

**Ю. М. Тесля**<sup>1</sup>, *д.т.н., професор*,  
e-mail: [teslya1958@ukr.net](mailto:teslya1958@ukr.net)

**Ю. Л. Хлевна**<sup>1</sup>, *к.т.н., асистент*,  
e-mail: [yuliya-khlevna@yandex.ua](mailto:yuliya-khlevna@yandex.ua)

**Н. Ю. Єгорченкова**<sup>1</sup>, *к.т.н., доцент*,  
e-mail: [realnata@ukr.net](mailto:realnata@ukr.net)

**Д. І. Кошелєва**<sup>2</sup>, *студентка*  
e-mail: [diana.koshelieva@nure.ua](mailto:diana.koshelieva@nure.ua)

<sup>1</sup>Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
вул. Володимирська, 60, Київ, 01033

<sup>2</sup>Харківський національний університет радіоелектроніки  
проспект Науки, 14, Харків, 61000

### ВПЛИВИ НА ФОРМУВАННЯ КОНКРЕТИЗОВАНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

*Встановлено, що аналіз, систематизація і прогнозування результату впливів є одним із основних факторів успішного формування конкретизованої методології управління проектами (КМУП) та її використання на проектно-орієнтованих підприємствах. Виокремлено впливи, які діють на формування КМУП, а саме: впливи знань з мета-методології управління проектами, зовнішні впливи, внутрішні впливи та додаткові впливи на формування КМУП.*

*Описано результати дії впливів без використання мета-методології управління проектами (ММУП) і охарактеризовано їх позитивні та негативні риси.*

*Для зменшення наслідків негативних впливів пропонується визначати позитивні впливи на формування КМУП та сформувані «оболонку» їх позитивної дії. Така «оболонка» представлена набором принципів ММУП, які формують основу позитивних впливів та забезпечують протидію негативним впливам на формування КМУП. Ці принципи дозволяють спрямувати основні управлінські зусилля на нейтралізацію дії небажаних впливів.*

**Ключові слова:** конкретизована методологія управління проектами, вплив, класифікація впливів, мета-методологія управління проектами, принципи забезпечення позитивних впливів.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на те, що, по суті, вивчення впливів на проект займається вся наука управління проектами, і давно відомо, як треба реагувати на виникнення ризикових подій, відхилення в плані, появу дезорганізаторів в командах проекту тощо, цілісного наукового підґрунтя управління впливами на процес впровадження методологій управління проектами на проектно-орієнтованих підприємствах як окремої категорії немає. Тим більше в сучасних умовах, коли в багатьох випадках мова вже йде про електронний проектний менеджмент. Оскільки, впровадження методологій не можна відокремити від умов роботи та функціонування підприємства в цілому, то існує нагальна потреба в дослідженні впливів на ці впровадження. Впровадження методологій управління проектами – це особливий проект, від якого залежить наявність та розвиток проектного управління на підприємстві. При цьому, ключо-

вою є роль впливів на це впровадження. Аналіз, систематизація і прогнозування результату впливів є одним із основних факторів успішного формування конкретизованої методології управління проектами (КМУП) та її використання на проектно-орієнтованих підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню використання методологій управління проектами присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. У працях [1–3] відзначається проблематика впровадження методологій управління проектами в Україні. У роботі [4] локалізовані дані по створенню спеціальної методології. Рекомендації по впровадженню методології управління проектами представлено у роботі [5]. У роботах [6–8] виокремлено особливості застосування положень теорії несилової взаємодії для системного вирішення задач управління проектами. В роботах [9–10] встановле-

на роль впливів в управлінні, виявлено, що в мета-методології управління проектами ключовим є вплив. В роботі [11] мова йде про електронний проектний менеджмент та особливості його впровадження.

Разом з тим, немає досліджень, присвячених вивчення впливу на процес впровадження методології управління проектами проектно-орієнтованими підприємствами, як об'єктивної категорії зміни його реальності, що є актуальною науковою задачею.

**Мета статті** – визначити негативні та позитивні впливи на процес впровадження методології управління проектами та сформулювати принципи мета-методології управління проектами, які підсилять позитивні, та усунуть негативні впливи на формування КМУП як в традиційному, так і в електронному вигляді.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Задачею команди впровадження методології управління проектами (МУП) є вибір таких впливів, які істотні для формування оптимальної КМУП.

В такому розумінні впливи можуть бути позитивними та негативними, незалежними та залежними від команд проекту та задіяних у проекті впровадження МУП. В свою чергу можна виділити такі впливи, які не плануються керівництвом і найчастіше виникають як небажані і шкідливі для проекту, а також такі, що формуються задіяними у проекті та командою впровадження МУП для того, щоб досягти цілей проекту формування оптимальної КМУП. Всі ці впливи утворюють систему впливів і визначають функціональність системи управління проектами.

Крім того, спільна дія впливів за своїми наслідками (позитивним чи негативним) може істотно перевищувати реакцію від дії кожного окремого впливу. Тобто виникає синергетичний ефект, який команда проекту може використовувати для протидії негативним впливам при формуванні оптимальної КМУП за обмежених ресурсів. Але з іншого боку, можлива і ситуація виникнення негативної синергетики, коли посилюється негативний вплив окремих факторів на проект впровадження. Щоб зменшити наслідки таких впливів, необхідно визначити позитивні впливи на формування КМУП та сформулювати «оболонку» їх позитивної дії в не залежності, традиційна це методологія, чи методологія електронного проектного менеджменту. Різниця лише в тому, що в електронному проектному менеджменті менш

важливі соціальні та психологічні аспекти ММУП, але більш важливі технічні і технологічні. Але в цілому їх необхідно реалізовувати в обох випадках.

«Оболонку» впливів пропонується реалізовувати через принципи ММУП, які будуть в основі забезпечення позитивних впливів та протидії негативним при формуванні КМУП. Ці принципи дозволять спрямувати основні управлінські зусилля на нейтралізацію дії небажаних впливів та їх комбінацій.

Розглянемо детально впливи на формування КМУП, сформовані у роботах [9, 10], виділимо результати впливів, та охарактеризуємо компоненти проектів формування КМУП, які будуть змінюватись під дією цих впливів.

**1. Впливи знань з ММУП на формування КМУП ( $Z^m$ )** – база спеціально підібраних знань, які ґрунтуються на інструментах ММУП, зорієнтовані на формування КМУП через прогнозовані впливи. Виокремлені в [9] знання з ММУП, сприяють впровадженню МУП та реалізації ітераційного методу формування КМУП. Це тільки позитивні впливи, які не вимагають протидії. Ці впливи визначають позитивні зміни у всіх компонентах проекту впровадження МУП. Особливо важливий цей компонент для електронного проектного менеджменту. Оскільки вимагає технічних та технологічних знань способів побудови систем електронного проектного менеджменту [11].

Результат впливу без використання ММУП: цей вплив можна реалізувати тільки в рамках ММУП.

**2. Внутрішні впливи на процес формування КМУП ( $V^n$ )** – взаємодії, які виникають між безпосередньо задіяними у проекті впровадження МУП та командою проекту.

Основними внутрішніми впливами є: вплив задіяних у проекті, вплив команди проекту, вплив різних «професійних мов» між задіяними в проекті та командою впровадження МУП, вплив методів і засобів комунікації, вплив бюджетних та соціально-економічних умов впровадження МУП. Представимо ці впливи більш детально.

**2.1. Вплив задіяних у проекті** полягає у тому, що вони реалізують різні цілі, формують різні вимоги до КМУП, впливають на проект впровадження МУП у відповідності зі своїми інтересами, компетенцією і ступенем «залученості» в процес формування КМУП.

Результат впливу без використання ММУП: цей вплив може породити безліч конфліктів між задіяними в проекті, навіть призвести до його зупинки. Адже від впливу команди проекту багато в чому залежить прогрес і успіх формування КМУП. Якщо мова про електронний проектний менеджмент, то ці впливи не мають великого значення із-за відсутності постійних взаємодій між членами команди.

Для забезпечення позитивного впливу задіяних в проекті на формування КМУП пропонується реалізувати наступні принципи:

- підбір кваліфікованого керівника проекту формування КМУП;
- чіткий розподіл функцій, відповідальності та задач, які потрібно розв'язати;
- проведення тренінгів, семінарів, навчань задіяних у проекті формування КМУП;
- мотивація за результати спільної діяльності.

#### 2.2. Вплив різних «професійних мов».

Використання єдиної мови сприяє оптимальному формуванню мети та основних вимоги до методології управління проекту та використання методологій управління проектами на проектно-орієнтованих підприємствах. А відсутність такої «єдиної мови» створює безліч проблем як в управлінні таким проектом, так і в його реалізації:

Результат впливу без використання ММУП: цей вплив може призвести до неправильного розуміння завдань, розпоряджень і т.п. Що в свою чергу знизить рівень виконавської дисципліни і збільшить кількість невчасно виконаних завдань.

Для усунення цього негативного впливу через використання єдиної професійної мови менеджерів і спеціалістів, задіяних в проекті впровадження МУП пропонується реалізувати наступні принципи:

- вчитись, вчитись і ще раз вчитись професійному проектному менеджменту;
- контроль за рівнем професійних знань задіяних в проекті;
- регулярне проведення корпоративних зустрічей команди проекту з задіяними в проекті;
- взаємопроникнення сфер діяльності задіяних в проекті та команди проекту;
- введення ролі тренера по професійному проектному менеджменту для задіяних в проекті.

#### 2.3. Вплив методів і засобів комунікації

полягає у визначенні повноти, достовірності та оперативності обміну інформацією між задіяними у проекті, щодо формування КМУП. Особливо це важливо для електронного проектного менеджменту.

Результат впливу без використання ММУП: цей вплив дасть можливість задіяним в проекті отримувати своєчасну, достовірну, повну інформацію про проект. Цей вплив явно є позитивним.

Для реалізації цього позитивного впливу пропонується використовувати наступні принципи:

- доступності, простоти, системності;
- здатності швидкого пошуку необхідної інформації та надання її в потрібний час.

#### 2.4. Бюджетні впливи пов'язані з кошторисом і бюджетом проекту впровадження МУП, стимулами і пільгами та іншими економічними факторами, що діють всередині проекту формування КМУП і визначають вартісні характеристики цих документів. Раціоналізація економічних впливів має забезпечити досягнення максимального результату проектів за обмежених ресурсів.

Результат впливу без використання ММУП: цей вплив є позитивним і дає можливість чітко спланувати проект впровадження МУП. Тому він дуже потрібен.

Для реалізації цього позитивного впливу пропонується використовувати наступні принципи:

- чотирьох рівностей:  
план = бюджет = виконання = оплата;
- в основі проектів модель витрат-вигод;
- обов'язково передбачати статтю непередбачуваних витрат;
- формувати бюджет знизу-вгору;
- розпоряджатись бюджетом повинен керівник проекту.

2.5. Вплив соціально-економічної ситуації в проекті формування КМУП полягає у забезпеченні достойних умов життя для задіяних у проекті. Баченні того, що після формування КМУП, їх умовами праці та техніки безпеки покращиться.

Якщо соціально-економічна ситуація незадовільна – то і вплив буде негативним.

Результат впливу без використання ММУП: цей вплив призводить до небажання працівників виконувати роботу в проекті.

Якщо, в проекті позитивна соціально-економічна ситуація – то і вплив буде позитивним.

Результат впливу без використання ММУП: цей вплив є позитивним і гуртує команду навколо спільних цінностей, створених позитивною соціально-економічною ситуацією в проекті.

Принципи ММУП забезпечення позитивних (і усунення негативних) впливів соціально-економічної ситуації в проекті на формування КМУП:

- проект – частина життя задіяних в проекті. Жоден проект не повинен погіршувати їх соціальних стандартів;

- ні слова про політику. На роботі непотрібно ініціювати розгляд питань, які розділяють колектив на різні соціальні групи;

- дотримання зобов'язань.

**3. Зовнішні впливи на процес формування КМУП ( $V^c$ )** – породжуються взаємодіями, які знаходяться за межами проекту впровадження методології управління проектами та впливають безпосередньо чи опосередковано на процес формування КМУП.

Команда проекту, яка впроваджує методологію стежить за зовнішніми впливами, з метою використання прямих та опосередкованих позитивних впливів, та виявлення і створення умов для протидії негативним впливам, а також складає прогноз формування КМУП при дії цих впливів.

Зовнішні впливи розділимо на впливи: впливи постійної організації та впливи, які існують поза межами підприємства.

**3.1. Вплив постійної організації** визначає продуктову структуру КМУП та конфігурацію всього проекту впровадження МУП. Крім того вплив постійної організації визначає взаємовідносини між задіяними у проекті, розподіл прав, відповідальності та обов'язків між ними і впливає на формування КМУП. Вплив постійної організації залежить від організаційної структури самої організації та ваги в цій структурі різних підрозділів. Формування КМУП – не моноструктура, а мультиструктура, в якій деякі компоненти КМУП будуть унікальними для кожного відокремленого підрозділу.

Впливи постійної організації, за результатами, можуть бути як позитивними, так і негативними. Позитивними результатами впливу постійної організації є:

- повні вимоги до формування КМУП з точки зору підприємства;

- забезпечення інформацією про МУП всіх задіяних у проекті формування КМУП;

- визначення можливості і ступеня задоволення вимог з боку підприємства до КМУП;

- визначення форми і масштабів збору інформації про вимоги до КМУП і їх змінах;

- формування критеріїв оцінки пріоритетів та ієрархії вимог до формування КМУП: від обов'язкових для виконання до «дрібних побажань».

Негативними результатами впливу постійної організації є:

- кадрова політика, в основі якої уподобання керівництва, а не професіоналізм;

- інтереси сьогодення, а не розвитку в майбутнє. Відповідно зацікавленість в КМУП, яка відображає поточні потреби, а не орієнтована на майбутнє;

- впровадження КМУП тільки «на папері»;

- постійні зміни в баченні КМУП;

- відсутність об'єктивних оцінок результатів впровадження МУП.

Розглянемо позитивні і негативні впливи постійної організації більш детально.

**3.1.1. Вплив стилю керівництва** визначає взаємовідносини та розподіл прав, відповідальності та обов'язків між задіяними у проекті, формує як психологічний клімат так і загальну атмосферу роботи в цілому між задіяними у проекті, має значення на вияв творчої активності та працездатності задіяних у проекті.

Можна виділити три стилі керівництва – демократичний, авторитарний і ліберальний. Розглянемо їх позитивні і негативні сторони.

Якщо формування КМУП буде реалізовано за демократичного стилю керівництва, з точки зору керівника-лідера, який зацікавлений у впровадженні МУП, то команда проекту має так організувати свою роботу щоб повністю підтримати даний стиль керівництва, враховуючи думки та побажання підлеглих.

Результат впливу без використання ММУП: вплив цього стилю, в основному, є позитивним і гуртує команду навколо «розумного» стилю керівника.

Принципи ММУП забезпечення позитивного впливу на формування КМУП для демократичного стилю керівництва:

- добровільне сприйняття команди проекту задіяними у проекті та навпаки,

- вільне спілкуванні між командою проекту та задіяними у проекті;
- добровільність підпорядкування;
- формування КМУП виконується через психологічний вплив, на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння, ведучи за собою задіяних у проекті.

За авторитарного стилю керівництва команда проекту зустрінеться з такими труднощами, як недовіра, втручання та постійний контроль її дій. Разом з тим, якщо такий керівник зацікавлений у впровадженні МУП, то команда проекту має менше супротиву, щодо формування КМУП, зі сторони усіх інших хто задіяний у проекті.

Результат впливу без використання ММУП: вплив цього стилю є позитивним в тому випадку, коли команда розуміє, що цей стиль потрібен для підвищення дисципліни, відповідальності і т.п.

До принципів ММУП забезпечення позитивного впливу на формування КМУП для авторитарного стилю керівництва можна віднести:

- «прийняття» пропозицій керівника, щодо впровадження МУП;
- розробка плану впровадження МУП командою проекту та його затвердження після погодження керівником;
- призначення відповідальних за впровадження МУП у відділах підприємства;
- принципові рішення приймаються тільки з подачі керівника підприємства;
- формування КМУП виконується через вказівки керівника, залишаючи для працівників тільки невелику можливість для прояву ініціативи.

За ліберального стилю керівництва команда проекту працюватиме із усіма, окрім керівника, оскільки роль керівника за такого стилю керівництва - роль посередника при здійсненні контактів між командою проекту та працівниками.

Результат впливу без використання ММУП: вплив цього стилю, в цілому, є позитивним для команди, але може розхолоджувати колектив.

До принципів ММУП забезпечення позитивного впливу на формування КМУП для ліберального стилю керівництва відносяться:

- встановлення на самому початку проекту у взаємодії з керівником вимог та правил роботи по проекті;

• чітке визначення зон відповідальності керівництва проекту;

• призначення відповідальних у відділах за впровадження МУП;

• збір пропозицій у відділах щодо впровадження МУП;

• формування КМУП виконується у спільній співпраці з працівниками відділів.

*3.1.2. Вплив керівництва підприємства* визначає мету та основні вимоги до методології управління проектами, узагальнює окремі вимоги експертів та команди, яка впроваджує методологію до результатів впровадження, використання методологій управління проектами, методики і порядку коригування мети та вимог до процесу впровадження МУП та функціонування з боку відділів та фахівців проектно-орієнтованого підприємства, виходячи зі стратегії розвитку організації.

Результат впливу без використання ММУП: якщо керівник зацікавлений в проекті – позитивний. Вирішує проблеми, допомагає, захищає. Якщо керівник не приділяє проекту значної уваги – то його вплив перетворюється в недовіру і контроль. Що негативно впливає на проект впровадження МКП.

Принципи ММУП забезпечення позитивного впливу керівництва підприємства на формування КМУП:

- зацікавленість керівника підприємства у впровадженні МУП;
- погодження плану впровадження МУП керівником підприємства та командою впровадження;
- абсолютна довіра керівника підприємства до керівника проекту та надання йому повноважень прийняття рішення та відповідальності за нього;
- надання прав доступу команді впровадження до документації підприємства, на умовах її не розголошення;
- звітування керівника проекту перед керівником підприємства у встановлені терміни завершення етапів впровадження МУП;
- встановлення керівником підприємства штрафних санкцій перед керівником проекту, щодо не дотримання термінів впровадження МУП.

*3.1.3. Впливи відділів та фахівців проектно-орієнтованого підприємства*, які висувають свої вимоги до методології управління проектами та впливають на формування КМУП. Зазвичай це негативні впливи.

Результат впливу без використання ММУП: виникнення конфліктів з командою проекту. Це пояснюється тим, що працівників підприємства «в основному» влаштовує, те що є, і їм не потрібно впровадження нових методологій. А для команди проекту, це основне завдання. Тому команда буде негативно впливати на проект, на працівників, що задіяні в проекті.

Принципи ММУП забезпечення позитивного впливу відділів та фахівців проектно-орієнтованого підприємства на формування КМУП:

- всі задіяні в проекті є частиною постійної організації і поділяють її цілі і задачі діяльності;
- всі працівники постійної організації повинні бути інформовані про те, що відбувається в проекті;
- працівники підприємства повинні знати і приймати вигоди від впровадження МУП;
- всі взаємодії працівників підприємства з задіяними в проекті повинні бути спрямовані на позитив, розуміння один одного, допомога один одному;
- розвиток постійної організації можливий лише через проекти. Тому формування КМУП є життєво необхідним для постійної організації.

*3.1.4. Технологічні впливи* полягають у використанні інформаційних систем управління проектами.

Без використання ММУП технологічні впливи не реалізуються. Адже це частина системи управління проектом.

Принципи ММУП забезпечення позитивного результату від технологічних впливів на формування КМУП є:

- аналіз можливостей та загроз для інформаційних систем;
- використання лише захищених каналів зв'язку;
- використання CAD/CAM/CAE, CAPP та PDM систем;
- підбір, або розробка інформаційних технологій, які б задовольняли використання шаблонів методологічної документації;
- розробка інформаційної технології автоматизованого управління процесами формування КМУП.

3.2. Зовнішні впливи, які існують поза межами підприємства, можуть впливати на

формування КМУП та впровадження методології управління проектами, як через підприємство, так і безпосередньо. Класифікувати такі впливи можна на: політичні та правові, економічні, соціальні та культурні. Ці впливи, в основному, негативні. Крім того може виникнути синергетичний ефект між цими впливами, що значно підсилить їх негативний результат.

*3.2.1. Політичні та правові впливи.* Прийняті на законодавчому рівні рішення можуть бути вирішальними для успіху чи провалу формування КМУП. Різні чинники законодавчого та державного характеру можуть обмежувати формування КМУП і впливати на використання методологій управління проектами на проектно-орієнтованих підприємствах.

Результат впливу без використання ММУП: загроза всьому проекту. Зазвичай це вплив на власників та керівництво підприємства. В результаті вони самі змінюють умови виконання проекту. Як показує досвід найчастіше в небажаному для формування КМУП напрямку. З цієї причини, команда, яка впроваджує МУП повинна ретельно аналізувати політику і філософію держави щодо діяльності підприємства на якому впроваджується МУП.

Принципи ММУП забезпечення позитивного політичних та правових впливів на формування КМУП є:

- ні слова про політику в робочий час;
- деталізація та консолідація політичних і правових факторів, що впливають на підприємство;
- моніторинг бухгалтерських, податкових, правових змін у законодавстві;
- надання юридичних консультацій задіяним у проекті;
- затвердження плану роботи у разі політичних змін (наприклад, зміна відносин уряду з іноземними державами).

*3.2.2. Економічні впливи* забезпечують макроекономічний клімат, який формує рівень можливостей проектно-орієнтованого підприємства. По суті цей вплив визначає, як буде функціонувати підприємство. Чи матиме прибуток. Чи матиме кошти на розвиток взагалі, і на формування КМУП зокрема. Як показує досвід, ці впливи негативні.

Результат впливу без використання ММУП: дуже значна загроза реалізуємості,

прибутковості проектної діяльності підприємства взагалі.

Принципи ММУП забезпечення позитивного економічних впливів на формування КМУП є:

- прогнозування рівня та темпів інфляції;
- коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн;
- прогнозування одержання кредиту та процентна банківської ставки;
- прогнозування співвідношення попиту і пропозиції;
- прогнозування платоспроможності підприємства;
- розробка шаблону дій підприємства у різних економічних ситуаціях.

**3.2.3. Соціальні та культурні впливи** пов'язані з різними соціальними відносинами і культурними цінностями суспільства. Впливають на настрої задіяних в проекті, їх дружні відношення, їх зайнятість в неробочий час.

Результат впливу без використання ММУП: загроза самореалізації і вплив на взаємовідносини серед задіяних в проекті. Такі впливи можуть як об'єднати команду, так і розділити її.

Принципи ММУП забезпечення позитивного соціальних та культурних впливів на формування КМУП є:

- всі люди рівні – соціальні відмінності між ними надумані.
- дослідження та ранжування трендових соціально-культурних тенденцій у суспільстві;
- запровадження важливих соціально-культурних тенденції на підприємстві.

**4. Додаткові впливи на управління проектами ( $V^d$ ).** Під додатковими впливами будемо розуміти впливи, які пов'язані з неоптимальними факторами (можуть бути, а можуть і не бути). Вони в більшості випадків негативно впливатимуть на проект впровадження МУП.

Додаткові впливи виникають у зв'язку з: критичністю процесу, недосвідченістю команди проекту та задіяних у проекті впровадження МУП, великою кількістю одночасних завдань та нерациональним графіком виконання робіт у проекті, тривалим часом впровадження МУП.

**4.1. Вплив критичності процесу** полягає у зв'язності процесів впровадження МУП, що безпосередньо впливає на дату завершення формування КМУП.

Результат впливу без використання ММУП: порушується план і бюджет проекту. Виникають незаплановані роботи.

Принципи ММУП забезпечення позитивного впливу критичності процесу на формування КМУП є:

- розповсюдження графіку виконання залежних робіт із штрафними стягненнями за невиконання завдання між задіяними у проекті;
- розробка системи моніторингу графіку виконання залежних робіт та нагадування про кінцеві дати їх виконання;
- залучення кваліфікованих спеціалістів із сторони для виконання певних робіт;
- контроль процесів проекту;
- жорсткий контроль дотримання графіку виконання робіт.

**4.2. Вплив недосвідченості команди проекту та задіяних у проекті** ставить під загрозу реалізованість проекту впровадження МУП. Адже недостатні знання та вміння задіяних у проекті призводять до неадекватних впливів на оточення. Що з одного боку створює видимість, що все в порядку (рішення ж приймаються, і немає професіоналів, щоб їх критично оцінити), з іншого боку до негативних наслідків цих впливів на проект.

Результат впливу без використання ММУП: якщо команда недосвідчена, то всі рішення що приймаються її членами з великою імовірністю не є кращими і призводять до того, що в кращому випадку проект не буде оптимальним, а в гіршому випадку взагалі не буде реалізованим. По суті не оптимальні рішення і є впливом на проект. Впливом, який призводить до негативних результатів. порушується план і бюджет проекту.

Принципи ММУП протидії негативно-му впливу недосвідченості команди проекту та задіяних у проекті на формування КМУП є:

- підбором команди проекту повинен займатися керівник проекту;
- прийняття рішень командою в цілому з залученням керівництва компанії і проекту;
- проведення спільних навчань;
- керівник підприємства встановлює відповідальних у відділах, з якими буде безпосередньо працювати команда проекту. Команда проекту відповідає за навчання відповідального, відповідальний – інших працівників, які задіяні у проекті;
- системне проведення перевірки знань.

4.3. Вплив нераціонального графіка впровадження МУП проявляється нереальними термінами виконання робіт, великою кількістю завдань для виконавців проекту, які треба виконати в один і той же час. Такі впливи сприяють поганому відношенню у працівників підприємства до задіяних в проекті, а задіяних в проекті до керівництва. Це призводить до розвитку супротиву до задіяних у проекті, наслідком чого будуть постійні конфлікти і неможливість формування не оптимальної КМУП.

Результат впливу без використання ММУП: порушується план і бюджет проекту. Постійно коригується план.

Можна запропонувати наступні принципи ММУП, які забезпечують протидію негативному впливу нераціонального графіку впровадження МУП:

- розробка графіку у відповідності з функціональними обов'язками задіяних у проекті, з врахуванням їх завантаженості та представлення його у візуальній формі;
- завчасне погодження графіку роботи та на його основі розробити наказ щодо виконання даних робіт;
- здійснення контролю складання та виконання графіку в сучасних програмних засобах.

4.4. Довготривалість впровадження МУП діє на усіх хто працює у проекті, з точки зору непотрібності впровадження МУП та підкреслення того, що МУП ніколи працювати не буде.

Результат впливу без використання ММУП: з'являється невіра у керівництва стосовно можливості реалізації проекту і формування КМУП.

Можна запропонувати наступні принципи забезпечення позитивного впливу довготривалості впровадження МУП:

- звітування команди проекту про недоотримання плану впровадження із вказівкою причин;
- розгляд комісією звіту команди проекту, встановлення термінів завершення проекту впровадження МУП та застосування штрафних санкцій до винних у затримці впровадження МУП;

- формування оптимальної КМУП на основі аналізу впливів на затримку впровадження МУП.

**Висновки.** Визначено впливи на формування КМУП та встановлено результат впливів без використання ММУП.

Запропоновано принципи ММУП, які забезпечують протидію негативним впливам впровадження МУП.

### Список літератури

1. Копитько О. О. Впровадження системної методології програмного та проектного управління стратегічним розвитком територій в Україні. Публічне адміністрування: теорія та практика: електрон. зб. наук. пр. 2010. Вип. 2 (4). URL: <http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2010-02/10koortu.pdf>. – Назва з екрана.
2. Чемерис А. О. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: практ. посіб. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ: Софія-А, 2012. 80 с.
3. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Неизвестный С. И. Механизмы конвергенции методологий управления проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 11. С. 5–13.
4. Whitaker S. How to build your own project management methodology. *Copyright Sean Whitaker*. 27 February 2014. URL: <http://seanwhitaker.com/how-to-build-your-own-project-management-methodology/>
5. PM GUIDE 01 Selecting a project management methodology. Enterprise Solutions. *Victorian Government Cio Council*. 2014. URL: <http://www.enterprisesolutions.vic.gov.au/wp-content/uploads/2014/07/PM-GUIDE-01-Project-management-methodology-selection-guideline.pdf>
6. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведева О. М. Стан та тенденції розвитку тріадної методології управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2010. Вип. 3. Київ: КНУБА. С. 118–122.

7. Тесля Ю. М. Введение в информатику природы: монография. Киев: Маклаут, 2010. 255 с.
8. Медведєва О. М. Концептуальна модель механізму несилової взаємодії елементів культурного простору проекту. *Управління проектами та розвиток: зб. наук. пр.* Луганськ: Вид-во СНУ ім. Даля, 2010. № 1 (33). С. 146–153. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/33/10momkpp.pdf>
9. Тесля Ю. М., Хлевна Ю. Л. Структура знань в мета-методології управління проектами. *Управління розвитком складних систем.* 2017. № 29. С. 78–86.
10. Teslia I., Khlevnyi A., Khlevna I., Gerasymenko S. Control of informational impacts on project management. *Data Stream Mining and Processing (DSMP'2016)*, 23.08-26.08. L., 2016. Н. 387–392.
11. Єгорченкова Н. Ю., Єгорченков О. В. Концепція централізації інформації на проектно-орієнтованих підприємствах. *Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions: International science conference (28 September 2016)*, Kielce, Poland. P.191–193.
4. Whitaker, S. How to build your own project management methodology. *Copyright Sean Whitaker, 27 February 2014.* URL: <http://seanwhitaker.com/how-to-build-your-own-project-management-methodology/>
5. PM GUIDE 01 (2014) Selecting a project management methodology Enterprise Solutions. *Victorian Government Cio Council.* URL: <http://www.enterprisesolutions.vic.gov.au/wp-content/uploads/2014/07/PM-GUIDE-01-Project-management-methodology-selection-guideline.pdf>
6. Rach, V. A. Rossoshanskij, A. V, Medvedeva, E. M. (2010) Status and trends of triad project management methodology. *Upravlinnya rozvytkom skladnyh system*, vol. 3. Kyiv: KNUBA, pp. 118–122 [in Ukrainian].
7. Teslia, Yu. M. (2010) Introduction to informatics of nature, 255 p. [in Russian].
8. Medvedeva, E. M. (2010) Conceptual model of non-forcible mechanism of interaction of elements of cultural space project. *Upravlinnya proektamy ta rozvytok: coll. of scient. papers.* Luhansk: Vyd-vo SNU im. Dalya, No. 1 (33), pp. 146–153. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/33/10momkpp.pdf>

### References

1. Копытко, А. А. (2010) Implementation systematic methodology and project management software strategic development areas in Ukraine. *Public Administration: Theory and Practice: electron. coll. of scient. papers.* Vol. 2 (4). URL: <http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2010-02/10koortu.pdf>
2. Chemeris, A. O. (2012) Development and project management in the public sector: a European dimension for Ukraine. Kiev: Sofia-A, 80 p. [in Ukrainian].
3. Bushuev, S. D., Bushueva, N. S., Neizvesniy, S. I. (2012) Convergence mechanisms of project management methodologies. *Upravlinnya rozvytkom skladnyh system*, No. 11, pp. 5–13 [in Russian].
9. Teslya, Yu. M., Khlevna, Yu. L. (2017) Structure of knowledge in the project management meta-methodology. *Upravlinnya rozvytkom skladnyh system*, No. 29, pp. 78–86 [in Ukrainian].
10. Teslia, Yu., Khlevnyi, A., Khlevna, Yu., Gerasymenko, S. (2016) Control of informational impacts on project management. *Data Stream Mining and Processing (DSMP'2016)*, 23.08-26.08. L., pp. 387–392.
11. Yehorchenkova, N. Yu., Iehorchenkov, O. V. (2016) The concept of centralizing information on project-oriented businesses. *Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions (28 September)*. Kielce, Poland, pp. 191–193 [in Ukrainian].

**Yu. M. Teslia**<sup>1</sup>, *D.Sc., professor*,  
e-mail: [teslya1958@ukr.net](mailto:teslya1958@ukr.net)

**Yu. L. Khlevna**<sup>1</sup>, *Ph.D.*,  
e-mail: [yuliya-khlevna@yandex.ua](mailto:yuliya-khlevna@yandex.ua)

**N. Yu. Yehorchenkova**<sup>1</sup>, *Ph.D.*,  
e-mail: [realnata@ukr.net](mailto:realnata@ukr.net)

**D. I. Koshelieva**<sup>2</sup>, *student*  
e-mail: [diana.koshelieva@nure.ua](mailto:diana.koshelieva@nure.ua)

<sup>1</sup>Taras Shevchenko National University of Kyiv  
Volodymyrska str., 60, Kyiv, 01033

<sup>2</sup>Kharkiv National University of Radioelectronics  
Nauky ave., 14, Kharkiv, 61000

## IMPACTS ON THE FORMATION OF CUSTOMIZED PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY

*It is established that the analysis, classification and prediction of impact result is one of the key factors for successful formation of customized project management methodology (CPMM) and its use in the project-oriented enterprises. The impacts acting on CPMM formation, that is: knowledge impacts of project management meta-methodology, external impacts, internal impacts and additional impacts on CPMM formation, are singled out.*

*The results of impacts action without using project management meta-methodology (PMMM) are described and their positive and negative features are characterized.*

*It is proposed to identify positive effects on the formation of CMMM and to form the "wrapper" of their positive action in order to mitigate negative impacts. Such "wrapper" is presented by the set of PMMM principles that form the basis of positive impacts and provide counteraction to negative impacts on the formation of CPMM. These principles will enable to direct the main management efforts in order to neutralize the action of undesirable effects.*

**Keywords:** *concretized project management methodology, impact, classification of impacts, project management meta-methodology, principles for providing positive impacts.*

*Статтю представляє Ю. М. Тесля, д.т.н., професор.*