

УДК 65.012

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.7>

Куценко М.М.

кандидат технічних наук,

доцент кафедри управління проєктами,

Київський національний університет будівництва і архітектури

КОГНІТИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

У статті розглянуто сучасні умови, в яких здійснюється реалізація проєктів розвитку територій, які проєкти переважно складні та масштабні, перебувають під впливом багатьох чинників та потребують інноваційних підходів до управління. Саме вони стають основними рушійними силами розвитку, надають конкурентних переваг. Здатність управляти знаннями, управляти інформацією у проєктах є вагомою перевагою і повинна бути прописана у стратегічному плані розвитку організації, що здійснює проєкти. Тут на допомогу можуть прийти когнітивні моделі управління, за яких відбуватимуться чіткі процеси виявлення цінних знань, обробки інформації, налагодження процесів розподілу цінних знань між усіма учасниками команди проєкту, виділення кращих знань і практик та формування бази знань. Упровадження таких інноваційних підходів гарантуватиме успішність реалізації складних проєктів розвитку територій.

Ключові слова: проєкт, управління проєктами, знання, інформація, стратегія, когнітивні моделі управління.

COGNITIVE APPROACHES TO TERRITORIAL DEVELOPMENT PROJECT MANAGEMENT

Kutsenko Maryna

Kyiv National University of Construction and Architecture

The article discusses features of the modern environment of project implementation. These are territorial development projects that are inherently complex and complex to manage. The success of such projects is closely linked to the maximum number of satisfied project stakeholders. To counter such influences and succeed, project managers must develop and implement management approaches, given the conditions and environment in which they operate. Global development trends have turned towards soft components - knowledge, experience, information. Today, knowledge and information are perhaps the most key resource in the project implementation process. The formation of the development strategy of the organization involved in the implementation of projects must include the development of knowledge management systems, information management. Building such systems in the project team, and in the organization as a whole, is an important step towards success. The use of cognitive models of knowledge and information management in projects is proposed, which will allow to organize the acquired valuable knowledge, distribute and store valuable experience and best practices. Under such conditions, organizations must also be flexible to change, able to adapt to new challenges, implement innovations in management, implement information technology. It is important to motivate and support the development of each member of the project team, to invest in training and acquiring new knowledge, to create a team common mental space in which it will be easy to share valuable knowledge and experience. Properly organized knowledge management system in the organization allows you to identify implicit knowledge of each of the participants, and turn them into explicit knowledge, store, share and use. You should not save on the information system used in the organization. It should be convenient, accessible, understandable to all participants, contain standards and algorithms, have support and service. The success of projects depends on the team's work with knowledge and information. Further development is provided by knowledge bases built on cognitive models. The use of the latest information technologies and innovations in management increases the ability of organizations to successfully implement development projects.

Keywords: project, project management, knowledge, information, strategy, cognitive management models

Постановка проблеми. Сучасний світ динамічний та швидко змінюється. Умови, в яких реалізуються проєкти, містять усе нові і нові виклики, спонукають змінювати стратегії управління, вибирати нові підходи, використовувати сучасні інформаційні засоби, щоб бути у руслі боротьби за успіх. В оточенні проєктів відбуваються постійні складні зміни різноманітного характеру внаслідок змін у політичній, економічній та соціальній ситуації. Такі стрімкі зміни потребують капітальної перебудови систем управління, навчальної практики з метою узгодження роботи менеджерів проєктів з економічними, соціальними та політичними вимогами, що вимагають твор-

чого підходу, незалежних швидких рішень, професійних ініціатив.

Стандартні підходи до управління проєктами забезпечують інформацією про невдачі проєктів, констатують, чому проєкт невдалий. Сьогодні цього замало, замало лише знати статистику невдач, важливо накопичувати найкращий досвід, адаптувати його до майбутніх проєктів та використовувати в протидію новим викликам. У такому разі успішними до використання стають когнітивні моделі управління проєктами, що допоможуть компаніям бути більш гнучкими та здатними, приймати управлінські рішення щодо управління проєктами розвитку територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням нових методологій та підходів до управління проектами займається значна кількість українських науковців. Питанням розвитку управління проектами присвячено роботи таких науковців, як С.Д. Бушуєв [2; 4; 5], В.А. Рач, О.С. Войтенко [3], Ю.М. Тесля, О.В. Веренич, О.М. Медведєва [6] та ін. Розробленню когнітивних моделей управління проектами присвячено праці О.С. Войтенка. Сучасні тенденції розвитку все більше звертаються у бік інновацій. Інноваційні методи управління проектами у турбулентному середовищі вивчали М.С. Дорош, Д.А. Бушуєв.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення важливості когнітивних підходів до управління проектами розвитку територій, оптимізації стратегій управління, розвитку організацій в умовах диджіталізації світу.

Вклад основного матеріалу дослідження. Управління проектами розвитку територій вимагає використання найновіших підходів та методів. Часто такі проекти масштабні, комплексні; програми проектів складаються з безлічі менших проектів, містять велику кількість зацікавлених сторін із різним баченням та цінностями, управляються мультинаціональними командами. Процес управління вимагає високого професіоналізму, сучасних розробок, продуманої стратегії.

Стратегічне управління проектами розвитку територій формується з низки заходів, які вирівнюють внутрішні ресурси організації відповідно до умов зовнішнього середовища. Такі дії впливають із концептуальної еволюції процесів планування, розширення та об'єднання різноманітних підходів та методологій управління, щоб вирішити завдання складності та масштабності проектів розвитку територій, упроваджуючи останні технологічні розробки та інструменти.

Стратегічне управління поєднує у собі стратегічне планування процесів прийняття рішень щодо управління проектом та планування проектних дій разом з адміністративними процесами в організації, щоб створити загальне розуміння дій та спільних рішень для успішної реалізації проекту.

Такий підхід до організації управлінського процесу спонукає організації до таких кроків:

- гнучкий підхід. Здатність упроваджувати зміни в управління проектами відповідно до викликів глобального середовища;

- акцентувати увагу на інформації та інструментах управління інформаційними потоками всередині організації та команди проекту;

- розуміння цінності знань та накопиченого досвіду, формування баз найкращих знань і практик як переваги у конкурентному середовищі;

- інтеграція процесів управління, людей та ресурсів проекту за допомогою системного підходу з метою виконання цілей проекту [1, с. 52].

Ефективний розвиток стратегічного управління проектами стоїть на трьох стовпах:

- 1) планування та підготовка шаблону проектних дій;
- 2) створення середовища для команди проекту, в якому виникають ідеї, творчий підхід та ініціативи;

- 3) створення системи оцінювання та аналізу прийнятих проектних рішень [2, с. 30].

Середовище, в якому реалізуються сьогодні проекти розвитку територій, характеризується нестабільністю, складністю та швидкозмінністю вимог, тому організації, що здійснюють проект, повинні адаптуватися до таких умов, роблячи свої структури управління гнучкими, динамічними та спираючись на інформацію у процесі управління проектами.

Із цього випливає, що інформація є обов'язковим складником процесів управління в організації. Керівникам важливо вибудовувати в організації та в проектній команді розуміння, що інформаційні ресурси та технології мають вагомий вплив на реалізацію проектів, вони повинні впроваджуватися в усі процеси організації, в управління знаннями, у проектні дії.

Когнітивна методологія управління в даному разі виступає як система взаємопов'язаних структур, побудованих на роботах, ресурсах, ролях, відповідальності, ризиках, цінностях проекту; побудові сіткової моделі проекту, яку використовують для моніторингу результатів роботи по проекту [3].

Нова реальність спонукає організації працювати та набувати кращий досвід, зважаючи на низку особливостей глобального оточення:

- вільний доступ до цінної інформації та знань, що дає змогу отримати більше цінної інформації, та успішних практик. Навколишнє середовище сприяє створенню та розповсюдженню найкращих знань;

- інформаційні технології в управлінні проектами дають змогу збільшити швидкість отримання інформації і, відповідно, прийняття рішень та реакцій на зміни;

- проектні рішення стають більш клієнтоорієнтованими. Задоволення цінностей зацікавлених сторін – перевага у конкурентній боротьбі;

- для того щоб залишатися у руслі сучасних тенденцій, необхідні постійні інновації в процесах управління проектами;

- організації, що виконують проекти, мають більш гнучку структуру, що дає їм змогу швидко адаптуватися до змін;

- завдяки використанню інформаційних технологій більша частина робіт по проекту може здійснюватися дистанційно. Це впливає на міжнаціональний склад проектних команд та легко дає змогу залучити іноземних спеціалістів;

- організації ведуть боротьбу за талановитих працівників, тож мобільність робочої сили зростає;

- процеси мотивації працівників, заохочення та залучення нових кадрів стають визначальними чинниками успіху;

- на передній план виступають цінності зацікавлених сторін, задоволення більшої кількості цінностей зацікавлених сторін проекту є показником його успіху;

- конкуренція зростає і вимагає більшої технологічності, інновацій, знань [4, с. 7; 5, с. 32].

Такі зміни у глобальному оточенні визначають новий стиль управління проектами, що спирається на цінність знань, інформації, кращого досвіду проектів. Створюється попит на професіоналів, які мають багатий досвід, здатні до змін та трансформацій, усвідомлюють свою відповідальність за успіх проекту, готові впроваджувати інновації.

Організації, які здійснюють проекти розвитку територій, повинні:

- розуміти потенціал команди проекту, щоб виявляти явні і неявні знання;
- розуміти цінності зацікавлених сторін проекту, щоб упроваджувати відповідні інновації та створювати якісний продукт;
- мати здатність до швидкого впровадження інновацій у процеси управління проектом;
- підтримувати використання інформаційних технологій управління у процесі реалізації проектів;
- аналізувати ринок та оперативно реагувати на зміни;
- перетворювати цінні знання та досвід попередніх проектів на стратегічний актив.

Знання про проект містять у собі знання, отримані від експертів, знання, що виникли у результаті реалізації проекту, соціальних взаємодій; знання з баз найкращих практик та задокументовані знання. Знання у проекті виникають у результаті процесів використання інформації, визначення найкращих знань, обміну інформацією та найкращим досвідом, що створює нові цінні знання. Когнітивні процеси управління такими знаннями дають змогу створювати бази найкращих практик, використовувати знання для наступних проектів та підвищувати ефективність роботи [6].

Сьогодні інформація є незамінним ресурсом у прийнятті проектних рішень, у здійсненні стратегічного процесу управління. Маючи достатню кількість актуальної інформації, організації здатні своєчасно реагувати на зовнішні виклики, ефективно розробляти конкурентні стратегічні дії. Важливим та необхідним є налагодження процесів збору, обробки, оцінки та розповсюдження цінних знань та інформації.

У такому разі системи управління інформацією в проектах варто розглядати як сукупність технічних, людських та економічних ресурсів, що динамічно пов'язані між собою та спрямовані на ефективне управління проектами і прийняття проектних рішень.

Поточна інформаційна система проекту складається з таких компонентів:

- саме інформація, що включає у себе всю інформацію, яку отримали, оцінили та розповсюдили для проекту;
- персонал, який користується інформацією;
- персонал, який відповідає за процес обробки інформації, її впорядкування та взаємодію з користувачами;
- інформаційні технології: обладнання, програмне забезпечення та комунікаційні мережі;
- стандарти та алгоритми роботи з інформацією.

Організація, яка реалізує проекти, працює з інформацією у три етапи. Спочатку аналізують навколишнє середовище, щоб зрозуміти, які зміни відбуваються та які виклики постають. Потім створюються нові знання як результат поєднання наявного досвіду та впроваджених інновацій. І наостанок аналізуються набуті знання, вибираються найкращі, які формують базу найкращих практик. Знання в організації проходять повний когнітивний цикл.

Висновки з проведеного дослідження. У сучасній організації, що займається реалізацією проектів розвитку територій, знання, інтелект та інформація присутні в усіх процесах управління, беруть участь у прийнятті проектних рішень та процесах стратегічного планування. Стратегічне планування в даному разі бере на себе відповідальність за формування ефективного механізму реагування на швидкі зміни середовища, на нові виклики. Когнітивні процеси здобуття нових знань формують потужні бази кращих практик, що використовуються для успішної реалізації проектів. Такі стратегії роботи та розвитку дають організаціям використовувати нові можливості, посилювати свою конкурентоспроможність, ефективно реагувати на зміни та виклики середовища, реалізувати проекти.

Список використаних джерел:

1. Лозовський О.М., Кашина О.О. Особливості використання системного підходу в управлінні проектами на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. Т. 2 (212). С. 51–54.
2. Бушуєв С.Д. Креативні технології в управлінні проектами і програмами : монографія. Київ, 2010. 768 с.
3. Войтенко О.С. Когнітивні моделі управління програмами на основі використання кращого досвіду. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2006. № 6. С. 23–25.
4. Бушуєв С.Д., Козир Б.Ю., Бушуєв Д.А. Зміна парадигм в управлінні інфраструктурними проектами і програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 36. С. 6–12.
5. Бушуєв С.Д., Дорош М.С. Розвиток інноваційних методів та моделей управління проектами на основі конвергенції. *Управління розвитком складних систем*. 2015. № 23. С. 30–37.
6. Медведєва О.М. Моделювання активності зацікавлених сторін в проектах на основі інтегральної когнітивної карти середовища взаємодії. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2015. № 1 (53). С. 40–42.

References:

1. Lozovskyi O., Kashyna O. (2014) Osoblyvosti vykorystannia systemnoho pidkhodu v upravlinni proektamy na pidpriemstvi [Features of using a systems approach in project management at the enterprise]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 2, no. 3 (212), pp. 51–54.
2. Bushuiev S.D. (2010) *Kreatyvni tekhnolohii v upravlinni proektamy i prohramamy* [Creative technologies in project and program management]. Kyiv: Summit Book, 768 p. (in Ukrainian)
3. Voitenko O. (2006) Kohnityvni modeli upravlinnia prohramamy na osnovi vykorystannia krashchoho dovsidu [Cognitive models of program management based on the use of the best experience]. *Project management and production development*, vol. 6, pp. 23–25.
4. Bushuiev S.D., Kozyr B. Yu., Bushuiev D.A. (2019) Zmina paradyhm v upravlinni infrastuktturnymy proektamy i prohramamy [Changing paradigms in the management of infrastructure projects and programs]. *Management of complex systems development*, vol. 36, pp. 6–12.

5. Bushuiev S.D., Dorosh M.S. (2015) Rozvytok innovatsiinykh metodiv ta modelei upravlinnia proektamy na osnovi konverhentsii [Development of innovation methods and models of project management on the basis of convergence]. *Management of complex systems development*, vol. 23, pp. 30–37.

6. Medvedieva O.M. (2015) Modeliuvannia aktyvnosti zatsikavlenykh storin v proektakh na osnovi intehralnoi kohnityvnoi karty seredovyshcha vzaiemodii [Modeling the activity of stakeholders in projects based on an integrated cognitive map of the environment of interaction]. *Project Management and Production Development*, vol. 1 (53), pp. 40–42.

E-mail: marynakutsenko@ukr.net