

**Івко Андрій Володимирович**

Кандидат технічних наук, докторант кафедри управління проектами,

<https://orcid.org/0000-0002-3388-8355>

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ СПІЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

***Анотація.** У статті описано проблематику реалізації проєктів відновлення інфраструктури України, поставлено наукову задачу розроблення синкретичної методології управління проєктами. Проаналізовано наявні сучасні тенденції щодо впровадження методологій у практику реалізації проєктів проєктно-орієнтованими організаціями (компаніями). Серед цих тенденцій виокремлено такі: побудова корпоративної методології управління проєктами на базі існуючого міжнародного стандарту, використання в системі управління проєктами декількох методологій одночасно, поява методології управління ІТ проєктами, інтеграція таких методологій з класичними методологіями проєктного менеджменту, використання комбінацій методологій в одній корпоративній системі. Проведено аналіз найбільш поширених методологій управління проєктами, серед яких PMBOK, PRINCE2, ISO21500, ICB, P2M. Сформульовано мету дослідження. На основі проведеного аналізу сформульовано сім класів методологічних підходів: PMBOK-based, PRINCE2-based, P2M-based, методології ІТ компаній, окремі фреймворки методології Agile, кастомізовані гібриди фреймворків методології Agile, кастомізовані гібриди класичних методологій. Проведено оцінювання таких підходів, серед яких за результатами оцінювання обрано і охарактеризовано такі, що найбільш придатні до досліджуваних проєктів. Для вибраних трьох класів методологічних підходів проведено аналіз переваг і недоліків. За результатами проведеного аналізу сформульовано висновок, що наявні класи методологій, а також моделі їх комбінування, не повною мірою відповідають задачам проєктів відновлення. Також сформульовано три основних підходи (моделі) суміщення різних методологій в одній корпоративній системі управління проєктами: конвергенція методологій, гібридизація методологій, синкретичний підхід. Для підвищення ефективності реалізації проєктів відновлення запропоновано розробити синкретичну методологію управління проєктами (портфелями проєктів). Проведено SWOT-аналіз, виокремлено сильні сторони, слабкі сторони, можливості, що виникають при застосуванні синкретичної методології управління проєктами, і загрози, що можуть виникнути. Сформульовано галузі подальших досліджень у вибраному напрямі: розробка моделей інтерфейсів синкретичної методології управління проєктами на рівні корпоративної методології, розробка методів перетворення інформації щодо моделей і методів кожної методології в інтерпретовану інформацію на рівні корпоративної методології, розробка моделей реалізації корпоративної методології управління проєктами на синкретичному підході, практична апробація моделей і методів синкретичної методології при реалізації проєктів відновлення, розробка і втілення стратегії подолання загроз використання синкретичної методології через реалізацію її можливостей.*

**Ключові слова:** управління проєктами та програмами; проєктно-орієнтована організація; методологія управління проєктами; синкретична методологія

**Вступ**

Повномасштабна агресія росії в Україну спричинила появу великої кількості викликів. Це виклики, що стосуються як виживання української держави і української нації, так і ефективної і найскорішої відбудови України, її інфраструктури. Для цього необхідно буде ініціювати, розпочати, реалізувати і завершити відповідні проєкти. Виклик щодо потреб у швидкості реалізації таких проєктів,

разом із незмінними вимогами до якості та великою кількістю паралельних проєктів, обґрунтовують потребу у створенні і розвитку нових методологічних підходів. Спрямованість таких підходів – швидкість, якість, багатопроєктність – формуватимуть методологічну базу, що забезпечуватиме успішність проєктів і портфелів проєктів відновлення України.

Від початку розробки першого стандарту управління проєктами PMBOK (який у різний час то зараховували до методологій, то відкидали

таку асоціацію) точаться наукові дискусії щодо практики використання методологій управління проектами, створюються методології впровадження методологій.

Іншою поширеною тенденцією, що притаманна останнім рокам, є використання у проектному менеджменті декількох методологій одночасно. При цьому існують багато варіацій досліджень цієї наукової проблематики. Один з напрямів при цьому – використання певного набору методологій. З появою ІТ-методологій з'являється можливість їх використання спільно з класичними. Чи можна поєднувати однорідні методології – ІТ з ІТ, класичні з класичними. Другий напрям стосується досліджень ступеня проникненості методологій одна в одну при їх спільному використанні в проекті (або в системі управління проектами проектно-орієнтованої організації).

Однак в контексті повоєнної відбудови України, що починається вже зараз, а найбільшого розквіту набуде після перемоги України, значного поширення набудуть проекти, що фінансуються і керуються декількома учасниками. І таких проектів очікується багато. Однак слід зазначити, що кожен з учасників, які вірогідніше за все здебільшого представлятимуть партнерів України з-за кордону, прийде в такі проекти зі своєю методологією і вимогами використання своєї усталеної методології. При цьому виникне ситуація, що в одній системі управління проектами необхідно буде поєднувати декілька різних методологій управління проектами. При цьому змішування їх буде неприпустимим. Це доводить актуальність створення і розвитку синкретичної методології управління проектами – саме такої методології, в якій співіснують без змішування різні методології. І особливої практичної цінності набуває впровадження такої методології для реалізації проектів відновлення України і портфелів таких проектів.

### Аналіз останніх досліджень

Тематику забезпечення співіснування різних підходів і методологій досліджували українські і зарубіжні вчені. Така тематика також висвітлена в останніх версіях всесвітньо визнаних стандартів з управління проектами і програмами. Зокрема, в межах дослідження щодо організації системи управління в проектному офісі [1] ставиться задача вибору доцільної методології управління проектами для компанії (організації). Можливі окремі методології для цієї мети – це визнаний в усьому світі стандарт РМВОК, який у своїй останній редакції [2] пропонує інноваційні підходи до управління проектами, засновані на принципах. До того ж, у цій редакції вперше з'являється поняття «припасування». Започаткування цього підходу

поклало край суперечкам щодо того, чи є РМВОК методологією, чи ні. Відповідь сьомої редакції РМВОК можна інтерпретувати таким чином. РМВОК є стандартом, на основі якого можна створити корпоративну методологію управління проектами. Для цього в РМВОК запропоновані відповідні моделі і методи «припасування». Саме такі моделі, або ж їх відповідники, можна застосувати для адаптації до організацій (компаній) класичних методологій:

- PRINCE2 [3] з її комплексним характером, що поєднує класичні підходи і Agile;

- ISO 21500 [4], що уособлює версію стандарту з управління проектами, адаптовану до системи сертифікації ISO;

- методологію, що визначає необхідні компетенції фахівців з управління проектами, програмами та портфелями ІСВ [5].

Окремо слід охарактеризувати методологію управління проектами і програмами для інноваційних підприємств Р2М [6], яка передбачає поєднання в програмі проектів різні підходи. І хоча Р2М базується на певній методології проектного менеджменту від японської асоціації управління проектами РМАJ, все ж таки в межах цієї методології окремі моделі (спільного бачення, дорожньої карти програми тощо) можуть бути використані для комбінації методологій при управлінні сукупністю проектів.

Окремий напрям досліджень присвячено поєднанню декількох методологій в управлінні одним проектом, або у системі управління проектами однієї організації (компанії). Зокрема, в дослідженні [7] пропонується поєднання методологій зі змішуванням. Таке змішування передбачає пристосування методологій одна до одної. Особливої цінності цьому дослідженню надає той факт (в контексті нашого дослідження), що там пропонуються моделі і методи гібридизації методологій саме для інфраструктурних проектів та програм.

Ще один важливий напрям комбінування методологій розглядає поєднання класичних методологій управління проектами та методів (фреймворків) гнучкої методології управління проектами Agile [8]. На перших етапах свого розвитку Agile застосовувався виключно для ІТ-проектів. Однак останнім часом його методи все більше застосовуються у проектах не ІТ-галузі. Тому поєднання гнучких методів і класичних стало новим науковим і практичним напрямом. Таке поєднання також належить до сфери, що розглядається. Однак при цьому поєднанні також передбачається адаптація методологій.

Підходом, що не відтворює попередній, можна вважати конвергенцію методологій [9]. При цьому

конвергенція передбачає створення корпоративної методології управління проектами на основі окремих елементів різних методологій. Такий підхід не цілком можна вважати класичним підходом перемішуванням з адаптацією. Тому його слід виокремити як елемент множини підходів спільного використання методологій. Проте до досліджуваного класу задач він не є відповідним.

Наукова задача, що полягає в побудові методології управління, яка б поєднувала інші методології без перемішування, є задачею створення синкретичної методології управління проектами. Розв'язання цієї задачі [10] передбачає, що окремі компоненти проекту (або окремі проекти у портфелі проектів) керуються окремими методологіями. При цьому вища відносно них система управління має це забезпечувати через певні інтерфейси. Такі інтерфейси мають бути запропоновані синкретичною методологією.

### Мета статті

Метою статті є аналіз наявних методологій управління проектами і програмами, підходів до їх поєднання в одній системі управління проектом, а також, на основі такого аналізу, розвиток синкретичної методології управління проектами та визначення майбутніх напрямів досліджень у контексті синкретичної методології.

### Виклад основного матеріалу

За результатами аналізу методологій, їх сукупностей та можливостей реалізації управління проектами, що використовуються в проектному управлінні у світі, слід виокремити такі найбільш поширені класи методологічних підходів:

- PMBOK американського інституту PMI;
- PRINCE2, що розвивається Axelos – спільним підприємством з Урядом Великої Британії;
- P2M (Program and Project Management for Enterprise innovation) японської асоціації управління проектами PMAJ;

- Методології, що розроблюються і підтримуються ІТ компаніями (Microsoft, Oracle, SAP тощо) MSF, PJM та інші;

- Окремі фреймворки методології Agile (Scrum, Kanban, EP тощо);

- Кастомізовані гібриди фреймворків методології Agile (Scrumban тощо);

- Кастомізовані гібриди класичних методологій.

Використання одної, декількох або комбінації більшої кількості методологій до проектів відновлення інфраструктури України вимагає проведення відповідного оцінювання.

Здійснимо аналіз таких методологій методом експертних оцінок за 10-бальною шкалою із використанням таких параметрів оцінювання:

- повнота охоплення процесів відновлення;
- можливість інтеграції з іншими методологіями;
- можливість співіснування з іншими методологіями;

- застосовність до проектів відновлення.

Результати аналізу наведено у таблиці та візуалізовано на рисунку.

Відповідно до отриманих оцінок, найбільш сумарно привабливими для досліджуваних проектів, виявилися: 1) кастомізовані гібриди класичних методологій (сумарна оцінка 36); 2) клас методологій, що побудовані на основі методології P2M (сумарна оцінка 33); 3) клас методологій, що побудовані на основі методології PMBOK (сумарна оцінка 32).

Охарактеризуємо окремо переваги і недоліки зазначених класів.

*Кастомізовані гібриди класичних методологій.*

Переваги:

- Переверненість у часі моделей і методів класичних методологій;
- Наявність моделей адаптації такої комбінації методологій до системи управління проектами;
- Застосовність до великої кількості проектів, зокрема, ймовірна відповідність задачам проектів відновлення.

Таблиця – Аналіз застосовності класів методологічних підходів до досліджуваних проектів

№	Клас методології	Повнота охоплення процесів відновлення	Можливість інтеграції з іншими методологіями	Можливість співіснування з іншими методологіями	Застосовність до проектів відновлення
1	PMBOK-based	7	9	9	7
2	PRINCE2-based	6	7	8	6
3	P2M-based	8	8	9	8
4	Методології ІТ компаній	5	7	7	5
5	Окремі фреймворки методології Agile	4	5	7	4
6	Кастомізовані гібриди фреймворків методології Agile	5	6	8	6
7	Кастомізовані гібриди класичних методологій	8	10	10	8

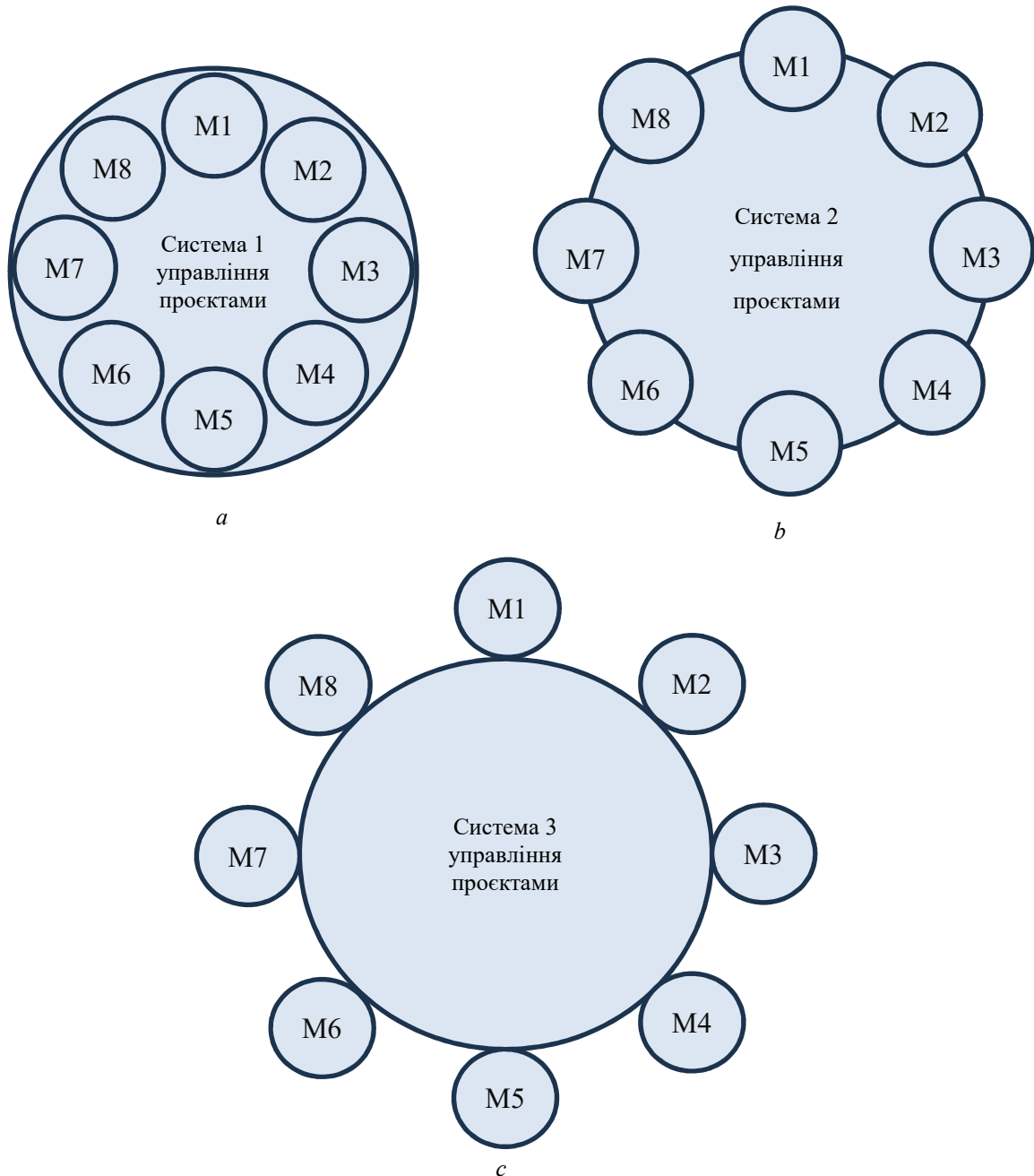


Рисунок – Моделі поєднання різних методологій управління проєктами в одній системі управління проєктом:  
 а – конвергенція методологій; б – гібридизація методологій; с – синкретичний підхід

**Недоліки:**

- відсутність достатньої гнучкості, притаманної Agile методології;
- відсутність можливості використання методологій без змішування;
- великі виклики і недостатня пристосованість для роботи у світі VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity).

**P2M based методології. Переваги:**

- усталеність стандарту і перевіреність для управління складними сукупностями проєктів;
- відносна відкритість методології, можливість застосовувати окремі елементи інших методологій;

- спрямованість методології на проєкти розвитку, що відповідає спрямованості проєктів відновлення.

**Недоліки:**

- створений на основі ментальності, що відповідає певним паттернам, які можуть не розділяти учасники проєктів з іншою ментальністю;
- недостатня розповсюдженість стандарту в Україні, а отже, недостатньо напрацьовані практики впровадження;
- відсутність чітко визначених моделей спільного використання елементів інших методологій.

*PMBOK based методології*. Переваги:

- найбільша поширеність і відомість у світі і в Україні;
- перевіреність у часі моделей і методів, і відповідні напрацьовані практики;
- простота використання, модульність, можливість включення елементів інших методологій.

Недоліки:

- найбільше підходить до прогнозованих проєктів, технології реалізації яких є більшою мірою усталеними;
- відсутність спеціалізованих моделей і методів для проєктів відновлення;
- наявність значної кількості стереотипів і хибних практик, що пов'язані з використанням стандарту (внаслідок поширення).

Отже, можна зробити висновок, що класи методологій, що існують, а також моделі їх комбінування, не повною мірою відповідають задачам проєктів відновлення. Також вони не відповідають подібним проєктам, система управління якими має передбачати декілька учасників із власними методологіями управління проєктами. У таких проєктах, як правило, учасники бажають використовувати свої методології в чистому вигляді.

Отже, можна сформулювати три основних підходи (моделі) суміщення різних методологій в одній системі управління проєктами (рисунок):

а) *конвергенція методологій*, за якої окремі елементи окремих методологій співіснують в єдиній системі управління проєктами. При цьому така система управління конструється з окремих «цеглинок», а такі «цеглинки» існують ніби окремо від своїх «батьківських» методологій. У такому випадку корпоративна методологія управління проєктами являє собою мозаїку моделей і методів з різних методологій, кожна з яких представлена в корпоративній методології неявно;

б) *гібридизація методологій*, за якої елементи методологій, що входять до корпоративної методології, адаптуються до використання з іншими елементами. Подібні моделі адаптації пропонуються стандартом PMBOK у новій галузі знань tailoring (припасування). При цьому корпоративна система управління проєктами являє собою середовище взаємної адаптації елементів різних методологій;

в) *синкретичний підхід*, в межах якого окремі елементи проєкту (окремі проєкти в межах портфеля проєктів) управляються моделями і методами окремої методології. При цьому таких елементів (отже, і методологій) декілька, і вони не перемішуються між собою. Адаптація не відбувається. Відбувається побудова зв'язків (інтерфейсів) між різними методологіями на рівні корпоративної системи управління проєктом.

Ідентифікуємо переваги і недоліки синкретичного підходу (синкретичної методології) в контексті управління проєктами відновлення. Здійснимо SWOT-аналіз запропонованого підходу, виокремивши сильні сторони, слабкі сторони, можливості, що виникають при його застосуванні, і загрози, що можуть виникнути.

*Сильні сторони.*

S1. Забезпечення синхронної реалізації окремих елементів проєкту (окремих проєктів портфеля проєктів) в межах окремої методології управління проєктами.

S2. Забезпечення різноманітності моделей і методів, що використовуються в проєкті.

S3. Забезпечення використання сильних сторін кожної окремої методології у складі синкретичної методології.

*Слабкі сторони.*

W1. Недостатність відповідних наукових напрацювань.

W2. Відсутність практичної апробації синкретичної методології.

W3. Відсутність адаптації методологій (що використовуються в межах синкретичної методології) одна до одної.

*Можливості.*

O1. Можливість реалізації кожним інституціональним учасником проєкту своєї методології управління проєктами у чистому вигляді.

O2. Можливість використовувати інновації (кращий досвід), що реалізуються в межах кожної методології, на рівні корпоративної системи управління проєктами (можливість вдосконалення).

O3. Можливість підвищення компетентності учасників проєктного управління в проєктно-орієнтованій організації. Що забезпечуватиме фундамент до підвищення ефективності системи управління кожним наступним проєктом (програмою, портфелем).

*Загрози.*

T1. Загроза перемішування (взаємного впливу) методологій в межах синкретичної методології, що може призвести до зниження ефективності кожної з них.

T1. Загроза значного рівня складності синкретичної методології до впровадження.

T1. Загроза неефективного впровадження синкретичної методології, внаслідок чого може спостерігатися зниження довіри до системи управління проєктами в цілому, що може призвести до невчасної (неякісної) реалізації проєктів.

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що при використанні можливостей запропонованого підходу можна подолати його загрози, а його переваги переважають відповідні недоліки.

Також за результатами проведених досліджень можна сформулювати перспективи подальших досліджень у вибраному напрямі:

1. Розроблення моделей інтерфейсів синкретичної методології управління проектами на рівні корпоративної методології проектно-орієнтованої організації (компанії).

2. Розроблення методів перетворення інформації щодо моделей і методів кожної методології (що використовується в межах синкретичної) в інтерпретовану інформацію на рівні корпоративної методології.

3. Розроблення моделей реалізації корпоративної методології управління проектами, що ґрунтується на синкретичному підході.

4. Практична апробація моделей і методів синкретичної методології управління проектами при реалізації проектів (портфелів проектів) відновлення інфраструктури України.

5. Розроблення і втілення стратегії подолання загроз використання синкретичної методології через реалізацію її можливостей та стратегії забезпечення переважання переваг над недоліками (можливо, у вигляді третьої форми SWOT-аналізу).

### Висновки

Розроблення нових методологічних підходів до реалізації складних проектів у складних умовах є однією з пріоритетних задач науки. Актуальні умови війни в Україні, що відбувається внаслідок агресії російської федерації, висувають жорсткі умови до реалізації проектів. Отже, проекти відновлення реалізуються під час війни, однак потрібні терміни для їх реалізації ще більше зменшуються. Це вимагає не тільки докладання більшої кількості фізичних зусиль, збільшення (в межах законодавства) робочого часу, але й нових моделей, методів та методологій управління такими проектами.

У цьому дослідженні описано відповідну проблематику, поставлено наукову задачу розроблення синкретичної методології управління проектами.

Було проаналізовано наявні сучасні тенденції щодо впровадження методологій у практику реалізації проектів проектно-орієнтованими організаціями (компаніями). Серед таких тенденцій – побудова корпоративної методології управління проектами на базі існуючого міжнародного стандарту, використання в системі управління проектами декількох методологій одночасно, поява методологій управління IT-проектами, інтеграція таких методологій з класичними методологіями

проектного менеджменту, використання комбінацій методологій в одній корпоративній системі.

Проведено аналіз найбільш поширених методологій управління проектами, серед яких PMBOK, PRINCE2, ISO21500, ICB, P2M. Сформульовано мету дослідження.

На основі проведеного аналізу сформульовано сім класів методологічних підходів: PMBOK-based, PRINCE2-based, P2M-based, методології IT компаній, окремі фреймворки методології Agile, кастомізовані гібриди фреймворків методології Agile, кастомізовані гібриди класичних методологій. Проведено оцінювання таких підходів, серед яких за результатами оцінювання вибрано і охарактеризовано такі, що найбільш придатні до досліджуваних проектів. Для таких трьох класів проведено аналіз переваг і недоліків. За результатами проведеного аналізу сформульовано висновок, що наявні класи методологій, а також моделі їх комбінування, не повною мірою відповідають задачам проектів відновлення.

Також було сформульовано три основних підходи (моделі) суміщення різних методологій в одній корпоративній системі управління проектами: конвергенція методологій, гібридизація методологій, синкретичний підхід.

Запропоновано для проектів відновлення створити синкретичну методологію управління проектами (портфелями проектів). Проведено SWOT-аналіз, виокремлено сильні сторони, слабкі сторони, можливості, що виникають при застосуванні синкретичної методології управління проектами, і загрози, що можуть виникнути.

Сформульовано галузі подальших досліджень у вибраному напрямі: розробка моделей інтерфейсів синкретичної методології управління проектами на рівні корпоративної методології, розробка методів перетворення інформації щодо моделей і методів кожної методології в інтерпретовану інформацію на рівні корпоративної методології, розробка моделей реалізації корпоративної методології управління проектами на синкретичному підході, практична апробація моделей і методів синкретичної методології при реалізації проектів відновлення, розробка і втілення стратегії подолання загроз використання синкретичної методології через реалізацію її можливостей.

Розробка синкретичної методології управління проектами і її ефективне застосування для реалізації проектів відновлення може допомогти збільшити ймовірність успішності таких проектів, наблизити розквіт України після перемоги.

## Список літератури

1. Бушуєв, С. Д., Бушуєва Н. С., Шороп Д. І. Проектний офіс як методологія мультипроектного управління. *Управління проектами та розвиток виробництва*: Зб. наук. пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. № 1 (9). С. 24–31.
2. The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. / USA. – Project Management Institute, 2021. 250 с.
3. Managing Successful Projects with PRINCE2®. AXELOS Limited. Published by TSO (The Stationery Office). 2017. 405 p.
4. BS ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management. Context and concepts. Project Committee ISO. 32 p.
5. IPMA “Individual Competence Baseline” (ICB). Version 4.0 for Project, Programme & Portfolio Management / IPMA, 2015. 431 с. URL: <http://products.ipma.world/ipma-product/icb/read-icb/>.
6. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation (Third Edition P2M) / Сайт Японської асоціації управління проектами PMAJ. 2016. URL: [https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m\\_guide/P2M\\_Bibelot\(All\)\\_R3.pdf](https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot(All)_R3.pdf).
7. Бушуєв, С. Д., Козир Б. Ю. Гібридизація методологій управління інфраструктурними проектами та програмами. *Вісник Одеського національного морського університету*. Вип. 61 (Вересень), 2020. С. 187–207. <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2020-1-5-26>.
8. Spundak M. Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion? *IPMA World Congress. Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol.119, 2014. pp. 939–948.
9. Бушуєв С. Д., Дорош М. С., Шакун Н. В. Інноваційне мислення при формуванні нових методологій управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 26. С. 49 – 57.
10. Івко, А. В. Підходи синкретичного управління в проєктах відновлення дорожньої інфраструктури. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки». Науковий журнал*. Вип. 3(53), 2022. С. 433–442.

Стаття надійшла до редколегії 02.09.2023

**Ivko Andrii**

PhD, Doctoral Student, Department of project management,

<https://orcid.org/0000-0002-3388-8355>

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

**MODELS ANALYSIS OF METHODOLOGIES JOINT USE IN PROJECT MANAGEMENT OF PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS**

**Abstract.** The article described the problems of the implementation of infrastructure restoration projects in Ukraine, and set the scientific task of developing a syncretic project management methodology. Existing modern trends regarding the implementation of methodologies in the practice of project implementation by project-oriented organizations (companies) were analyzed. Among such trends, the following are highlighted: the construction of a corporate project management methodology based on an existing international standard, the use of several methodologies in the project management system at the same time, the emergence of IT project management methodologies, the integration of such methodologies with classic project management methodologies, the use of combinations of methodologies in one corporate system. An analysis of the most common project management methodologies was conducted, including PMBOK, PRINCE2, ISO21500, ICB, P2M. Formulated research goal. Based on the analysis, seven classes of methodological approaches were formulated: PMBOK-based, PRINCE2-based, P2M-based, methodologies of IT companies, individual frameworks of Agile methodology, customized hybrids of Agile methodology frameworks, customized hybrids of classical methodologies. An evaluation of such approaches was carried out, among which, based on the results of the evaluation, those that are most suitable for the studied projects were selected and characterized. For the selected three classes of methodological approaches, an analysis of advantages and disadvantages was carried out. Based on the results of the analysis, it was concluded that the available classes of methodologies, as well as models of their combination, do not fully meet the tasks of restoration projects. Three main approaches (models) of combining different methodologies in one corporate project management system were also formulated: convergence of methodologies, hybridization of methodologies, syncretic approach. In order to increase the effectiveness of implementation of restoration projects, it is proposed to develop a syncretic methodology for managing projects (portfolios of projects). A SWOT analysis was conducted, strengths, weaknesses, opportunities arising from the application of syncretic project management methodology and threats that may arise were highlighted. Formulated fields of further research in the chosen direction: development of interfaces models of syncretic methodology of project management at the level of corporate methodology, development of methods of transformation of information about models and methods of each methodology into interpreted information at the level of corporate methodology, development of models of implementation of corporate methodology of project management based on a syncretic approach, practical approbation of models and methods of syncretic methodology in the implementation of restoration projects, development and implementation of a strategy to overcome the threats of the use of syncretic methodology through the realization of its possibilities.

**Keywords:** project and program management; project-oriented organization; project management methodology; syncretic methodology

### References

1. Bushuev, S. D., Bushueva, N. S., Shorop, D. I. (2004). Project office methodology as a multi-management. *Project management and development of production*, 1 (9), 24–31.
2. The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition (2021), USA, Project Management Institute (PMI), 250.
3. Managing Successful Projects with PRINCE2® (2017). AXELOS Limited, Published by TSO (The Stationery Office), 405.
4. BS ISO 21500:2021 (2021) Project, programme and portfolio management. Context and concepts, Project Committee ISO, 32.
5. IPMA “Individual Competence Baseline” (ICB) Version 4.0 for Project, Programme & Portfolio Management. (2015). IPMA, 431. Available: <http://products.ipma.world/ipma-product/icb/read-icb/>.
6. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation (Third Edition P2M). (2016). Access mode: [https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m\\_guide/P2M\\_Bibelot\(All\)\\_R3.pdf](https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot(All)_R3.pdf).
7. Bushuyev, S. & Kozyr, B. (2020). Methodology hybridization of infrastructure projects and programs management. *Herald of the Odessa National Maritime University*, (61), 187–207. <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2020-1-5-26>
8. Spundak, M. (2014). Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion? 27th IPMA World Congress. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 939–948.
9. Bushuev, S., Dorosh, N. (2016). Innovative thinking in the formation of new project management methodologies. *Management of Development of Complex Systems*, 26, 49–57 [in Ukrainian].
10. Ivko, A. V. (2022) Approaches of syncretic management in road infrastructure restoration projects. *Visnyk National Transport University. Series «Technical sciences»*, 3 (53), 433–442.

---

### Посилання на публікацію

- APA Ivko, A. (2023). Models analysis of methodologies joint use in project management of project-oriented organizations. *Management of Development of Complex Systems*, 55, 38–45, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.38-45](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.38-45).
- ДСТУ Івко, А. В. Аналіз моделей спільного використання методологій в управлінні проєктами проєктно-орієнтованих організацій. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2023. № 55. С. 38 – 45; [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.38-45](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.38-45).