

**Івко А.В.**

*Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ*

## **ОБГРУНТУВАННЯ ЗАСТОСУВАННЯ $\alpha$ -МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ САМОКЕРОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В МЕЖАХ СИНКРЕТИЧНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ**

Розвиток систем управління проєктами бурхливо відбувається останніми десятиліттями і роками. Новітні тенденції такого розвитку гідні того, щоб їх вивчати і впроваджувати на теренах проєктів відновлення України, що досі потерпає від російського вторгнення і значних руйнувань інфраструктури внаслідок цього. Проєкти відновлення інфраструктури України є пріоритетними для Президента України і Уряду [1], вони розглядаються комплексно як з метою забезпечення відновлення і розвитку економіки, так і з метою посилення обороноздатності. Серед новітніх тенденцій, що варто зазначити – демократизація управління проєктами та проєктно-орієнтованими організаціями в цілому, а також пошуки ефективних корпоративних методологій управління проєктами на основі змішування методологічних конструктів.

Наукові і практичні дослідження у цих контекстах визначають перспективність зазначених напрямів. Це дозволяє припустити, що зазначені напрями є не лише ситуативними трендами, але й визначальними дороговказами щодо підвищення ефективності проєктного управління в сучасних умовах. Такого підвищення конче потребує галузь відновлення інфраструктури України. Оскільки відновлення не тільки є масштабною задачею (з огляду на значні руйнування, що спричинені агресором), але й відбувається в

екстремальних умовах війни. А отже, проєктний менеджмент у галузі відновлення інфраструктури прости вимушений шукати нетривіальні шляхи хоча б просто до успішної реалізації. При цьому надзадачею слід вважати ефективну, результативну і продуктивну реалізація проєктів відновлення.

На перетині актуальності практичної задачі забезпечення ефективності проєктів відновлення і сучасних наукових трендів щодо самоорганізації та методологічного міксування, постає наукова задача дослідження синкретичного управління як методології в межах використання такої методології самокерованими організаціями (або організаціями, що використовують в системі управління елементи самокерованості) в контексті реалізації проєктів відновлення інфраструктури України.

Серед інших тенденцій сучасного проєктного менеджменту також варто відзначити діджиталізацію процесів управління, використання елементів штучного інтелекту в системах управління, застосування візуалізацій і дашбордів керівника для ефективного моніторингу реалізації проєктів і відповідного вчасного і адекватного реагування на відхилення проєктів від запланованих показників за часом реалізації, вартістю та якістю продуктів проєкту, а також процесів його виконання. Окремим кейсом вирізняється сучасна вимога до глибшої і комфортнішої співпраці команди управління проєктами зі стейкхолдерами.

Більшість зазначених тенденцій будемо намагатися охопити та врахувати в моделях і методах синкретичної методології управління проєктами, програмами та портфелями проєктів.

Моделі управління проєктами загалом і управління проєктами розвитку зокрема розглядалися у багатьох дослідженнях. Перш за все, вони створюються на основі традиційних моделей, що подані у стандартах управління проєктами. Такі стандарти самі є узагальненням поширених і вивірених практик у галузі проєктного менеджменту. Зокрема, остання

редакція найбільш відомої методологічної розробки галузі РМВОК містить стандарт з управління проектами та настанову до зводу знань з управління проектами. До стандарту входить окремий блок, що описує систему поставки цінностей через проекти, та 12 принципів сучасного управління проектами. Звід знань містить опис моделей і методів для 8 сфер виконання проекту (стейкхолдери, команда, підхід до розробки та життєвий цикл, планування, проектна робота, постачання, вимірювання, невизначеність) та окремий блок, що описує підходи до припасування методологічних напрацювань РМВОК до конкретних проектів.

Останнім часом, у зв'язку із розвитком проектного менеджменту як у практичній, так і теоретичній площині, при використанні стандартів і методологій для управління багатьма проектами в організаціях (програмами проектів, портфелями проектів), виникає необхідність більш складних методологічних конструктів. Зокрема, така необхідність обумовлена появою гнучкого стандарту управління проектами Agile, який вже набув поширення далеко за межами ІТ галузі, в якій він виник. Таким чином, актуальним напрямком теоретичних і практичних розробок стає поєднання різних стандартів і їх елементів у межах корпоративної методології управління проектами для проектно-орієнтованих організацій. Один з можливих підходів до такого поєднання – це гібридизація, в межах якої на рівні корпоративної методології використовуються методологічні мікси, що складаються з окремих елементів різних методологій (моделей і методів), які припасовані як один до одного, так і до специфіки організації, в якій впроваджуються [2].

Такий підхід широко використовується як для великих сукупностей проектів, керованих організацією, так і для вибору адекватного методологічного підходу з використанням відповідних інформаційних технологій [3].

Крім того, суттєвим елементом сучасних систем проектного управління є самокерованість проектних команд або ж проектно-орієнтованих організацій в цілому. Започаткувала дослідження цього напрямку робота [4], в якій розглядалася «бірюзова організація» як наступний етап еволюції організаційного розвитку, а також надані опис і характеристики таких організацій. Згодом функціонування самокерованих організацій почало описуватися в межах нової наукової парадигми «холакратичного управління», де моделі і методи самокерованості набули подальшого розвитку, зокрема щодо моделей процесів самокерованих організацій та мотивації її учасників. Визначною характеристикою самокерованих організацій відповідно до наведених досліджень є демократичне управління, зменшення (або навіть зникнення) ролі формального лідера, самовизначеність учасників самокерованої команди як щодо задач і відповідальності за їх виконання, так і щодо мотивації за виконання/невиконання проектних завдань.

Аналіз згаданих наукових праць дозволив дослідити можливість використання зазначених напрацювань в проектах відновлення інфраструктури України і обґрунтувати доцільність такого використання. Зокрема, на основі такого аналізу було запропоновано новий підхід у поєднання зазначених особливостей сучасного проектного менеджменту, а саме підхід синкретичного управління [5]. Концептуальною відмінністю такого управління від гібридизації методологій слід визначити можливість окремого використання методологій в окремих частинах проекту (або портфеля проектів) без їх змішування на рівні корпоративної методології. Залишається можливість для окремих самокерованих команд обирати методологію управління проектами для використання в команді. Однак команда проекту (в межах портфеля або програми) може також визначити доцільним для себе використовувати гібридну методологію, проте інші команди інших проектів обирають стандарт, підхід або

методологічний гібрид незалежно від методологічних рішень інших команд. Як уже було зазначено, особливої актуальності синкретичний підхід набуває у портфелях проєктів з багатьма учасниками, які можуть представляти різні країни – що підтверджує практичну цінність такого підходу саме для проєктів відновлення та розвитку інфраструктури України.

Отже, сформулюємо чотири принципи щодо розробки моделей для управління проєктами розвитку самокерованих організацій в синкретичному контексті:

- одночасне виконання проєктно-орієнтованими організаціями декількох проєктів, що можуть бути поєднані у портфелі або програми;
- одночасне використання декількох стандартів та/або методологій в діяльності проєктно-орієнтованої організації;
- використання проєктно-орієнтованою організацією синкретичного підходу: не змішування методологій, що використовуються окремими проєктами організації; можливість вибору командами проєктів власної методології;
- використання у проєктно-орієнтованій організації елементів самокерованості або діяльність в цілому на принципах самокерованості.

Із використанням зазначених принципів, та із урахуванням обґрунтованої актуальності відповідної наукової задачі, запропонуємо  $\alpha$ -модель управління проєктами розвитку самокерованих організацій в синкретичному контексті для проєктів відновлення інфраструктури (рис. 1).

В зазначеній моделі життєвий цикл проєктів портфеля самокерованої організації складається з чотирьох фаз: ініціалізація (I), реалізація (R), тестування (T) та закриття (C). Команда кожного проєкту обирає методологію управління ним ( $M1$ ,  $M2$ ,  $M3$ ) на фазі ініціалізації. Такий вибір може відбуватися спонтанно (відповідно до характеру

самокерованих команд, коли кожен їх учасник може брати ініціативу на себе або формулювати пропозиції, зокрема і щодо концептуальних проєктних рішень) або цілеспрямовано (з включенням відповідної задачі щодо вибору методології до плану фази ініціалізації).

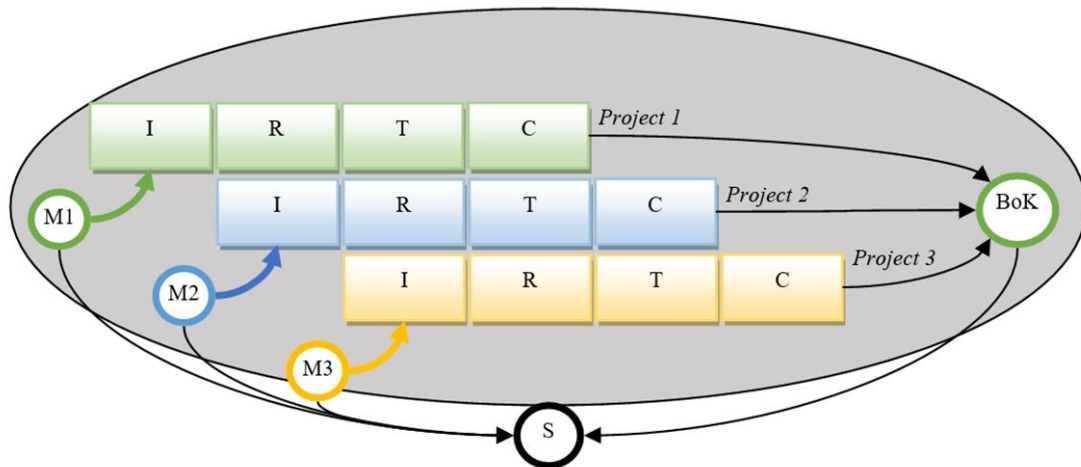


Рис. 1.  $\alpha$ -модель управління проєктами розвитку самокерованих організацій

в синкретичному контексті

Артефакти проєктів зберігаються і обробляються у базі знань проєктно-орієнтованої самокерованої організації (BoK), сама база знань обов'язково повинна мати ІТ реалізацію.

У якості основи корпоративної системи управління проєктами пропонується синкретична методологія (S), що з одного боку отримує інформацію з бази знань проєктного управління, а з іншого – здійснює взаємодію з проєктами портфеля через інтерфейси до їх методологій. Такі інтерфейси надають інформацію про реалізацію проєктів портфеля у формі, відповідній методологіям. Задачею синкретичної методології є інтерпретація такої інформації для прийняття рішень на рівні портфеля та передача керуючих впливів на проєкти від корпоративної методології управління проєктами в методологічних конструктах, притаманних

кожному проєкту. Причому перемішування методологій не має відбуватися.

Загалом варто зазначити, що спостерігається зростання потреби в нових методологічних підходах до управління складними сучасними проєктами та їх сукупностями в умовах такої, що збільшується, турбулентності проєктного оточення і більшого панування VANI світу (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). Війна в Україні, що відбувається внаслідок агресії російської федерації, і далі спричиняє все більше руйнувань. Актуальними зараз є проєкти відновлення інфраструктури, до виконання яких, зокрема внаслідок недостатності бюджетних коштів, залучаються і надалі будуть залучатися досвідчені іноземні партнери. Масштабність проєктів відновлення інфраструктури визначає можливість множинної участі в кожному з таких проєктів. Різні учасники з різною культурою управління, з різними перевіреними і відпрацьованими (в межах свого досвіду) методологіями, повинні мати можливість ефективно співпрацювати в проєктах відновлення для досягнення їх більшої ефективності.

На виконання таких задач спрямована синкретична методологія управління проєктами. Одною з характерних рис синкретичної методології є забезпечення можливості управління різними частинами проєкту (чи різними проєктами у портфелі проєктів) за допомогою різних методологій. Таким чином кожен з багатьох учасників проєктів відновлення інфраструктури може користуватися своїми методологічними напрацюваннями, не змінюючи звичної усталеної практики розвитку своєї ефективності.

Сьогодні одною з типових моделей, що розвивається і вдосконалюється в організаційному контексті управління проєктами та програмами, є самокерованість проєктних команд та самокерованих проєктно-орієнтованих організацій. Цей аспект варто враховувати при створенні

сучасних методологій управління проєктами відновлення інфраструктури України.

В цьому дослідженні сформульовано методологічний підхід синкретичного управління до реалізації проєктів відновлення інфраструктури та запропоновано моделі управління проєктами розвитку самокерованих організацій в синкретичному контексті, зокрема  $\alpha$ -модель управління проєктами розвитку самокерованих організацій в синкретичному контексті та надано візуалізацію зазначеної моделі.

Кваліфіковане впровадження зазначених напрацювань у практику реалізації проєктів відновлення інфраструктури дозволить потенційно підвищити ефективність таких проєктів та портфелів таких проєктів. Це дозволить зберігати тренд проєктів на дотримання ними проєктних обмежень, підтримує творчу атмосферу в командах проєктів, сприяє підвищенню компетентності учасників таких команд та збільшуватиме ймовірність успіху проєктів відновлення інфраструктури України та, маємо надію, непрямо, але наблизатиме перемогу України.

### **Список літератури**

1. Указ Президента України від 21 квітня 2022 р. №266/2022 «Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни». Київ, 2022. [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Президента України. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225> (дата звернення: 15.12.2023).
2. Бушуєв, С. Д. Гібридизація методологій управління інфраструктурними проєктами та програмами [Текст] / С. Д. Бушуєв, Б. Ю. Козир // Вісник Одеського національного морського університету. – Вип. 61 (Вересень), 2020. – С. 187-207. <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2020-1-5-26>.

3. Kononenko, I. Information technology for choosing the project portfolio management approach and the optimal level of maturity of an organization [Текст] / Igor Kononenko, Maximilien Kpodjedo, Andrii Morhun, Maksym Oliinyk // Radioelectronic and Computer Systems. – №4, 2022. – pp. 173-190.
4. Laloux, F. Reinventing Organisations: A Guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness [Текст] / Frederic Laloux. – Nelson Parker. – 2014. – 382 p.
5. Івко, А. В. Підходи синкретичного управління в проєктах відновлення дорожньої інфраструктури [Текст] / А. В. Івко // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки». Науковий журнал. – Випуск 3(53), 2022. – С. 433-442.

УДК 33.331

**Ігченко Д.М.**

*Національний університет «Чернігівська політехніка»*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

На сьогодні в сучасному бізнес-середовищі дедалі більше компаній, незалежно від їхніх масштабів та сфери діяльності, змінюють свої продукти та послуги, адаптуючи їх до цифрових можливостей, які відкриваються завдяки новим технологіям. Впровадження таких процесів вимагає культурних та робочих змін до застосування нових методологій, таких як Agile, для успішної адаптації до нової цифрової реальності. Ефективна цифрова трансформація потребує постійного ухвалення тактичних рішень в умовах зміни ринкового середовища та процесів диджиталізації. У цьому контексті методологія управління проєктами стає ключовою ланкою, а менеджери проєктів стають