

УДК 005.658

JEL D02, D23, D24, M11, L74

DOI 10.32782/2786-765X/2024-5-17

Пілюков А.О.

аспірант,

Державний торговельно-економічний університет

## КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ТЕОРІЙ І ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Створення теорій є фундаментальним завданням у багатьох галузях досліджень, що підкреслює його ключову роль у наукових пошуках. У цьому дослідженні проведено аналіз існуючих теорій у різних дисциплінах з подвійною метою: (1) об'єднати ці знання у структуровану систему, і (2) сприяти розвитку та оцінці теорій у сфері досліджень з управління проектами. У статті наводяться основні теорії, які були виокремлені автором та вважаються найбільш сучасними та актуальними на сьогодні. Надається аналіз наступних теорій з управління проектами: прескриптивна теорія, описова теорія, прогностична теорія, теорія практики, гібридна теорія, пояснювальна теорія, теорія процесів, теорія дії/дизайн, теорія планування, теорія виконання, теорія контролю. У статті наводиться компаративний аналіз визначених теорій та надаються певні недоліки цих підходів. У висновках наводяться обмеження цього дослідження та надаються напрямки подальшого розвитку та аналізу для подальших досліджень та доробків.

**Ключові слова:** теоретичні засади, управління проектами, проект, життєвий цикл проекту, методологічні методи.

**Постановка проблеми.** Проектний менеджмент є дуже молодою дисципліною, яка відокремилася від операційного менеджменту та призвело до того, що необхідно створити теоретико методологічний базис за для можливого опису та удосконалення проблем з якими стикається управління проектами. На сьогодні відсутня чітко сформована теоретична база з цієї дисципліни.

**Аналіз основних досліджень та публікацій.** Щодо управління проектами в сучасному українському дискурсі, то потрібно зауважити, що розвитку теоретичних засад проектного менеджменту свої дослідження присвятили багато відомих вчених, серед яких – С. Бушуєв [1], І. Кононенко [2], Х. Танака [3]. Треба зауважити, що більш детальну інформацію та нові тенденції розвитку теоретичних засад та формування підходів та нововведень для дослідження можна підчерпнути у зарубіжних авторів, таких як: Р. Mohagheghi [4], М. Paasivaara, С. Lassenius [5], А. Taweel, В. Delaney, Т. N. Arvanitis, L. Zhao [6], М. С. Paulk [7], Е. Е. Hossain, М. А. Barbar, Н.-У. Paik [8].

**Мета статті.** Представити ретроспективу розвитку та формування теорій з управління проектами. Надати основні характеристики та визначити основних представників цих теорій виокремивши їх з багатьох існуючих теорій. Зробити компаративний аналіз та надати висновки та пропозиції щодо подальшого напрямку розвитку цих теорій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зробивши структурний аналіз літе-

ратурних джерел виявили дві тісно пов'язані дискусії. Перша дискусія стосується необхідності для дисципліни управління проектами мати свої власні теорії [9, с. 184]. Під власною теорією можна розуміти теорію, спеціально розроблену для управління проектами – класичним прикладом власної теорії є "Теорія тимчасової організації" [10, с. 439]. Друга, але споріднена дискусія стосується необхідності в цій дисципліні підняти планку щодо теоретичних внесків і забезпечити високоякісну теорію [11, с. 4]. Беручи до уваги ці два напрями, побудуємо компаративний аналіз використовуючи другий підхід.

Отже, почнемо з підходу Dubin [12, с. 24], який є центральним і фундаментальним джерелом і пропонував два типи теорій: "теорії для передбачення" (прогностичні теорії) і "теорії для розуміння" (описові теорії), виходячи з мети науки; його робота широко цитується серед дослідників менеджменту [13, с. 70]. В управлінні проектами дискусії з приводу цих двох теорій зосереджені на протиставленні цих двох теорій [14, с. 479]. Ці теорії показують, що хоча менеджмент і управління проектами є суміжними дисциплінами, вони пішли різними шляхами. Управління проектами вийшла за рамки цієї дискусії: Blomquist [15, с. 420] представив більш ґрунтовну роботу з трьома підходами до дослідження управління проектами: традиційною теорією систем (прескриптивна теорія), теорією процесів та теорією практики. Lalonde та Blomquist [15, с. 421] доповнили типологію сформулювавши такі теорії: евристична

(без теорії), прескриптивна теорія, описова теорія та теорія практики. Незважаючи на відмінності в лексиці, існує певна конвергенція щодо основних типів теорій в управлінні проектами, але цікаво, що і Blomquist та Lalonde [15, с. 423] пропустили тип прогностичної теорії, яка не тільки домінує в управлінській дисципліні, але й присутня в дослідженнях з управління проектами таких вчених як: Musawir, Serra, Zwikael & Ali [16, с. 1660] і є найпоширенішою парадигмою, згідно з Niederman, Müller and March [17, с. 9].

Розглянемо більш детально ці основні чотири теорії: прескриптивна, описова, прогностична теорії, теорія практик та комбінована гібридна теорія.

Виходячи з цього у нашому дослідженні будемо розбирати наступні теорії: прескриптивна теорія, прогностична теорія, описова теорія та теорія практики. Також існує комбінація цих теорій яка називається гібридною теорією.

**Прескриптивна теорія** – це класичний проектний менеджмент із загальними ідеальними моделями для планування та контролю проектів [11, с. 380]. Прескриптивний означає “як щось робити” [18, с. 315] – тобто надає певний підхід, якого слід дотримуватися. Іноді є нормативний (неявний) порядок денний, який вказує на те, “що повинно відбуватися”. Логіка підходу наступна: для досягнення цілі в певній ситуації, необхідно виконати чітку дію. Однак багато задач мають евристичний характер, які можна описати так: для досягнення цілі в такій ситуації, необхідно виконати нечітку дію”. Одним з прикладів прескриптивної теорії є діаграма Ганта, а основою для обговорення теорії є дві книги [19, с. 433]. Діаграми Ганта вперше були використані в операційному менеджменті в 1920-х роках. Впровадження діаграм Ганта в управління проектами відбувся у 1940-х роках [20, с. 356]. Діаграми Ганта стали частиною ранніх підручників з управління проектами, і це триває до сьогодні [3, с. 40].

**Описова теорія** розвинулася на противагу класичному управлінню проектами, що розглядає проекти, як соціальні системи та тимчасові організації [21, с. 328]. З цим терміном асоціюється "скандинавська школа управління проектами", яка зосереджена на соціологічних перспективах [15, с. 427], хоча описова теорія має ширшу сферу застосування. Основною метою підходу є "намалювати картину" або якісно (словами), або кількісно (цифрами), або і тим, і іншим, і потенційно представити класифікації, таксономії та типології індивідів, груп, ситуацій,

проектів, подій або організацій, а також констатувати те, що є [5, с. 76]. Прикладом такого підходу є одна з центральних теорій в рамках управління проектами – "теорія тимчасової організації" [10, с. 441]. Тимчасову організацію, як концепцію можна простежити до 1960-х років, коли її називали "тимчасовою системою", і продовжували використовувати в 1970-х роках. Незважаючи на ці ранні застосування, саме робота Lundin and Soderholm [21, с. 449] представила початкову теорію тимчасових організацій, і саме їм належить заслуга у відродженні інтересу до цієї теми, що призвело до експоненціального зростання наукових досліджень [22, с. 1238].

**Прогностична теорія** виходить за рамки опису до передбачення точних взаємозв'язків між двома або більше поняттями і відповідає на питання "що станеться, якщо ...". Існує багато видів зв'язків, наприклад, детерміновані або ймовірнісні [6, с. 96]. Теорія містить прогностичні твердження (гіпотези з емпіричними показниками), тому її можна перевірити [23, с. 35]. Pinto and Prescott [23, с. 7] є архетипічним прикладом прогностичної роботи з поясненнями, прогнозами і тестуванням. На сьогодні розвиваються дві основні теорії цього напрямку: теорія розробки і теорія тестування, які розглядаються у роботах [24, с. 341] звертають особливу увагу на критичність факторів успіху, які є постійною темою в управлінні проектами і продовжують залишатися ключовою темою, в якій дослідники шукають нові перспективи для розуміння успіху проектів та пов'язаних з ним факторів.

**Теорія практики** є новим напрямом, який спирається на соціологію управлінської практики [25, с. 639] і пов'язаний з більш широким практичним поворотом в управлінських та організаційних дослідженнях [26, с. 1243]. Теорія практики зосереджується на описі процесу через ідентифікацію локальних дій. Йдеться про рефлексивну практику та локальну теорію [26, с. 429], яка стосуються звичаїв, практик та практиків. Робота Cistmil [25, с. 640] показує, як теорія практики зайняла впливове місце в управлінні проектами завдяки тому, що вона пов'язує дисципліну, як з науковою, так і з професійної точки зору [27, с. 611].

**Гібридна теорія** є комбінацією кількох найбільш підходящих теорій. Гібридна теорія не може бути окремим видом теорії і вважатися ідеальною теорією тому, що це буде завжди різний, відповідно до потреб, набір інструментів (теорій). Гібридна теорія охоплює всі типи теорій, і комбінація цих теорій

може бути більш підходящою для застосування у певному конкретному випадку, але це не нова окрема теорія, а лиге комбінація двох або більше з цих чотирьох наведених.

Вибір чотирьох ідеальних типів може бути підданий сумніву щодо того, які типи теорій включати, а які виключати; вибір прагне до делікатного балансу між достатньою всеосяжністю і водночас ощадливістю.

**Пояснювальна теорія** пов'язана з більшою кількістю форм пояснення: причинно-наслідкове пояснення, виражене в термінах причин і наслідків (причинно-наслідковий механізм); структурне пояснення того, чому щось сталося і як щось працює, що виражається в загальній структурі; та інтерпретаційне пояснення, яке сприяє розумінню в термінах соціально сконструйованих значень. Причинно-наслідкові пояснення часто асоціюються з прогностичною теорією, а отже, одночасно передбачають і пояснюють, а інтерпретаційні пояснення можуть бути частиною описової теорії [7, с. 121].

**Теорія процесів** описує процес і те, як процес пов'язаний зі структурою [15, с. 424]. Теорія процесів існує вже давно і привернула до себе підвищену увагу в останнє десятиліття або близько того [28, с. 5]. Одне з розумінь теорії процесів полягає в тому, що вона зосереджується на послідовності дій, їхній тривалості та інтервалах між ними, оскільки вони призводять до конкретних результатів, але Sergi [28, с. 7] запропонував іншу концепцію з акцентом на процесному мисленні, щоб розширити розуміння організації проектів. Теорія процесів може набувати різних форм та може належати до всіх типів теорій.

**Теорія дії/дизайн**, які ґрунтуються на прескриптивних підходах. Дослідження дії широко використовуються в багатьох дисциплінах [29, с. 4], а дизайн теорія застосовується в таких дисциплінах, як медицина, інженерія та інформаційні системи, а також в управлінні. Таким чином, це також, певним чином, прескриптивна теорія, але вона відрізняється від класичних підходів з управління проектами, в яких моделі розробляються інтуїтивно через експериментальне навчання і не підкріплюються емпіричними доказами. Навпаки, теорія дії та дизайн теорія мають подвійний фокус на вирішенні практичних проблем, одночасно розвиваючи нові теоретичні уявлення. Зазвичай вони дотримуються прескриптивної теорії, але часто поєднуються з іншими типами теорій.

**Теорія планування** детально описано з точки зору різних галузей знань у РМВОК [33, с. 54]. Процеси планування структуровані

на основні процеси та допоміжні процеси. Існує десять основних процесів: планування обсягу, визначення обсягу, визначення діяльності, планування ресурсів, послідовність діяльності, оцінка тривалості діяльності, оцінка витрат, розробка графіку, бюджетування витрат і розробка плану проекту. Результати цих процесів, плани проекту, складають вхідні інформацію для процесів виконання.

Порівняння з теоріями в загальній сфері діяльності показує, що перспектива полягає в управлінні як плануванні. Цей підхід передбачає, що організація складається з управлінської частини та виконавчої частини. Вважається, що управління на операційному рівні полягає в централізованому створенні, перегляді та впровадженні планів. Такий підхід до управління передбачає наявність тісного причинно-наслідкового зв'язку між діями керівництва та результатами діяльності організації. Якщо припустити, що втілення плану в життя – це простий процес видачі "наказів", то розробка плану стає синонімом завдання.

**Теорія виконання** є фактичний взаємозв'язок між планом і роботою стосується системи дозволів на виконання робіт, яку можна пояснити наступним чином: "Система авторизації робіт – це офіційна процедура санкціонування проектної роботи, щоб забезпечити її виконання в потрібний час і в належній послідовності. Основним механізмом, як правило, є письмовий дозвіл на початок роботи над певною діяльністю або пакетом робіт. Дизайн системи авторизації роботи повинен збалансувати цінність контролю, що надається, з вартістю цього контролю. Наприклад, для багатьох невеликих проектів буде достатнім усний дозвіл." [27, с. 610].

Теорія виконання, що лежить в основі, виявляється схожою на концепцію диспетчеризації завдань у виробництві, де вона забезпечує зв'язок між планом і роботою. Основна проблема диспетчеризації включає розподіл або призначення завдань або робіт машинам або робочим бригадам, як правило, під наглядом топ менеджменту. Відповідно до сучасного визначення, диспетчеризація завдань – це процедура, яка використовує логічні правила прийняття рішень для вибору завдання для обробки на машині, яка щойно звільнилася [30, с. 24].

Зрозуміло, що диспетчеризація включає два ключові компоненти: прийняття рішень, що включає вибір завдань для робочої станції з пулу попередньо визначених завдань, готових до виконання, і передачу призначення (або авторизації) робочій станції. Однак у контексті управління проектами більшість рішень

приймається на етапі планування. У результаті диспетчеризація зводиться в першу чергу до спілкування: видачі письмового або усного дозволу, або повідомлення про початок роботи. Основною теорією для цього є класична теорія комунікації [31, с. 281], де набір символів (голос або письмова мова) передається від відправника до одержувача.

**Теорія контролю** розділяє основний процес два підпроцеси: звіт про ефективність і загальний контроль змін. На основі першого прописуються корективи для процесів виконання, а на основі другого – зміни для процесів планування.

Розглядаємо звіти про продуктивність, засновані на базовому рівні продуктивності та відповідних виправленнях у виконанні. Вони чітко відповідають кібернетичній моделі контролю управління (модель термостата), яка складається з наступних елементів [32, с. 453]:

- береться стандарт продуктивності;
- продуктивність вимірюється на виході (або вході);
- різниця між стандартом і вимірним значенням використовується для коригування процесу, щоб можна було досягти стандарту.

Ця модель термостата ідентична моделі керування зі зворотним зв'язком, як це визначено в сучасній теорії управління.

**Висновки.** У статті обговорюється критична оцінка теоретичних основ управління проектами, висвітлюються недоліки. Аналізується теоретичні основи управління проектами, порівнюючи їх з теоріями операційного менеджменту. Вони визначають, що управління проектами спирається на теорію проектів і теорію управління. Проаналізовані теорії мають певні недоліки, які призводять до різних проблем у практичному управлінні проектами, таких як погане дослідження вимог, відхилення від плану та неефективні механізми контролю, що в кінцевому підсумку призводить до зниження ефективності та споживчої цінності. Збереження цих проблем пов'язане з відсутністю чіткої теорії, яка б керувала практикою управління проектами. Але нові теорії, які з'являються в операційному менеджменті, можуть сприяти розробці нових методологій управління проектами. Ймовірно необхідно робити консолідацію і теоретичне пояснення передових практик, які відрізняються від сучасної доктрини, що потенційно може призвести до подальшого вдосконалення, а також необхідно зміни

парадигми в теорії управління проектами для усунення притаманних їй недоліків та підвищення її ефективності.

Отже, розвиток теорії має величезне значення в управлінні проектами, подібно до того, як це відбувається в різних дисциплінах. Незважаючи на зростаючу кількість літератури з побудови теорії, залишається багато можливостей для підвищення стандартів теоретичної якості в сфері управління проектами. Розгляд наведених теорій надати теоретичну основу для розвитку вдосконаленої теорії. Спираючись на широкий огляд літератури з управління проектами та за його межами, ця структура охоплює декілька основних типів теорії, а також їх складові компоненти та пов'язані з ними види діяльності. Хоча багато концепцій, що обговорюються, походять від існуючих теорій. Однак це дослідження стикається з обмеженнями. Широта рамок приноситься в жертву глибині, потенційно перешкоджаючи концептуальній ясності складних ідей. Крім того, селективний процес може випустити з уваги важливі елементи, що потребують доопрацювання шляхом подальших досліджень. Крім того, цей аналіз виокремлює лише декілька існуючих теоретичних підходів, які вважаються найбільш прийнятними на думку автора, що свідчить про можливість розширення та вдосконалення цього аналізу. Можливості для майбутніх досліджень є безмежними, що спонукає науковців не лише спиратися на цю структуру, але й критично оцінювати її основні припущення та концепції. Крім того, емпіричні дані та теоретичні висновки вказують на суттєві недоліки в сучасній парадигмі управління проектами. Ці недоліки проявляються у хибному сприйнятті проектної роботи та неадекватному визначенні ключових процесів. Як наслідок, управління проектами не досягає своїх цілей, особливо в контексті великих, складних проектів, де традиційні підходи виявляються контрпродуктивними. Більше того, відсутність надійної теорії перешкоджає навчанню, гальмує зусилля з професіоналізації та перешкоджає інноваціям у цій галузі. Усунення цих недоліків вимагає зміни парадигми, сприяння тіснішій інтеграції теорії та практики на кшталт усталених наукових дисциплін. Така трансформація вимагає симбіотичного зв'язку між теоретичним розвитком і практичним застосуванням, сприяючи постійному вдосконаленню і розвитку в управлінні проектами.

## Бібліографічний список

1. Bushuyev S.D., Bushuyev D.A., Jaroshenko R.F. Organization Development Project Management Driving by Entrepreneurship Energy. *Serbian Project Management Journal*. 2016. Vol. 6, iss. 2, pp. 12–16. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4412.3.2018.162716>
2. Kononenko I.V., Lutsenko S.Yu. Evolution of the generalized body of knowledge on project management. *Bulletin of the Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*. 2018. № 1 (1277). С. 10–17. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2018.1277.2>
3. Танака Х., Бушуев С. Д., Ярошенко Ф. А. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний P2M: монография. Київ : «Саммит-Книга», 2012. 272 с.
4. Mohagheghi P. Global Software Development: Issues, Solutions, Challenges. September 2004. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228377833\\_Global\\_software\\_development\\_Issues\\_solutions\\_challenges](https://www.researchgate.net/publication/228377833_Global_software_development_Issues_solutions_challenges) (дата звернення: 09.05.2024).
5. Paasivaara M., Lassenius C. Could Global Software Development Benefit from Agile Methods? 1st IEEE International Conference on Global Software Engineering. 2006. P. 109–113. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICGSE.2006.261222>
6. Taweel A., Delaney B., Arvanitis T.N., Zhao L. Communication, Knowledge and Co-ordination Management in Globally Distributed Software Development: Informed by a scientific Software Engineering Case Study. 4th IEEE International Conference on Global Software Engineering. 2009. P. 370–375. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICGSE.2009.58>
7. Paulk M.C. Agile Methodologies and Process Discipline. *The Journal of Defense Software Engineering*. 2002. P. 15–18. DOI: <https://doi.org/10.1184/R1/6620972.V1>
8. Hossain E., Barbar M.A., Paik H.-Y. Using Scrum in Global Software Development: A systematic Literature Review. 4th International Conference of Global Software Engineering. July 13–16, 2009. P. 175–184. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICGSE.2009.25>
9. Soderlund J. Building theories of project management: Past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*. 2004. No. 22(3). P. 183–191. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00070-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00070-X)
10. Lundin R.A., & Soderholm A. A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*. 1995. No. 11(4). P. 437–455. DOI: [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
11. Müller, R., & Klein, G. What Constitutes a Contemporary Contribution to *Project Management Journal*. 2018. No. 49(5). P. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972818791650>
12. Lynham S. Quantitative Research and Theory Building: Dubin's Method. *Advances in Developing Human Resources*. 2002. No. 4(3). P. 242–276. DOI: <https://doi.org/10.1177/15222302004003003>
13. Shepherd D.A., & Suddaby R. Theory Building: A Review and Integration. *Journal of Management*. 2017. No. 43(1). P. 59–86. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316647102>
14. Jacobsson M., & Soderholm A. Breaking out of the straitjacket of project research: In search of contribution. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2011. No. 4(3). P. 378–388. DOI: <https://doi.org/10.1108/17538371111144139>
15. Lalonde P.-L., Bourgault M., & Findeli A. An empirical investigation of the project situation: PM practice as an inquiry process. *International Journal of Project Management*. 2012. No. 30(4). P. 418–431. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.09.005>
16. Musawir A.U., Serra C.E.M., Zwikael O., & Ali I. Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*. 2017. No. 35(8). P. 1658–1672. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
17. Niederman, F., Müller, B., & March, S. T. (2018) Using Process Theory for Accumulating Project Management Knowledge: A Seven-Category Model. *Project Management Journal*. No. 49(1). P. 6–24. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697281804900102>
18. Gregor S., & Jones D. The Anatomy of a Design Theory. *Journal of the Association for Information Systems*. 2007. No. 8(5). P. 312–323. DOI: <https://doi.org/10.17705/1jais.00129>
19. Wilson J.M. Gantt charts: A centenary appreciation. *European Journal of Operational Research*. 2003. No. 149(2). P. 430–437. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00769-5](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00769-5)
20. Gherardi J., Soderlund J., & Marrewijk A.V. Advancing theory and debate in project studies. *Project Management Journal*. 2020. No. 51(4). P. 351–356. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972820932002>
21. Packendorff J. Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*. 1995. No. 11(4). P. 319–333. DOI: [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)
22. Burke C.M., & Morley M.J. On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *Human Relations*. 2016. No. 69(6). P. 1235–1258. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726715610809>
23. Pinto J.K. and Prescott J.E. Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management*. 1988. No. 14 (1). P. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920638801400102>
24. Martinsuo M., & Huemann M. The basics of writing a paper for the *International Journal of Project Management*. *International Journal of Project Management*. 2020. No. 38(6). P. 340–345. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.08.001>

25. Winter M., Smith C., Morris P., & Cicmil S. Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*. 2006. No. 24(8). P. 638–649. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>
26. Feldman M. S., & Orlikowski W. J. (2011) Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*. No. 22(5). P. 1240–1253. DOI: <https://doi.org/10.2307/41303116>
27. Kalogeropoulos T., Leopoulos V., Kirytopoulos K., & Ventoura Z. Project-as-practice: Applying Bourdieu's theory of practice on project managers. *Project Management Journal*. 2020. No. 51(6). P. 599–616. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972820913392>
28. Sergi V., Crevani L., & Aubry M. Process Studies of Project Organizing. *Project Management Journal*. 2020. No. 51(1). P. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972819896482>
29. Svejvig P., Sankaran S., & Lindhult E. Guest editorial: Special issue on action research and its variants in project studies and project management. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2021. No. 14(1). P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.2307/25148642>
30. Pinedo M., Hadavi K. Scheduling: Theory, Algorithms and Systems Development. *Operations Research Proceedings 1991*. 1992. Vol 1991. Springer. P. 35–48. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-642-46773-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-46773-8_5)
31. Ritchie D. Shannon and Weaver: Unravelling the Paradox of Information. *Communication Research*. 1986. No. 13(2). P. 278–298. DOI: <https://doi.org/10.1177/009365086013002007>
32. Hofstede G. The Poverty of Management Control Philosophy. *The Academy of Management Review*. 1978. No. 3(3). P. 450–461. DOI: <https://doi.org/10.2307/257536>
33. Project Management Institute. 2021. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newton Square, PA: Project Management Institute. P. 846.

### References

1. Bushuyev S. D., Bushuyev D. A., Jaroshenko R. F. (2016) Organization Development Project Management Driving by Entrepreneurship Energy. Serbian *Project Management Journal*, vol. 6, iss. 2, pp. 12–16. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4412.3.2018.162716>
2. Kononenko I. V., Lutsenko S. Yu. (2018) Evolution of the generalized body of knowledge on project management. *Bulletin of the Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*, no. 1 (1277), pp. 10–17. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2018.1277.2>
3. Tanaka H., Bushuev S. D., Yaroshenko F. A. (2012) Upravljenje inovaciynimy proectamy i programamy na osnovi sistemnih znan P2M [Management of innovative projects and programmes based on P2M knowledge system]. Kyiv: Vydavnytstvo «Summit-Kniga». (in Ukrainian)
4. Mohagheghi P. Global Software Development: Issues, Solutions, Challenges. September 2004. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/228377833\\_Global\\_software\\_development\\_Issues\\_solutions\\_challenges](https://www.researchgate.net/publication/228377833_Global_software_development_Issues_solutions_challenges) (accessed May 9, 2024).
5. Paasivaara M., Lassenius C. (2006) Could Global Software Development Benefit from Agile Methods? 1st IEEE International Conference on Global Software Engineering. P. 109–113. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICGSE.2006.261222>
6. Taweel A., Delaney B., Arvanitis T. N., Zhao L. (2009) Communication, Knowledge and Co-ordination Management in Globally Distributed Software Development: Informed by a scientific Software Engineering Case Study. 4th IEEE International Conference on Global Software Engineering. P. 370–375. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICGSE.2009.58>
7. Paulk M. C. (2002) Agile Methodologies and Process Discipline. *The Journal of Defense Software Engineering*. P. 15–18. DOI: <https://doi.org/10.1184/R1/6620972.V1>
8. Hossain E., Barbar M. A., Paik H.-Y. (July 13–16, 2009) Using Scrum in Global Software Development: A systematic Literature Review. 4th International Conference of Global Software Engineering. P. 175–184. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICGSE.2009.25>
9. Soderlund J. (2004) Building theories of project management: Past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, no. 22(3), pp. 183–191. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00070-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00070-X)
10. Lundin R. A., & Soderholm A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, no. 11(4), pp. 437–455. DOI: [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
11. Müller R., & Klein G. (2018) What Constitutes a Contemporary Contribution to *Project Management Journal*, *Project Management Journal*, no. 49(5), pp. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972818791650>
12. Lynham S. (2002) Quantitative Research and Theory Building: Dubin's Method. *Advances in Developing Human Resources*, no. 4(3), pp. 242–276. DOI: <https://doi.org/10.1177/15222302004003003>
13. Shepherd D. A., & Suddaby R. (2017) Theory Building: A Review and Integration. *Journal of Management*, no. 43(1), pp. 59–86. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316647102>
14. Jacobsson M., & Soderholm A. (2011) Breaking out of the straitjacket of project research: In search of contribution. *International Journal of Managing Projects in Business*, no. 4(3), pp. 378–388. DOI: <https://doi.org/10.1108/17538371111144139>
15. Lalonde P.-L., Bourgault M., & Findeli, A. (2012) An empirical investigation of the project situation: PM practice as an inquiry process. *International Journal of Project Management*, no. 30(4), pp. 418–431. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.09.005>

16. Musawir A. U., Serra C. E. M., Zwikael O., & Ali I. (2017) Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, no. 35(8), pp. 1658–1672. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
17. Niederman F., Müller B., & March S. T. (2018) Using Process Theory for Accumulating Project Management Knowledge: A Seven-Category Model. *Project Management Journal*, no. 49(1), pp. 6–24. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697281804900102>
18. Gregor S., & Jones D. (2007) The Anatomy of a Design Theory. *Journal of the Association for Information Systems*, no. 8(5), pp. 312–323. DOI: <https://doi.org/10.17705/1jais.00129>
19. Wilson J. M. (2003) Gantt charts: A centenary appreciation. *European Journal of Operational Research*, no. 149(2), pp. 430–437. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00769-5](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00769-5)
20. Geraldi J., Soderlund J., & Marrewijk A. V. (2020) Advancing theory and debate in project studies. *Project Management Journal*, no. 51(4), pp. 351–356. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972820932002>
21. Packendorff J. (1995) Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, no. 11(4), pp. 319–333. DOI: [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)
22. Burke C. M., & Morley M. J. (2016) On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *Human Relations*, no. 69(6), pp. 1235–1258. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726715610809>
23. Pinto J. K. and Prescott J. E. (1988) Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management*, no. 14 (1), pp. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920638801400102>
24. Martinsuo M., & Huemann M. (2020) The basics of writing a paper for the *International Journal of Project Management*. *International Journal of Project Management*, no. 38(6), pp. 340–345. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.08.001>
25. Winter M., Smith C., Morris P., & Cicmil S. (2006) Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, no. 24(8), pp. 638–649. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>
26. Feldman M. S., & Orlikowski W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, no. 22(5), pp. 1240–1253. DOI: <https://doi.org/10.2307/41303116>
27. Kalogeropoulos T., Leopoulos V., Kirytopoulos K., & Ventoura Z. (2020) Project-as-practice: Applying Bourdieu's theory of practice on project managers. *Project Management Journal*, no. 51(6), pp. 599–616. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972820913392>
28. Sergi V., Crevani L., & Aubry M. (2020) Process Studies of Project Organizing. *Project Management Journal*, no. 51(1), pp. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972819896482>
29. Svejvig P., Sankaran S., & Lindhult E. (2021) Guest editorial: Special issue on action research and its variants in project studies and project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, no. 14(1), pp. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.2307/25148642>
30. Pinedo M., Hadavi K. (1992) Scheduling: Theory, Algorithms and Systems Development. *Operations Research Proceedings 1991*, vol 1991. Springer. P. 35–48. DOI: [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-642-46773-8\\_5](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-642-46773-8_5)
31. Ritchie D. (1986) Shannon and Weaver: Unravelling the Paradox of Information. *Communication Research*, no. 13(2), pp. 278–298. DOI: <https://doi.org/10.1177/009365086013002007>
32. Hofstede G. (1978) The Poverty of Management Control Philosophy. *The Academy of Management Review*, no. 3(3), pp. 450–461. DOI: <https://doi.org/10.2307/257536>
33. Project Management Institute. 2021. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newton Square, PA: Project Management Institute. P. 846.

Стаття надійшла до редакції 08.05.2024

**Anatoliy Pilyukov**

Postgraduate student at the Department of Hotel and Restaurant Business,  
State University of Trade and Economics

## COMPARATIVE ANALYSIS OF THEORIES AND APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT

**Objective.** Initially, we undertook a process of reconstructing the fundamental theoretical underpinnings of project management by juxtaposing key tenets of project management prescriptions with established theories within operations management. This inquiry revealed that project management relies on a composite theory of projects and management. Subsequently, we scrutinized this foundational theory of project management using two distinct sources of evidence: (1) competing theories, and (2) empirical validation. Remarkably, findings from both avenues converged, indicating deficiencies in the underlying theoretical framework of project management, suggesting the

presence of superior or supplementary theories. Notably, no individual component of this theoretical foundation could be deemed sufficient, leading to a cascade of challenges in practical project management. These issues are essentially self-inflicted, stemming from the very theories and methodologies upon which we rely. **Methods.** During this study was analyzed a lot of theoretical information and used the following methods like, comparison method, abstraction method, analysis and synthesis. The shortcomings of both the project and management theories exacerbate one another, permeating through the project life cycle. Typically, initial customer requirements are inadequately explored, leading to disruptions during requirement clarification and subsequent changes, derailing project progress. As deviations from the plan occur, the cumbersome nature of updating the plan renders it obsolete, prompting a shift towards informal management practices. Consequently, tasks commence without all necessary inputs, resulting in reduced efficiency, task interruptions, and increased variability downstream. Correspondingly, controlling via performance baselines disconnected from actual progress becomes ineffective or counterproductive. In essence, systematic project management becomes a facade, concealing reduced efficiency and diminished customer value. How has this situation persisted, despite the methodology's counterproductive tendencies rooted in an implicit and inadequate theoretical foundation? The endurance of traditional project management can be attributed to the absence of an explicit theory. While practitioners have observed methodological shortcomings, the lack of an underlying theory has hindered identification and critique of deficient assumptions. Conversely, alternative methods emerging from practical observations lack theoretical explanations, impeding their wider adoption. It is evident that project management as a discipline faces a crisis, necessitating a long-overdue paradigm shift. **Results.** While this paper does not propose a new theory of project management per se, novel theories identified as more robust or complementary to existing implicit theories offer insights into a renewed theoretical foundation. **Scientific novelty.** In this endeavor, we contribute by presenting an expansive, cohesive theoretical framework for theory development. Drawing from an extensive review of literature within project management and beyond, this framework encompasses four distinct types of theory, along with their constituent components and associated activities. **Practical significance** can be pursued through two avenues: firstly, by developing and trialing new project management methodologies based on emerging theories in operations management; and secondly, by consolidating and theoretically explicating advanced practices that diverge from current doctrine, fostering new insights and potential refinements in practice.

**Key words:** theoretical framework, project management, project, project life cycle, methods, methodological.