

УДК 65.0

DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2022.30.270639](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2022.30.270639)

МАРИНА ГРИНЬОВА

ORCID: 0000-0003-3912-9023

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

РУСЛАН БАСЕНКО

ORCID: 0000-0001-9760-6321

Полтавський національний педагогічний

університет імені В. Г. Короленка

Полтавський інститут економіки і права

ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕНЕДЖЕРА ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ

Статтю присвячено вивченню цілісної системи управління професійною діяльністю менеджера проєктів і програм. На основі цілісного підходу запропоновано кілька інноваційно-управлінських кластерів, розвиток яких забезпечить успішну діяльність менеджера, зокрема стратегічно-цільовий, контекстуальний, ціннісно-мотиваційний, когнітивно-концептуальний, інституційно-процесуальний, емоційно-вольовий та інтеграційно-комунікаційний. Констатовано, що розроблення змісту виокремлених аспектів діяльності менеджера проєктів сприятиме досягненню пріоритетів цілісності та інноваційності в управлінні проєктами, забезпечить їхню успішну реалізацію та досягнення визначених результатів.

***Ключові слова:** професійна діяльність, проєкт, програма, менеджер, інноваційна культура, організаційна культура, управління діяльністю, цілісна система*

Актуальність дослідження. У реалізації стратегічних, локальних і повсякденних ініціатив сучасний управлінець раз у раз зіштовхується із суперечностями різних рівнів, природа яких виявляє глобальну протидію сучасного нестабільного та невизначеного VUCA-світу інноваційним інтенціям суспільної самоорганізації. У таких умовах виняткове значення становить не лише якісне управління системами, але й особливої ваги набуває професійність та інноваційність менеджера проєктів, програм чи локальних івентів. Особливий інтерес до пошуку ефективних моделей проєктного менеджменту є в Україні, адже одне з головних сьгоднішніх завдань держави і суспільства – динамічна, системна та інноваційна відбудова країни. Масштаб, кількість та державотворча значущість проєктів, які необхідно реалізувати, надає особливої гостроти проблемі пошуку ефективних механізмів та шляхів управління процесами їхньої реалізації, що й посилює як теоретичну, так й практичну актуальність порушеної нами проблематики.

Стан вивченості. Проблематика управління професійною діяльністю у сфері реалізації проєктів та програм – одна із найвивченіших тем, яка вже тривалий час виборює статус однієї з найактуальніших міждисциплінарних студій. З-поміж багатьох вчених, які цікавилися такою проблематикою назвемо найвідоміші імена, зокрема М. Армстронг, Л. Батенко, К. Грей, М. Гриньова, І. Грузіна, Г. Дітхелм,

Н. Доценко, О. Єгорченков, Ф. Кліффорд, Д. Козлов, В. Приймак, О. Топузов, І. Швець та інші. Коло проблем та тематичних напрямів, які були предметом вивчення вчених досить велике – від теоретико-педагогічних та інноваційних засад проєктного менеджменту до аналізу окремих його вимірів, як-от ухвалення управлінських рішень чи управління знаннями. Водночас, вирізняючи досі не вирішені аспекти проблеми слід відзначити, що тема управління професійною діяльністю менеджера проєктів і програм у прагненні вибудувати цілісну систему відповідної діяльності все ж має значний потенціал актуальності.

Мета нашої розвідки – проаналізувати концептуально-теоретичні та організаційно-методичні засади системи управління професійною діяльністю менеджера проєктів і програм та окреслити перспективи її удосконалення. Уважаємо, що важливим є виокремити та висвітлити основні виміри діяльності менеджера проєктів, проаналізувати специфіку реалізації ним інноваційної культури як стратегічної умови реалізації високоефективних та затребуваних проєктів і програм.

Виклад основного матеріалу. Проблема управління та пошуку ефективних керівних стратегій не втрачала своєї актуальності упродовж усієї цивілізаційної історії людства. Вчені, філософи, управлінці-практики, політичні лідери, інші представники громадськості, кожен відповідно до контексту своєї епохи, намагалися запропонувати, теоретично вибудувати та апробувати власну стратегію успішного та ефективного управління суспільством, професійними колективами, системними проєктами. Попри різючі відмінності у визначених підходах і стратегіях управління, спільним для усі запропонованих моделей була їхня відповідність вимогам історичного часу. Відтак не можна не погодитися з думкою про те, що одним із ключових концептів управління сучасною професійною діяльністю менеджера проєктів і програм є інноваційна культура, яка обумовлює можливість реалізовувати завдання з урахуванням потреб і вимог сьогодення.

Відомо, що поняттям «проєкт» позначають цілісний, структурно визначений, обмежений в часі та ресурсах фінансування комплекс заходів, які об'єднані досягненням певної цілі та наперед визначених результатів. Управління процесами реалізації проєктів – масштабна та системна місія, яка вимагає врахування значної кількості аспектів. У залежності від вимірів цілісного процесу управління проєктом виокремимо низку інноваційно-управлінських кластерів, які підсвічують діяльність менеджера проєктів і програм.

Перший – стратегічно-цільовий, який вимагає звернути увагу менеджера на чітке, зрозуміле та вимірюване визначення цілей, завдань та очікуваних результатів проєкту чи програми. Необхідно вибудувати уявлення як про далекі (стратегічні) цілі, так й про близьку перспективу, тактичні завдання. Крім того, формування стратегії проєкту вимагає не лише аналітично-стратегічного мислення та чіткого визначення причинно-наслідкових зв'язків, але й реалізації інноваційного складника, адже перспективний план проєкту, який не містить інноваційних завдань, без сумніву, втрачає актуальність та суспільну затребуваність. Важливе значення у процесі розроблення стратегічно-цільового кластера належить визначенню ризиків проєкту, а також його перспективних сторін. У цьому контексті досить ефективною є методика SWOT-аналізу, яка передбачає вивчення сутності проєкту під кутом зору його сильних (strengths) і слабких (weaknesses) сторін, а також можливостей (opportunities) та загроз (threats), що пов'язані з його реалізацією.

В управлінні професійною діяльністю менеджера проєктів важливо звернути увагу на врахування суспільно-історичних умов його реалізації. Тому виокремимо **другий – контекстуальний** інноваційно-управлінський кластер. Мова йде про необхідність уважного врахування низки умов та чинників, які як сприяють реалізації проєктів, так й чинять часом складно вирішувані перешкоди. Так В. Приймак з-поміж складників зовнішнього оточення проєктів називає міжнародно-політичні, національні, регіональні, соціально-культурні, економічні, демографічні, освітні, етичні, етнічно-релігійні чинники, організаційне середовище (організаційна культура, державні стандарти, людські ресурси, інноваційні технології, середовище та інфраструктура, інформаційні системи, ситуація на ринку, готовність до ризику, комунікація) тощо (Приймак, 2021, с. 9).

На нашу думку, професійна діяльність менеджера проєктів і програм значна залежить від низки чинників, які доцільно згрупувати за трьома рівнями: макро, мезо та мікро. На макрорівні мова йде про глобальні (тренди сучасного світу, інноваційна культура, динамізм і невизначеність розвитку, нестабільність соціальних систем тощо), державно-політичні (внутрішнє та зовнішнє становище держави, специфіка її політики, державно-економічні пріоритети тощо), національні (вплив етнічного чиннику, характеристики національної ідентичності менеджерів та фахівців проєкту тощо), економічні (фінансово-економічна система, рівень фінансового забезпечення проєкту, можливості залучення інвестицій тощо), науково-технологічні (рівень інноваційності та технологічної забезпеченості проєкту, можливості у використанні кращого обладнання тощо) та інші. Важливість врахування чинників макрорівня обумовлена їхньою здатністю впливати на визначення загальної траєкторії інноваційного розвитку світу загалом та конкретного проєкту зокрема.

На мезорівні до чинників, які впливають на реалізацію проєктів та програм слід віднести інституційно-організаційну систему в межах якої відбувається реалізація проєкту. Мова йде про систему управління якістю, інноваційно впорядковану систему планування та контролю тощо. Натомість до чинників мікрорівня слід віднести особистісний потенціал управлінців, рівень сформованості індивідуальної інноваційної та управлінської культури тощо. Слід підкреслити, що інноваційна культура акумулює систему найзатребуваніших у наш час атрибутів особистості як-от «м'які навички» («soft skills»), системність, креативність, аналітичність, критичність, гнучкість, динамічність, навички комунікації та нетворкінгу, емоційний (EQ) та адаптивний (AQ) інтелект, здатність до координації одночасно кількох процесів тощо (*Human Development Indices.*, 2018). Основними актуалітетами стають такі концепти як «вчитися навчатися» (освітологічний вимір), «вчитися діяти» (праксеологічний вимір), «вчитися співпрацювати» (синергетичний вимір), «вчитися бути» (онтологічний вимір). Нового звучання набуває максима «цілісна людина у цілісному світі».

Крім того, до змісту «м'яких навичок» цілком доречно додають й такі показники як мистецтво красномовства, ораторські здібності, спічрайтинг; менеджмент проєктів, стартапи та організація простору; тайм-менеджмент та самоорганізація; презентація проєктів, самопрезентація, селф-брендінг; піклування про особистий фізичний розвиток і саморозвиток, фізичні тренування, ефективний відпочинок, спортивний розвиток; лідерські здібності, конфлікт-менеджмент, стресостійкість; когнітивна гнучкість, менеджмент знань та інформації, копірайтинг; технічні та медіа компетентності, комп'ютерна графіка, веб-розробка; івент-менеджмент; громадянська компетентність та фінансова

грамотність, інтелектуальна власність; нетворкінг (теорія шести рукошляків американського соціолога Стенлі Мілгрема); PR-компетентності, іміджологія тощо. Також у контексті вимог до особистості управлінця слід віднести й безперервне самоудосконалення, потребу освіти упродовж життя («life-long learning»), яка стає ключовою умовою конкурентоздатності в суспільстві інновацій.

Вагоме значення в управлінні діяльністю менеджера проєктів становить система цінностей та мотивація діяльності. Відтак виокремимо **третій – ціннісно-мотиваційний** інноваційно-управлінський кластер. Сучасні суспільствознавці та аналітики наголошують, що реалізація проєктів, які не ґрунтуються на цінностях приречена на невдачу. Так, відомий дослідник Ерік Райнерт (Erik Steinfeldt Reinert), автор бестселеру «Як багаті країни забагатіли і чому бідні залишаються бідними», наголошував, що в основі сучасного життя повинні бути поставлені цінності. Знання без цінностей, – підкреслював вчений, – не гарантує результат (Erik S. Reinert, 2008, p. 59).

Крім того, цінним вважаємо й думки сучасних вчених Андерса Війкмана (Anders Wijkman) та Ернста Ульрих Фон Вайцзекера (Ernst Ulrich von Weizsacker), які у ювілейній доповіді Римського клубу «Come on! Capitalism, Short-termism, Population and Destruction of the Planet» («Come on! Капіталізм, недалекоглядність, населення і руйнування планети») запропонували нову мотивацію діяльності суспільства: гостру необхідність дієвого та системного, відповідального та екологічного перетворення світу, без якого сучасний світ та буття людини приречене на самознищення (Вайцзекер, Війкман, 2019, с. 1-3). Відтак проблема мотиваційної готовності особистості реалізації проєкту, визнання важливості нововведень та інновацій, може забезпечити успішну командну діяльність та реалізацію програми проєкту.

У процесі формування цінностей проєкту менеджерів важливо звернути увагу на аспекти репрезентації ціннісних орієнтацій. Щодо проєктної діяльності, то вони виявляються в системі цінностей компанії; цінностей портфелю проєктів; цінностей програм або груп проєктів; цінностей власне проєкту; цінностей зацікавлених сторін. Особливе значення варто звернути на розбудову системи цінностей розвитку та стратегічного мислення, які забезпечують реалізацію не лише короткострокових перспектив, але й досягнення пріоритетів сталого розвитку (Романів, 2015, с. 56).

Однією із центральних ліній управління діяльністю менеджера проєктів є звернення уваги та аналіз методики формування концептуальної ідеї проєкту, формування його програми та загалом управління знаннями та створення інноваційних рішень. У цьому контексті виокремимо **четвертий – когнітивно-концептуальний** інноваційно-управлінський кластер. У сфері його реалізації слід звернути увагу на методику формування методології проєкту та програми, її вихідних ідей та засадничих принципів тощо. Особливе значення у формуванні когнітивного ядра проєкту належить творчості та креативності менеджера. В основі його мислення повинні бути такі невід’ємні аналітичні складники як саморефлексія і самокритичність, самостійність і проблемність, креативність і винахідливість, творчо-пошуковий характер діяльності тощо.

Окреме значення у межах цього кластеру слід надати проблемі управління знаннями, яка передбачає цінність таких операцій як диференціація та інтеграція знання, поліморфізм та холізм, міждисциплінарний синтез та синергетичний ефект, новизна та інноваційність. Управління знаннями передбачає й створення

нового знання, його послідовну інтеграцію у виробничий процес, виробництво, прийняття та поширення інновацій (Приймак, 2019, с. 50).

Виняткове значення в управлінні професійною діяльністю менеджера проєктів належить безпосередньо процесу їхньої реалізації. Цій сфері присвятимо **п'ятий – інституційно-процесуальний** інноваційно-управлінський кластер. У цьому контексті цінним є звернути увагу на те, що успішність та ефективність проєкту значно залежить від дотримання правильної послідовності їхнього втілення.

Відомо, що процеси управління проєктом поділяться на п'ять категорій: група процесів ініціації (визначення та обґрунтування нового проєкту або нової фази вже існуючого проєкту); група процесів планування (визначення цілей і завдань проєкту, його загального змісту, етапів реалізації, визначення послідовності операцій, необхідних для реалізації цілей); група процесів виконання (реалізація робіт, визначених у плані, коригування); група процесів моніторингу і управління (відстеження, аналіз і координація ефективності виконання проєкту, внесення змін у планування тощо); група процесів завершення (отримання результатів, підбиття підсумків, визначення значення та суспільного ефекту) (Приймак, 2021, с. 9).

У професійній діяльності менеджера проєктів і програм винятково важливе значення має здатність до вольового та емоційно контрольованого ухвалення стратегічних і тактичних рішень, які забезпечили б виконання окреслених завдань та високий рівень ефективності. Відтак окреслимо **шостий – емоційно-вольовий** інноваційно-управлінський кластер. Емоційно-вольовий складник управління проєктною діяльністю дає змогу звернути увагу на важливість здатності до подолання труднощів, що з'являються у процесі досягнення мети, шляхом свідомої організації та саморегуляції, забезпечує вироблення механізму вольового ухвалення рішень.

Важливо й те, що розвиток інноваційної культури менеджера проєктів одним із основних завдань передбачає формування готовності до сприйняття інновацій та вольової здатності до впровадження нововведень у широку практику. Відомо, що впровадженню інновацій традиційно усталені системи чинять значний спротив, що вимагає від керівника вироблення ефективних механізмів подолання низки перешкод.

Окремо важливо звернути увагу менеджера проєктів на виняткове значення ефективної комунікації між суб'єктами реалізації проєктів, досягнення високого рівня інтеграційних процесів. Тому виокремимо **сьомий – інтеграційно-комунікаційний** інноваційно-управлінський кластер. Відомо чимало моделей управління комунікаційними процесами. Утім спільними для різних підходів є визнання низки послідовних етапів проєктної комунікації: 1) формування готовності до ефективної комунікації; 2) вироблення моделі передавання інформації; 3) трансляція інформації; 4) декодування; 5) зворотній зв'язок.

З-поміж основних цілей комунікації Т. Романів виокремлює: забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління; удосконалення міжособистісних відносин в процесі обміну інформацією; створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками і групами та координації їх завдань і дій; регулювання та раціоналізація інформаційних потоків (Романів, 2015, с. 16).

Важливо звернути увагу на ризики, які виникають у процесі проєктної комунікації. Насамперед це різне тлумачення одних і тих термінів, концептів, що

призводить до значної викривленості первино переданих пов ORCID ORCID ідомлень. Серед комунікаційних бар'єрів можна назвати трансформацію змісту; спотворення повідомлень; зміна комунікаційних каналів тощо. Проблема бар'єрів в сприйнятті повідомлень може мати різну природу: змістову (розуміння сутності повідомлення); індивідуальні (індивідуальні особливості сприйняття повідомлень, їхнього аналізу та осмислення); соціально-культурні (різний рівень розвитку соціального інтелекту); організаційні (віддаленість учасників комунікаційного процесу один від одного) тощо (Романів, 2015, с. 21).

Реалізація виокремлених нами кластерів управління діяльністю менеджера проєктів і програм вимагає відповідного контексту, роль якого можуть успішно виконувати два виміри: цілісний підхід та інноваційна управлінська культура. Саме рівень їх сформованості забезпечує високий рівень життєдіяльності та ефективності проєктів і програм.

Цілісний підхід до управління проєктами дає змогу менеджеру врахувати усі найважливіші виміри їхньої реалізації: від мотиваційного складника та стратегічного планування до правильної побудови усіх управлінських процесів. Натомість інноваційна культура забезпечує високий рівень готовності особистості керівника до сприйняття і творчого втілення нововведень, які виконують роль основного джерела розвитку проєктів і програм.

Уважаємо, що проаналізована нами сутність діяльності менеджера проєктів і програм об'єктивно відображає системний функціонал, який створить умови для їхньої успішної реалізації. В управлінні професійною діяльністю менеджера нами в залежності від вимірів цілісного процесу управління проєктом виокремлено кілька інноваційно-управлінських кластерів, які підсвічують діяльність менеджера проєктів і програм, зокрема стратегічно-цільовий, контекстуальний, ціннісно-мотиваційний, когнітивно-концептуальний, інституційно-процесуальний, емоційно-вольовий та інтеграційно-комунікаційний. Розвиток кожного з них сприятиме досягненню пріоритетів цілісності та інноваційності в управлінні проєктами, забезпечить їхню успішну реалізацію та досягнення визначених результатів.

Перспективи дослідження порушеної нами тематики вбачаємо у розробленні методико-технологічних шляхів реалізації запропонованих нами інноваційно-управлінських кластерів, вивченні специфіки їхньої реалізації за різними галузями та аналізові траєкторій розвитку інноваційної культури керівника проєктів і програм.

Список використаних джерел

- Вайцекер, Е., Війкман, А. (2019). *Соме оп! Капіталізм, недалекоглядність, населення і руйнування планети*: доповідь Римського клубу. Київ: Саміт-книга.
- Приймак, В. (2008). *Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*. Київ: Атіка.
- Приймак, В. (2019). *Управління знаннями*: підручник. Київ: Київ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка.
- Приймак, В. М. (2021). *Управління проєктами. Збірник кейсів* : навч. посіб. Київ: Київ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка. Взято з https://www.researchgate.net/publication/344136281_Upravlinna_proektami_Zbirnik_kejsiv (дата звернення: 20.08.2022).

Романів, Т. В. (2015). *Моделі та методи управління комунікаційними бар'єрами в складних проєктах на основі ціннісноорієнтованого підходу*. (Дис. канд. техн. наук). Харків. Взято з https://radapm.kname.edu.ua/images/Romaniv/Romaniv_dis.pdf (дата звернення: 20.08.2022).

Erik, S. (2008). *Reinert. How Rich Countries Got Rich and Why Poor Countries Stay Poor*. London.

Human Development Indices and Indicators. (2018). Statistical Update. Published for the United Nations Development Programme. Retrieved from hdr.undp.org/en2018-update (дата звернення: 20.08.2022).

References

Erik, S. (2008). *Reinert. How Rich Countries Got Rich and Why Poor Countries Stay Poor*. London.

Human Development Indices and Indicators. (2018). Statistical Update. Published for the United Nations Development Programme. Retrieved from hdr.undp.org/en2018-update

Pryimak, V. (2008). *Pryiniattia upravlinskykh rishen: navchalnyi posibnyk dlia studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv [Making managerial decisions: a study guide for students of higher educational institutions]*. Kyiv: Atika [in Ukrainian].

Pryimak, V. (2019). *Upravlinnia znanniamy [Knowledge management]*. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka [in Ukrainian].

Pryimak, V. M. (2021). *Upravlinnia proektamy. Zbirnyk kejsiv [Project management. Collection of cases]*. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/-344136281_Upravlinna_proek-tami_Zbirnik_kejsiv [in Ukrainian].

Romaniv, T. V. (2015). *Modeli ta metody upravlinnia komunikatsiinykh barieramy v skladnykh proektakh na osnovi tsinnisnooriientovanoho pidkhodu [Models and methods of managing communication barriers in complex projects based on a value-oriented approach]*. (PhD diss.). Kharkiv. Retrieved from https://radapm.kname.edu.ua/images/Romaniv/Romaniv_dis.pdf [in Ukrainian].

Vaitszeker, E. & Viikman, A. (2019). *Come on! Kapitalizm, nedalekohliadnist, naseleattia i ruinovannia planety [Come on! Capitalism, short-sightedness, population and the destruction of the planet]: dopovid Rymaskoho klubu*. Kyiv: Samit-knyha [in Ukrainian].

HRYNYOVA M.

Poltava V. G. Korolenko national pedagogical University, Ukraine

BASENKO R.

Poltava V. G. Korolenko national pedagogical University, Ukraine
Poltava
Institute of Economics and Law of the Open International University of Human Development "Ukraine"

MANAGEMENT OF PROFESSIONAL ACTIVITIES PROJECT AND PROGRAM MANAGER

The article is devoted to the study of an integral system for managing the professional activities of a project and program manager. The main dimensions of the activity of a project manager are identified and highlighted, the specifics of the implementation of an innovative culture as a strategic condition for the implementation of highly effective and popular projects and programs are analyzed.

On the basis of a holistic approach, several innovation and management clusters have been proposed, the development of which will ensure the successful activity of a manager. Analyzed the strategic target (a clear and understandable formulation of measurable goals, objectives and expected results of projects and programs); contextual (taking into account a number of conditions and factors that contribute to the implementation of projects or provide difficult to resolve obstacles); value-motivational (guiding the implementation of projects on a value basis); cognitive-conceptual (requires the formation of the project and program methodology, its initial ideas and fundamental principles, etc., special importance is attached to the creativity and creativity of the manager); institutional and procedural (determines that the success and efficiency of the project significantly depend on the observance of the correct sequence of its implementation); emotional-volitional (allows you to pay attention to the importance of the ability to overcome difficulties that appear in the process of achieving the goal, through conscious organization and self-regulation, ensures the development of a mechanism for volitional decision-making); integration and communication (focuses on the formation of readiness for effective communication, the development of a model for transmitting information, decoding and establishing feedback) innovation and management clusters.

It is concluded that the implementation of the project and program manager activity management clusters identified by us requires an appropriate context, the role of which can be successfully performed by two dimensions: a holistic approach and an innovative management culture.

The prospects for the study of the affected topics are outlined, which we see in the development of methodological and technological ways for the implementation of the innovation and management clusters proposed by us, the study of the specifics of their implementation in different industries and analytical trajectories for the development of the innovative culture of the project and program manager.

Key words: *professional activity, project, program, manager, innovative culture, organizational culture, activity management, integral system*

Стаття надійшла до редакції 05.09.2022 р.