

Аль Атум Мохаммад
Фаиз Ахмад

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ МЯГКИХ ПРОЕКТОВ КАК ОСНОВА ПЛАНИРОВАНИЯ ИХ СОДЕРЖАНИЯ

Расширено представление о мягких проектах как отдельном классе проектов. Это достигнуто за счет выделения отличительных черт с позиций компетентностного и сервисного аспектов, предложенного определения и разработанной классификации мягких проектов. Выявлены особенности планирования содержания мягких проектов. Предложен подход к представлению иерархической структуры работ, отражающий специфику мягких проектов.

Ключевые слова: мягкий проект, компетентность, сервисность, иерархическая структура работ, продукт-потребитель.

1. Введение

В течение последних десятилетий стремительно расширилась сфера применения методологии управления проектами. При этом окружение проектов непрерывно, существенно и турбулентно изменяется. В связи с этим постоянно расширяется и круг задач для менеджеров проектов. Одна из таких задач связана с необходимостью учета мягкого компонента проекта — личностей, их взаимоотношений и взаимодействия для достижения успеха проекта. Без личностей (заинтересованных сторон) проект остается всего лишь зафиксированными намерениями реализовать специфические действия в специфических условиях и ограничениях, а с личностями — «оживает». Личности наделяют проект предпринимательской энергией [1], характером, дают ему «лицо», задают ценностно-ориентированный вектор и особенности активности [2] и т. д. В условиях экономики знаний именно личность стали рассматривать как определяющий фактор успеха или провала проектов. Это отражено не только в современных тенденциях управления проектами [3, 4], но и в синергетике, где мягкость рассматривается как «необходимое свойство целостности в мире живого» [5].

Одно из проявлений мягкого компонента связано с участием личности в продукте проекта, а также определяющим ее местом и ролью в результатах использования продукта проекта. Такое явление было отмечено давно и отразилось в идеях новых ценностно-ориентированных гибких методологий P2M [6] и Agile [7]. Это же послужило основанием выделить класс мягких проектов со своими отличительными особенностями и говорить об актуальности разработки специальных методов и инструментов управления ними. Однако на сегодня эта задача по-прежнему остается актуальной.

2. Анализ литературных данных и постановка проблемы

Несмотря на появление и развитие альтернативных гибких методологий управления проектами, сегодня продолжают активно развиваться отдельные направ-

ления традиционной методологии, связанные с мягким компонентом. В последние годы заметно увеличилось число исследований, посвященных решению проблем и задач управления заинтересованными сторонами проекта [8], командой проекта [9], коммуникациями и взаимодействием [2], поведенческим компетенциями менеджеров [10] и многим другим мягким аспектам. Заметное повышение роли мягкого компонента привело к необходимости вносить изменения и в традиционную классификацию проектов. Стали появляться работы, в которых исследователи предлагают рассматривать новые виды проектов, например, консультационные [11] или проекты содействия процессам развития организации [12]. Обобщение характеристик этих проектов позволяет утверждать, что они принадлежат к одному классу — мягких проектов. Концептуальные положения о таких проектах и особенностях их управления были сформулированы в работе [13]. Эти положения представляют собой начальные знания для управления мягкими проектами. Однако сегодня их уже не достаточно, а другие работы в этом направлении так и не появились. Сегодня начальные знания необходимо расширить для возможности разработки соответствующего управленческого инструментария, особенно для управления содержанием мягких проектов.

3. Объект, цель и задачи исследования

Объект исследования — сущность и особенности управления содержанием мягких проектов.

Цель исследования — уточнить и расширить существующие знания об особенностях мягких проектов для выявления особенностей планирования их содержания.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить такие задачи:

- 1) конкретизировать ключевые отличительные черты мягких проектов;
- 2) сформулировать определение термина «мягкий проект»;
- 3) предложить классификацию мягких проектов;
- 4) выявить особенности управления содержанием мягких проектов на примере образовательных проектов в рамках магистерских программ.

4. Методы и методики исследования

В исследовании использованы общенаучные методы анализа-синтеза, методы графического моделирования. В качестве методологической использована модель рассмотрения деятельности «Пирамида 3М» [14]. Моделирование ИСР мягких проектов базируется на положениях профессиональных стандартов — РМВОК [15] и практического стандарта для построения иерархической структуры работ проекта (ИСР) [16].

5. Результаты исследования сущности и особенностей мягких проектов как отдельного класса проектов

В качестве исходных используем положения работы [13], приведенные ниже. Для сохранения контекста первоисточника приведем их дословно.

«В продукте мягких проектов всегда присутствуют люди, без которых он существовать и функционировать не может. Если отойти от традиционных классификаций проектов и взять в качестве классификационного признака фактор присутствия в продукте проекта человека и его места в результате использования этого продукта, то можно выделить как минимум три группы таких проектов. Первая группа — проекты, где продукты не содержат человека (например, строительные). Вторая — проекты, где люди присутствуют. Количество задействованных людей достаточно большое. Но их участие в продукте проекта не требует предварительного существенного изменения сложившихся у них знаний, навыков, умений (например, проекты модернизации ИТ-систем предприятия). И третья группа — проекты, где люди выступают основным носителем инновационных изменений, проекты, в процессе реализации которых меняется в определенной степени их мировоззрение. К таким можно отнести проекты создания систем управления знаниями на промышленных предприятиях. Они требуют мировоззренческого пересмотра отношения сотрудников в вопросах роли знаний как фактора производства, необходимости постоянного генерирования новых знаний, передачи новых индивидуальных знаний в организационные знания предприятия. ... Возникает необходимость в проектах (или подпроектах в рамках базового проекта), которые связаны с изменением мировоззренческой компоненты членов команды проектов для получения требуемого продукта базового проекта. Как минимум, в этом направлении можно выделить две подгруппы проектов. Это проекты создания условий для успешного выполнения базового проекта и проекты содействия успешной реализации продукта базового проекта...» [13, с. 157].

Конкретизируем ключевые отличительные черты мягкого проекта, основываясь на представленных положениях.

1. Продукт мягкого проекта всегда состоит из двух компонентов — материального и личностного.

Материальный компонент представлен продуктом в традиционном смысле — неким материализованным объектом, использование которого для получения ценности является необходимым, но недостаточным условием.

Личностный компонент представлен изменением, прежде всего, мировоззрения, а затем — связанных с этим знаний, навыков и умений будущего потребителя материального компонента. Существует категория, которая объединяет все названные элементы личностного

компонента — «компетентность». В данном исследовании будем опираться на понимание компетентности как деятельности в рамках компетенции, успешно проявленной в ситуациях, которые ранее не встречались и не изучались, обычно со слабоструктурированным контекстом. В работе [9] один из авторов данного определения показал, каким образом оценивать мировоззренческий элемент компетентности менеджеров при отборе их в команду управления проектом.

Изменение компетентности в мягком проекте может быть достигнуто за счет формирования в процессе обучения (научения, учения) новой или усовершенствования, расширения, углубления, развития имеющейся. Изменяться может одна или несколько компетентностей. Целевой контекст изменения компетентности (какие компетентности изменять и до какого уровня?) задается особенностями материального компонента продукта проекта и его потребления. Это дает основание выделить «лично-компетентностный» аспект мягких проектов.

2. С другой стороны, проявляется также и «сервисный аспект» мягких проектов. Его особенности раскрыты нами ранее в работе [17]. Он заключается в следующем: условия для успешного потребления продукта проекта формируются уже в момент создания продукта. Личность (как носитель и «проявитель» компетентности) при этом выступает и как часть продукта, и как будущий потребитель. Это позволяет именовать его новым термином — «продукт-потребитель».

3. Успешное формирование лично-компетентностного компонента продукта проекта является ключевым необходимым условием достижения успеха проекта в целом. Многие проекты сталкиваются с сопротивлением среды как самой деятельности по их реализации, так и потреблению созданных продуктов и по этой причине проваливаются. Решению данной задачи как отдельной посвящается много современных исследований (например, [18]). Их актуальность подтверждает и статистика, согласно которой до 80 % современных проектов проваливаются на этапе эксплуатации продукта [19].

4. Мягкость всегда связана со сложностью четкого однозначного логического описания, формализации характеристик личности, в т. ч. и компетентности. Подтверждением этому факту может служить большое количество работ, посвященных разработке все новых и новых подходов к оценке компетентности, ее формированию в разных условиях (корпоративных, образовательных) и т. д. [18–21]. В управлении проектами мягкому компоненту также уделяется все больше внимания. Однако это требует перехода на новые «личностные» категории, пересмотра видения традиционных категорий, разработки новых методов и инструментов, использования нетрадиционных для этой сферы математических аппаратов.

Обобщение приведенных характеристик позволяет сформулировать следующее определение мягкого проекта: *мягким является проект, возможность получения ценностей от использования продукта которого определяется результатами целевого формирования в рамках этого проекта соответствующей новой компетентности будущего потребителя продукта.*

При этом автор данной работы опирается на понимание проекта, предложенное в работе [22]. В ней сформулировано короткое и расширенное определение проекта:

проект — временная деятельность для создания ценности благодаря уникальному свойству продукта проекта в рамках достижения миссии социально-экономической системы;

проект — временная деятельность специально спланированной для уникальных неповторимых условий последовательности взаимосвязанных действий по внедрению инновации для создания ценности, которая определяется гармонизированными выгодами для всех заинтересованных сторон благодаря уникальному свойству продукта проекта в рамках достижения миссии социально-экономической системы в условиях неопределенности, установленных ограничений по времени, ресурсам и особенностей эксплуатации продукта проекта.

Степень новизны формируемой компетентности выступает как базовый классификационный признак мягких проектов.

В контексте характеристик мягкого проекта целесообразно представить компетентность с позиции модели «Пирамиды 3М» [14]. Именно эта модель позволяет выделить в компетентности мировоззренческий элемент. Как видно на рис. 1, он соответствует методологическому уровню рассмотрения деятельности и закладывает основы концептуального видения деятельности. Тогда два другие элемента компетентности можно рассматривать на уровне метода (знания о содержании деятельности) и методики (умения и навыки применения инструментария деятельности) уровнях.



Рис. 1. Модель компетентности на основе модели «Пирамида 3М»

С позиции модели новизна формируемой компетентности связана с тем, какие уровни должны быть изменены в рамках проекта. Возможные варианты изменения — несколько уровней или только один из них.

Эти возможные варианты изменения компетентности являются основанием выделять проекты трех видов: высокой степени мягкости (подразумевают изменение компетентности на уровне методологии или на нескольких уровнях одновременно, один из которых — обязательно уровень методологии), средней степени мягкости (подразумевают изменение компетентности на уровне метода или на нескольких уровнях одновременно, один из которых — обязательно уровень метода), низкой степени мягкости (подразумевают изменение компетентности на уровне методики). Идея такой классификации была высказана автором статьи ранее в работе [17].

Степень мягкости проекта по данному признаку также связана со сложностью формализации элемента компетентности. Очевидно, что наиболее просто формализовать компетентность на уровне методики, и гораздо сложнее — на уровне методологии.

Существует и другая характеристика мягкости проекта. Степень мягкости может определяться долей присутствия в продукте проекта мягкого (лично-компетентного) компонента. Согласно этому признаку выделяются проекты, в которых доля материального компонента продукта сведена до минимума (им может выступать документ, подтверждающий изменение компетентности) или даже отсутствует вовсе. Примерами таких проектов являются образовательные проекты и проекты обучения, консалтинговые проекты, проекты содействия процессам развития организации и др. Такие проекты характеризуются высокой степенью мягкости. Тогда другие проекты будут иметь среднюю и низкую степень мягкости.

С этой характеристикой связана степень вовлеченности потребителя в создание и эксплуатацию продукта проекта или, другими словами, в среду деятельности по проекту и потреблению его продукта. Чем выше доля мягкого компонента продукта проекта, тем выше вовлеченность потребителя в эту среду деятельности. С этих позиций можно выделить такие роли потребителя: пассивный наблюдатель, активный наблюдатель, участник деятельности, главный исполнитель деятельности, организатор деятельности, потребитель продукта деятельности.

Для обобщения приведенных характеристик мягкости проекта предложена модель на рис. 2.

Модель предполагает определение степени мягкости проекта (низкую, среднюю или высокую) по двум характеристикам одновременно — изменяемым элементам формируемой компетентности и доле присутствия в продукте проекта лично-компетентной компоненте. Можно согласиться с тем, что это наиболее простой вариант шкалы, как и способ измерения степени мягкости проекта. Однако на данном этапе исследования этого вполне достаточно.

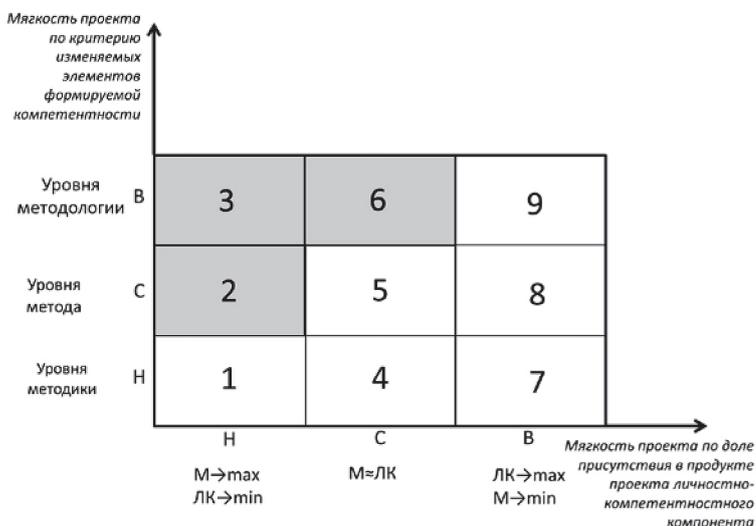


Рис. 2. Модель представления степени мягкости проекта по двум характеристикам:

Н — низкая мягкость, С — средняя мягкость, В — высокая мягкость проекта, М — материальный компонент продукта проекта, ЛК — лично-компетентный компонент продукта проекта

В модели серым цветом выделены области (2, 3, 6), появление которых маловероятно. Так, например, для проектов, в которых доля присутствия в продукте проекта лично-компетентностного компонента стремится к минимуму (область 1), вряд ли возможны изменения формируемой компетентности потребителя на уровнях методологии (3) и метода (2).

6. Исследование особенностей планирования содержания мягких проектов как отдельного класса проектов

Обобщение полученных результатов позволяет выделить характерные особенности управления мягкими проектами.

Прежде всего, фокус внимания в управлении такими проектами находится на фазах инициализации и планирования проекта. Успех проекта закладывается именно там.

В планировании наиболее важным является планирование содержания мягкого проекта.

В рамках содержания необходимо учесть те и только те работы, которые требуются для получения материального и лично-компетентностного компонентов продукта проекта. При выборе таких работ важно ориентироваться на возможность получения не только ожидаемых, но и дополнительных ценностей на этапе эксплуатации продукта проекта.

Для мягких проектов «компетентность» уже не рассматривается чисто в образовательном контексте. Она переходит в ранг управленческих категорий в рамках деятельности менеджера проекта. В таком ракурсе использование категории должно давать ответы на вопросы, связанные с определением уникальности продукта мягкого проекта:

- какие компетентности, в каком направлении и до какого уровня изменять с учетом среды их дальнейшей эксплуатации данной личностью-потребителем?
- как учесть лично-компетентностную разнородность продуктов-потребителей мягкого проекта?

Планирование содержания мягкого проекта не заканчивается традиционным определением содержания как совокупности работ. Для лично-компетентностного компонента продукта проекта в задачу менеджера также входит определить наиболее рациональную длительность и взаимосвязанность работ.

На сегодня такое видение компетентности не является традиционным ни для сферы общего менеджмента, ни для сферы управления проектами. Поэтому, несмотря на большое количество литературы, посвященной вопросам компетентности в целом (например, [23–25]) и управлением образовательными проектами в частности, задача представления компетентности как инструмента управления содержанием мягких проектов остается нерешенной.

Особенно ярко все названные особенности управления мягкими проектами проявляются в образовательных проектах, которые реализуются в рамках магистерских программ высшей школы. Это проекты высокой степени мягкости, в которых необходимо изменять все три элемента компетентности, включая мировоззренческую; материальный компонент продукта проекта сведен до минимума — диплома о полученном образовании. Это

позволяет сфокусировать внимание исследования на мягком компоненте. При этом лично-компетентностная разнородность продуктов-потребителей проекта очень высока, как высока и степень вовлеченности продукта-потребителя в создание продукта проекта, и сложность формализации требований к продукту проекта. Это повышает и сложность планирования содержания проекта. Поэтому в дальнейшем в качестве примера будет рассматриваться именно данный «показательный» для нас вид мягких проектов.

Для того чтобы учесть особенности мягких проектов и управления ими, необходимо внести изменения в базовый инструмент представления содержания проекта — иерархическую структуру работ (ИСР). Подобные изменения актуальны в свете общей тенденции изменения профессиональных стандартов в управлении проектами. Так, базовые стандарты по управлению программами [26], портфелями [27], стандарт РМВОК [15] и некоторые другие претерпели изменения относительно недавно (начало 2013 г.). В них все большее значение стало уделяться мягкому компоненту проектов — личностям, их поведению и взаимодействию, восприятию качества, времени, риска и неопределенности, успешности, оценкам ситуаций в моменты принятия решений и др. Однако второе издание стандарта по разработке иерархической структуры работ проекта [16] не менялось с 2006 г.

С учетом полученных ранее результатов, автором данной работы предложена модель типовой ИСР мягкого проекта (рис. 3).

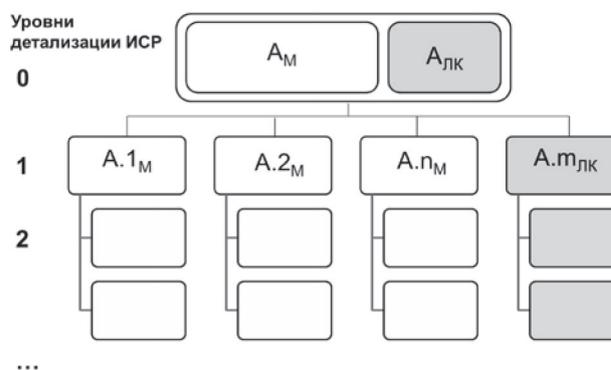


Рис. 3. Модель типовой ИСР мягкого проекта: A_M — элемент продукта проекта, отображающий материальный компонент; A_{LK} — элемент продукта проекта, отображающий лично-компетентностный компонент

В качестве отличительного признака ИСР мягкого проекта выступает отображение продукта проекта как состоящего из двух компонентов продукта проекта — материального (A_M на рис. 3) и лично-компетентностного (A_{LK} на рис. 3) с соответствующими размерами и шифрами, а также «веток» соответствующих пакетов работ. Чем больше степень мягкости проекта, тем более сложной, развитой будет ветка лично-компетентностного компонента продукта проекта — A_{mLK} .

Рассмотрим вариант модели типовой ИСР проекта высокой степени мягкости (проект ВСМ), который соответствует области 9 на рис. 2. В качестве примера таких проектов будем рассматривать образовательные проекты высших учебных заведений (ВУЗ). Именно они являются объектом данного исследования.

Поэтому далее, используя в тексте термин «мягкий проект», будем подразумевать именно этот вид проектов.

Очевидно, что на нулевом уровне ИСР мягкого проекта элемент, отображающий материальный компонент продукта проекта, будет иметь размер, гораздо меньший размера элемента, отображающего личностно-компетентностный компонент. Соответствующая рабочая область на первом уровне детализации ИСР будет связана с документом о пройденной образовательной программе. А соответствующая ветка пакетов работ будет раскрывать сущность «производства» и получения данного документа.

В дальнейшем исследовании автор данной работы абстрагируется от данного компонента продукта проекта, уделив основное внимание рабочим областям и веткам работ, связанным с личностно-компетентностным компонентом продукта. При их построении возникает ряд вопросов, связанных с тем, что компетентность рассматривается как управленческая категория: какие типичные рабочие области ИСР можно выделить и почему? каким образом могут быть взаимосвязаны пакеты работ? и др.

В качестве основных «строительных кирпичиков» — пакетов работ — выступают дисциплины, которые должны изучаться на образовательной магистерской программе. Результатом изучения дисциплины есть формирование одной или нескольких компетентностей.

Один из подходов к выделению рабочих областей ИСР мягкого проекта приведен в виде модели на рис. 4.

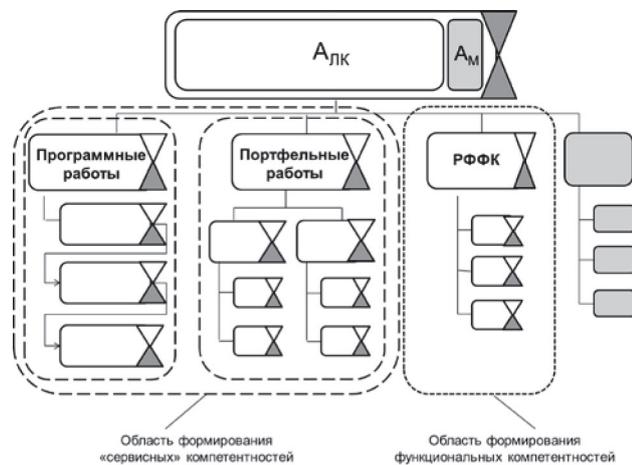


Рис. 4. Модель типовой ИСР проекта в рамках образовательной магистерской программы как проекта высокой степени мягкости:
 ▽ — длительность ненормативной компоненты; ▽ — длительность нормативной компоненты; РФФК — работы по формированию функциональных компетентностей

Реализуем первое приближение к декомпозиции продукта проекта, не выделяя конкретные компетентности или их группы. Вместо этого будем использовать другие — более общие критерии.

Прежде всего, выделим две ключевые области — формирования «сервисных» и функциональных компетентностей. Первые («сервисные») связаны с исследовательской (самостоятельно проводить исследования и производить новые знания) и педагогической (обучать, передавать новые знания другим личностям) функциями будущего магистра любой специальности. Вторые (функциональные) компетентности тесно связаны с предметной

областью будущего магистра данной специальности. Первые компетентности обеспечивают успешное выполнение вторых в реальных условиях практической деятельности, потому именованы в данной работе как «сервисные». В дальнейшем основное внимание будет уделено именно этой области.

В рамках этой области целесообразно выделить рабочие области программных и портфельных работ.

В первой рабочей области объединены пакеты работ, для которых последовательное выполнение со связью «старт-финиш» является необходимым условием (т. е. как совокупность они представляют собой программу). Как правило, пакеты работ в этой рабочей области представляют собой базовые дисциплины, формирующие мировоззренческие компетентности.

Во второй рабочей области последовательная связь между пакетами работ не является необходимым условием. Это позволяет представить их объединение как портфель. Пакеты работ в этой рабочей области представляют собой дисциплины, формирующие поведенческие компетентности (коммуникационные, эмоциональные, волевые установки и др.).

Все пакеты работ ИСР можно разделить на те, в которых главным ресурсом выступает преподаватель, и те, в которых таким ресурсом выступают сами студенты. Условием выбора студентов для выполнения роли ресурса выступает достаточно высокий их фактический уровень компетентности на момент начала выполнения пакета работ и высокая степень важности для них данной компетентности (по сравнению с другими студентами).

В качестве основных типовых работ рассматриваются три (рис. 5):

- первая — работы, предусматривающие совместную деятельность преподавателя и продукта-потребителя (аудиторные) с ведущей ролью преподавателя;
- вторая — работы, предусматривающие совместную деятельность преподавателя и продукта-потребителя (аудиторные) с ведущей ролью студента;
- третья — работы, не предусматривающие такой совместной деятельности (внеаудиторные).

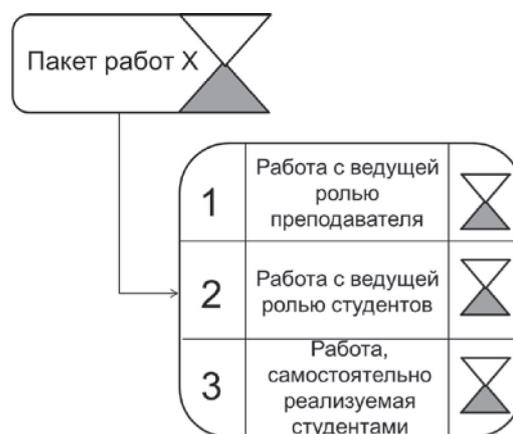


Рис. 5. Модель представления основных типовых работ нижнего уровня ИСР мягкого проекта

Традиционно для аудиторных работ в высшей школе используются такие формы обучения, как лекции, практические или семинарские занятия, консультации, индивидуальные занятия. Однако для магистерских программ, по мнению автора данной работы, сегодня

более эффективными являются тренинги, наставничество, командный коучинг, воркшоп и др. Это связано с повсеместной реализацией в разных странах концепции обучения в течение всей жизни [28]. По этой причине магистерские программы сегодня находятся в фокусе внимания в большой степени взрослых студентов. А для обучения взрослых более эффективными как раз являются приведенные формы обучения, формирующие так называемые динамические знания и компетенции [29].

Основное отличие приведенной модели ИСР (рис. 4) состоит в том, что в ней учтена временная характеристика — длительность (общая на получение продукта проекта и на выполнение пакетов работ). Для образовательных магистерских программ общая длительность на получение продукта проекта измеряется в кредитах, объем, и количество которых заданы нормативными документами. Согласно недавно принятому Закону Украины «О высшем образовании» [30], «...кредит — это единица измерения объема учебной нагрузки соискателя высшего образования, необходимого для достижения определенных (ожидаемых) результатов обучения. Объем одного кредита составляет 30 часов. Нагрузка одного учебного года дневной формы обучения составляет, как правило, 60 кредитов. ...Общая длительность магистерских программ составляет 90–120 кредитов для образовательно-профессиональных и 120 кредитов для образовательно-исследовательских программ» [30, ст. 1, ст. 5]. Это соответствует 1,5–2 учебным годам.

Длительность выполнения пакетов работ складывается из двух компонент — нормативной «жесткой» и ненормативной «мягкой». Первая связана с формированием компетентностей для получения в дальнейшем ожидаемых ценностей от использования продукта проекта. Вторая — для получения в дальнейшем дополнительных ценностей. Сегодня обоснование второй ненормативной компоненты жестко не регламентировано. Анализ показал, что единого подхода к определению этой длительности пакетов работ не существует.

Одна из отличительных особенностей мягкого проекта состоит в том, что в нем принимает участие не один, а несколько (минимум два-три) или много продуктов-потребителей. В мягком проекте они рассматриваются как команда, которая характеризуется неоднородностью, как по первоначальному уровню компетентностей, так и по ожидаемому финальному их уровню, а также по важности для них тех или иных компетентностей в связи с ожидаемыми ценностями. Автором данной работы сделано предположение о том, что характер и уровень такой неоднородности может и должен быть положен в основу подхода к определению длительности пакетов работ ИСР. А именно: время, которое должно быть выделено на выполнение пакетов работ, зависит от степени важности компетентностей, которые при этом формируются, для продуктов-потребителей. С позиции одного ПП, чем выше для него важность данной компетентности, тем меньше длительность пакета работ, в котором она формируется. С позиции всей команды ПП, чем выше дисбаланс (неоднородность) важности компетентностей, тем больше времени нужно выделять на выполнение работ первого и второго типа.

Кроме того, показатель дисбаланса важности формируемых компетентностей может быть использован и как критерий для обоснования рационального соотношения типов работ (аудиторных и внеаудиторных),

а также для выбора рациональных форм обучения в рамках пакета работ. Чем выше дисбаланс важности компетентностей, тем более разнообразными могут быть применяемые формы обучения.

7. Выводы и перспективы дальнейших исследований

Расширено представление о мягких проектах как отдельном классе проектов. Показаны их отличительные черты с позиций компетентностного и сервисного аспектов. Их обобщение позволило предложить определение мягкого проекта. Предложен ключевой классификационный признак мягкости проектов, зависящий от двух параметров — степени новизны формируемой компетентности и доли присутствия в продукте проекта личностно-компетентностного компонента. В зависимости от сочетания двух параметров, выделено три типа мягких проектов — высокой, средней и низкой степени мягкости.

На основании анализа полученных результатов на примере образовательных проектов в рамках магистерских образовательных программ сделаны такие основные выводы.

1. Для мягких проектов «компетентность» является одной из базовых управленческих категорий.
2. Планирование содержания мягкого проекта предполагает не только определение содержания как совокупности пакетов работ, но также и рациональной взаимосвязанности и длительности пакетов работ.
3. Критерием для этого, а также и формирования списка работ проекта, выступает параметр дисбаланса важности формируемых компетентностей с позиций ожидаемых ценностей продуктов-потребителей.
4. Представление содержания работ мягкого проекта имеет специфику. Она связана с представлением продукта проекта как включающего материальный и личностно-компетентностный компоненты, а также отображением особенностей связанности и длительности пакетов работ.

Полученные выводы нуждаются в дальнейшей экспериментальной проверке и уточнении, что предполагается реализовать в дальнейших работах.

Литература

1. Бушуев, С. Д. Предпринимательская энергия в управлении проектами развития [Текст]: сб. науч. пр. / С. Д. Бушуев, Ю. Ф. Ярошенко, Н. П. Ярошенко // Управління проектами та розвиток виробництва. — Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2013. — № 2(46). — С. 5–12.
2. Медведєва, О. М. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах: методологічні основи [Текст]: автореф. дис. ... д-ра техн. наук: 05.13.22 / О. М. Медведєва; КНУБА. — Київ, 2013. — 44 с.
3. Исследование РМІ: тенденции в проектном управлении-2012 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: \www/URL: <http://www.pmexpert.ru/press-center/news-world/detail.php?ID=6076>. — 03.04.2012.
4. LeRoy Ward, J. 10 тенденций проектного управления в 2010 году [Электронный ресурс] / J. LeRoy Ward // Projects@Work. — Режим доступа: \www/URL: <http://www.pmpofy.ru/content/rus/212/2124-article.asp>. — 18.02.2010.
5. Валькман, Ю. Целостность образов: о моделировании смысла и понимания [Текст] / Ю. Валькман // Information Technologies & Knowledge. — 2012. — Vol. 6, No 1. — С. 14–25.

6. Руководство по управлению инновационными проектами и программами организаций [Текст]: монография / пер. с япон. под ред. Ф. А. Ярошенко. — К., 2011. — Т. 1, Версия 1.2. — 209 с.
7. Chin, G. Agile Project Management: How to Succeed in the Face of Changing Project Requirements [Electronic resource] / G. Chin. — CC Pace Systems, 2014. — Available at: \www/URL: http://www.ccpa.com/asset_files/Agile_Project_Management.pdf
8. Levin, G. Managing Stakeholder Expectations for Project Success: A Knowledge Integration Framework and Value Focused Approach [Text] / G. Levin // Project Management Journal. — 2014. — Vol. 45, № 6. — P. e3–e3. doi:10.1002/pmj.21464
9. Бірюков, О. В. Контекстна оцінка компетентності команди управління проектом [Текст]: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22 / О. В. Бірюков; КНУБА. — К., 2012. — 23 с.
10. Tysen, A. K. Leadership in Temporary Organizations: A Review of Leadership Theories and a Research Agenda [Text] / A. K. Tysen, A. Wald, P. Spieth // Project Management Journal. — 2013. — Vol. 44, № 6. — P. 52–67. doi:10.1002/pmj.21380
11. Верба, В. Класифікація консультаційних проєктів [Текст] / В. Верба // Сіверянський літопис. — 2007. — № 6(26). — С. 174–181.
12. Медведєва, О. М. Корпоративна культура як об'єкт впливу проєктів сприяння процесам розвитку організації [Текст]: зб. наук. Праць / О. М. Медведєва // Управління проєктами та розвиток виробництва. — Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2008. — № 2(26). — С. 57–65.
13. Рач, В. А. Мягкие проекты: отличительные черты, классификация, масштабы применения развития [Текст]: тез. доп. VI між. конф. 21–22 травня / В. А. Рач // Управління проєктами у розвитку суспільства. Прискорення розвитку організації на основі проєктного управління. — К.: КНУБА, 2009. — С. 156–158.
14. Рач, В. А. Управление рисками в проектах, реализуемых в условиях переходной экономики: финансовые продукты для реального сектора в Украине [Текст]: мат. конф., 14–16 червня 2000 р. / В. А. Рач, Д. В. Рач // Семинар «Управління проєктами при кредитуванні реального сектора». — К., 2000. — С. 25–26.
15. A Guide to the Project Management Body of Knowledge [Text]. — Project Management Institute, Inc., 2013. — Ed. 5. — 619 p.
16. Practice Standard for Work Breakdown Structure [Text]. — Project Management Institute, Inc., 2006. — Ed. 2. — 111 p.
17. Аль Атум Мохаммад Фаиз Ахмад. Концептуальная модель планирования содержания мягкого проекта на основе сервисной модели [Текст]: зб. наук. пр. / Аль Атум Мохаммад Фаиз Ахмад // Управління проєктами та розвиток виробництва. — Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2014. — № 1(49). — С. 172–180.
18. Ярошенко, Ю. Ф. Модели «рушійні сили — опори» в управлінні проєктами та програмами [Текст]: монографія / Ю. Ф. Ярошенко. — К.: Саммит-Книга, 2010. — 160 с.
19. Скойбеда, П. Провалы и успехи-2013. Какие проекты ушли из жизни, а каким удалось привлечь миллионы [Электронный ресурс] / П. Скойбеда, Е. Тимохина, И. Жаворонкова // Деловая среда. — Режим доступа: \www/URL: <http://journal.dasreda.ru/ideas/4626-provaly-i-uspehi-2013>. — 09.01.2014.
20. Competency-Based Education [Electronic resource]. — CAEL Forum & News Competency-Based Education, 2013. — Available at: \www/URL: http://www.cael.org/pdfs/cael_competency_based_education_2013.
21. Saupin, G. ICB — IPMA Competence Baseline, Version 3.0 [Electronic resource] / Gilles Saupin, Hans Knoepfel, Gerrit Koch, Klaus Pannenbäcker, Francisco Pérez-Polo, Chris Seabury. — International Project Management Association, 2006. — Available at: \www/URL: <http://www.ipma.ch/assets/ICB3.pdf>
22. Рач, В. А. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку [Текст]: навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. — К.: «К.І.С.», 2010. — 276 с.
23. Beinhauer, R. Competence based teaching and research in higher education [Electronic resource] / Rupert Beinhauer, Ines Suh, Lindita Tahiri. — Prishtina, 2014. — Available at: \www/URL: <http://www.link-competences.org/kosovo/files/user/docs/CUP%20BOOK%20EN.pdf>
24. Теплов, С. Результативность и эффективность обучения персонала [Электронный ресурс] / С. Теплов // Управление персоналом. — 2012. — № 5(224). — С. 50–53. — Режим доступа: \www/URL: http://www.mim.kiev.ua/common/ua/press/publications/publ_2012/TEPLOV_S_Rezul_tativnost__i_effektivnost_obucheniya_personala.pdf
25. Complex Project Manager Competency Standards, Version 4.1 (August 2012) [Electronic resource]. Complex Project Management Leadership and Excellence. — Commonwealth of Australia (Department of Defence), 2012. — Available at: \www/URL: <https://iccpm.com/sites/default/files/kcfinder/files/Resources/CPM%20Competency%20Standard%20V4.1.pdf>
26. The Standard for Program Management [Text]. — Project Management Institute, Inc., 2013. — Ed. 3. — 176 p.
27. The Standard for Portfolio Management [Text]. — Project Management Institute, Inc., 2013. — Ed. 5. — 189 p.
28. Основы обучения в течение всей жизни — предпосылки возникновения и история развития в странах ЕС. Связь с Лиссабонской стратегией [Электронный ресурс] / Национальный офис программы Tempus. — Режим доступа: \www/URL: www.tempus-russia.ru/prep-zayavka/LLL-general.pdf
29. Grace, A. P. Lifelong learning as critical action: international perspectives on people, politics, policy, and practice [Text] / A. P. Grace. — Toronto: Canadian Scholars' Press, 2013. — 298 p.
30. Про вищу освіту [Електронний ресурс]: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. — Режим доступу: \www/URL: <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu>

ВИЗНАЧЕННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ М'ЯКИХ ПРОЄКТІВ ЯК ОСНОВА ПЛАНУВАННЯ ЇХ ЗМІСТУ

Розширено уявлення про м'які проєкти як окремий клас проєктів. Це досягнуто за рахунок виділення відмінних рис з позицій компетентнісного та сервісного аспектів, запропонованого визначення та розробленої класифікації м'яких проєктів. Виявлено особливості планування змісту м'яких проєктів. Запропоновано підхід до представлення ієрархічної структури робіт, який відображає специфіку м'яких проєктів.

Ключові слова: м'який проєкт, компетентність, первісність, ієрархічна структура робіт, продукт-споживач.

Аль Атум Мохаммад Фаиз Ахмад, кандидат технических наук, аспирант, кафедра управления проектами и прикладной статистики, Восточноукраинский национальный университет им. В. Даля, Северодонецк, Украина, e-mail: dovera-trast@mail.ru.

Аль Атум Мохаммад Фаиз Ахмад, кандидат технічних наук, аспирант, кафедра управління проєктами та прикладної статистики, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, Северодонецьк, Україна.

Alatoom Mohammad Fayiz Ahmad, East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl, Severodonetsk, Ukraine, e-mail: dovera-trast@mail.ru.