішнього невдоволення. Два головні завдання будь-якої організації – зовнішня адаптація і внутрішня інтеграція – постійно штовхають організацію до руху по спіралі (рис. 2). Успіх процесів еволюційного розвитку забезпечується на основі знання закономірностей спірального руху, побудови системи дій у вигляді синергетичного портфеля проектів відповідного змісту [20].

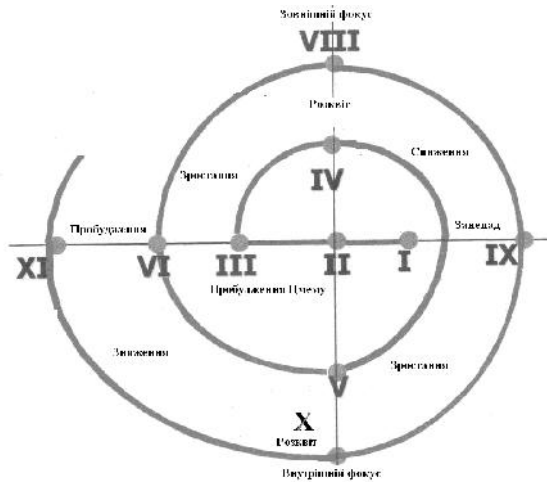


Рис. 2. Життєвий цикл ціннісного мему

Зрозуміло, що «ідеальна» стратегічна позиція підприємства постійно змінюється у часі, тому завдання пошуку найкращої стратегії стоїть перед будь-якою організацією постійно. У період активної реалізації нового ціннісного портфеля організація переживає період хаосу, що супроводжується ослабленням при переході точок біфуркацій [11]. Але потім слідує період стабільної експлуатації упроваджених рішень та раціонального використання отриманих цінностей. Моделювання цього процесу може бути здійснене із використанням інструментарію проектного управління. Основним механізмом логічного зв'язку різних компонентів портфеля є рівень домінуючих цінностей, що проектується на аспекти управління підприємством. При цьому кількість рівнів проектування може бути досить великою і керівництво має можливість проектувати організацію за певними аспектами, абстрагуючись при цьому від інших проекцій. Якщо стратегія розвитку концентрується на конкурентній боротьбі, досягненні цілей за будь-яку ціну, то в компанії переважають цінності третього і п'ятого рівнів (червоний і помаранчевий колір). Ознаки цих стратегій можна спостерігати в українській практиці максимізації прибутку від проекту за будь-яку ціну.

У стратегіях четвертого і шостого рівнів (синій і зелений колір) переважають соціальні зв'язки і міжособові стосунки. Ці стратегії направлені на побудову гарного клімату усередині компанії, добрих стосунків із громадськістю, соціальною відповідальністю.

Методологія управління на основі цінностей структурує підхід до розвитку організації через створення цінностей, пріоритетів організації та потреб стейкхолдерів і клієнтів. На сьогодні проекти та програми розглядають як засіб реалізації місії та цілей власника, що веде до створення нових цінностей, для яких характерні унікальність та відмінні риси. Впровадження «ціннісного підходу» до проектно-керованої організації потребує визначення базових концепцій, елементів і структури відповідного ціннісного механізму [9]. Саме портфель проектів є інструментом, який дає змогу інтегрувати дії виконавців, щоб бачення майбутнього компанії стало реальністю.

Поступове нарощування можливостей системи у міру розвитку проектного управління вже не вперше зображують у вигляді спіралі, що розкручується від центра, як показано на рис. 3. Відповідно до цієї простої моделі розвиток організації через проектне управління описується як поступове охоплення все більшої площини, що розширюється у міру переходу проектів від етапу до етапу і від ітерації до ітерації. Ця модель робить акцент на тому, що спіральний розвиток приводить до поступового розширення сфери предметної області організації (сервісна, схематична та системні моделі) [22]. Спіраль наочно ілюструє, що традиційні етапи життєвого циклу портфеля, як і постійне удосконалення, ніколи не закінчуються.

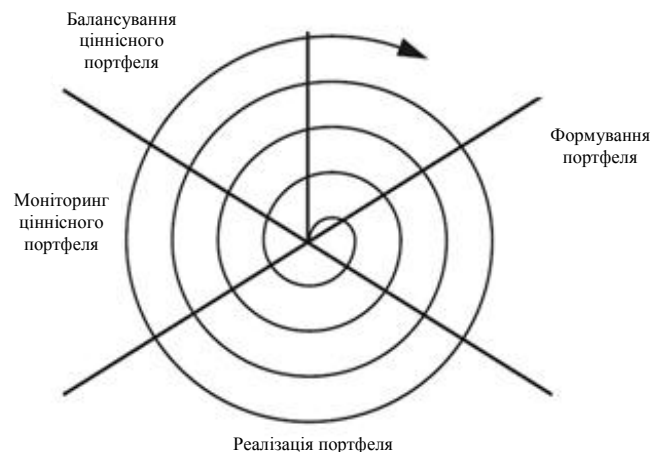


Рис. 3. Модель життєвого циклу портфеля проектів

Освоєння більш розвинених рівнів цінностей додає компаніям таких важливих переваг:

– розширення простору організаційних цінностей відбувається у напрямку збагачення різновидів організаційних форм і набагато складнішого концептуального простору існування;

– розширення концептуального простору відбувається у напрямку до більш масштабних поглядів на речі, розширенню зон впливу та проміжків часу;

– послідовне збільшення числа альтернатив призводить до більшого числа варіантів способів здійснення однієї і тієї ж речі;

– послідовне збільшення числа мір вільності призводить до більшого числа можливостей в плані реалізації проектного управління.

Життєвий цикл управління портфелями спирається на процес регулярного аналізу отриманих цінностей. У системі знань РМІ управління портфелем проектів представлено двома групами процесів:

– група процесів вирівнювання – включає елементи управління портфелем, що відносять компоненти портфеля до певних категорій і піддають їх оцінці з метою включення/виключення до складу портфеля;

– група процесів моніторингу і контролю – заснована на індикаторах діяльності, за допомогою яких періодично вирівнюють компоненти портфеля щодо стратегічних цілей.

Група процесів вирівнювання забезпечує поточною інформацією портфельну діяльність, спрямовану на досягнення стратегічних цілей, дозволяючи оцінювати компоненти портфеля. Дана група процесів активізується на час формалізації стратегічних цілей організації в рамках формування бюджетів і планів на найближчу перспективу або у випадку зміни ділової кон'юнктури.

Група процесів моніторингу і контролю забезпечує виконання дій у рамках управління портфелем відповідно до метрик прогресу, встановлених організацією. Такі показники, як отримана цінність за різними аспектами діяльності організації, можуть відслідковуватися шляхом

агрегування інформації з прогресу виконання портфеля.

Метою процесів моніторингу і контролю портфельного управління розвитком є постійна адаптація до змінних умов зовнішнього середовища. При відстежуванні портфеля розвитку організації необхідно визначити систему критеріїв оцінки і редагувати цілі організації у просторі заданих критеріїв. У портфель постійно додаються проекти, які приносять найбільшу цінність та задовольняють ресурсним обмеженням організації.

Модель життєвого циклу портфеля проектів багато в чому збігається з класичною спіральною моделлю розвитку Г. Буча, представленою як ілюстративна модель розвитку системи [16]. Якщо додати до неї систему координат «час-зміни», то отримуємо рівні додавання цінності, що реалізуються на відповідних віхах портфеля (рис. 4).

Таке моделювання життєвого циклу портфеля має два призначення: модель визначає послідовність управлінських дій із додавання цінності та слугує основою для організації детальних планів робіт.

У першому випадку ми маємо справу із концептуальною моделлю організаційних цінностей, а в другому – модель перетворюється на інструмент планування. Вочевидь, що можливості, які надаються наступними обертами спіралі, ніколи не відміняють рівней, досягнутих на попередніх етапах, а лише розширюють можливості використання організаційних цінностей. Модель демонструє лише верхній рівень управління портфелем проектів, але вона добре узгоджується із декомпозицією верхнього рівня на складові елементи портфеля. Таким чином, можна стверджувати, що модель масштабована по вертикалі. При переходах на нижчий рівень моделювання можна говорити і про атрибутивність моделі та про її розширюваність.

1. Ідентифікація	3. Оцінювання	5. Балансування	6. Ініціювання	7. Відстежування	8. Стратегічні
2. Категоризація	4. Ранжування та відбір	портфеля	портфеля	портфеля та звітність	зміни

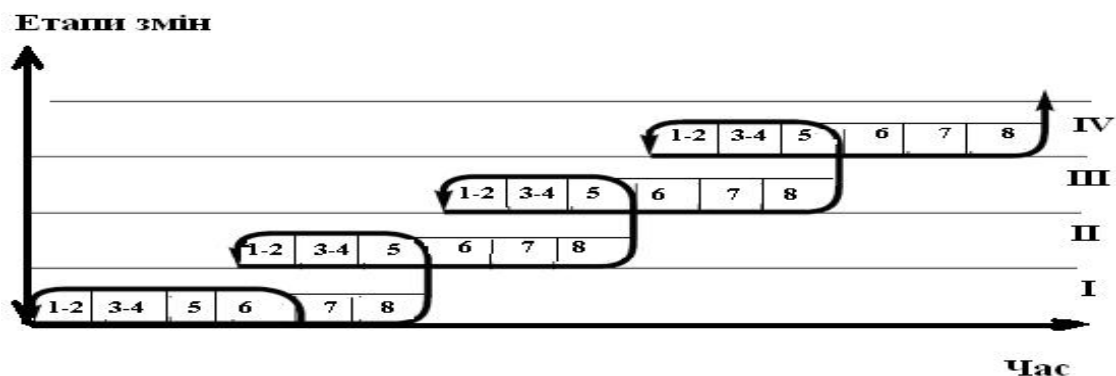


Рис. 4. Ітераційна модель розвитку портфеля проектів

Стан організації в період активної реалізації проектів ціннісного портфеля є перехідним процесом, що супроводжується ослабленням організаційних зв'язків, і схильністю до різних стихійних відхилень від визначеної траєкторії розвитку. У цей період багато компаній стикаються із конфліктами на основі різних пріоритетів розвитку всередині компанії. Конфлікти виникають не тому, що є різні погляди на пріоритети розвитку, а тому що в компанії немає єдиної узгодженої системи пріоритетів. «Ціннісно-орієнтоване управління» – це пошук і прийняття таких пріоритетів, які мають забезпечити компанії довгостроковий еволюційний розвиток. Головне завдання ціннісно-орієнтованого управління – організувати спільну погоджену роботу всіх конфліктуючих підрозділів, оскільки після узгодження ціннісних пріоритетів компанія перетворюється на спільноту однодумців, що забезпечує успішне досягнення її цілей. Оскільки наші знання і досвід адитивні, рух по спіралі йде у бік більшої складності. Ітераційна модель, що спіралью розкручується вгору і вище, побудована в тривимірному просторі в координатах зовнішній/внутрішній фокус, час та прогрес упорядкування, відображує сучасні наукові уявлення про характер процесів розвитку. Спіраль відображує єдність циклічності і поступальності в процесах розвитку, а також зростання кількості змін в одиницю часу, внаслідок інтенсифікації інформаційних процесів. Спіраль інтерпретується як перехідний процес від нижчих рівнів організації до більш високоорганізованої структури. Спіраль є яскравою метафорою зростання проектної зрілості. Вона синтезує в собі позитивні сторони двох протилежних концепцій: простору можливостей, що розширюється, із безкінечним постійним удосконаленням.

Ітераційна модель (див. рис. 4), дозволяє масштабувати стратегічне рішення як по вертикалі, збільшуючи кількість різних проєкцій, так і по горизонталі, збільшуючи кількість видів проєктованих об'єктів і видів зв'язків між ними. Структурна декомпозиція портфеля на проекти та програми означає можливість моделювання організації з різною мірою деталізації, починаючи від підприємства в цілому, закінчуючи окремою структурною одиницею. Це також дозволяє створювати найкращі умови і структури для цілеспрямованого відбору і накопичення нових знань.

Висновки

Розуміння суті і причин спіралеподібного характеру розвитку має велике теоретико-пізнавальне значення, оскільки спіралеподібність

руху властива матерії на різних рівнях її будови і розвитку. Отже, феномен спіралеподібності розвитку систем заслуговує на глибоке вивчення. Розуміння суті і причин спіралеподібного характеру розвитку систем можна дослідити із застосуванням жорсткого та м'якого системного підходів. Вибір певного підходу дає змогу подивитися на розвиток організації під іншим кутом зору.

Управління еволюційним розвитком організації можна здійснювати через реалізацію портфельного управління на основі спірального життєвого циклу з використанням відомих методик, методів та інструментарію. Визначення домінуючих цінностей системи управління компанії формалізує реалізацію ціннісно-орієнтованого портфеля розвитку, завдяки чому організація переходить на новий рівень конкурентоздатності.

Запропонована ітераційна модель портфельного управління допускає масштабування, тобто може відображати реальні процеси розвитку організації із визначеною деталізацією. Така розширюваність дозволяє використовувати модель на різних етапах планування – від стратегічного плану еволюційного розвитку організації і до окремих детальних планів управління компонентами портфеля проектів.

Список літератури

1. Адизес І. *Управление жизненным циклом корпорации* / И. К. Адизес; пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР, 2011. – 384 с.
2. Ансофф И. *Стратегическое управление* / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Аньшин В.М. *Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности* / В.М. Аньшин, И.В. Демкин, И.М. Никонов, И.Н. Царьков – М.: МАТИ. 2007. – 117 с.
4. Бабаев И.А. *Формирование генетического кода проекта как инструмента навигации по его жизненному пути* / А.И. Бабаев, С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // *Управление проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. / під ред. В.А. Рача.* – 2005. – № 2(14). – С. 5 – 11.
5. Блауберг И.В. *Сущность и становление системного подхода* / И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. – М.: Наука, 1973. – 270 с.
6. Бурков В.Н. *Модели и методы мультипроектного управления* / В.Н. Бурков, О.Ф. Квон, Л.А. Цитович. – М.: ИПУ РАН, 1997. – 63 с.
7. Бусленко Н.П. *Лекции по теории сложных систем* / Н.П. Бусленко, В.Е. Калашников, И.Н. Коваленко. – М.: Радий, 1993. – 440 с.
8. Бушуев С.Д. *Формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організацій* // С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуєва // *Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В. А. Рача.* – 2009 – №3 (31). – С. 5 - 14.

9. Бушуев С.Д. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. – 2010. – № 1/2 (43). – С. 4–9.
10. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: Т. 1, Версия 1.2 / пер. с англ. под ред. проф. Бушуева С.Д. – К.: Науковий світ, 2009. – 173 с.
11. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / Н.С. Бушуева. – К.: *Наук. світ*, 2007. – 270
12. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф.Ж. Гуияр, Д.Н. Келли; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
13. Дон Е. Бек. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями / Дон Е. Бек, Крис К. Кован; пер. с англ. – М.: *Открытый мир*, 2010. – 420 с.
14. Коттер Джон П. Впереди перемен. / Джон П. Коттер; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 256 с.
15. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ.; Под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Изд-во «Питер», 2001. – 320 с.
16. Ладюша Е.И. Моделирование систем: компьютерные методы исследования систем управления / Е.И. Ладюша. – М.: Смысл, 2012. – 310 с.
17. Маркс К. Энгельс Ф. Из ранних произведений / К. Маркс, Ф. Энгельс; пер. с нем. – М.: Госполитиздат, 1976. – С. 353–355.
18. Матвеев А. А. Модели и методы управления портфелями проектов / Матвеев А. А., Новиков Д. А., Цветков А. В. – М.: ПМСОФТ, 2003. – 208 с.
19. Медведева О.М. Модель коммуникації в проекті в аспекті теорії несилової взаємодії / О. М. Медведева // *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр.* / під ред. В. А. Рача. – 2005. – № 2(14). – С. 105–110.
20. Молоканова В.М. Дослідження синергетичних рівнів проектно-орієнтованого розвитку підприємства / В.М. Молоканова // *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр.* / під ред. В. А. Рача. – 2011. – № 4(40). – С. 5–11.
21. Петрушенко Л.А. Самодвижение материи в свете кибернетики / Л.А. Петрушенко. – М.: Наука, 1985. – 236 с.
22. P2M: Управление проектами и программами. / под ред. проф. Бушуева С.Д. – К.: *Науковий світ*, 2009. – Т. 1, Версия 1.2: Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий – 198 с.
23. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
24. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Шейн Э. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
25. Шмальгаузен И.И. Организм как целое в индивидуальном и историческом развитии / И.И. Шмальгаузен. – М.: Наука, 1989. – 276 с.
26. Ярошенко Ю.Ф. Модели «рушійні сили – опори» в управлінні проектами та програмами: Монографія / Ю.Ф. Ярошенко, Р.Ф. Ярошенко – К.: Саммит-книга, 2010. – 160 с.
27. Clare W. Graves. Compared with other theories. (англ.). – Режим доступу: http://www.clarewgraves.com/theory_content/compared/CGcomp1.htm
28. Спиральна динаміка в Україні. Соціальне опитування. – Режим доступу: <https://sites.google.com/site/spiraldynamic/text>.
29. The Project Workout / Міжнародна організація із розповсюдження кращої практики з управління проектами (англ.). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.projectworkout.com/standarts.html>.

Стаття надійшла до редколегії 16.05.2013

Рецензент: д-р техн. наук, проф. Н.С. Бушуєва, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.