

**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ ЗМІН ТА РИЗИКІВ:
ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ**

У даній статті розглянуті деякі сучасні проблеми і шляхи оптимізації рішень, які підвищують ефективність управління проектами. Автором проаналізовані окремі експертні рекомендації стосовно формування концептуальних підходів до проектного менеджменту. Зокрема досліджені сучасні методики, розроблені Інститутом проектного менеджменту (PMI) у США в якості Стандарту відносно компетентностей виконавців проектів.

Зроблено висновок, що в Україні органам виконавчої влади слід особливо увагу приділяти формуванню сучасного управлінського менеджменту в умовах змін і ризиків із врахуванням сучасних міжнародних стандартів та реформування нормативно-правової бази України. Адже у кінцевому рахунку ідеться про той дух підприємництва й технічної компетентності, який спроможний допомогти Україні у досягненні статусу держави середньої ваги, яка б стала багатим членом об'єднаної Європи.

Ключові слова: проект, управління проектами, проектний менеджмент в умовах ризиків, ядерний / Атомний проект, фізики-атомники, Україна.

В данной статье рассмотрены некоторые современные проблемы и пути оптимизации решений, которые повышают эффективность управления проектами. Автором проанализированы экспертные рекомендации по формированию концептуальных подходов к проектному менеджменту. В частности исследованы некоторые современные методики, разработанные Институтом проектного менеджмента (PMI) в США в качестве стандарта компетенций исполнителей проектов.

Сделан вывод, что в Украине органам исполнительной власти следует особо внимание уделять формированию современного управленческого менеджмента в условиях изменений и рисков с учетом современных международных стандартов и реформирования нормативно-правовой базы Украины. В конечном счете речь идет о том духе предпринимательства и технической компетентности, который способен помочь Украине в достижении статуса государ-

ства «среднего веса», которая стала бы желанным членом объединенной Европы.

Ключевые слова: проект, управление проектами, проектный менеджмент в условиях рисков, ядерный / Атомный проект, физики-атомщики, Украина.

This article describes some of the current problems and ways of optimization solutions that improve the efficiency of project management. The author analyzes some expert advice on the development of conceptual approaches to project management. Specifically we studied some modern techniques developed by Project Management Institute (PMI) in the US as the standard of competence projects executors.

It is concluded that in Ukraine, executive bodies should pay particular attention to the formation of modern administrative management in the face of change and risk in accordance with modern international standards and the reform of the legal framework of Ukraine. After all, ultimately it is about the spirit of enterprise and technical competence, which is able to help Ukraine in achieving the status of the state average, which would be a welcome member of European Union.

Keywords: project, project management, project management in changes and risks context, Atomic Project, nuclear physicists, Ukraine.

Кожне суспільство перехідного типу, котре тим чи іншим способом намагається подолати бідність, неоднозначні соціальні проблеми, бажаючи при цьому не сходити зі шляху інноваційно-технологічного поступу, має насамперед оцінити власні ресурси, якість людського капіталу та часові можливості. У контексті сучасного глобального розвитку кожна держава немов би опиняється перед непростими викликами всесвітнього масштабу і у багатьох представників політичного класу (особливо небагатих і не дуже успішних країн) виникає запитання: а чи не повертаються часи, коли державні мужі змушені будуть знов керуватися макіавелістичними принципами, роблячи ставку на силові методи в умовах жорсткої конкуренції й анархічної поведінки близьких і далеких сусідів. Однак на початку XXI ст. стати на такий оманливий шлях було б великою помилкою. Адже, як зазначає відомий німецький соціолог Ульрих Бек, політика сьогодні (різноспрямована і полісемантична) розгортається у “складному й контингентному світово-

му суспільстві”, де під “політикою” і “державою” маються на увазі не традиційні схеми, засновані на економічно й націоналістично усічених поняттях політики і держави, притаманних зокрема парадигмам неокласичної економічної теорії, марксистської теорії або ж політологічного реалізму. За нових умов ідеться про дещо інше – динамічну самотрансформацію політики і держави для розширення їхнього ігрового поля, де б розпочали ефективно діяти додаткові інструменти та інститути демократичного контролю, зокрема суб- і транснаціональні моделі узгодження [2, с.270-271].

Одним з таких специфічних, але тим не менш ефективних (можна сказати точкових) додаткових інструментів суспільних перетворень стає проектно-орієнтована діяльність, без якої сьогодні не обходиться жодна значима сфера загальнолюдського розвитку. У цьому контексті варто підкреслити, що у першому десятилітті ХХІ ст. близько половини усіх організаційних процесів відбувалося в рамках тієї чи іншої проектної діяльності.

54

Історіографія проблеми. Якщо говорити про сучасну наукову літературу, де трактуються складні й різнопланові питання управління проектами, то відразу слід відзначити, що нас цікавить не весь спектр проблем, так чи інакше пов’язаний із управлінським менеджментом. Увагу зосереджуємо на питаннях управління проектами в умовах змін і ризиків. У цьому зв’язку, на нашу думку, особливого значення набуває проблематика пов’язана з людським фактором в управлінні проектами, зокрема питання мотиваційно-орієнтованого менеджменту і лідерства у проектах. У такому контексті заслуговує на згадку монографія українських дослідників С.Д. Бушуєва і В.В. Морозова [4], де зачіпаються методологічні аспекти управлінської діяльності, а також проблеми добору команд менеджерів. Чимало місця відведено лідерству у комунікаціях, насамперед, сучасним особливостям міжособистісних комунікацій та методам “подолання бар’єрів”. Як зазначають сучасні сербські дослідники Деніела Циріч та Боян Лаліч, здійснити інновації завжди важко, проте “управляти інноваціями ще складніше”. Тому ми завжди знаходимось перед низкою дилем не тільки як створити потенціал інновацій, але яким чином “зробити інноваційні процеси більш керованими” [16]. Деякі аспекти сучасного стану управління проектами в Україні у порівнянні з іншими державами проаналізовано у статті А. В. Ручкіна та Н. К. Шеметової (2016). Зокрема ав-

тори досліджують рівень зрілості управління в органах влади [11]. Отже, перед нашою країною у сучасних глобальних та регіональних умовах постало амбітне завдання перетворити Україну у менеджську державу.

Нагадаємо тут ще раз досить коротко (адже ці питання вже висвітлювались у спеціальній літературі), що з метою подальшої стандартизації проектно-орієнтованої діяльності і для громадських, і для комерційних організацій, а також для органів влади і самоврядування були розроблені і прийняті *засадничі методи до управління проектами*, описані у стандартах міжнародних і професійних організацій, зокрема Project Management Institute (PMI), International Project Management Association (IPMA), Association for Project Management (APM), International Standard Organization (ISO) та інших.

До прикладу, Міжнародна Асоціація Управління Проектами (IPMA) – сьогодні зареєстрована в Швейцарії як некомерційна, професійна організація, основною функцією якої є сприяння розвитку та широкому застосуванню на практиці різних методик проектної діяльності і підтримка розвитку «Управління проектами» як самостійної фахової дисципліни.

Виклад матеріалу. Оскільки під проектом розуміється насамперед унікальний процес, що складається із сукупності скоординованих і керованих видів діяльності, то у центрі уваги будуть параметри особистісних компетенцій тих, хто приймає участь у виконанні проектів на різних його етапах. Заключну частку запропонованої розвідки присвяtimo освітнім практикам, які орієнтують тих, хто зацікавлений у проектній діяльності на вирішення складних проблем менеджменту в умовах невизначеності і підвищених ризиків, коли чимало дослідників висловлюють скептичні оцінки щодо самої “спроможності людини до дії”. Однак, незважаючи на це, варто, на наш погляд, і сьогодні говорити (за Хансом Йоасом) про *креативний характер дій* людини [10], щоби не стати віртуозом фальшивої гри.

Хотілося би також висвітлити унікальність процесу прийняття рішень у межах розробки і здійснення одного із значимих й креативних проектів ХХ століття, котрий до того ж мав глобальне значення для усього людства. Це буде своєрідним кейс-стаді даної статті, на якому також зосередимо увагу. А таким унікальними проектами, реалізованими у двох наддержавках ССРСР і США упро-

довж повоєнного періоду, був, як відомо, ядерний / Атомний проєкти. На нашу думку, саме його можна віднести до тих проєктів, де уперше після Другої світової війни були застосовані “гнучкі методології” управління як у США, так і в СРСР (зі всіма застереженнями), а він дійсно був за своїм характером й наслідками глобальним, ризикованим й почасти непередбачуваним з обох боків Атлантики.

Зупинимось тут на деяких цікавих аспектах детальніше, щоби зрозуміти його масштабність і складність в обох наддержавках. Будемо посилалися на фундаментальне російське видання документів “Атомний проєкт СРСР: документи і матеріали”, який вийшов у 3-х томах. Використаємо тут матеріали першого тому (2002), які стосувалися початкового етапу ядерних досліджень.

Американський проєкт був дуже потужним і витрати на нього склали близько 1 млрд. доларів за тодішніми цінами. Так, у спеціальному агентурному донесенні зазначалося, що “крупні наукові і матеріальні сили Англії і США кинуті на розв’язання новітньої наукової проблеми використання внутрішньої енергії атомного ядра урану” з метою застосування її у військових цілях – для виготовлення “уранової бомби величезної руйнівної сили”. У США для вирішення цієї проблеми були задіяні близько 500 учених – серед них такі відомі як Е. Фермі, Е. Лоуренс, Дж. Р. Даннінг, Р. Опенгеймер, Е. Мак-Мілан, А. О’Нір. Наукові роботи зосереджувалися у лабораторіях провідних університетів США – Колумбійському, Каліфорнійському, Чиказькому та деяких інших. Основна увага, якщо вести мову про виробничу складову (до якої, до речі, долучалися такі відомі фірми як Дюпон, Келлог, Форд, Дж. Джонс Констракшн), приділялась розробці дифузного методу. Його теоретична розробка була настільки успішною, що дозволила розпочати будівництво потужного заводу з виробництва 1кг урану-235 в день. Строки завершення його будівництва – вересень 1944 року. Місце будівництва – Тенесійська долина, на відстані 25 миль від м. Ноксвілл (штат Тенесі) [5, с.31].

У Радянському Союзі подібні теоретичні й практичні роботи також розпочалися. Академік Ігор Курчатов у листі 10 липня 1944 р., адресованому Л.Берія, який був куратором ядерного проєкту, відмічав, що теоретичний матеріал, який вже є дозволяє негайно розпочати будівництво “уран-графітового котла і уран-важка вода” (D2O). Про масштаби майбутніх робіт промовляло наступ-

не. Для побудови уран-графітового котла потрібно було 500 тонн чистого графіту і 50-70 тонн металічного урану. Для роботи іншого котла “уран–важка вода” необхідно було 2-4 тони важкої води і декілька тонн урану. Проте у процесі здійснення проекту виявилися дуже складні перешкоди, одна з котрих здавалася надскладною. По-перше, у СРСР тоді чистий графіт і важка вода не вироблялися зовсім. І що саме головне розвідані запаси покладів урану були невеликими й бідними (0,1%) і потребували збагачення [6, с.93].

Це виявилось досить складною проблемою для управлінців і тодішніх менеджерів ядерного проекту. Проте, як показав час, задачі були вирішені. І ось яким чином. Насамперед у 1945 р. було заплановано провести розвідку нових покладів урану в Середній Азії, Казахстані, Естонії, Ленінградській області, у Східному і Західному Сибіру, з’ясувавши при цьому їх перспективи. До того ж частина урану була вилучена у Німеччині – до 100 кг. металічного урану і у вигляді порошку. Однак найбільшого успіху СРСР добився у землі Саксонія, де знаходилися збагачувальні підприємства, а головне після проведення у вересні 1945 р. геолого-розвідувальних робіт, як відзначає ветеран атомної енергетики Н. Калякін, цифра покладів урану виявилася приголомшливою – 1500 тон! ... [1]. Головним завданням став плановий видобуток урану. Отже, вже у 1947 р. гірські управління 6 міст Саксонії, а також збагачувальний комбінат у м. Пехтельсгруне передавалися у власність СРСР (згодом було утворене акціонерне товариство). Тоді ж була створена “Зона інтересів АТ«Вісмут» в Саксонії”. Вона включала у себе 13 міських і земельних округів, на території яких проживало 40% населення Саксонії [3]. Це був дійсно подарунок – уран для товариша Сталіна, про який на перших порах не здогадувались американці.

Цікаво і те, що радянсько-німецьке акціонерне товариство «Вісмут» було третім у світі добувачем уранової руди після СРСР і США . У період з 1947 по 1990 роки там була здобута третина всього урану, використаного в радянській ядерній програмі. «Вісмут» був свого роду державою в державі – тут були свої магазини, будинки культури, житлові квартали, санаторії та інше. Працівники «Вісмуту» дійсно отримували високі зарплати і так звані “сталінські продуктові пакети”, а також пільги, які не йшли ні в яке порівняння з рештою території НДР, але люди платили за це своїм здоров’ям. «Вісмут» був найголовнішим стратегічним підприєм-

ством Східної Німеччини з усіма наслідками, що випливають – воєнізована охорона (у ній були зайняті більше 5 тис. осіб) [1], суворий пропускний режим, підписка про нерозголошення та інше. Це також було єдине підприємство НДР, для керівництва якого спорудили навіть бункерний командний центр на випадок ядерної війни.

І одним з головних проривів у здійсненні ядерного проекту, від якого залежали долі повоєнного світу, було залучення до співробітництва в атомному проекті СРСР (як, до речі, і в США) відомих німецьких вчених. Так, до прикладу, Манфред фон Арденне у листі від 10 травня 1945 р. на ім'я голови радянського уряду повідомляв, що очолюваний ним Інститут фізики ядра при міністерстві пошти працює зокрема над проектами щодо “надмікроскопічних досліджень з двома найбільш потужними надмікроскопами у світі” (він давав збільшення у 300 тисяч разів), а також веде дослідження у сфері фізики ядра за допомогою індикаторного методу за допомогою “радіоактивних і стабільних ізотопів”. У кінці листа М. фон Арденне зазначив: “З сьогоднішнього дня я надаю у розпорядження Радянського уряду мої інститути і самого себе” [7, с.288-289]. Дещо раніше, Курчатов запропонував залучити до співробітництва у Німеччині тих вчених фізиків, які розробляли уранову проблематику. Зокрема він пропонував налагодити контакти з такими всесвітньо відомими вченими як В.Гейзенберг, О Хан (спеціаліст з радіохімії), В. Боте (спеціаліст по атомному ядру), К.Віртц (спеціаліст з важкої води), К. Клузіус (спеціаліст з питань розподілу ізотопів дифузії). Усього у списку наданому до розгляду було 35 прізвищ вчених [8, с.285-286].

І ось вже у червні 1945 р. берієвські «менеджери» доповідають про роботу серед німецьких вчених результатом якої став можливий виїзд згадуваного М. фон Арденне зі співробітниками (11 осіб з родинами) до СРСР. Передбачалося зокрема збудувати у Криму або на Чорноморському узбережжі Кавказу спеціальний інститут прикладної електронної та ядерної фізики, котрий би розробляв проблематику ядерної фізики, електронних явищ, надмікроскопії, телебачення й радіолокації. Як відомо, у кінці 1945 р. в районі м. Сухумі був створений інститут під назвою “лабораторія «А»”, який входив у систему 9-го управління НКВД. Подібні цілі (в рамках ядерної програми) були поставлені перед Циклотронною лабораторією концерну Сіменс, очолювану лауреатом Нобелівської премії

Г.Герцем, який отримав її за дослідження іонізації атомів електронами. Він також дав згоду переїхати до СРСР (разом з групою з 11 спеціалістів) [9, с.317-319].

Зрозуміло, що змагаючись у силі і воєнно-політичній могутності супердержави США і СРСР досить часто забували про долі виконавців – простих людей і вчених. Це дійсно було військове й ідеологічне змагання двох несхожих і у чомусь схожих систем. Фізики-атомники і тим більше ядерна фізика були лише інструментами у руках менеджерів від політики. Такими жорсткими були тоді умови глобальної геополітичної гри. Приблизно та ж сама картина виявилася і під час реалізації радянського й американського Космічних проектів. Як згадував ветеран NASA Джеймс Барк (J.D.Burke), який більше ніж півстоліття працював у Лабораторії реактивного руху (Jet Propulsion Laboratory) – поблизу м. Пасадена що у Каліфорнії, для мене насамперед “це було змагання з Радянським Союзом і дістатися до Місяця для місячної науки було першочерговим завданням”, а вже, наприклад, магнітосферна наука була вторинною. І звісно, ті, хто займався питаннями польоту на Місяць розуміли це, на відміну від інших учених, які вважали саме “свою” науку першою і головною [17]. Цікаво, що саме Джеймс Берк стояв у витоків перших міжпланетних комунікацій «Земна куля – Місяць – Земна куля» (Earth-Moon-Earth) – саме це, здавалось, давало можливість комунікації у межах “глобального села двох світів” (two-world global village).

Отже, як видно із наведених даних, ядерний чи Атомний проект, який розроблявся паралельно у СРСР та США, був дуже складним і різноспрямованим із залученням тисяч виконавців і десятків важливих сфер життєдіяльності. Його можна навіть назвати “надскладним”. Слід особливо у зв’язку із цим зазначити, що подібні складні проекти мають такі відмінні риси. По-перше, вони передбачають (а в процесі їх реалізації ще створюються) безліч взаємопов’язаних підсистем і елементів в структурах проектів та їх взаємозв’язку з середовищем проекту. По-друге, мають бути декілька компаній або ж відповідних структурних підрозділів залучених у проект. Усе це передбачає також наявність різних функціональних сфер і дисциплін, задіяних у здійсненні проекту. По-третє, управління складним проектом здійснюється протягом декількох фаз його життєвого циклу. І насамкінець характерною рисою є те, що при управлінні

складними проектами використовується значна кількість відомих методів і коштів Управління Проектом, зазвичай, більше 60-80% від запланованого на початкових стадіях [12, с.19].

Подивимось тепер на деякі більш загальні методики проектної діяльності, які стосуються розподілу компетенцій та їх ролей під час командної роботи вже у контексті викликів ХХІ ст. – у добу ІТ та новітніх комунікативних практик. В одному із базових документів із підтримки менеджерської проектної діяльності, розробленої Інститутом проектного менеджменту у США (PMI) в якості Стандарту щодо компетентностей виконавців проектів особливо відзначено, що розподіляючи ролі у процесі розробки і виконання проекту необхідно виходити із стимулюючої моделі, за якої стиль керівництва дозволяє на рівні команди відстежувати як її члени віддзеркалюють проблеми проекту та адаптують власні рішення з метою поліпшення його реалізації. При цьому слід особливо подбати про забезпечення свободи для “команди розробників рішень”, спроможних дістатися кінцевої точки проекту своїми власними засобами у межах системи розширення прав і можливостей для усієї команди. Разом з тим, у Стандарті PMI особливо наголошується на триєдиному завданні, а саме: формувати проекти навколо вмотивованих особистостей; довіряти команді, будучи упевненим, що кожен із її учасників працюватиме, використовуючи усі свої можливості і, насамкінець, намагатися створити належну атмосферу й підтримку у всіх справах, де до цього спонукають обставини [19].

Однак однієї теорії управління дійсно недостатньо для передбачення й регулювання змін. Як пишуть експерти з питань управління змінами Грегорі Ші та Кессі Соломон, лідери, які моделюють поведінку і говорять про зміни дійсно можуть допомогти організаціям трансформуватися. “Але, поглянемо правді в очі, як часто вищий бос спускається і сидить серед звичайних співробітників?”. Більшість людей у великих організаціях стикаються з ним лише мигцем, на телеконференціях або ж під час його рідкісного відвідування. Незабаром він десь зникає і його гучні заяви стихають. Робітники, керівники і навіть топ-менеджери оглядаються, намагаючись зрозуміти, чи змінилося щось навколо них, чи вплинуло те, про що говорилось на їх “перевірені і надійні моделі поведінки. Якщо щось змінилося, о’кей, прийшов час адаптуватися. Але якщо нічого не змінилося, то навіщо щось міняти?” [14]. Отже, багато що залежить

від добре продуманого мотиваційного ряду для усіх учасників проектної діяльності.

Наш, так би мовити, робочий світ передусім пов'язаний із моделями поведінки. А вони залежать від задач, які поставлені у процесі реалізації проекту, установок та навичок виконавців, а також систем контролю і розповсюдження інформації (хто буде знати, що, коли) і системи прийняття рішень. Кваліфікований проект-менеджер може використати усе це для реалізації необхідних змін.

Саме так вчинив, використовуючи антикризові стратегії, у фірмі Hyundai головний директор «Хенде Мотор Груп» і «Хенде Мотор», які є найбільшими автовиробниками в Кореї, Чон Мон-Гу й досягнуті результати свідчать самі за себе. Він взяв підприємства, які збиралися покинути ринок у 1998 р. і створив те, що описується як “суміш з поліпшення якості, дизайну і маркетингу” [14], – те, що дає Hyundai явну перевагу над її конкурентами. Подібні зміни системного характеру вимагали тривалого часу і дещо більше, аніж просто натхненного “мотивуючого” лідера. Вони вимагали узгодженої, скоординованої і стійкої стратегії.

До прикладу, Hyundai створив новий і потужний підрозділ якості, центр глобального управління і контролю, а також реалізував безліч проектів з поліпшення окремих завдань або процесів, зменшив кількість ієрархічних рівнів, щоби тісніше співпрацювати при прийнятті рішень, зробив доступ до набагато більшої кількості інформації по всій організації у режимі реального часу, значно підвищив рівень технологічних інструментів – особливо на виробничому майданчику. Причому були змінені інструменти вимірювання, що створило умови для унікального поєднання якості, продуктивності і задоволеності клієнтів, також були найняті інноваційні дизайнери з підходом, який називається “рідинна скульптура”.

Отже, не випадково у Стандарті Розвитку компетенцій для менеджерів проектів (Project Manager Competency Development Framework) особливий наголос робиться не на простому представленні “специфічних знань”, а на їх поєднанні зі спроможністю до стійкого особистісного саморозвитку та компетентісного зростання. При цьому у спеціальному 3-му виданні Стандарту ідеться про базові параметри ризик-менеджменту у кризових і передкризових ситуаціях. Спочатку ідеться про необхідність створення “Плану управління ризиками (на виході / вході)”. Відповідний

документ має описувати яким чином управління ризиками проекту буде структуроване і виконане. При цьому план управління ризиками може бути неформальним і узагальненим або ж формальним і дуже докладним. Інформація, що міститься в плані управління ризиками варіюється в залежності від сфери застосування і розміру проекту. План управління ризиками суттєво відрізняється від реєстру ризиків, який містить список ризиків проекту та результати аналізу ризиків. Однак важливо пам'ятати, що Реєстр ризиків є складовою частиною плану управління проектом.

Важливою часткою стратегій управління ризиками залишаються техніки, що призводять до значного зниження ризиків. Методики планування реагування на ризики, пов'язані із погрозами, котрі дозволяють зменшити ймовірність виникнення ризиків, або ж їх утримання значно нижче допустимого порогу. Таким чином, Планування ризику (Risk Response Planning) передбачає розробку прийнятних/адекватних варіантів і заходів з розширення можливостей і зниження загроз для базових цілей проекту [18].

62 — Зміни, навіть заплановані, завжди із собою несуть певні ризики і якщо ними не управляти, не спрямовувати їх у більш стабільне й передбачуване річище, то наслідки можуть бути катастрофічними. Так сталося, до прикладу, у СРСР, де керівництво на чолі з М.Горбачовим розпочавши амбітний політичний проект “Перестройка” нечітко собі уявляли чим же він насправді мав завершитися. Завершилося розпадом Радянського Союзу.

Приклад ще однієї глобальної організації наводять автори Грегори Ши та Кессі Соломон. Ідеться про Римо-католицьку церкву, де зміна керівництва завжди породжує багато надій на модернізацію структури, яку дехто взагалі вважає скандальною, яка не піддається змінам і утаємниченою. “Чи може понтифік, налаштований на зміни, повчитися у Hyundai?”, – задають контроверсійне запитання експерти. Церква могла б почати з того, що сформулювала б для себе конкретні уявлення, що має відбуватися регулярно і постійно у церкві, що в даний час не відбувається, і, навпаки, що має припинитися. Згодом слід задати собі такі *питання управлінського характеру* – які зміни в організаційній структурі або в підтримуючих структурах потрібні для того, щоб ініціювати зміни? Наприклад, чи абсолютно традиційна структура церковних парафій сприяє або заважає змінам. Або ж якою мірою організація фізично-

го чи віртуального простору підтримує реалізацію змін? Чи слугуватиме, до прикладу, легкий доступ до глобальної мережі росту почуття спільності серед прочан? При цьому важливо також врахувати “людський фактор”. Отже, важливим залишається питання, якими навичками і установками повинні володіти люди, котрі гратимуть ключові ролі у майбутньому? Наприклад, якими характеристиками повинен володіти кандидат на роль понтифіка?

Важливи при цьому є завдання з налагодження корпоративної, внутрішньоцерковної комунікації, у ході якої слід дати відповіді на питання – яка система комунікації сприятиме реалізації змін і блокувати небажані моменти? Наприклад, чи є метою більша прозорість? Якщо це так, в яких аспектах Римська Католицька Церква хотіла б бути більш прозорою і яким чином це має функціонувати – починаючи від швидкості передачі повідомлення і закінчуючи методом комунікації? І, насамкінець, як повинна виглядати система заохочення для людей, які діють відповідно до очікувань й наскільки стандартизованими при цьому мають бути фінансові або ж навчальні процеси? Процес прийняття рішень слід також переглянути, наприклад, яку роль і в якому рішенні повинні грати священнослужителі та миряни для того, щоби необхідні зміни настали?

Будучи досвідченими експертами з управління проектами Ши і Соломон, завершують свої поради так: “Поспостерегайте за Римокатолицькою церквою. Чим більше вона трактує необхідність змін як потребу в «іншому лідері», тим менше у неї шансів на реальні зміни. Чим більше вона трактує зміни як узгоджену, скоординовану і стійку переробку кількох робочих систем, тим більше шансів на реальні зміни ... і виживання, як це було з Hyundai, і як це було б з вашою організацією” [14].

Зрозуміло, що у сучасних умовах сама методика *management by projects* зазнала суттєвих змін. Нагадаю, що у 1990-ті роки виникла сама концепція управління за допомогою проектів, а вже пізніше управління проектами перейшло безпосередньо у компанії. Виникли методології управління портфелями проектів і програмами, а на багатьох підприємствах і в організаціях стали створюватися *корпоративні системи управління проектами* (КСУП). Згодом появилась, як зазначають В.Аньшин та О.Ільїна, потреба розробки способів вимірювання зрілості управління проектами в компаніях, і такі прийоми були розроблені і стандартизовані. А остан-

німи роками набувають популярності так звані гнучкі методології управління проектами, відбувається їх узагальнення та осмислення [13, с.7].

Деякі загальні позиції щодо Управління проектами у сучасній кризовій ситуації висловив СЕО-спеціаліст (APMG-International) Річард Фарро (Richard Pharro). Він зокрема зауважив, що у нестабільному світі важко передбачити, що буде відбуватися в майбутньому. Як уряди, так і організації стикаються з безпрецедентними скороченнями бюджету та іншими серйозними проблемами. Непередбачуваність ситуацій, скорочення бюджету і організаційні зміни можуть мати істотні впливи на тактику менеджерів і на результати проектів в цілому. Ключ до успішного управління проектами, на його думку, у тому, щоби “розбити їх на етапи” (to break them into stages), розпланувати кожен з цих етапів у деталях і “проявляти гнучкість щодо кожного з наступних етапів” у процесі реалізації проектів [15]. Дуже важливою при цьому є міжнародна сертифікація фахівців з управління проектами. Цей процес передбачає насамперед визначення відповідності: професійних знань, досвіду і навичок кандидата встановленим вимогам до фахівця з управління проектами, а також готовність дотримання кандидатом “етичного кодексу менеджерів проекту”.

Звісно, для України найважливішою є саме ця складова, яка відображає професійну підготовку менеджерів і якщо брати ширше якість управлінського людського капіталу. Як підкреслювалось у проведеному нещодавно дослідженні (2016) щодо оцінки рівня зрілості Управління проектами в органах влади в Україні, “в рамках концепції проектів органів виконавчої влади недостатня увага приділяється таким елементам, як матриця відповідальності, ієрархічна структура робіт і ризику проекту”. Відсутність документально закріпленої матриці відповідальності та ієрархічної структури робіт також сприяє розмиванню меж відповідальності виконавців, нерозумінню з боку учасників команди своїх ролей в проекті, прагненню перекласти відповідальність на інших учасників команди. В результаті все це призводить до зміни термінів виконання робіт по проекту у бік їх збільшення, зміни бюджету проекту, що в кінцевому підсумку позначається на якості результатів проекту [11]. В кінцевому рахунку мова іде про “дух підприємництва і технічної компетентності” (entrepreneurial flair and technical competence) з точ-

ки зору міжнародної політики та можливостей й перспективи досягнення Україною неофіційного статусу держави Середньої ваги, яка б дійсно могла стати запрошеним й бажаним членом об'єднаної Європи.

Джерела та література:

1. Архив акционерного общества «Висмут» // Режим доступу: http://www.wismut.ru/Histo ry 2_1.htm
2. Бек У. Влада і контрвлада у добу глобалізації / Ульрих Бек. – К.: Ніка-центр, 2011. – 405 с.
3. Болдырев Р.Ю. Советская оккупационная политика в Восточной Германии (1945-1949 гг.): экономический аспект / Роман Юрьевич Болдырев / автореф. дис. канд. ист. наук : 07.00.02 – Всеобщая история. – Архангельск, 2004 // Режим доступу: <http://www.dslib.net/istoria-otechestva/sovetskaja-okkupacionnaja-politika-v-vostochnoj-germanii-jekonomicheskij-aspekt.html>
4. Бушуєв С.Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами / С.Д.Бушуєв, В.В. Морозов / Українська асоціація управління проектами. – К., 1999. – 312 с.
5. Документ №210. Из плана «Агентурно-нормативных мероприятий по агентурной разработке «Энормоз», не позднее 28 февраля 1944 г. // Атомный проект СССР: документы и материалы. – Т.1. 1938-1945. Ч.2. – М.: Издательство МФТИ, 2002. – 800 с.
6. Документ № 248. Записка М.Г. Первухина и И.В. Курчатова в ГКО Л.П. Берии «О развитии работ по проблеме урана в СССР», 10 июля 1944 г. // Там само.
7. Документ № 346. Перевод письма немецкого физика М. фон Арденне И.В. Сталину о согласии работать с «научными учреждениями СССР», 10 мая 1945 г. // Там само.
8. Документ № 343. Записка И.В. Курчатова Л.П. Берии о необходимости опроса немецких ученых, причастных к ядерным работам, 8 мая 1945 г. // Там само.
9. Документ № 358. Из справки «О вывозимых из Германии научно-исследовательских учреждениях, предприятиях, материалах и немецких специалистах, занимавшихся проблемой урана», 8 июня 1945 г. // Атомный проект СССР: документы и материалы. – Т.1. 1938-1945. Ч.2. – М.: Издательство МФТИ, 2002. – 800 с.
10. Йоас Х. Креативность действия / Ханс Йоас. – СПб.: Алетейя, 2005. – 320 с.

11. Ручкин А.В. Оценка уровня зрелости управления проектами в органах власти в Украине / А.В. Ручкин, Н.К. Шеметова // Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2016/18.pdf

12. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов / Под науч. ред. В.И.Воропаева. – М.: Изд-во «Консалтинговое Агентство «КУБС Групп - Кооперация, Бизнес-Сервис», 2001. – 265 с.

13. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони и др. ; под ред. В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с.

14. Ши Г. Управление изменениями это больше, чем лидерство / Грегори Ши, Кэсси Соломон, 29 марта 2013 // режим доступу: <http://changeimpulse.com.ua/events/izmeneniya-v-usloviyah-neopredelennosti-10-2016.html>

66 — 15. Agile Project Management White Paper // Режим доступу: <https://www.dsdm.org/resources/white-papers/agile-project-management-white-paper>

16. Ćirić D. Managing Innovation: Are Project Management Methods Enemies or Allies / Danijela Ćirić, Bojan Lalić, Danijela Gračanin // International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM), Vol. 7 No 1, 2016. – С.31 // Режим доступу: http://www.iim.ftn.uns.ac.rs/casopis/volume7/ijiem_vol7_no1_5.pdf

17. Early Lunar Mission. A Memoir by J.D.Burke // ASK. The NASA Source for Project Management and Engineering Excellence / Fall, 2008 // Режим доступу: http://www.nasa.gov/pdf/435956main_ASK_32_Fall_2008.pdf

18. Project Manager Competency Development Framework / Second Edition. – Project Management Institute, Inc., 2007. – 81 p. (Pennsylvania, USA) // Режим доступу: http://www.nioec.com/Training/PMI_Standard/PMCDF_SecondEd.pdf (С.75).

19. The DSDM Agile Project Framework (2014 Onwards). Handbook //Режим доступу: <https://www.dsdm.org/content/roles-and-responsibilities>