

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ



# **ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

**Монографія**

Заг. ред. Євгена Карташова, Оксани Дубініної

Київ  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
2021

**УДК 005.8 : 65.012**

*Затверджено Вченою радою  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
(протокол № 13 від 21 грудня 2021 р.)*

**Рецензенти:**

|  |  |
|--|--|
| <b>Ничкало<br/>Неля<br/>Григорівна</b>       | доктор педагогічних наук, професор, дійсний член (академік) НАПН України, академік-секретар відділення професійної освіти і освіти дорослих НАПН України;  |
| <b>Кібальник<br/>Любов<br/>Олександрівна</b> | завідувач кафедри моделювання економіки і бізнесу Навчально-наукового інституту економіки і права Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького, доктор економічних наук, професор;; |
| <b>Кузьмін<br/>Євген<br/>Вікторович</b>      | кандидат економічних наук, доцент, регіональний директор Faria Education Group.  |

Алейнікова О.В., Дубініна О.В., Ковтун О.А., Бережна Г.В., Івкін В.М., Вініченко А.А., Шмагун А.В. та ін. Економічні, соціальні та інформаційні механізми формування та вдосконалення системи управління проектами: кол. монографія / заг. ред. Є.Г. Карташова, О.В. Дубініної. Київ: НАПН України ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2021. 396 с.

**ISBN**

Монографія є вагомим науковим доробком авторського колективу та підготовлена за результатами виконання науково-дослідної теми «Економічні, соціальні та інформаційні механізми формування та вдосконалення системи управління проектами» (РК 0119U000543). У монографії визначено особливості діяльності організацій економічного та соціального профілю в умовах суспільно-політичних трансформацій в Україні, розкрито реалізацію економічних, соціальних та інформаційних механізмів формування і вдосконалення системи управління проектами крізь призму державотворення.

Монографія може слугувати як логічно структурований довідник інноваційних практик управління розвитком проектно-орієнтованих систем та може бути використана в освітньому процесі під час підготовки майбутніх керівників організацій і установ за освітньо-професійними програмами «Управління проектами», «Менеджмент», «Публічне управління і адміністрування».

**УДК 005.8 : 65.012**

**ISBN**

© Є.Г. Карташов, О.В. Дубініна, 2021  
© ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2021

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| <b>ПЕРЕДМОВА</b>  | 5   |
| Інклюзивне економічне зростання в концепції сталого розвитку<br><i>(Олена Алейнікова)</i>   | 7   |
| Структурні зрушення в системі вищої освіти України щодо забезпечення національної економіки фахівцями з менеджменту<br><i>(Оксана Ковтун, Алла Опаленко)</i>                              | 23  |
| Забезпечення сталості результатів міжнародних донорських програм та проектів місцевого розвитку: методи та рекомендації для керівників проектів<br><i>(Галина Бережна, Оксана Ковтун)</i> | 46  |
| Інформаційні механізми вдосконалення системи управління проектами<br><i>(Оксана Дубініна)</i>   | 64  |
| Women in project management: current state, challenges, prospects<br><i>(Галина Бережна, Оксана Ковтун)</i>   | 87  |
| Формування команди управління проектами<br><i>(Володимир Івкін)</i>   | 100 |
| Історична ретроспектива управління проектами: зарубіжний та вітчизняний досвід<br><i>(Алла Вініченко)</i>   | 116 |
| Розвиток взаємодії органів місцевого самоврядування і територіальних громад у контексті угоди про асоціацію між Україною та ЄС<br><i>(Антоніна Шмагун)</i>                                | 136 |
| Сучасні методи управління проектами<br><i>(Марина Морозова)</i>   | 154 |
| Концептуальні засади розвитку комунікативних компетентностей проєкт-менеджерів та управління ними<br><i>(Тетяна Бурлаєнко)</i>  | 165 |
| Особливості інвестиційного проєкту реструктуризації підприємства<br><i>(Олена Фещенко)</i>  | 179 |
| Фінансові механізми вдосконалення системи управління проектами<br><i>(Олександр Мурашко)</i>  | 193 |
| Управління мультикультурними командами в проєктах<br><i>(Ольга Брусенцева)</i>  | 209 |

|  |     |
|--|-----|
| Тренінг з управління інноваційною діяльністю у підготовці майбутніх менеджерів<br><i>(Ольга Постоева)</i>                  | 226 |
| Удосконалення системи управління проектами в умовах цифрової трансформації<br><i>(Анатолій Михайлов)</i>                   | 243 |
| Менеджмент персоналу і цифрові технології<br><i>(Людмила Савчук)</i>   | 261 |
| Кадровий потенціал як визначальний чинник проектного менеджменту<br><i>(Зінаїда Смутчак)</i>                               | 271 |
| Цифровий менеджмент як елемент підвищення ефективності управління проектами<br><i>(Надія Коваленко, Наталія Столярчук)</i> | 288 |
| Роль штучного інтелекту в управлінні проектами<br><i>(Віталій Баранов)</i>   | 302 |
| Використання видів та методів планування при реалізації проєктів<br><i>(Юлія Бондар, Ніна Легінькова)</i>                  | 318 |
| Вдосконалення системи управління проектними ризиками<br><i>(Тетяна Дорошенко)</i>  | 337 |
| Моніторинг і контроль якості, закупок, ризиків, комунікацій проєкту<br><i>(Оксана Остапенко)</i>                           | 351 |
| Система контролю якості в проектному менеджменті<br><i>(Марія Письмена)</i>  | 363 |
| Маркетингові інструменти в контексті проектного управління<br><i>(Наталія Середа)</i>                                      | 379 |
| <b>Авторський колектив</b>   | 390 |

## ПЕРЕДМОВА

В умовах трансформаційних змін суспільства та розвитку цифрових процесів в державі якісне функціонування сучасного підприємства, організації чи установи пов'язано із здійсненням проектної діяльності. На думку багатьох вчених, проектна діяльність представляє собою конструктивну і продуктивну діяльність особистості, яка спрямована на розв'язання життєво значущих проблем суспільства, досягнення кінцевого результату якої в процесі цілепокладання та планування є здійснення (реалізація) проекту. Проектна діяльність належить до способів людської практики, що пов'язана із створенням ідеального прообразу функціонування підприємства, організації чи установи, а також з оцінкою ефективності впровадження проектних дій. В енциклопедії освіти зазначено, що «проєтування виступає як творча, інноваційна діяльність, оскільки завжди спрямована на створення об'єктивно і суб'єктивно нового продукту».

Головним завданням проектної діяльності має виступати не набуття нових знань, а вміння особистості орієнтуватися у вирії нових подій та процесів, які відбуваються в державі, зокрема: соціальних, економічних, інформаційних, що обумовлені певними механізмами їх реалізації.

Процес здійснення будь-якої діяльності можна розглядати в рамках проекту, що реалізується в певній часовій послідовності за фазами, стадіями та етапами, причому ця послідовність є загальною для всіх видів діяльності. Завершеність циклу діяльності (проекту) визначається трьома фазами:

- фаза проектування, результатом якої є розроблення моделі впроваджуваної системи та етапи її реалізації;
- технологічна фаза, результатом якої є впровадження системи за розробленою моделлю;
- рефлексивна фаза, результатом якої є визначення ефективності впровадження розробленої моделі, за результатами оцінки корекція реалізованої системи та визначення доцільності виконання проекту.

Ще в минулому столітті з'явилися поняття «проект» та «програма», а до кінця ХХ століття проект увійшов в усі сфери людської діяльності. Забезпечення такого роду діяльності можливо завдяки аналітичній роботі особистості, яка володіє певним багажем теоретичних та практичних знань з цього напрямку. Успіх, якої визначається здатністю організувати своє життя як проект: визначити далеку та найближчу перспективу, знайти та залучити необхідні ресурси, окреслити цілі, розробити алгоритм їх досягнення і, здійснивши його, оцінити, чи вдалося досягти поставлених цілей. Численні дослідження показали, що більшість сучасних лідерів у політиці, бізнесі, мистецтві, спорті – це люди, яким притаманний проектний тип мислення. Сформувати такий тип мислення можливо лише

завдяки впровадженню певних методів, форм та механізмів підготовки майбутніх менеджерів (керівників проектів та команд) в закладах освіти.

Саме тому, перед авторським колективом цієї наукової праці стояло завдання обґрунтувати методологічні та методичні аспекти формування й удосконалення системи управління проектами економічного та соціального спрямування; визначити основні виміри сталості – соціальний, економічний та екологічний, що реалізуються в концепціях та проектах місцевого розвитку; охарактеризувати сучасні методи управління проектами в умовах цифровізації суспільства.

Отже, призначення цієї монографії є обґрунтування певних особливостей підготовки майбутніх фахівців у сфері проектного менеджменту за умов суспільно-політичних трансформацій в Україні; розробка концептуальної моделі взаємозв'язків між сталістю проекту та його успіхом, що на відміну від існуючих надає можливість проектному менеджеру більш чітко зрозуміти як різні виміри сталості проекту можуть впливати на критерії його успішної реалізації; характеристика та визначення ефективності сучасних методів управління проектами (Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma, PRINCE2), що забезпечують успішне їх виконання; визначення шляхів розвитку взаємодії органів місцевого самоврядування та територіальних громад в межах підготовки та впровадження відповідних проектів.


Авторський колектив сподівається, що дана наукова праця стане у нагоді викладачам закладів вищої освіти при підготовці майбутніх фахівців за освітньо-професійними програми «Управління проектами», «Менеджмент», «Публічне управління і адміністрування», а також стане вагомим інструментарієм для практиків у сферах публічного управління й проектного менеджменту.

***Євген Карташов**, завідувач кафедри публічного управління і проектного менеджменту ДЗВО «Університет менеджменту освіти», доктор наук з держ. управління, професор.*

***Оксана Дубініна**, доцентка кафедри публічного управління і проектного менеджменту ДЗВО «Університет менеджменту освіти», к. пед. наук, доцент.*

**Олена Алейнікова,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри управління та смарт-інновацій  
Київського національного університету  
технологій та дизайну.  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-4876-3563>

## **ІНКЛЮЗИВНЕ ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ В КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Державна політика та практика часто не встигають за швидкими змінами. Однак деякі уряди використовують іноді фантастичні інноваційні рішення для розв'язання сьогоденних проблем задля колективного блага. Систематичний огляд тенденцій і трендів дає можливість урядам визначати порядок денний своєї роботи та виробляти політику з орієнтацією на майбутнє, планувати розвиток екосистем за допомогою передових технологій, обґрунтовано залучати ресурси тощо. Аналіз тенденцій дає для бізнесу уявлення про подальший технологічний розвиток різних сфер діяльності [1, с. 9]. Геополітичні передумови полягають в тому, що на сучасному етапі розвитку цілком очевидною є недосконалість існуючого механізму суспільно-економічного розвитку у глобальному вимірі. Великі надії поклалися на глобалізаційні процеси, які мали прискорити економічне зростання по всьому світу, а потім шляхом поступового проникнення добробуту зверху вниз позитивно вплинути на соціальний стан громад по всьому світу. Однак надії на глобалізацію виявилися надмірними – після етапу активної лібералізації світової торгівлі інтереси світових економічних лідерів проявили свою суперечливість. Саме тому посилились останнім часом процеси зворотного напрямку – регіоналізації та локалізації виробництва і програм розвитку великих корпорацій. На певному етапі з'являлось розуміння того факту, що концепція, згідно з якою основною метою є забезпечення економічного зростання, яке автоматично буде «поширюватися» на бідних і незахищені верстви населення, виявилася в корені помилковою. Іншим фактором актуалізації інклюзивного розвитку є криза концепції неолібералізму, яка виявилася неспроможною подолати існуючі проблеми бідності, нерівності та нерівномірного розподілу добробуту. Саме тому лідери світової економічної думки поступово зосереджують свою увагу на розробці та впровадженні удосконалених моделей розвитку суспільства. Важливим питанням є те, що саме стане відповіддю на існуючі соціально-економічні проблеми та виклики у глобальному вимірі – докорінна революція, перебудова економічної моделі світу у напрямку соціалізації чи її еволюційна зміна. В умовах глобалізації та відкритості більш очевидними стають вади існуючої економічної системи. Здається все більш зрозумілим, що існуюча економіка перестала бути релевантною та відповідати потребам суспільства.

А якщо економічна система не може вирішити проблеми суспільства, такі як бідність та нерівність, то така економічна система має бути або зруйнована або трансформована. Інклюзивний підхід є спробою еволюційного перетворення економічної системи задля її удосконаленням без допущення шоківих революційних потрясінь [2, с. 236].

На початку тисячоліття Україна демонструвала відносно стійке економічне зростання, що сприяло покращенню соціальної ситуації в країні та справило позитивний вплив на досягнення Цілей Розвитку Тисячоліття (ЦРТ). У середньому темп приросту ВВП протягом 2000–2007 років становив близько 7,5%. За цей період ВВП України збільшився майже на 80%, а продуктивність праці – майже на 70%. Водночас позитивний економічний та соціальний поступ відбувався за умов формування в Україні сировинно орієнтованої експортної моделі розвитку, яка спиралася на конкурентні переваги, що виникали значною мірою завдяки дешевизні енергетичних і трудових ресурсів. Це створювало певну ілюзію конкурентоспроможності національної економіки й успішності відповідної моделі конкуренції, зумовлюючи зволікання з подоланням ключових системних диспропорцій та здійсненням структурних перетворень. Відсутність адекватної позиції у міжнародному розподілі праці посилювала залежність України від коливань міжнародної економічної кон'юнктури. Будуючи державу та впроваджуючи нові інструменти ринкового регулювання соціально-економічних процесів, Україна потребувала чітко визначеної та прийнятної для суспільства стратегії досягнення цілей розвитку. За роки незалежності в економіці країни відбулися суттєві зміни, що вимагали застосування нових підходів до системи стратегічного планування. Після адаптації ЦРТ для України у 2003 році почали відбуватися зміни у підходах до планування та моніторингу розвитку [3, с. 8].

Протягом 2016 року інклюзивний процес визначення завдань ЦСР відбувався за чотирма напрямками: справедливий соціальний розвиток; стає економічне зростання та зайнятість; ефективне управління; екологічна рівновага та розбудова стійкості. Суспільне бачення розвитку України до 2030 року охоплює такі орієнтири для досягнення, як добробут та здоров'я населення, що забезпечуватимуться інноваційним розвитком економіки, побудованим на сталому використанні природних ресурсів. У структурі експорту передбачаються зміни, спрямовані на перехід від сировини та продуктів первинної переробки до продуктів та послуг з високим ступенем доданої вартості. Економічне зростання буде ґрунтуватися на моделі «зеленої» економіки. Завдяки заходам із



енергозбереження та застосуванню енергоефективних практик суттєво має знизитися енергоємність валового внутрішнього продукту. Частка виробництва екологічно чистої енергії неухильно зростатиме, витісняючи, перш за все, традиційні технології, що дозволить суттєво зменшити викиди парникових газів у атмосферу. Це сприятиме покращенню якості життя населення без шкоди довкіллю і стане вагомим чинником зростання тривалості життя [3, с. 9–10].

Глобалізація створює як позитивні, так і негативні впливи на різні сфери життєдіяльності й життєзабезпечення людини та суспільства. На думку багатьох учених, глобалізація являє собою об'єктивну реальність, природний історичний процес, що веде до поступового розмивання інституту національної держави і посилення ролі транснаціональних, транскордонних, наддержавних факторів у розвитку людства. Країни і території стають взаємозалежними та існують в єдиному інформаційному просторі. Серед негативних наслідків глобалізації є загострення проблем екології та навколишнього середовища, збільшення розривів у рівні життя різних регіонів, неконтрольовані міграційні потоки, руйнування традиційних цінностей, виникнення транснаціональних загроз миру та стабільності [4, с. 25].

Слід також враховувати такий важливий демографічний фактор, як старіння населення. Криза пенсійних фондів по всьому світу вказує на структурні вади існуючих пенсійних систем, тому існує необхідність перерозподілу доходів в економіці за допомогою держави від тих хто має доходи вище середнього на користь літніх людей, які могли б більше споживати та стимулювати економічне зростання. Однак всі аргументи щодо підвищення ролі держави у створенні інклюзивної системи економічного розвитку наштовхується на неефективність держави і на її неспроможність ефективно використовувати ресурси та розпоряджатись податковими надходженнями. Неефективність держави, як господарюючого суб'єкта пояснюється великою мірою нееквівалентними умовами для роботи в державному та приватному секторі. У випадку, коли викладачі у державних школах та інститутах отримують зарплату менше, ніж у приватних, а держслужбовці за аналогічну роботу отримують меншу винагороду, ніж у приватному секторі відбувається від'ємний відбір – найкращі особистості та спеціалісти ідуть працювати у приватний сектор. Таким чином, неефективність держави значною мірою створена штучно і ситуація може бути змінена при застосуванні інших принципів оплати праці та стимулювання ефективної діяльності [2, с. 236].

Економічний розвиток є пріоритетом, двигуном і ресурсом процесу

змін, але більшою чи меншою мірою він повинен враховувати необхідні компроміси в громадах, забезпечувати баланс між баченням інтересів бізнесу, суспільного та природоохоронного розвитку в перспективі. Якщо економічне зростання є бурхливим і швидким, необхідно першочергово формувати пріоритети з забезпечення соціального добробуту із гарантіями екологічної безпеки. І навпаки, коли економіка перебуває в стані стагнації, необхідно приділяти увагу, в першу чергу, вирішенню проблем економічного розвитку. Сутність поняття сталого розвитку розглядає як предмет дослідження не лише тільки об'єкти та явища, але й сам розвиток як процес змін, оскільки, як уже зазначалося, світовий розвиток стає все більш стрімким, всеохоплюючим та непередбачуваним. Можливості природи не є безмежні, антропогенний тиск на неї досяг межі здатності природи до самовідновлення. Усе менше часу залишається для прийняття стратегічних рішень щодо шляхів подальшого розвитку – як зберегти біосферу, біологічну та особистісну природу людини і розвивати економіку, як управляти (утримувати баланс) цією триєдиною системою, яка перебуває у стані постійної динаміки, а її складові – економічне зростання та обмеженість природних ресурсів – у суперечності. Ці питання є важливими для всіх країн, а особливо тих, які мають низький рівень економічного розвитку та залишаються на рівні індустріального чи доіндустріального стану. Такі країни, як правило, не мають ресурсів (фінансових, організаційних, інтелектуальних, правових, ментальних, тощо) підтримувати економіку з урахуванням екологічної безпеки та соціального благополуччя. У міжнародному територіальному поділі праці одні країни (економічно розвинуті) спеціалізуються на виробництві готової продукції, а інші (країни, що розвиваються) – на видобутку та постачанні сировини. Зростає економічна та соціальна нерівність країн світу, виснажуються надра, загострюються екологічні проблеми.

Сталий розвиток не може відбуватися без економічного розвитку. І хоча економічний розвиток сам по собі не гарантує соціального благополуччя, якості життя, збереження життєдіяльності та екологічної безпеки, без економіки вони взагалі неможливі. Рівноцінна присутність економічної, соціальної та екологічної складової забезпечує сталість розвитку, його збалансованість та повноцінність. Економічний розвиток є пріоритетом, двигуном і ресурсом процесу змін, але більшою чи меншою мірою він повинен враховувати необхідні компроміси в громадах, забезпечувати баланс між баченням інтересів бізнесу, суспільного та природоохоронного розвитку в перспективі. Якщо економічне зростання є бурхливим і швидким, необхідно першочергово формувати пріоритети з забезпечення соціального добробуту

із гарантіями екологічної безпеки. І навпаки, коли економіка перебуває в стані стагнації, необхідно приділяти увагу, в першу чергу, вирішенню проблем економічного розвитку [5, с. 17–18].

Серед ключових теорій, пов'язаних з місцевим розвитком і набувших значної уваги останні десятиліття є теорія сталого розвитку, теорія саморозвитку (ендогенного розвитку) регіонів, теорія локального партнерства, які в кут уваги виносять людський потенціал і знання. Так, положення концепції сталого розвитку говорять про забезпечення гармонійного збалансованого задоволення сучасних потреб людства і захист інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному довкіллі.

Сталий розвиток (англ. *sustainable development*, дослівно означає «розвиток що підтримується») – сучасна найпоширеніша концепція взаємодії суспільства і природи, яку передові держави світу взяли до уваги, що передбачає узгодження між економічним та соціальним розвитком суспільства і збереженням довкілля. Концепція сталого розвитку передбачає рівновагу економічної, соціальної і природної сфер, без домінування жодної з них. Сам термін «*sustainable development*» має значну кількість інтерпретацій українською мовою: «сталий», «стійкий», «постійний», «усталений», «збалансований», «зрівноважений» розвиток. Найбільш вживаними є терміни «сталий» та «збалансований» розвиток.

Сталий розвиток є багаторівневим поняттям, на сьогодні існує понад 70 його визначень. Історія становлення концепції сталого розвитку бере початок від наукових праць В. І. Вернадського про ноосферу на початку 20-го ст., Декларації першої конференції ООН з навколишнього середовища у Стокгольмі у 1972 р., що визначила зв'язок економічного і соціального розвитку з проблемами навколишнього середовища, наукових доповідей Римського клубу у 1972 р., з обґрунтуванням переходу цивілізації до стану «глобальної динамічної рівноваги» тощо.

Формулювання самого концепту «сталий розвиток» (CP, *sustainable development*) пов'язано зі звітом «Наше спільне майбутнє», підготовленим для ООН і опублікованим у 1987 р. Міжнародною комісією з навколишнього середовища і розвитку, що було озвучено прем'єр-міністром Норвегії Гру Харлем Брундланд. Офіційно термін «сталий розвиток» був прийнятий на Всесвітній конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку у Ріо-де-Жанейро у 1992 р., чому передувала значна багаторічна наукова, аналітична та політична робота науковців, експертів, політиків, громадських діячів різних країн.

На сьогодні концепція сталого розвитку передбачає досягнення рівноваги між економічним, соціальним та екологічним станом та

досягнення оптимального варіанта розвитку держав та територій. Вважається, що існують держави з високим рівнем сталого розвитку, наприклад, такі як США, Японія, держави Європейського Союзу, держави, які тільки стають на цей шлях, та такі держави, які ще не цікавляться цим підходом щодо суспільно- цивілізаційного розвитку. І вважається, що концепція сталого розвитку є альтернативою парадигмі економічного зростання за екстенсивною моделлю з ігноруванням екологічних ризиків. Значна кількість теорій економічного розвитку була породжена переважно в державах західного світу як осмислення процесів, що відбуваються в умовах ринкової конкуренції. Окрім обґрунтування механізмів ринкової самоорганізації розвитку соціально-економічних систем та процесів, зазначені теорії економічного розвитку присвячені взаємовідношенням між ринком і державним регулюванням, необхідністю втручання держави та органів публічної влади в механізми економічного розвитку. Чільне місце серед теорій розвитку займає низка теорій суспільного добробуту, що описує процеси виробництва і розподілу суспільних благ, серед них: теорія соціального добробуту, теорія суспільного вибору, теорія публічних фінансів, господарська теорія, теорія суспільного сектора, теорії і концепції економіки міста тощо. Ідеї про справедливість, подолання нерівності, взаємовідносини між трудом і капіталом, почали з'являтися разом з виникненням приватної власності на засоби виробництва, появою нових класів та становленням капіталістичної системи виробництва. З розвитком індустріалізації та поширенням трудових і профспілкових рухів наприкінці ХІХ століття ці ідеї набули значної сили, що призвело до необхідності осмислення суспільних явищ і появи низки теорій, присвячених виробленню і розподілу суспільних благ.

Теорії суспільного добробуту виникли як виклик на ринкову неспроможність, бо, як відомо, стрижнем економічної науки є уявлення про вільний ринок, який має прийти до рівноваги внаслідок взаємодії його численних агентів [6, с. 75–76].

Багато років першість віддавалася матеріальним та економічним факторам розвитку. Порівняння країн на наднаціональному рівні відбувалося за рівнем ВВП. Останніми роками все більшої ваги набувають нематеріальні чинники, пов'язані з якістю життя людини, у тому числі тривалість життя, стан здоров'я, рівень освіти. Про це свідчить і зміщення акценту з порівняння соціально-економічного розвитку країн за рівнем ВВП на Індекс інклюзивного розвитку, що включає більше компонент, які вимірюють нематеріальні аспекти та якість життя населення, показники якого можуть значно різнитися

від показників економічного зростання [4, с. 27].

В Україні дослідження вчених щодо інклюзивного розвитку почали з'являтися протягом останніх років, але вони ґрунтуються переважно на аналізі зарубіжних праць та зорієнтовані на національний рівень. В той же час обмаль праць, в яких розкриваються особливості інклюзивного розвитку на місцевому рівні. З урахуванням значущості на сьогодні ідеї інклюзивності, існує нагальна потреба у розробці теоретичних засад забезпечення інклюзивного місцевого розвитку, що суттєвою мірою потребує встановлення взаємозв'язку з теоріями територіального розвитку. Це сприятиме ідентифікації теорії інклюзивного розвитку та інструментів його забезпечення. Основним завданням теорій місцевого розвитку є пояснення розвитку безпосередньо локальних систем в економічному та соціальному вимірах. При цьому суб'єктом його забезпечення переважно розглядається місцева громада, а об'єктом – муніципальне утворення – населені пункти, їх агломерації та територіальні громади.

Дуже часто місцевий розвиток пов'язують з економічним зростанням, у зв'язку з чим існує значна кількість теорій, які пояснюють місцевий розвиток з економічної точки зору. Це й зрозуміло, бо основою місцевих інтересів є потреба у забезпеченні найкращих соціальних умов життя населення, що безпосередньо пов'язано з економічним розвитком. У той же час, місцевий розвиток є набагато ширшим поняттям, включаючи окрім економічних, також соціальні, екологічні, культурні, громадські та інші аспекти. Незалежно від того, на яких підходах, поняттях і категоріях ґрунтується будь-яка теорія місцевого розвитку, результатом розвитку для місцевої громади має бути добробут його жителів, що виражається в зростанні заробітної плати, збільшенні зайнятості, покращенні якості життя, економічній, політичній, соціальній стабільності тощо. Це, як справедливо зазначають українські науковці залежить не тільки від економічних факторів зайнятості та доходу, а також від «неринкових вартостей» (доступ до освіти та різних гуманітарних послуг, наявність вільного часу, індивідуальне відчуття безпеки і справедливості, задоволення від співучасті в діяльності спільноти та спільному прийнятті рішень), де важливим є зокрема й суб'єктивне відчуття підвищення добробуту та якості життя з боку місцевих мешканців. Еволюція теорій місцевого розвитку розгортається від розуміння розвитку як економічного зростання до більш широкого значення, пов'язаного зі змінами в технологіях, поведінці, інститутах. Важливу роль починають відігравати цифрові технології. Г. Монастирський наголошує, що загальні економічні

теорії та теорії регіональної економіки мають значний вплив на формування змісту і структури теорій місцевого економічного розвитку, що «обумовлено відсутністю єдності в розумінні регіону, нерозвиненістю муніципальної економічної та управлінської науки».

Загально визнаний сучасний науковий базис місцевого розвитку представлений численними неокейнсіанськими і неокласичними теоріями економічного розвитку і зростання, концепціями місцерозташування і просторової економіки, кумулятивними теоріями, концепціями нової територіальної організації виробництва, економічної географії, інституційними та відтворювальними теоріями. Також з місцевим розвитком пов'язані теорії суспільного добробуту, суспільного вибору, суспільногосектору та економіки міста. Науковці крім того виділяють основні підходи до місцевого розвитку: ресурсний, відтворювальний, просторовий, інституційний [6, с. 62].

Спад виробництва, закриття ряду підприємств, що відігравали містоутворювальну роль, позбавили жителів численних невеликих міст, передусім із монофункціональною економікою, робочих місць, а місцеві бюджети – основного джерела доходів. Брак коштів спричинив занепад соціальної інфраструктури, зокрема у житлово-комунальному господарстві, руйнацію дорожньо-транспортної мережі. Багаторазово посилилася замкненість локальних ринків праці. Традиційна для України масштабна маятникова міграція (коли мешканці маленьких поселень щоденно їздять на роботу чи навчання до більш розвинених міст) поступово заміщувалася стаціонарною, і все більше населення концентрувалось у великих містах та обласних центрах. Це зумовило зростання потреби у житлі, в соціальних та побутових послугах, а відтак, і підвищення навантаження на інфраструктуру та комунікації. Поступово склалась ситуація, коли вкрай необхідно терміново вирішувати складні проблеми у сферах будівництва житла, створення та розширення зручних транспортних сполучень, інфраструктури водопостачання і водовідведення, постачання тепла та електроенергії, формування середовища культурного розвитку й оздоровлення. Незадовільним є ступінь задоволення потреб значної маси населення в якісному житлі. Суттєвою залишається частка домогосподарств, члени яких змушені користуватися житлом недостатньої площі в застарілих, аварійних або малопридатних будинках. Інститут соціального та / або тимчасового житла не сформований, а ринок орендного житла є нерозвиненим та тінізованим. Неприятливі умови середовища існування у містах зумовлені відсутністю системного підходу до розвитку міст через брак сучасних генеральних планів розвитку міста та недостатнє фінансування. Внаслідок

відсутності системного підходу розвиток комунальної, соціальної, транспортно-шляхової, торговельної та побутової інфраструктури відбувається хаотично, що призводить до невідповідності інфраструктури міста зростаючим потребам громади. Громадськість не має змоги брати участь у партісіпаторному плануванні простору безпосереднього проживання і часто відсторонена від можливості висловити свою думку з питань облаштування місця проживання. Ця ситуація зумовлена різними причинами, серед яких найвагомішими є: незавершеність реформи децентралізації, несталі процедури залучення громадянського суспільства до процесу прийняття рішень, нестача фінансових ресурсів у громадах тощо.

Досягнення сталого розвитку на локальному рівні перш за все потребує зусиль, спрямованих на поліпшення умов проживання соціально вразливих верств населення – бідних та багатодітних сімей, осіб з інвалідністю, дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, тощо. Задоволення потреб у житлі громадян із середніми доходами досягатиметься в результаті прискорення масштабів житлового будівництва, спрощення та здешевлення процедур відведення землі під будівництво, доступності кредитних ресурсів для будівництва або придбання житла та державної підтримки відповідних кредитних програм. Житлова політика має також використовуватись як складова структурної, зокрема регіональної, політики, сприяючи мобільності робочої сили. Відповідними механізмами можуть бути формування сектору доступного орендного житла, у т. ч. такого, що перебуває у власності місцевих громад, впровадження партнерських схем будівництва чи придбання житла із залученням коштів роботодавців тощо. Забезпечення сталого розвитку міст, поселень та громад як сприятливих середовищ проживання вимагатиме перенесення акценту з адміністративно затверджуваних планів на стратегування територіального розвитку з дотриманням принципів універсального дизайну, тобто для всіх жителів, у т. ч. осіб з обмеженими можливостями, жінок з дітьми, людей похилого віку тощо. Для цього необхідні партнерство, взаємоузгодженість та інклюзивна участь територіальних громад, органів місцевого самоврядування, організацій громадянського суспільства та бізнесу. Стратегії розвитку на локальному рівні мають бути сформовані з дотриманням принципів відкритості, інклюзивності та наукової обґрунтованості з одночасним впровадженням системи показників для подальшого моніторингу та громадського контролю у процесі реалізації. Фінансування реалізації завдань стратегії за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів має відбуватися на основі затверджених рішеннями рад відповідних рівнів

генеральних планів розвитку населених пунктів і територій. Рекомендації щодо досягнення цілі: – створення умов та забезпечення доступу до достатнього, безпечного і недорогого житла та основних життєвих послуг; – розвиток надійної, безпечної та зручної транспортної та іншої інфраструктури (з дотриманням принципів універсального дизайну, тобто для осіб з обмеженими можливостями, жінок з дітьми, людей похилого віку тощо); – розвиток поселень і територій виключно на засадах комплексного і сталого планування (на підставі генеральних планів) та управління за участю громадськості на принципах сталого розвитку за умови збереження наявних та визначення нових об'єктів культурної і природної спадщини; – розвиток системи оповіщення населення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій, а також запобігання виникненню надзвичайних ситуацій, забезпечення реагування на них і подолання їх наслідків; – мінімізація негативного впливу за будь-яким виміром (екологічний, безпековий тощо) на життя і здоров'я жителів [3].

Реформа децентралізації влади в Україні передбачає зміну системи місцевого самоврядування, її кардинальне зміцнення на засадах децентралізації та субсидіарності, визначення територіальної основи, наділення реальними правовими, організаційними, матеріально-фінансовими важелями для здійснення органами місцевого самоврядування ключових повноважень та надання адміністративних послуг. В основу цієї реформи закладено положення Європейської хартії місцевого самоврядування та найкращі світові практики її впровадження [7]. Так, в країнах ЄС у 2007 р. була прийнята Лейпцизька хартія «Міста Європи на шляху сталого розвитку», яка визначила основи для нової міської політики. У документі зазначено, що «у містах мають місце демографічні проблеми, соціальна нерівність, соціальне виключення певних груп населення, потреба в придатних квартирах за доступними цінами і екологічні проблеми. У довгостроковій перспективі міста зможуть виконати свої функції носіїв суспільного прогресу в дусі Лісабонської стратегії тільки у разі збереження соціального балансу всередині міст і між ними, забезпечення їх культурного різноманіття і досягнення високої творчої, будівельної і екологічної якості». Для реалізації сталого розвитку міст пропонується політика інтегрованого міського розвитку, яка передбачає одночасне і справедливе врахування потреб та інтересів, релевантних для розвитку міста. Для підвищення конкурентоспроможності європейських міст в рамках політики інтегрованого міського розвитку пропонуються наступні стратегії: створення та утримання якісних публічних зон; модернізація мереж інфраструктури і



підвищення енергоефективності; активна політика інновації та освіти; стратегії підвищення цінності в галузі містобудування; зміцнення місцевої економіки і місцевої політики на ринку праці; активна політика освіти і професійної підготовки для дітей та молоді; сприяти розвиненому міському транспорту за доступними цінами.

Хартією надано рекомендації щодо розробки програм інтегрованого міського розвитку з використанням інструментів планування, що мають:

- характеризувати сильні і слабкі сторони міста і міських районів на основі аналізу актуального стану речей,
- визначити послідовні цілі розвитку міської території і створити картину майбутнього міста,
- узгодити різні частини планів – просторові, секторальні та технічні і політичні заходи, та забезпечити, щоб передбачені інвестиції сприяли врівноваженому розвитку міської території,
- забезпечити просторову концентрацію і координацію використання фінансових ресурсів публічних і приватних суб'єктів,
- координуватися на локальному та муніципально-регіональному рівні, залучаючи громадян та інших учасників, які змогли б внести вагомий внесок у забезпечення економічної, соціальної, культурної та екологічної якості регіонів.

Інтегрований міський розвиток може сприяти суспільній рівновазі, соціальній різноманітності, впровадженню універсального дизайну, тому важливо впроваджувати в Україні також ухвалено у 2020 р. Нову Лейпцизьку Хартію «Перетворююча сила міст для суспільного блага». Нова Хартія підкреслює, що якісне містопланування повинне базуватися на створенні компактних, соціально- та економічно-змішаних міст, які дають можливість людям взаємодіяти, обмінюватися думками та інтегруватися в спільноти.

Відповідно до загальновизнаних вимірів сталого розвитку міст – економічного, соціального та екологічного, хартія ставить завдання трансформації міст у такі:

- *справедливе місто* – це місто, яке забезпечує рівні можливості та довкілля для всіх мешканців, незалежно від гендеру, соціально-економічного статусу, віку чи походження, коли всі вразливі групи повинні мати рівний доступ до послуг, що становлять суспільний інтерес, включаючи освіту, соціальні послуги, охорону здоров'я і культуру. Для цього прийнятна високоякісна дошкільна та шкільна освіта, підвищення кваліфікації і підготовка для молодих людей, а також можливість навчання протягом усього життя, зокрема. в частині цифровізації і технології [8, с. 5];

– *зелене місто* – трансформаційна сила міст повинна спрямовуватися на боротьбу з глобальним потеплінням та забезпечення якісного повітря, води, ґрунтів та землекористування [8, с. 6];

– *продуктивне місто* – це місто, здатне розширювати масштаби цифрових рішень і адаптувати їх до місцевих умов [8, с. 6].

Хартією визначено також ключові принципи належного врядування для таких міст:

– міська політика для суспільного блага. Державні органи влади повинні діяти в інтересах суспільного добробуту, надаючи послуги та інфраструктуру для спільного блага. Вони повинні бути інклюзивними, сприятливими, безпечними для всіх, в тому числі для найслабших і вразливих груп суспільства;

– інтегрований підхід, який передбачає, що усі сфери міського життя повинні бути скоординованими в просторовому, секторальному та часовому вимірах;

– співучасть і співтворчість, оскільки залучення громадськості зміцнює місцеву демократію;

– багаторівневе врядування, коли усі рівні врядування несуть відповідальність за майбутнє, керуючись принципами субсидіарності та пропорційності;

– місцевий підхід. Міські стратегії та бюджети повинні ґрунтуватися на якісному аналізі ситуації конкретного міста, його перевагах та ризиках, активних дійових особах та наявних обмеженнях.

Спираючись на принципи і завдання Лейпцизької хартії, місцеве самоврядування в Україні може вибудовувати відповідну модель інтегрованого сталого розвитку громад з урахуванням інклюзивності. Це дасть можливість визначати довгострокові, просторові та соціально-економічні пріоритети місцевого розвитку, які враховують принципи доступності та рівності можливостей. Схожі децентралізаційні процеси вже відбулись у більшості демократичних країн протягом останніх трьох десятиліть. Реформи з децентралізації впровадили Греція, Грузія, Данія, Естонія, Італія, Латвія, Польща, Португалія, Словаччина, Фінляндія, Угорщина, Чехія, Швеція.

Реформа децентралізації влади в Україні стала однією з найбільш значущих і дієвих реформ, яка отримала схвальні відгуки від Європейського Союзу, Ради Європи, багатьох держав та міжнародних партнерів. Так, 11 лютого 2021 року Європейський Парламент більшістю голосів схвалив Доповідь щодо імплементації Україною Угоди про асоціацію з ЄС. У документі йдеться про досягнутий прогрес у сфері

реформ та виконанні Угоди, а також надаються рекомендації щодо подальших напрямів співпраці. Окремо наголошено на ефективності впровадження реформи децентралізації, яку Євросоюз визначає як одну з найуспішніших в Україні та закликає завершити її шляхом широкого відкритого діалогу між органами центральної та місцевої влади [9].

Більше половини населення світу проживає в міських районах. До 2050 року ця цифра зросте до 6,5 млрд людей, тобто двох третин усього людства. Сталого розвитку не можна досягти без істотного перетворення того, яким чином ми будемо міські райони і керуємо ними. Швидке зростання міст у країнах, що розвиваються, одночасно з активізацією міграції з сільських районів до міста, викликало бум у мегаполісах. У 1990 році налічувалося 10 мегаполісів, що мали 10 мільйонів жителів або більше. У 2014 році мегаполісів стало 28, у яких проживає 453 мільйони. У міських районах нерідко зосереджена крайня бідність, а національним і міським органам влади непросто розмістити зростаюче населення на таких територіях. Досягнення безпеки і сталого розвитку міст означає забезпечення безпечним і доступним житлом, а також модернізацію нетрів. Це також передбачає інвестиції у громадський транспорт, створення зелених громадських територій, а також удосконалення міського планування і управління у такий спосіб, що одночасно забезпечуватиме інклюзивність і загальну рівноправну участь [10].

З моменту спалаху пандемії COVID-19, виклики, які постали перед містами, стали помітнішими, а мери в усьому світі стикаються з проблемами зменшення ресурсів та непередбачуваними наслідками пандемії в соціальних, економічних та культурних сферах життя їхніх міст. Нові умови призводять до відчуття невизначеності серед місцевих органів влади та населення регіону.

Підтримка економічного розвитку, місцевих економік та підприємств завжди були пріоритетними напрямками допомоги, яку надає ЄС. Європейський Союз спільно з Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) в Україні запустили нову ініціативу «Мери за економічне зростання» (2021-2024) в Україні. Ініціатива спрямована на посилення рівного та «зеленого» розвитку у регіоні Східного партнерства. Ініціатива, яка триватиме до 2024 року, заохочуватиме місцеву владу в країнах Східного партнерства, а саме в Азербайджані, Білорусі, Вірменії, Грузії, Молдові та Україні, використовувати доступні та екологічні інноваційні методи розвитку. Ця програма сформована таким чином, щоб зробити муніципалітети більш інклюзивними, сталими та інноваційними для вирішення соціальних та економічних

потреб бізнесу та місцевого населення. Міста, які долучаться до мережі, матимуть змогу взяти участь у тренінгах і заходах із обміну знаннями щодо розробки інноваційних стратегій у контексті локальних екосистем. Ці активності сприятимуть розробці програм місцевого економічного розвитку, стратегічного мислення та підвищенні стійкості міст. Місцеві органи влади зможуть скористатися новими спроможностями та доступом до фінансування, зокрема через щорічні конкурси вираження зацікавленості та проектних пропозицій.

Як зазначила Постійна представниця ПРООН в Україні Дафіна Герчева, місцева влада отримає нові можливості та доступ до фінансування, які допоможуть вирішити питання швидкого економічного відновлення після кризи – побудувати краще та «зелене» майбутнє з урахуванням гендерних, інклюзивних та інноваційних аспектів у сфері міського планування. У той час, як муніципалітети відновлюються після пандемії, ініціатива «Мери за економічне зростання» (2021-2024) надає вчасну та унікальну можливість для місцевої влади покращити рівень працевлаштування та вирішити невідкладні питання на рівні місцевих економік.

За словами заступника Міністра розвитку громад та територій України Івана Лукері, нещодавно, пандемія продемонструвала наявні вразливі місця у житті муніципалітетів. Існує нагальна потреба у підвищенні стійкості, впровадженні довгострокових структурних рішень та у побудові більш справедливого та сталого майбутнього для міст разом з ЄС та ПРООН [11].

Розуміння «інклюзивного зростання» відображається через спектр соціально-економічних проблем стосовно посилення нерівності доходів між сільським та міським населенням, соціальною ізоляцією сільських жителів, поглибленням рівня бідності сільського населення. Присутність виявлених тенденцій і проблем спонукає до пошуку такої моделі економічного зростання, яка б не провокувала негативні соціальні наслідки, а, навпаки, сприяла формуванню та реалізації інноваційної людиноцентричної моделі економіки. Враховуючи європейську практику забезпечення якості життя, ефективними заходами із забезпечення інклюзивного розвитку є активне залучення сільського населення до процесів розробки стратегій розвитку сільських територій, збалансування особистих інтересів окремих людей та загальних інтересів локальної громади щодо захисту природного середовища, соціального згуртування та економічного зростання. У сучасному сприйнятті поняття «сталості» стосується не тільки питань розвитку сільської економіки та збереження

навколишнього середовища, а й має соціальний вимір – ступінь задоволення соціальних потреб громад, вирішення проблем соціальної безпеки та соціальної політики [11, с. 17–18].

Отже, базовими принципами діяльності державних та суспільних інституцій у напрямі забезпечення економічного зростання мають стати: орієнтація на використання передусім власних ресурсів, мінімізація зовнішніх запозичень та використання їх виключно з метою розвитку, а не підтримання поточного існування, всебічне сприяння розвитку підприємницької діяльності, гарантування й захист прав власності, стабільність, прозорість і простота податкової системи, викорінення корупції на усіх рівнях та детінізація економіки. Стале економічне зростання неможливе без забезпечення повної і продуктивної зайнятості та гідної праці для всіх жінок і чоловіків, а також захисту трудових права та надійних і безпечних умов праці для всіх трудящих.

### **Список використаних джерел**

1. Глобальні технологічні тренди у розрізі окремих цілей сталого розвитку: монографія / Т. Писаренко та ін. Київ: УкрІНТЕІ, 2019. 311 с.
2. Дідух С.М. Інклюзивний розвиток агропродовольчих вертикально-інтегрованих компаній України: монографія. Одеса: Астропринт, 2020. 335 с.
3. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» URL: [Національна%20доповідь%20ЦР%20України\\_липень%202017%20u kr.pdf](#)
4. Кожина А.В. Фактори інклюзивного місцевого розвитку: підходи до класифікації. *Регіональне управління та місцеве самоврядування. Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. Київ, 2018. № 4. С. 21–30.
5. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
6. Кожина А.В. Теоретико-методологічні засади публічного управління інклюзивним місцевим розвитком: дис. .... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2021. 496 с.
7. Пономарьов С.Ю., Федорович І.Ю. Запобігання та протидія дискримінації в Україні: посіб. для працівників органів держ. влади та місцевого самоврядування. Київ: Міжнар. орг. з міграції, пред-во в Україні, 2014. 74 с.
8. Реформа з децентралізації: перехід від добровільного об'єднання територіальних громад до адміністративного укрупнення територіальних

громад та районів.

URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/750/Posibnyk\\_perekhid\\_vid\\_dobrovilnogo\\_obiednannia\\_do\\_administratyvnogo\\_ukrupnennia\\_1.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/750/Posibnyk_perekhid_vid_dobrovilnogo_obiednannia_do_administratyvnogo_ukrupnennia_1.pdf)

9. Цілі в дії. Ціль 11: Сталий розвиток міста та спільнот. Проект ПРООН.

URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals/goal-11-sustainable-cities-and-communities.html>

10. UNDP Україна: офіційний сайт.

URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/pressreleases/2021/eu-and-undp-launch-new-mayors-for-economic-growth-facility-in-ukraine.html>

11. Зінчук Т.О. Інклюзивна складова розвитку сільських громад. Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій: перспективи публічно-приватного партнерства: матеріали III Міжнар. наук.-практ. форуму, м. Житомир, 27 черв. 2017 р.: в 2 ч. ЖНАЕУ, 2017. Ч. 1. С. 16–19.

**Оксана Ковтун,**

кандидат наук з державного управління,  
доцент, професор кафедри публічного управління  
і проєктного менеджменту  
Навчального-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-0159-730X>

**Алла Опаленко,**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач сектору роботи з експертами  
управління Державної служби якості освіти  
у Черкаській області.  
Черкаси, Україна.

## **СТРУКТУРНІ ЗРУШЕННЯ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ФАХІВЦЯМИ З МЕНЕДЖМЕНТУ**

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до інноваційного розвитку національної економіки є складним комплексним процесом, в якому має бути забезпечено тісну взаємодію наукової, науково-технічної та виробничої сфер, різнорівневих освітніх систем, а також бізнесових структур.

Окрім змін, що відбулися у структурі підготовки фахівців з вищою освітою за останні роки (на тлі збереження високого рівня конкуренції між навчальними закладами, зростання витрат на підготовку кадрів, розвиток інформаційних технологій, діджиталізації суспільства та викликів пандемічного характеру) відбулися значні зрушення у формуванні вимог до якості освіти та компетентностей фахівців. У зв'язку з цим відбувся перехід від процесного підходу у навчанні до компетентнісного, що спрямований на формування у здобувачів вищої освіти чітко встановлених знань, умінь та навичок, необхідних для майбутньої трудової діяльності. Але разом з тим в світі спостерігаються тенденції до розвитку певних soft-skills, оскільки інтенсивне впровадження новітніх технологій означає, що затребувані роботодавцями фахові навички на різних робочих місцях зміняться протягом наступних п'яти років, а розриви в існуючих та затребуваних навичках і надалі залишатимуться достатньо високими.

За даними Світового економічного форуму в Давосі, для тих працівників, які залишаються на своїх посадах, частка основних навичок, що зміниться до 2025 року, становить 40%, а 50% усіх працівників

потребують перекваліфікації, оскільки такі soft-skills, як критичне мислення, вміння вирішувати проблеми, самоменеджмент, активне навчання, стресостійкість, гнучкість на думку роботодавців є найбільш популярними протягом останніх років [1].

Якщо проаналізувати рейтингові дані за Індексом рівня освіти в країнах світу (Education Index), який є комбінованим показником Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН), що розраховується як індекс грамотності дорослого населення та індекс сукупної частки учнів, що здобувають освіту, то за даними 2020 року, Україна посідає 47 місце з показником 0,799, що свідчить про мінімальний допустимий рівень показника для розвинутих країн [2].

За Індексом ефективності національних систем освіти (Global Index of Cognitive Skills and Educational Attainment), що структурно складається з двох частин – когнітивні навички та рівень освіти, Україна займає 42 позицію із 50 з індексом 42,1 (якщо порівняти, США – індекс 100, Великобританія – 84,8, Польща – 50,8) [3].

Такі дані свідчать про проблеми, що є між існуючою системою підготовки фахівців та запитами національної економіки, особливо актуальним це питання стає при підготовці управлінців. В розвинених країнах державна політика підготовки управлінців вищої категорії фокусується на тих напрямках, які розвиватимуться найбільш динамічно в перспективі. Це підтверджують прогнози дані стосовно розвитку науково-технічного кадрового потенціалу США: за загальними темпами приросту науково-технічних працівників у перспективі переважає такі професії, як лікарі та технічні працівники (зростання за 10 років на 15,3%), комп'ютерні та математичні спеціалісти (14,9%), менеджери з управління науково-технологічною сферою (13,8%), а також соціальною та спорідненими сферами (10,2), фахівці в галузі управління охороною довкілля (9,7%) [4].

Наукове опрацювання еволюції думки щодо сутності та ролі освіти у соціально-економічному розвитку суспільства дало можливість розглянути її з управлінського та економічного поглядів, зокрема дослідити проблематику структурних зрушень в системі вищої освіти щодо підготовки фахівців з менеджменту.

Грунтовні дослідження щодо проблематики структурних зрушень у науці й освіті, підготовки висококваліфікованих кадрів та збереження наукового кадрового потенціалу України були проведені та описані в праці [5]. В науковому доробку було систематизовано зрушення у структурі кадрового наукового потенціалу розвинених країн світу, які спостерігались останнім



часом, порівняно із сучасними тенденціями в Україні.

Автори [6] при дослідженні теоретичних аспектів державного регулювання вищої освіти окреслюють перспективи її розвитку, проводять аналіз сучасного стану підготовки фахівців у системі вищих навчальних закладів України, здійснюють аналітичну оцінку економічних та контрольних методів державного регулювання вищої освіти в Україні, обґрунтовують доцільність застосування відповідних принципів державного регулювання. Науковцями визначено стратегічні орієнтири та пріоритети інноваційного розвитку системи вищої освіти, сформовано пропозиції щодо удосконалення порядку ціноутворення у досліджуваній сфері та формування й розміщення державного замовлення на підготовку фахівців вищої кваліфікації.

В. Бобрицька в праці [7] характеризує тенденції формування державної кадрової політики України, визначає умови ефективної її реалізації з урахуванням актуальних суспільних викликів.

О. Мельникова в дослідженні [8] визначає особливості ринку освітніх послуг з підготовки молодших спеціалістів, проводить аналіз сучасного стану національного ринку вищої школи початкового рівня за кількісними параметрами, об'єднаними у три блоки: перший – освітня діяльність (контингент студентів, експорт освітніх послуг, відповідність структури підготовки за галузями до потреб у фахівцях економіки країни); другий – кадрова забезпеченість (структура викладацького складу, співвідношення кількості викладачів і студентів); третій – фінансове забезпечення (структура фінансування ЗВО I-II рівнів акредитації, стипендіальний фонд).

О. Кравченко досліджуючи взаємозв'язок виробництва із науковими установами і навчальними закладами, підкреслює їх підсилюючу роль в умовах структурних перетворень економіки, а також забезпечення інноваційного її розвитку, оскільки інтегративна взаємодія виробництва, науки та закладів освіти дає позитивний мультиплікативний ефект [9].

І. Грищенко проводить дослідження сучасних інноваційних змін в інтеграції науки, освіти та бізнесу, зокрема зазначає, що кластери є формою співпраці університетів з підприємствами та організаціями регіону, вони дають змогу підвищити ефективність використання виробничого, торговельного, трудового, інвестиційного потенціалів учасників і регіону в цілому. Автором запропоновано розглядати освітній кластер як сукупність територіально локалізованих взаємопов'язаних закладів професійної освіти, які здійснюють професійну підготовку із споріднених професій/спеціальностей і пов'язані партнерськими відносинами одне з одним, а також з роботодавцями галузі. Як складова

виробничого кластера, навчальні заклади зобов'язані ефективно виконувати перш за все свою економічну функцію – готувати кадри, які б відповідали потребам роботодавців, створювати «острівці» робочої сили в регіоні з необхідними професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтуючись на регіональні пріоритети інноваційної економіки [10].

На думку С. Кадочнікова, головними причинами виникнення проблемних явищ у сфері підготовки фахівців з вищою освітою, є несвоєчасність реагування вищих навчальних закладів на актуальні запити національної економіки; недосконалість організаційно-економічного механізму управління вищою школою як на мікро- (рівні окремого вищого навчального закладу), так і на макрорівнях (на державному рівні); незначна диверсифікація форм і типів вищих навчальних закладів тощо [11].

О. Бріт в праці [12] акцентує увагу на значні невідповідності між попитом і пропозицією на ринку праці за окремими спеціальностями та регіонами, оскільки чітко простежується надлишкова пропозиція праці за одними спеціальностями при дефіциті фахівців з інших (особливо в сільській місцевості), недосконалість системи перепідготовки та підвищення кваліфікації досвідчених фахівців, що скорочує можливості кадрів до оновлення знань і, відповідно, призводить до зниження їх конкурентоспроможності на вітчизняному і світовому ринках праці. Автор зауважив, що практичне втілення сучасних підходів до підготовки фахівців з вищою освітою на державному і регіональному рівнях дає можливість удосконалити систему відносин між сферою вищої освіти й ринком праці, що призведе до підвищення рівня національної безпеки країни.

М. Кримова, розглядаючи тенденції структурних трансформацій пропозиції на національному ринку праці, зауважує, що найбільший вплив на його структуру та обсяги пропозиції відіграє наявна система підготовки кадрів. Комерціалізація вищої освіти, більш активний розвиток невиробничих галузей економіки, а також зміни мотиваційних та професійних настанов молоді призвели до значних структурних перетворень у структурі напрямів та обсягів підготовки кадрів в Україні [13].

О. Хмелевська здійснює аналіз змін основних параметрів системи вищої освіти України на національному та регіональному рівнях, проводить порівняння вітчизняних та міжнародних трендів у сфері вищої освіти, акцентує увагу на необхідності адаптації мережі навчальних закладів до існуючих демографічних та соціально-економічних викликів [14].

Для підготовки затребуваних фахівців, МОНУ слід враховувати досвід формування якісного освітнього середовища країн Європейського союзу.

Так, колектив дослідників [15] підкреслює необхідність активного використання кращого досвіду інших країн, перш за все щодо фінансового забезпечення навчальної діяльності. Зокрема, цільового нормативного фінансування, як це має місце у Франції; фінансування за результатами (Велика Британія та США); прямого фінансування приватних осіб через освітні ваучери, гранти, позики (Великобританія, Австрія, Бельгія, Франція); дуальної системи, що поєднує державні кошти із внесками роботодавців і муніципалітетів (Голландія); багаторівневості фінансування (США, Франція); фінансування внутрішньо фірмової підготовки фахівців за рахунок корпорацій та підприємств (Японія, Південна Корея); фінансування через різноманітні схеми оподаткування підприємств, прибуткову економічну діяльність закладів освіти тощо.

Враховуючи ґрунтовні дослідження проблематики якості освітнього процесу з поєднанням вітчизняних традицій і закордонного досвіду, варто відзначити, що в практиці бракує адекватних показників оцінювання структурних зрушень в системі вищої освіти України.

Метою даної роботи є дослідження структурних зрушень в системі вищої освіти України через розрахунок інтегрального показника відхилення структури від гармонійної з огляду на необхідність заходів щодо посилення ролі держави в підвищенні рівня якості вищої освіти в Україні з урахуванням можливостей закладів вищої освіти (ЗВО) і потреб роботодавців у кваліфікованих фахівцях, зокрема з менеджменту.

В дослідженні пропонується методика побудови інтегрального показника відхилення структури від гармонійної (ідеальної) за п'ятисекторною моделлю в системі підготовки фахівців з вищою освітою, що ґрунтується на правилах математики гармонії, а саме золотого перерізу.

Авторами висунуто гіпотезу щодо взаємозалежності зазначеного показника із таким, що відповідає структурі ВВП у постіндустріальній економіці. Автори підкреслюють важливість дослідження цих взаємозв'язків, оскільки вони підсилюються в умовах структурних перетворень національної економіки.

Система вищої освіти є складною соціально-економічною системою, яку необхідно досліджувати в динаміці для виявлення взаємозв'язків між існуючим та прогнозним попитом на кадри вищої кваліфікації та змінами пріоритетних напрямів розвитку національної економіки в умовах постіндустріалізму. На думку Л. Сергєєвої, будь-яка складна соціально-економічна система є інерційною, причому інерційність системи визначається її структурою, від неї залежать сценарії розвитку усіх напрямів діяльності у довгостроковій перспективі [16]. Науковцем

визначається гармонійна структура економіки, яка притаманна постіндустріальній стадії її еволюційного розвитку, у такому співвідношенні: сектор послуг (третинний сектор) – 62%, сектор промисловості (вторинний сектор) – 24%, сільське господарство (первинний сектор) – 14%.

Дослідження системи вищої освіти України за п'ятисекторною моделлю було здійснено авторами в роботі [17], де розрахунки інтегрального показника відхилення структури від гармонійної для оцінювання структурних зрушень в секторальній структурі вищої освіти України за запропонованою моделлю, відхилень за період 2010/2011-2018/2019 навчальні роки, демонструють наявність кризових явищ, що відбувались в освітньому середовищі у відповідні періоди. Проте, враховуючи процес глобалізації, сучасний стан та тенденції розвитку вітчизняної системи вищої освіти, а також дослідження науковців у працях [18-21], варто здійснити дослідження за деталізованою модернізованою п'ятисекторною моделлю яка була застосована вченими в праці [22] для оцінювання структурних зрушень в секторальній структурі ВВП.

Таким чином, використовуючи попередні розробки авторів, запропонована модель для дослідження структури системи вищої освіти відповідно до правил золотого перерізу та постіндустріальній стадії розвитку національної економіки, набуває наступного вигляду:

$$S_{EDUC} = |0,24 - S_5| + |0,24 - S_4| + |0,14 - S_3| + |0,24 - S_2| + |0,14 - S_1|, \quad (1)$$

де  $S_{EDUC}$  – значення інтегрального показника відхилення структури від гармонійної ( $0 < S_{EDUC} < 1$ );

$S_1$  – питома вага первинного сектору (сільське господарство, добувна промисловість), сектор, що пов'язаний із виробництвом сировини для інших галузей;

$S_2$  – питома вага вторинного сектору галузі економіки, що перетворюють сировину на готовий до споживання продукт (переробна промисловість, виробництво та постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, будівництво);

$S_3$  – питома вага третинного сектору (частина сектору послуг), що пов'язаний із продукуванням та використанням новітнього інтелектуального капіталу та знаннєвої економіки, а також забезпечує діяльність з виробництва, обробки та розповсюдження знань;

$S_4$  – питома вага третинного сектору (частина сектору послуг), діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування та

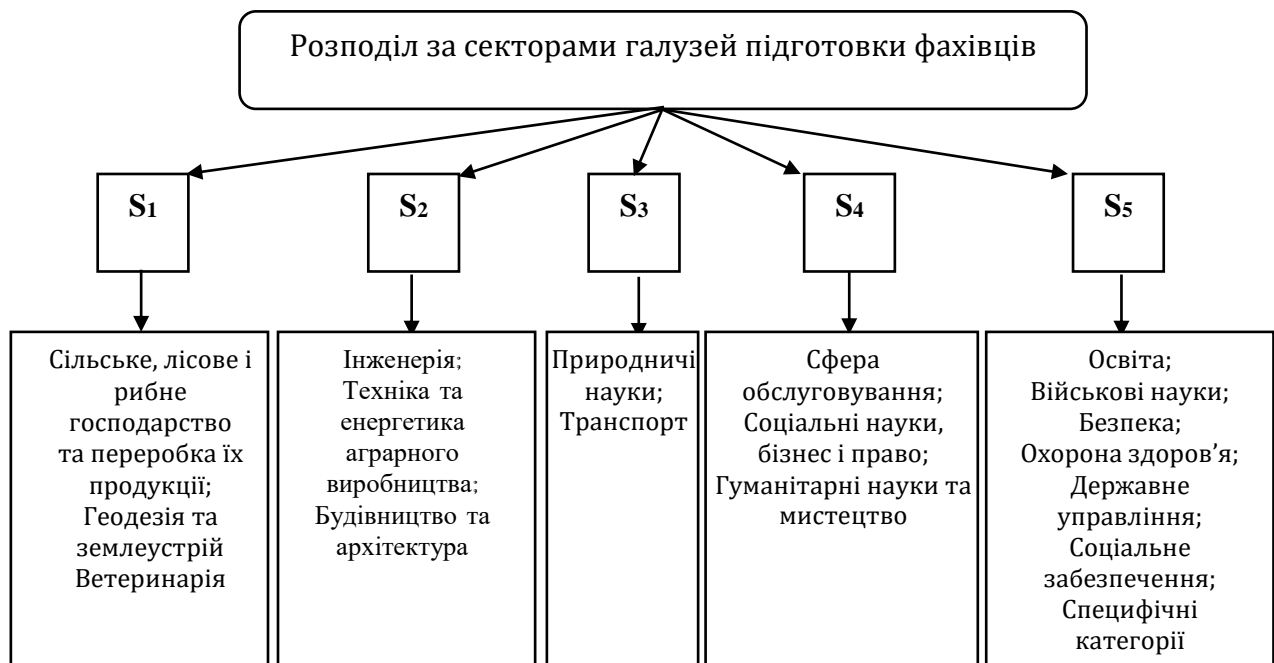
культурно-творчої складової буття та розвитку особистості;

$S_5$  – питома вага третинного сектору (частина сектору послуг), що здійснює формування та реалізує державну політику.

Варто зауважити, що чим ближчим є значення показника  $S_{EDUC}$  до нуля, тим меншими є відхилення від гармонійної структури, тобто значення питомої ваги кожного сектору  $S_1$ - $S_5$  повинно відповідати наступним правилам гармонійності:

$$s_1 = 0,14; s_2 = 0,24; s_3 = 0,14; s_4 = 0,24; s_5 = 0,24.$$

Галузі знань, за якими здійснюється підготовка висококваліфікованих фахівців в Україні було віднесено до відповідних вершин графа (рис 1 – відповідно до переліку 2010 р., рис 2 – згідно з переліком 2021 р.).



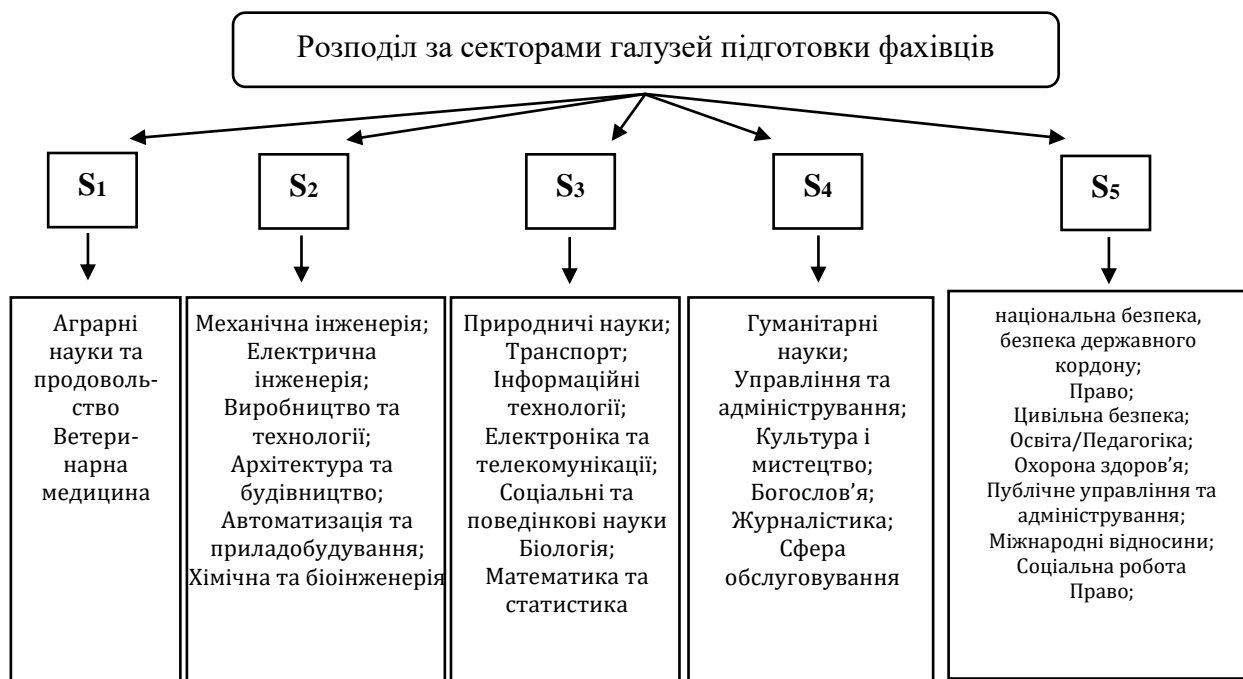
Джерело: розроблено авторами

Рис. 1 Відповідність галузей підготовки фахівців з вищою освітою по секторам п'ятисекторної моделі згідно з переліком 2010 р.

З 2015 року в системі вищої освіти відбулись суттєві зміни, так, відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України «Про особливості запровадження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими

здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 року № 266 [23] було затверджено таблицю відповідності переліку напрямів, спеціальностей, за якими здійснювалася підготовка фахівців у закладах вищої освіти, у 2021 році Постановою КМУ «Про внесення змін до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» від 7 липня 2021 р. № 762 [24] також було внесено зміни, що призвело до перерозподілу галузей наук, віднесення до інших секторів S<sub>1</sub>-S<sub>5</sub>, укрупнення деяких перспективних спеціальностей та виокремлення нових.

Розрахунки інтегрального показника відхилення структури від гармонійної проводились за статистичними даними щодо кількості випускників закладів вищої освіти на початок навчального року.



Джерело: розроблено авторами

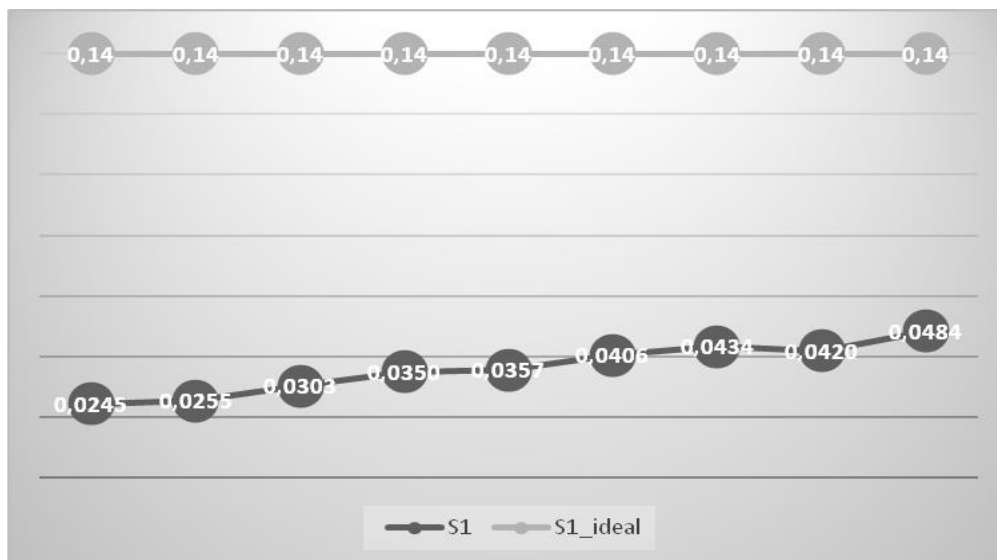
Рис. 2 Відповідність галузей підготовки фахівців з вищою освітою по секторам п'ятисекторної моделі згідно з переліком 2021 р.

За запропонованою вище методологією оцінювання структурних зрушень в секторальній структурі підготовки фахівців вищої кваліфікації здійснено розрахунок інтегрального показника відхилення структури від гармонійної за 2011/2012-2019/2020 навчальні роки. Для визначення показника  $S_{EDUC}$  проведено розрахунки його складових (питомої ваги

секторів  $S_1$ - $S_5$ ), відхилень від гармонійної структури для оцінювання структурних зрушень за 2011-2019 роки. Результати проведених розрахунків відхилень значень  $S_1$ - $S_5$  від ідеальних (згідно теорії «золотого перетину») візуально представлено на рисунках 3-7.

Досліджуючи сектор  $S_1$  (рис. 3), варто відмітити, що максимальне відхилення від ідеальної структури становить 0,1155 (11,55%) у 2011/2012 навчальному році, мінімальне – 0,0916 (9,16%) у 2019/2020 навчальному році, середнє відхилення по структурі, – 0,1039 (10,39%). Отже, обсяги підготовки фахівців, які б забезпечили наповнення трудовими ресурсами аграрної сфери від сектору  $S_1$  є недостатніми. Сучасні виклики потребують від України розвитку сільського господарства при наявності земельних ресурсів високої якості та потенціалу в агровиробничій сфері, вирішення проблеми продовольчої безпеки, переходу від статусу сировинного імпортеру до виробника високоякісної сільськогосподарської продукції.

Аналізуючи сектор  $S_2$  (рис. 4), слід наголосити, що максимальне відхилення від ідеальної структури становить 0,0742 (7,42%) у 2019/2020 навчальному році, мінімальне, – 0,0074 (0,74%) у 2015/2016 навчальному році, середнє відхилення по структурі, – 0,0291 (2,91%).



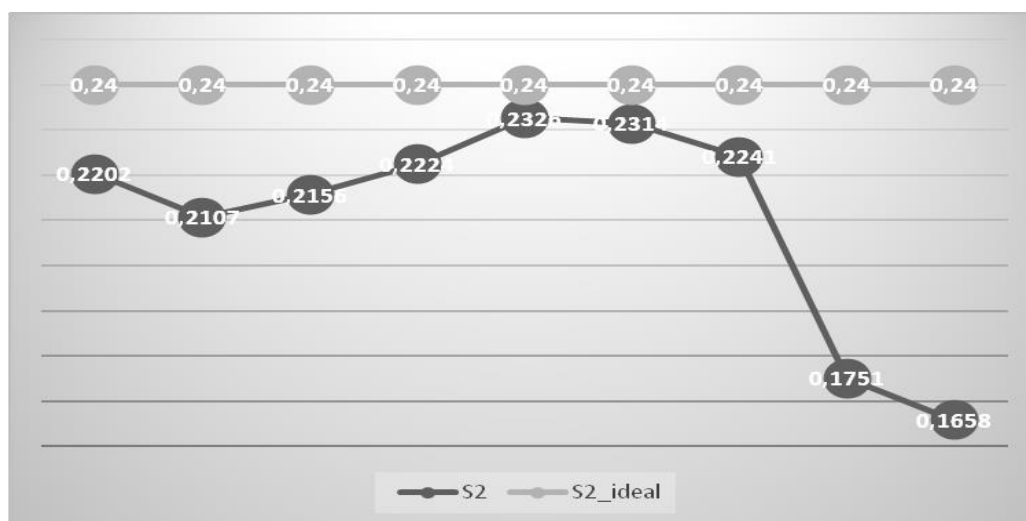
Джерело: розраховано авторами самостійно на основі [25-33]

Рис. 3 Питома вага сектору  $S_1$  в секторальній структурі підготовки кваліфікованих фахівців за 2011/2012-2019/2020 навчальні роки

Спираючись на отримані дані, можна зауважити, що на сьогодні

достатньо гостро стоїть питання забезпечення інженерними кадрами промислового виробництва, будівництва, хімічної та біоінженерної галузей, тобто структурна відповідність між результатами навчання і реальними потребами високорозвиненого виробництва у фахівцях не є гармонійною і не відповідає потребам економіки.

В результаті цього спостерігається дефіцит у високоінтелектуальних та творчих фахівцях, тільки 15,6% вітчизняних промислових підприємств у 2020 році впроваджували інновації, частка обсягу реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції промислових підприємств в тому ж році становила 0,8% [34]. Особливо негативна тенденція щодо підготовки висококваліфікованих інженерних кадрів для різних галузей національної економіки спостерігається починаючи з 2017 року, що свідчить про неефективну державну політику щодо пропаганди даних спеціальностей та відсутність підтримки з боку МОНУ провідних технічних вишів.



Джерело: розраховано авторами самостійно на основі [25-33]

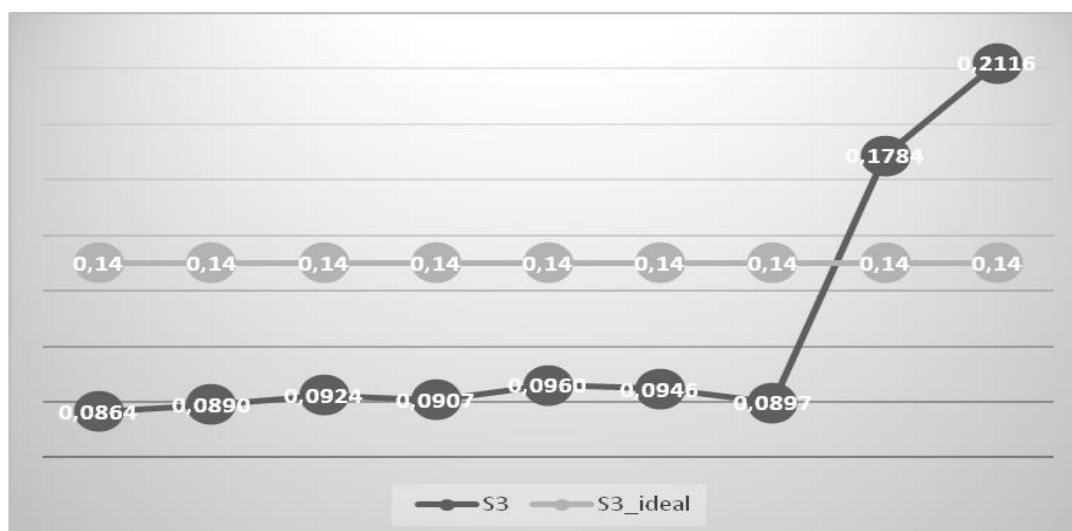
Рис. 4 Питома вага сектору  $S_2$  в секторальній структурі вищої освіти України за 2011/2012-2019/2020 навчальні роки

При дослідженні показника відхилення структури від гармонійної сектору  $S_3$  (рис. 5) було виявлено, що максимальне відхилення від ідеальної структури становить 0,0716 (7,16%) у 2019/2020 навчальному році, мінімальне, – 0,0384 (3,84%) у 2018/2019 навчальному році, середнє відхилення по структурі, – 0,0501 (5,01%).

Тобто ситуація із забезпеченням фахівцями з інформаційних



технологій та електроніки, телекомунікацій, спеціалістів з соціальних та природничих напрямів, які б забезпечили наповнення ВВП від цього сектору у 2016-2017 рр. була достатньо негативною, оскільки показник не мав позитивної тенденції до зростання, але вже на початок 2018/2019 та 2019/2020 навчальних років перевищує ідеальне значення. На нашу думку це пов'язано із зростаючим попитом на ринку на фахівців з інформаційних технологій; стрімким розвитком Інтернет-технологій, цифрових комунікацій, діджиталізацією суспільства. За два квартали 2020 року обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій становив: кабельне телебачення 1188 млн. грн., інтернет-послуги 6571,7 млн. грн., що у порівнянні із аналогічним періодом попереднього року показує зростання на 19,4% та 6,7% відповідно [35-36].

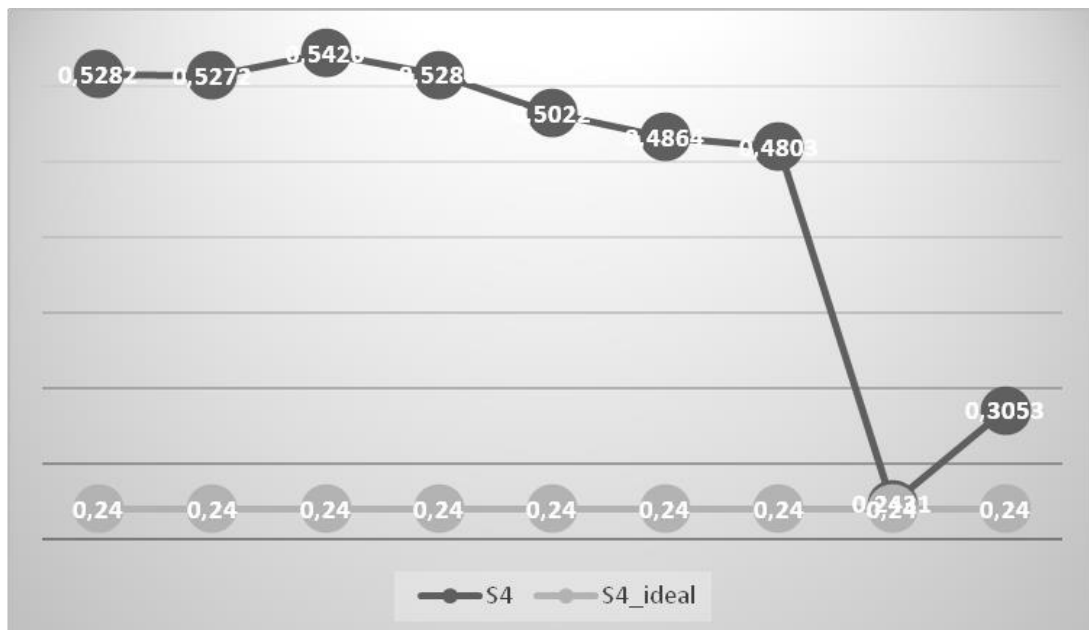


Джерело: розраховано авторами самостійно на основі [25-33]

Рис. 5 Питома вага сектору  $S_3$  в секторальній структурі вищої освіти України за 2011/2012-2019/2020 навчальні роки

При дослідженні сектору  $S_4$  (рис. 6), було відмічене, що максимальне відхилення від ідеальної структури становить 0,3020 (30,2%) у 2013/2014 навчальному році, мінімальне, – 0,0031 (0,31%) у 2018/2019 навчальному році, середнє відхилення по структурі, – 0,2203 (22,03%). Забезпечення фахівцями, які б забезпечили наповнення ВВП від сектору  $S_4$  є значно більшим, ніж того потребує ринок праці (сфера обслуговування; соціальні науки, бізнес і право; гуманітарні науки та мистецтво). Тому МОНУ слід застосувати певні важелі щодо регулювання, наприклад, державного

замовлення на ці напрями підготовки та проводити ефективну просвітницьку роботу з переорієнтації попиту населення на професії, що затребувані в реальному секторі економіки.

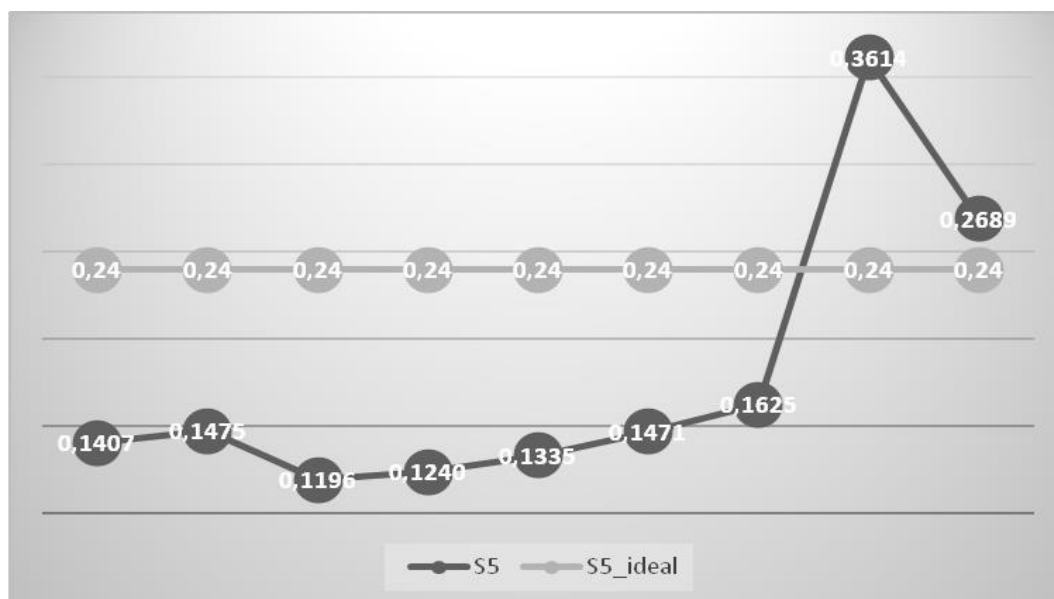


Джерело: розраховано авторами самостійно на основі [25-33]

Рис. 6 Питома вага сектору  $S_4$  в секторальній структурі вищої освіти України за 2011/2012-2019/2020 навчальні роки

Провівши дослідження змін показника в секторі  $S_5$  (рис. 7), слід зауважити, що його максимальне відхилення від ідеальної структури становить 0,1214 (12,14%) у 2018/2019 навчальному році, мінімальне, – 0,0289 (2,89%) у 2019/2020 навчальному році, середнє відхилення по структурі, – 0,0951 (9,51%).

Отже, і в цьому секторі спостерігаються невідповідність вимог сучасного ринку праці та підготовки фахівців. Стрімке зростання показника  $S_5$  в 2018/2019 навчальному році свідчить про застосування державою певних важелів регулювання, наприклад, вимоги до державних службовців в сфері охорони здоров'я щодо отримання профільної освіти зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Загалом, даний сектор підготовки фахівців із зазначених напрямів має стратегічний характер для держави, оскільки продукує спеціалістів з національної та цивільної безпеки, військової справи, державного кордону, тощо.



Джерело: розраховано авторами самостійно на основі [25-33]

Рис. 7 Питома вага сектору  $S_5$  в секторальній структурі вищої освіти України за 2011/2012-2019/2020 навчальні роки

Досліджуючи окремо кожен сектор  $S_1$ - $S_5$  в секторальній структурі підготовки спеціалістів з вищою освітою в динаміці, виявлено тенденцію їх невідповідності значенням ідеальних показників гармонійної структури. Виявлені тенденції вказують на структурні зрушення по сектору  $S_4$  в період за 2011/2012-2017/2018 навчальних років, тобто кількість випускників спеціальностей, що відносяться до сектору  $S_4$ , не відповідає ідеальним значенням, значно перевищує необхідну кількість фахівців для ринку праці, проте після перерозподілу спеціальностей в 2015 році відбулось зменшення відхилення від ідеальних значень. Дані сектору  $S_2$  за 2011/2012-2017/2018 навчальні роки були близькими до ідеальних значень, але вже з 2018/2019 навчального року спостерігається тенденція незначних структурних зрушень (механічна інженерія, електрична інженерія, виробництво та технології, архітектура та будівництво, автоматизація та приладобудування, хімічна та біоінженерія).

Відхилення питомої ваги кожного сектору  $S_1$ - $S_5$  від ідеальних значень в секторальній структурі вищої освіти України за 2011/2012-2019/2020 навчальні роки представлено в таблиці.

Таблиця

**Відхилення секторів  $S_1$ - $S_5$  від ідеальних значень в секторальній структурі вищої освіти України за 2011/2012-2019/2020 навчальні роки**

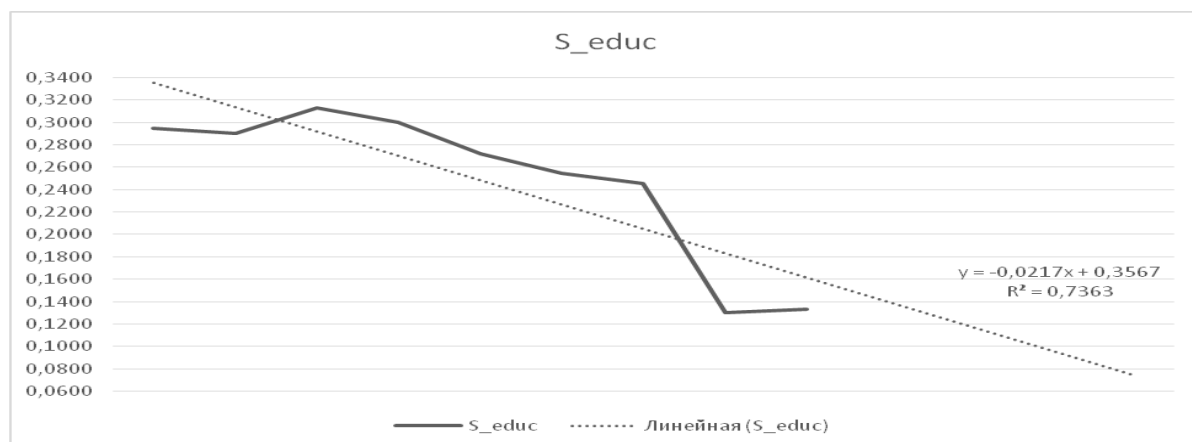
| Навчальні роки | Сектор |        |        |        |        | Мінімальне значення | Максимальне значення |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------|----------------------|
|                | S1     | S2     | S3     | S4     | S5     |                     |                      |
| 2011/2012      | 0,1159 | 0,0198 | 0,0536 | 0,2886 | 0,0993 | 0,0198              | 0,2886               |
| 2012/2013      | 0,1154 | 0,0293 | 0,0510 | 0,2881 | 0,0925 | 0,0293              | 0,2881               |
| 2013/2014      | 0,1132 | 0,0244 | 0,0476 | 0,3056 | 0,1204 | 0,0244              | 0,3056               |
| 2014/2015      | 0,1106 | 0,0176 | 0,0493 | 0,2935 | 0,1160 | 0,0176              | 0,2935               |
| 2015/2016      | 0,1096 | 0,0074 | 0,0440 | 0,2675 | 0,1065 | 0,0074              | 0,2675               |
| 2016/2017      | 0,1070 | 0,0086 | 0,0454 | 0,2540 | 0,0929 | 0,0086              | 0,2540               |
| 2017/2018      | 0,1041 | 0,0159 | 0,0503 | 0,2478 | 0,0775 | 0,0159              | 0,2478               |
| 2018/2019      | 0,1022 | 0,0649 | 0,0384 | 0,0073 | 0,1214 | 0,0073              | 0,1214               |
| 2019/2020      | 0,0983 | 0,0742 | 0,0716 | 0,0719 | 0,0289 | 0,0289              | 0,0983               |

Джерело: розраховано авторами самостійно

При дослідженні системи підготовки спеціалістів з вищою освітою за п'ятисекторною моделлю, визначено, що її структура не є гармонійною по досліджуваним секторам. Інтегральний показник відхилення структури від гармонійної в секторальній структурі освіти ( $S_{educ}$ ), розрахований за формулою (1) представлено на рис 8.

Розрахунки інтегрального показника відхилення структури від гармонійної в секторальній структурі вищої освіти України за п'ятисекторною моделлю показали, що максимальне відхилення від ідеальної структури становить 0,3126 (31,26 %) у 2013/2014 навчальному році, мінімальне, – 0,1303 (13,03 %) у 2018/2019 навчальному році, середнє відхилення, – 0,2481 (24,81 %).

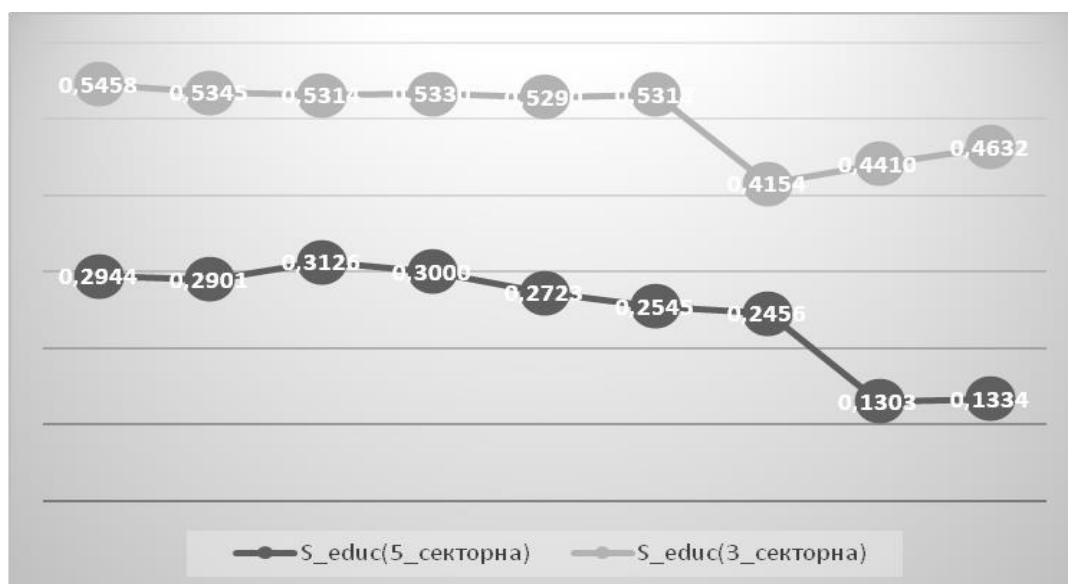
Оскільки значення інтегрального показника відхилення структури від гармонійної  $S_{EDUC}$  наближається до нуля, то це вказує на присутність структурних зрушень в бік наближення системи до гармонійної структури, тобто варто вказати на доцільність проведеної в 2015 та 2021 роках реформи вищої освіти та виокремлення нових перспективних спеціальностей та напрямів підготовки.



Джерело: побудовано авторами самостійно

Рис. 8 Динаміка інтегрального показника відхилення структури від гармонійної в секторальній структурі вищої освіти України

На рис. 9 представлено порівняння інтегральних показників відхилення структури від гармонійної в секторальній структурі вищої освіти України, що розраховані за трисекторною та п'ятисекторною моделлю.



Джерело: побудовано авторами самостійно

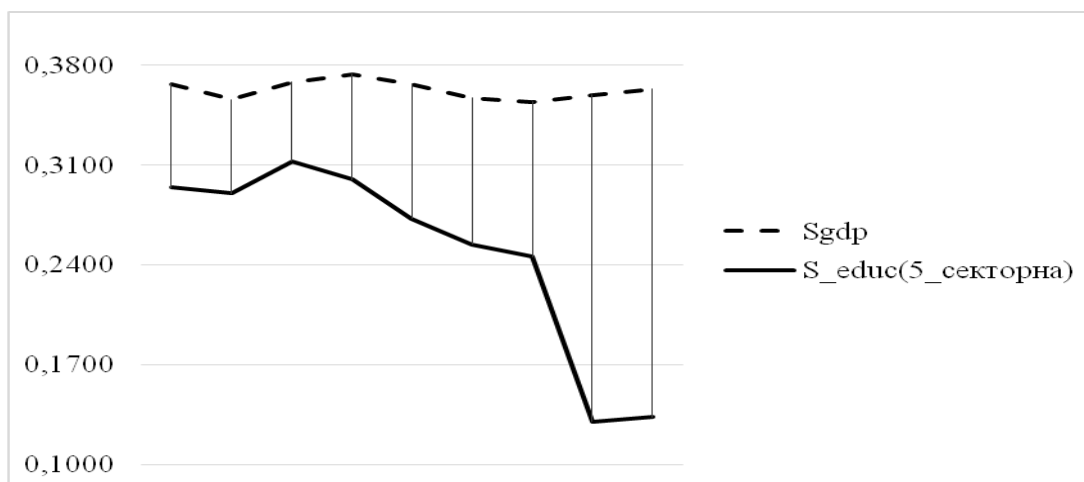
Рис. 9 Динаміка інтегральних показників відхилення структури від гармонійної в секторальній структурі вищої освіти України, що розраховані за трисекторною та п'ятисекторною моделлю

Необхідно відмітити, що порівнювати треба не абсолютні значення інтегральних показників, а напрям і швидкість їх зміни, тобто динаміка інтегрального показника відхилення структури від гармонійної в секторальній структурі вищої освіти України, що розрахований п'ятисекторною моделлю, свідчить про його більш значну спроможність щодо оцінювання структурних зрушень.

Авторами також проведено порівняння інтегральних показників відхилень структури від гармонійної ( $S_{gdp}$ ) – відповідає структурі ВВП у постіндустріальній економіці та ( $S_{educ}$ ) – відповідає секторальній структурі освіти, які розраховані за п'ятисекторною моделлю відповідно до правил гармонійності (рис. 10).

Значний розрив значень в останні роки може вказувати на те, що на сьогодні система закладів вищої освіти спроможна до більш значних структурних зрушень, ніж економіка країни в цілому, проте необхідно посилення взаємодії закладів вищої освіти з інститутами зовнішнього середовища, а саме:

- із бізнесом/підприємствами – для забезпечення комерціалізації знань,
- із ринком праці – для врівноваження попиту і пропозиції, врахування якісних вимог до фахівців,
- із органами державного управління – для формування й реалізації державної політики, спрямованої на розвиток економіки знань та цифрового суспільства.



Джерело: побудовано авторами самостійно

Рис 10 Динаміка ( $S_{gdp}$ ) та ( $S_{educ}$ )

Саме це забезпечить підвищення ефективності функціонування інституту вищої освіти: підвищення якості, посилення її практичної складової у сукупності з наданням фундаментальних знань, врівноваження попиту і пропозиції на ринку освітніх послуг, посилення кореляції заробітної плати працівників із рівнем їх кваліфікації тощо.

Спираючись на проведений аналіз інтегральних показників, слід зауважити, що підготовка управлінців, зокрема за спеціальностями «Публічне управління та адміністрування» та «Менеджмент» (ОПП «Управління проектами») потребує перегляду наповнювання освітніми компонентами, спираючись на компетентностний підхід та запити роботодавців. Так, реформа публічного управління в Україні стала поштовхом для певних ініціатив щодо реформування системи професійного навчання публічних службовців, підвищення рівня інституційної спроможності органів публічного управління, формування висококваліфікованих, компетентних груп фахівців з питань реформ в різних суспільних сферах. Власне, саме на це були спрямовані положення Закону України «Про державну службу», яким чітко визначено професійну компетентність як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [37]. Професійний розвиток повинен забезпечуватись безперервним, свідомим, цілеспрямованим процесом професійного та особистісного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей. Зміна підходів і поглядів до суті та ролі публічного службовця у забезпеченні реформи публічного управління в Україні та функціонування державного апарату в цілому породило низку викликів перед закладами вищої освіти, що забезпечують освітній процес публічних службовців.

В стандартах вищої освіти у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» для першого (бакалаврського) [38] та другого (магістерського) [39] рівнів вищої освіти визначено загальні та спеціальні компетентності випускників освітніх програм з проектною діяльністю. Починаючи від здатності готувати та впроваджувати проекти управлінських рішень, та закінчуючи здатністю розробляти і управляти окремими проектами у публічній сфері у тому числі інноваційними на різних рівнях публічного управління та адміністрування. Ще однією важливою компетентністю, що потребує відповідного рівня фахової підготовки у сфері проектного менеджменту, є здатність здійснювати

ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології.

Отже, слід зауважити, що зміна підходів щодо підготовки публічних службовців для усіх управлінських рівнів в діяльності закладів вищої освіти продиктована об'єктивною вимогою часу, новими умовами, в яких здійснюється розвиток системи вищої освіти України, чіткою нормативно-правовою регламентацією процесу надання освітніх послуг і потребою самої системи публічного управління та необхідністю підвищувати її інституційну спроможність в умовах євроінтеграції та імплементації європейських стандартів у сфері освіти і науки.

Стосовно підготовки фахівців з проектного менеджменту, то особливої актуальності в умовах цифровізації суспільних відносин набуває підготовка таких спеціалістів, що мають актуальні, затребувані ринком праці компетентності, оскільки сьогодні з'являються професії, які потребують стрімкого розвитку особистості, а набуті знання і навички швидко втрачають актуальності. Значний внесок до визначення компетентностей, необхідних фахівцям з управління проектами, зроблено співробітниками Інституту проектного менеджменту (Project Management Institute), який є всесвітньою професійною організацією з управління проектами, що має сертифікацію та акредитацію Міжнародної організації по стандартизації (ISO) [40].

Для менеджерів з управління проектами особливо важливими є набір таких компетентностей:

- технічні, до яких слід віднести мовну (лігвістичну); здатність розробляти правила та процедури; визначати пріоритети; адаптувати традиційні, гнучкі інструменти та методи у відповідності до вимог проекту; креативність та пошук нестандартних рішень; критичне мислення та оцінювання власних переваг (недоліків); вміння управляти часом (тайм-менеджмент); ефективне проведення переговорів та ораторське мистецтво; застосувати гендерний підхід в управлінні; системність мислення; здатність управляти та нівелювати ризики;

- лідерства, до яких відносяться: здатність працювати в команді; налагодження ефективних комунікацій; застосування етичних норм в управлінні; самомотивація та саморозвиток; ініціативність; здатність вирішувати конфлікти;

- стратегічного управління: здатність до бізнес-аналітики; обробка великих масивів даних; цілепокладання; розвиток стратегічного мислення; координація стейкхолдерів

- психологічні: стресостійкість; інтелектуальна емоційність.



Тому перед закладами вищої освіти постає завдання щодо формування у здобувачів таких компетентностей, що спрямовані на виконання цілей певного проекту.

Таким чином, проведені дослідження структурних зрушень в системі вищої освіти та їх вплив на економічне зростання, на підвищення рівня конкурентоспроможності фахівців з менеджменту, дозволяють зробити висновки щодо необхідності вдосконалення системи підготовки висококваліфікованих фахівців в галузі управління, підвищення якості освітнього процесу, нарощення людського, інтелектуального та інноваційного капіталів, посилення практичної складової в навчальних планах підготовки менеджерів, ефективної співпраці вищих навчальних закладів із різними комерційними та державними установами, громадськими організаціями, органами публічної влади та місцевого самоврядування, міжнародними фондами, що неминуче має призвести до зростання ВВП і в свою чергу до покращення якості життя громадян.

Дедалі зростаюча інтеграція та глобалізація освітнього простору призводить до поступової уніфікації внутрішньої структури національної системи вищої освіти, що повинно супроводжуватись впровадженням високих освітніх стандартів та механізмів їх досягнення. У процесі поглиблення ринкових відносин розширюється коло стейкхолдерів, що беруть участь в управлінні та фінансуванні вищої освіти, забезпечують освітній процес, формують концепцію та практику дуальної освіти, що призведе до посилення підприємницьких функцій вищих навчальних закладів.

Проведене авторами оцінювання структурних зрушень в секторальній структурі підготовки фахівців створило теоретичне підґрунтя для виявлення й оцінювання закономірностей трансформації інституту вищої освіти в умовах формування цифрової економіки, враховуючи тенденції розвитку ринкових відносин, зростаючу інтеграцію та глобалізацію освітнього простору. Необхідно розглядати систему вищої освіти як цілісний об'єкт, своєчасно відслідковуючи основні структурні зрушення не тільки на національному, а й регіональному рівнях; збалансувати масштаби та результати її діяльності з обсягами фінансування, потребами національного та регіональних ринків праці (через удосконалення механізму держзамовлення), необхідністю підвищення соціального статусу викладачів вищої школи; створити міцну «платформу» для розробки обґрунтованих державно-управлінських рішень.

Розрахунок інтегрального показника відхилень структури від гармонійної дозволив зробити висновки, що протягом останніх дев'яти років спостерігається тенденція щодо підготовки недостатньої кількості висококваліфікованих фахівців, які забезпечують формування

інтелектуального потенціалу як основи інноваційних перетворень в економіці, виходячи із вимог цифрової економіки.

### **Список використаних джерел**

1. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. World Economic Forum.

URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>

2. Рейтинг стран мира по индексу уровня образования. Гуманитарный портал. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/education-index>

3. Рейтинг эффективности национальных систем образования. Гуманитарный портал. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-index-of-cognitive-skills-and-educational-attainment>

4. National Science Board, National Science Foundation. Science and Engineering Indicators 2020. URL: <https://nces.nsf.gov/pubs/nsb20198>

5. Бицюра Ю.В. Структурні зрушення у науці й освіті та їхній вплив на розвиток національної економіки. *Підприємництво і торгівля*. № 27. 2020. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-01>

6. Лопушняк Г.С., Рибчанська Х.В. Вища освіта України: державне регулювання та перспективи розвитку: монографія. Львів: Ліга Прес», 2018. 283 с.

7. Бобрицька В.І. Моніторинг якості освіти як чинник формування ефективної державної кадрової політики України з підготовки працівників для системи вищої освіти. *Теорія і практика навчання і виховання. Серія 17*. 2015. Вип. 26. С. 41–49.

8. Мельникова О.В. Аналіз стану та динаміки розвитку національного ринку початкової вищої освіти. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. «Економіка»*. 2018, Вип. 18.

9. Кравченко О.О. Проблеми збалансування науково-дослідницької та навчальної роботи університетів. Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства: зб. тез I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Чернігів, 9 листоп. 2018 р.; Чернігів. нац. технол. ун-т. текст. ы граф. дані. Чернігів, 2018. С. 73–76. URL: <https://www.stu.cn.ua>

10. Грищенко І.М. Інноваційні підходи до забезпечення взаємодії науки з бізнесом і вищою освітою. *Edukacja dla przyszłości w perspektywie orientacji na rynek pracy. Debaty, szkice, refleksje polsko-ukraińskie*; redakcja naukowa Ryszard Gerlach, Renata Tomaszewska-Lipiec. Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego (Członek Polskiej Izby Książki). Bydgoszcz, Poland, 2017. P. 133–143.

11. Kadochnikov S.M. Features of higher education as economic boon and are some practical consequences of these features. *Университетское образование: практика и анализ*. 2010. Вып. 2. № 17. С. 48–49.
12. Брі О.В. Вплив соціально-економічних факторів на формування пропозиції праці фахівців з вищою освітою. *Ефективна економіка*. 2015. № 3, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3875>
13. Кримова М.О. Тенденції структурних трансформацій пропозиції на національному ринку праці. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3(23). С. 198–209.
14. Хмелевська О.М. Основні трансформаційні зрушення у системі вищої освіти в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2014. № 2(22). С. 21–33.
15. Гаращук О., Куценко В. Імператив розвитку освітньої сфери України в контексті зміни світового економічного ландшафту та міжнародного співробітництва. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 4(8). С. 57–65.
16. Сергеева Л.Н. Структурные сдвиги в постиндустриальной экономике. *Models Management in a Market Economy*. 2011. № 34. С. 60–67.
17. Kovtun Oksana, Serhieieva Liudmyla, Opalenko Alla, Ivanylova Oksana. Structural shifts in the system of higher education of Ukraine in the realm of the specialists supply for the national economy. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*. Vol. 31, Issue 4(11-2020). URL: <http://ijiepr.iust.ac.ir/article-1-1136-en.html>
18. Чухно А.А. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика. Вибрані праці: у 3-х т. / НАН України. Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, Наук.-дослід. фін. ін-т при М-ві фінансів України. Київ, 2006. Т. 2. 512 с.
19. Структурні зміни та економічний розвиток України: монографія / В.М. Геєць, Л.В. Шинкарук, Т.І. Артёмова [та ін.]; за ред. д-ра екон. наук Л.В. Шинкарук; НАН України; Ін-т екон. та прогнозів. Київ, 2011. 696 с.
20. Кузьмін О.Є., Пирог О.В. Секторна модель розвитку національного господарства України в умовах постіндустріального суспільства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 8-13.
21. Пирог О.В., Катан В.О. Моделювання економічного розвитку національної економіки України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 15-20.
22. Kovtun O., Opalenko A., Ivanylova O. Assessment of the Economy Structural Changes Based on the Consistency. M3E2-EEMLPEDD. *Experimental Economics and Machine Learning for Prediction of Emergent Economy*

Dynamics. Ceur Workshop Proceedings. Vol. 2422, (2019). URL: [http://ceur-  
ws.org/Vol-2422/paper03.pdf](http://ceur-ws.org/Vol-2422/paper03.pdf).

23. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Постанова Кабінету міністрів України від 29 квітня 2015 року № 266. Офіційний веб-портал Верховної ради України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF#Text>

24. Про внесення змін до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Постанова Кабінету міністрів України від 07 липня 2021 року № 762. Офіційний веб-портал Верховної ради України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/762-2021-%D0%BF#Text>

25. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2011/12 навчального року. Статистичний бюлетень. Державний комітет статистики України. Київ, 2012.

URL: <http://ukrstat.gov.ua>

26. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2012/13 навчального року. Статистичний бюлетень. Державний комітет статистики України. Київ, 2013.

URL: <http://ukrstat.gov.ua>

27. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2013/14 навчального року. Статистичний бюлетень. Державний комітет статистики України. Київ, 2014.

URL: <http://ukrstat.gov.ua>

28. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2014/15 навчального року. Статистичний бюлетень. Державний комітет статистики України. Київ, 2015.

URL: <http://ukrstat.gov.ua>

29. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2015/16 навчального року. Статистичний бюлетень. Державний комітет статистики України. Київ, 2016.

URL: <http://ukrstat.gov.ua>

30. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2016/17 навчального року. Статистичний бюлетень. Державний комітет статистики України. Київ, 2017.

URL: <http://ukrstat.gov.ua>

31. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2017/18 навчального року. Статистичний бюлетень. Державний комітет статистики України. Київ, 2018.

URL: <http://ukrstat.gov.ua>

32. Вища освіта в Україні у 2019 році. Статистичний збірник; за ред. О.О. Кармазіна. Київ, 2020. URL: <http://ukrstat.gov.ua>

33. Вища освіта в Україні у 2020 році. Статистична інформація. Київ, 2021. URL: <http://ukrstat.gov.ua>

34. Впровадження інновацій на промислових підприємствах у 2000-2020 рр. URL: <http://ukrstat.gov.ua>

35. Обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку за I півріччя 2020 року. URL: <http://ukrstat.gov.ua>

36. Обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку за січень–червень 2020 року. URL: <http://ukrstat.gov.ua>

37. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VII; зі змінами від 16.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

38. Стандарт вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»: Наказ МОН України від 29.10.2018 р. № 1172.

URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/281-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-bakalavr.pdf>

39. Стандарт вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»: Наказ МОН України від 04 серп. 2020 р. № 1001.

URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishchaosvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannyamagistr.pdf>

40. Holtzman J. First in the world. *PM Network*. 1999. № 3(12). P. 41–42.


**Галина Бережна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління  
і проєктного менеджменту  
Навчального-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-0596-8534?lang=en>

**Оксана Ковтун,**

кандидат наук з державного управління,  
доцент, професор кафедри публічного управління  
і проєктного менеджменту  
Навчального-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-0159-730X>

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ РЕЗУЛЬТАТІВ МІЖНАРОДНИХ  
ДОНОРСЬКИХ ПРОГРАМ ТА ПРОЄКТІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ:  
МЕТОДИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ ПРОЄКТІВ**

В останні роки концепція сталого розвитку та стійкість в управлінні проєктами стала більш популярною та затребуваною. Досягнення стійкості вимагає певних змін, а проєкти є інструментами їх досягнення. Дослідження зосереджено на пошуку відповіді на головне питання – яким чином менеджери проєктів можуть забезпечити їх сталість щодо проблем місцевого розвитку з урахуванням вимог міжнародних донорських програм та проєктів. Питання сталості, методи та інструменти реалізації концепції в управлінні проєктами надзвичайно актуальні і, водночас, є відносно новими для реалізації територіальними громадами в Україні.

Існує загальний консенсус щодо трьох основних вимірів сталості: соціального, економічного та екологічного, й необхідності забезпечення довгострокових результатів проєктної діяльності. Однак на практиці впровадження сталості в проєкти місцевого розвитку з урахуванням вимог міжнародних донорів та використання певних інструментів є складним завданням для керівників проєктів у територіальних громадах. Це вимагає як певного рівня зрілості проєктів громади в цілому, так і професіоналізму їх керівників. Тому запропоновані авторами концепція та інструменти, а саме концептуальна модель взаємозв'язку між стійкістю в проєктах та забезпеченням його успішної реалізації; матриці стратегії та оцінювання стійкості проєкту, можуть бути використані керівниками проєктів для



забезпечення їх сталості щодо розвитку місцевих громад

Протягом останніх років концепція сталості в управлінні проектами стає більш актуальною та затребуваною. Досягнення сталості потребує певних змін, а проекти є інструментами її забезпечення. Наразі в науці та практиці проектного менеджменту існує декілька напрямів дослідження цієї проблематики. Так, в статті [1] представлено огляд наукових та практичних надбань з питань сталості в управлінні проектами та розглянуто проблематика щодо відображення концепту сталості в стандартах проектного менеджменту та врахуванні при аналізі інтересів стейкхолдерів.

Дослідження зарубіжних авторів [2] присвячено питанням впливу сталості на успішність проектів шляхом визначення позитивних взаємозв'язків між стійкістю та потребами зацікавлених сторін за критеріями успіху, задоволеності стейкхолдерів, адекватності проекту сучасним вимогам сталості та ефективного контролю за виконанням проекту.

Практичні рекомендації щодо більш чіткого та ефективного вирішення питань сталого розвитку протягом усього циклу управління проектами надано в Promoting Practical Sustainability [3], також в рекомендаціях визначено поняття сталості, ключові фактори її забезпечення, основні засади державної політики сталого розвитку через реалізацію міжнародних донорських проектів.

В роботі [4] наведено методика аналізу оцінювання сталості проектів в програмах розвитку. Висновки, рекомендації та кращі практики щодо донорської підтримки децентралізації та місцевого самоврядування представлено в аналітичному дослідженні Організації економічного співробітництва та розвитку [5].

В наукових вітчизняних дослідженнях також приділено увагу аналізу, практиці та методикам забезпечення сталості при реалізації різних проектів в органах місцевого самоврядування. Так, в роботі [6] застосовано ціннісно-орієнтований підхід та запропоновано багатокритеріальну модель відбору проектів до портфеля розвитку організації з метою реалізації її стратегії.

В статті [7] зазначено, що аналіз зацікавлених сторін – одна з частин моделі аналізу ситуації реалізації проектів в публічному секторі. В дослідженні визначено, що найбільш доцільною методикою діагностики інтересів та потреб стейкхолдерів є застосування матричного методу, що дає можливість згрупувати стейкхолдерів проектів та розробити узагальнений перелік бар'єрів для ефективних комунікацій в різних проектах.

Авторами [8] обґрунтовано метод розподілу наукових проектів, що

ураховує не тільки кадрове забезпечення та навантаження виконавців, а має механізм оцінювання успішного виконання проекту у загальному портфелі наукових проектів. Також дослідниками розроблено метод оцінювання потенціалу підрозділів організації, що крім кадрової складової враховує рівень забезпеченості конкретного проекту, передбачена можливість оцінювання як статичної, так і динамічної складової потенціалу як показника стійкості та розвитку організації, з урахуванням особистих досягнень її співробітників.

Практичною направленістю характеризується публікація [9], в якій автор обґрунтував роль кожного учасника у процесі реалізації проектів та досягнення пріоритетів соціального інвестування, у зв'язку з чим обґрунтовано напрями діяльності ряду донорів, які мають досвід участі в процесі фінансування соціальних інвестицій в Україні. Зокрема, автором окреслено групи грантових донорів, окреслено пріоритетні сфери залучення грантових коштів та виявлено, що незалежно від різниці в критеріях успішної грантової заявки для кожного із донорів існує низка спільних характеристик у процесі підготовки та написання грантової заявки, зокрема визначення спільних ціннісних орієнтирів із донором.

Метою дослідження є обґрунтування методики забезпечення сталості проектів місцевого розвитку з врахуванням вимог міжнародних донорських програм та проектів для розвитку територіальних громад.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні завдання:

- здійснити аналіз існуючих підходів та методик забезпечення та діагностики сталості проектів місцевого розвитку;
- запропонувати інструментарій для проектного менеджера щодо забезпечення сталості проектів місцевого розвитку громад.

Сталість є одним із найважливіших викликів сьогодення. Компанії інтегрують стійкість в маркетингові та комунікаційні стратегії та дії. Наразі концепт сталості почав активно запроваджуватися в проектній діяльності та враховуватися при розробці проектів (сталість потребує змін, які досягаються саме через реалізацію проектів) [2].

Сталість результатів проекту визначається «як здатність його продукту та результатів відповідати очікуванням бенефіціарів і забезпечувати мінімізацію ризиків отримання суспільних вигід від проекту після завершення процесів його виконання та грантової підтримки» [10, с. 5].

Виділяють чотирнадцять вимірів сталості (табл. 1) [11].



Таблиця 1

**Виміри сталості в проєктному менеджменті**

| Виміри сталості    | Значення   |
|--------------------|--|
| Економічний        | Врахування економічних наслідків та вигід  |
| Соціальний         | Врахування людських та суспільних інтересів  |
| Екологічний        | Врахування впливу на природу та середовище   |
| Часовий            | Врахування довгострокових ефектів  |
| Ціннісний          | Розуміння сталості як нормативної концепції  |
| Географічний       | Врахування як місцевих, так і глобальних наслідків                                 |
| Культурний         | Повага до відмінностей у цінностях та культурі                                     |
| Політичний         | Визнання різних інтересів зацікавлених сторін                                      |
| Участь             | Сталий розвиток вимагає включення та участі зацікавлених сторін                    |
| Прозорість         | Відкрите та активне надання інформації зацікавленим сторонам                       |
| Підзвітність       | Бажання та готовність відповідати за рішення та дії                                |
| Ефективність       | Розуміння недосягнення цілей проєкту як неефективне витрачання ресурсів та енергії |
| Зменшення ризику   | Зменшення та (за можливості) уникнення певних ризиків                              |
| Зменшення відходів | Зменшення та (за можливості) запобігання надмірним відходам                        |

*Джерело: складено авторами за [11]*

Серед вимірів сталості, які мають значення для її інтеграції в проєкти та проєктний менеджмент, виділяють такі [2]:

1) сталість досягається через збалансування або гармонізацію соціальних, екологічних та економічних інтересів (С1);

2) сталість має враховуватися як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах (С2);

3) сталість має як місцевий, так і глобальний виміри (С3);

4) сталість відображається та враховується у цінностях та етичних принципах (С4);

5) сталість вимірюється прозорістю та підзвітністю (С5);

6) сталість полягає в активному залученні та співпраці зацікавлених

сторін (С6);

7) сталість полягає у зменшенні ризику (С7);

8) сталість полягає в ідеї «ліквідації надмірного» (С8);

9) сталість полягає у «споживанні доходу, а не економічного, соціального та екологічного капіталу» (С9).

В контексті програм та проектів, що фінансуються міжнародними донорами, сталість можна визначити як можливість продовжувати отримувати вигоди від реалізації проекту і після завершення отримання основної допомоги від донора [3]. Ключовими пунктами в цьому визначенні є такі:

1) основна увага фокусується на забезпеченні отримання позитивних наслідків від проектів у майбутньому;

2) управління сталістю – це постійний процес, спрямований на максимізацію потоку сталих вигід;

3) кожна окрема програма чи проєкт повинні визначати власну стратегію сталості для кожного конкретного випадку;

4) якщо встановлено, що окрема програма чи проєкт не зможуть забезпечити сталість результатів протягом середньострокового періоду планування, то це має бути чітко зазначено в проєктному документі;

5) підтримання потоків вигід після завершення основного зовнішнього фінансування передбачає, що зацікавлені сторони (уряд, громадські групи або приватний сектор) забезпечать відповідний рівень фінансових, технічних та управлінських ресурсів (однак донор може розглянути можливість надання деякої обмеженої подальшої допомоги для підвищення перспектив сталості та консолідації досягнень) [3].

Визначають такі ключові фактори, які впливають на сталість міжнародних програм та проектів:

1) уряди країн-партнерів та політика донорів;

2) місцева участь та питання власності;

3) управління та організація;

4) фінанси;

5) обізнаність та навчання;

6) технології;

7) соціальний, гендерний та культурний фактори;

8) оточуюче середовище;

9) зовнішні політичні та економічні фактори [3].

Відповідно до методичних рекомендацій Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) для передбачення можливих небезпек (перепон, бар'єрів) упровадження проекту використовується така

характеристика як сталість результатів проекту [12]. Методичні рекомендації ДФРР не розкривають поняття сталості результатів проекту, а визначають 3 групи факторів цієї сталості (розкриття яких передбачено в п. 2.5. Очікувані результати проекту):

1) фактори фінансово-економічної сталості результатів проекту:

– економічна ефективність та самоокупність проекту (чи виявиться реалізація проекту економічним поштовхом для розвитку механізмів соціально-економічної самодостатності територіальної громади);

– подальший розвиток й функціонування відповідних структур, організацій та підприємств (у тому числі започаткованих за результатами проекту) на засадах самоокупності, або незалежності від грантового фінансування;

– яким чином діяльність за проектом позначиться на формуванні й розвитку джерел надходжень до місцевого бюджету;

2) фактори інституційної сталості результатів проекту:

– очікуваний вплив від реалізації проекту на розвиток місцевих інститутів (комунальної інфраструктури, мережі спеціалізованих закладів, місцевого підприємництва, громадських організацій);

– чи передбачається розвиток місцевих консалтингових організацій та впровадження у практику дій місцевого самоврядування залучення місцевого консалтингового потенціалу для вирішення питань місцевого значення;

– повноваження власника матеріальних або інтелектуальних продуктів, одержаних за результатами проекту (які особи отримають);

3) фактори політичної сталості результатів проекту:

– аналіз структурного впливу проекту на формування місцевої політики у відповідній сфері (галузі), на якість та інтенсивність процесів трансформаційних перетворень на відповідній території;

– вплив проекту на зміни управлінської поведінки та форматів взаємовідносин ОМС з комунальними підприємствами, установами, організаціями, а також місцевим підприємництвом та громадськими організаціями, з місцевими органами виконавчої влади, з ОМС інших ланок та інших територіальних громад;

– як впливають відповідні системні зміни від проекту на наповнення місцевої нормативно-правової бази та на перспективах її подальшого розвитку [12].

До цієї класифікації Д. Безуглий додає ще одну групу факторів – соціальної сталості результатів проекту, «які зумовлюють на принциповому рівні сприйняття проекту громадою» [10, с. 10].

У процесі проведення дослідження було використано системний підхід щодо з'ясування сутності та особливостей запровадження проектного підходу в забезпеченні сталості розвитку територіальних громад; а також загальнонаукові методи аналізу та узагальнення при визначенні специфіки проектів місцевого самоврядування та критеріїв сталості та успіху проектів, розробці концептуальної моделі взаємозв'язків між сталістю проекту та його успіхом. Також в роботі застосовано матричний метод, а саме матриця оцінювання сталості McConville, за допомогою якого здійснюється ранжування (оцінювання) можливості забезпечення сталості на кожному етапі проекту.

Місцевими виборами 25 жовтня 2020 року завершився другий етап децентралізації в Україні, успіх якої значною мірою залежить від злагодженої роботи всіх учасників процесу – уряду, парламенту, асоціацій органів місцевого самоврядування (ОМС), донорської спільноти, експертів.

До основних переваг децентралізації та реалізованої на її основі реформи місцевого самоврядування з точки зору ОМС можна віднести такі:

1) забезпечення стратегічної свободи учасників процесу управління в територіальних громадах;

2) формування основ самоорганізації та породження стимулів активної діяльності в громадах;

3) створення балансу реальної самостійності ОМС (свобода вибору при прийнятті рішень – відповідальність за їх результати);

4) стимулювання зацікавленості у належних кінцевих результатах;

5) зростання ролі керівників та формування стимулів їх особистісного розвитку [10].

Міністерство розвитку громад та територій України (Мінрегіон) – головний орган у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою [13].

В Україні створена Рада донорів, яка об'єднує всі програми та проекти, що надаються міжнародними донорськими організаціями для підтримки процесів децентралізації в Україні [14].

Для того, щоб скористатися перевагами та відповісти на виклики, досягнути визначених цілей та отримати запланований результат, в територіальних громадах поступово запроваджується проектний підхід до управління та застосовуються інструменти та методи проектного менеджменту. Така тенденція підвищення ролі проектного підходу в місцевому соціально-економічному розвитку в Україні відповідає

європейським тенденціям, де проекти є засобами досягнення пріоритетних цілей при регіональному стратегічному плануванні [10].

Наразі для територіальних громад (ТГ) проекти стають основним засобом реалізації змін. Так, у рамках державної фінансової підтримки розвитку ТГ, кошти субвенції з державного бюджету надавалися місцевим бюджетам об'єднаних територіальних громад на реалізацію інфраструктурних проектів. Постановою Кабінету Міністрів України від 16 березня 2016 року № 200 затверджено Порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на підтримку розвитку об'єднаних територіальних громад, в якому визначено, що субвенція надається на «реалізацію проектів, що сприяють формуванню та розвитку інфраструктури комунальної власності» [15].

Також громади мають можливість подавати проектні заявки на реалізацію інвестиційних проектів та програм регіонального розвитку для фінансування з ДФРР, який створюється у складі державного бюджету та дозволяє започаткувати в Україні фінансування проектів регіонального розвитку на конкурсній основі та відповідно до регіональних стратегій розвитку [12].

Дослідження особливостей застосування проектного підходу в місцевому самоврядуванні, яке було проведено протягом 2014-2016 рр. шляхом он-лайн опитувань 273 представників територіальних громад, виявило ряд проблем, а саме:

1) орієнтація на короткотермінові та малобюджетні проекти з традиційної тематики (часто реалізовували велико-бюджетні та середньо-бюджетні проекти лише 12% та 17% респондентів відповідно);

2) низька готовність (та спроможність) до проведення ґрунтового проектного аналізу (проектний аналіз здійснюють 50% респондентів);

3) відсутність в громадах як спеціалістів, підготовлених до проектної діяльності (27% респондентів), так і регламентів проектної діяльності (майже 50% респондентів);

4) потреба громад у зовнішній методичній підтримці щодо використання інструментів проектного менеджменту та розробці якісних проектів (більше, ніж 90% респондентів) [10].

Наразі створення територіальних громад супроводжується зростанням попиту на запровадження проектного підходу в діяльності громади та застосування інструментів та методів проектного менеджменту для (планування та досягнення) місцевого розвитку.

Виділяють такі основні сфери використання проектного підходу в ТГ:

1) формування державних (регіональних) цільових програм;

- 2) реалізація пріоритетів, визначених стратегіями розвитку ТГ;
- 3) розв'язання окремих проблем місцевого розвитку.

В цьому контексті проекти місцевого розвитку визначаються як: засіб системного управління змінами; основний засіб реалізації стратегічних цілей/пріоритетів та досягнення місії; «провідний інструмент програмованого досягнення цілей розвитку громад» [10, с. 34].

Проекти місцевого самоврядування визначаються як «проекти стратегічного розвитку територіальних громад, які виконуються на замовлення органу місцевого самоврядування і реалізуються із залученням державних та недержавних джерел фінансування й організацій-учасників» [10, с. 38].

Специфіка проектів місцевого самоврядування: зазвичай складні багатоаспектні комплекси робіт, переслідують широкий спектр цілей, виконуються із залученням різних категорій учасників і пов'язані з отриманням різного роду вигід для територіальної громади [10].

Дослідники виділяють 2 групи проектів місцевого самоврядування:

- 1) інвестиційні проекти (створюють матеріальні об'єкти, для свого фінансування вимагають капітальних інвестицій, для отримання яких у більшості випадків потрібні спеціальні механізми залучення інвестицій);
- 2) соціально-управлінські проекти (створюють, переважно, нематеріальні об'єкти чи інші суспільні блага; не вимагають залучення капітального інвестування й можуть реалізовуватися за допомогою коштів поточного фінансування, або різних грантів, які не передбачають капітальних видатків) [10].

За останні два десятиліття децентралізація та підтримка розвитку місцевого самоврядування стали основними сферами міжнародного співробітництва [5].

В Україні також одним із можливих джерел фінансування проектів місцевого розвитку є гранти міжнародних донорських організацій і фондів (як основне джерело для фінансування окремих проектів, так і як співфінансування проектів). Діяльність міжнародних донорських організацій потребує значної активності та певного рівня навичок проектної діяльності з боку громад. Однак в громадах грантова діяльність є недостатньо розвинутою і залучення грантового фінансування викликає багато питань та часто потребує методичної зовнішньої підтримки громад [10].

За даними порталу decentralization.gov.ua в межах міжнародної співпраці щодо підтримки децентралізації та реформи місцевого самоврядування на сьогодні в Україні реалізується 25 проектів міжнародних донорських організацій; сума допомоги складає CHF 9,277

млн; USD 55,0 млн; EUR 154,810 млн; SEK 41,710 млн; CAD 19,489 млн [16].

Наймасштабніші (за обсягом фінансування) п'ять діючих міжнародних програм та проектів, які реалізуються в Україні на підтримку місцевого розвитку:

1) Програма «Підтримка реформи децентралізації в Україні / U-LEAD з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку» (обсяг фінансування: 152,3 млн євро; термін реалізації: 01.01.2016-31.12.2023) [17];

2) Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP) (обсяг фінансування: 80 млн дол. США; термін реалізації: 01.11.2014-31.07.2022) [18];

3) Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) (обсяг фінансування: 50 млн дол. США; термін реалізації: 08.06.2016-07.06.2021) [19];

4) Проєкт «Партнерство для розвитку міст» (PLEDDG) – Проєкт ПРОМІС (обсяг фінансування: 19,5 млн CAD; термін реалізації: 27.03.2015-31.12.2020) [20];

5) Програма «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» – Програма EGAP (обсяг фінансування: 9,4 млн CHF; термін реалізації: 01.05.2015-30.06.2023) [21].

Визначені виміри сталості створюють концептуальну основу для розробки конкретних моделей/методик запровадження сталості в менеджмент проектів та програм. Так, на основі аналізу відповідних джерел було розроблено концептуальну модель взаємозв'язків між сталістю проектом та його успіхом (див. рис.) [2]. В роботі запропоновано такі критерії успіху проєкту:

1) виконання проєкту контролюється в межах визначених параметрів (У1);

2) визначені показники/результати проєкту виконуються у встановлений графік і в межах бюджету (У2);

3) показники/результати проєкту відповідають його меті (У3);

4) бізнес-цілі або цілі проєкту реалізовані (У4);

5) зацікавлені сторони проєкту задоволені (У5);

6) проєкт готує організацію до майбутніх викликів (У6) [2].



Джерело: складено авторами

Рис. Концептуальна модель взаємозв'язків між сталістю та успіхом проекту

Запропонована модель дає можливість проектному менеджеру більш чітко зрозуміти як різні виміри сталості проекту можуть впливати на критерії його успішної реалізації. На основі моделі було сформульовано очікувані (вірогідні) різновиди взаємозв'язків між дев'ятьма вимірами сталості та шістьма критеріями успіху проекту (табл. 2) [2, с. 18]. Слід зауважити, що цей підхід базується на сприйнятті взаємозв'язків і не є індикатором кореляції між вимірами сталості та критеріями успішності проекту.



Таблиця 2

**Очікувані (прогнозовані) взаємозв'язки між вимірами сталості та критеріями успіху проекту**

| Виміри сталості проекту | Критерії успіху проекту |     |    |    |    |    |
|-------------------------|-------------------------|-----|----|----|----|----|
|                         | У1                      | У2  | У3 | У4 | У5 | У6 |
| С1                      | +                       | -/+ | +  | +  | +  | +  |
| С2                      | +                       | ?   | +  | +  | +  | +  |
| С3                      | +                       | п-  | п+ | п+ | п+ | п+ |
| С4                      | +                       | +   | ?  | ?  | +  | п+ |
| С5                      | +                       | -/+ | +  | +  | +  | +  |
| С6                      | +                       | ?   | +  | +  | +  | +  |
| С7                      | +                       | -/+ | +  | +  | +  | +  |
| С8                      | ?                       | +   | ?  | ?  | +  | +  |
| С9                      | +                       | +   | ?  | ?  | +  | +  |

Джерело: складено та узагальнено авторами за [2]

Умовні позначення в таблиці 2:

«+» – позитивний взаємозв'язок;

«-» – негативний взаємозв'язок;

«?» – невизначений взаємозв'язок;

«п+» – потенційно позитивний взаємозв'язок;

«п-» – потенційно негативний взаємозв'язок.

Найбільш сильні позитивні взаємозв'язки прогнозовано між сталістю та наступними критеріями успіху проекту: «Проект виконується контрольовано» (У1), «Зацікавлені сторони проекту задоволені» (У5) та «Проект готує організацію до майбутнього» (У6). Позитивні взаємозв'язки очікуються між сталістю та критеріями успіху «Результат проекту відповідає меті» (У3) та «Бізнес-цілі або цілі проекту реалізовані» (У4) [2].

Запропонована концептуальна модель очікуваних взаємозв'язків між сталістю проекту (в різних вимірах) та критеріями його успішної реалізації, забезпечує проектного менеджера корисним та ефективним інструментом більш глибокого розуміння концепту сталості, а отже створює підґрунтя для розробки та реалізації успішних проектів місцевого розвитку в громаді.

Для того, щоб брати участь в міжнародних донорських програмах та проектах та отримувати грантове фінансування, громади мають нарощувати «проектну потужність» – набувати необхідних знань, навичок та досвіду з

проєктного менеджменту. Корисним для оцінювання громади може бути використання моделі проєктної зрілості ОМС, яка запропонована автором в праці [10]. Для кожного з чотирьох визначених рівнів зрілості наведено ознаки, за допомогою яких і може бути здійснено оцінювання. На основі результатів оцінювання, громада може розробити концепцію/напрями/план розвитку проєктної зрілості. Такий «проєктний розвиток» громади робить її більш конкурентоспроможною в порівнянні з іншими громадами у конкуренції за грантові ресурси та збільшує вірогідність отримання грантового фінансування для розвитку громади [6].

Матриця базової стратегії сталості, яка запропонована в роботі [3], є корисним інструментом для запровадження сталості в проєкти громади.

Ще одним корисним інструментом забезпечення цілісного підходу до запровадження сталості в проєкти розвитку громади є матриця оцінювання сталості, яка була запропонована McConville [22]. Матриця дозволяє ранжувати (оцінити) можливості забезпечення сталості на кожному етапі проєкту. Визначено п'ять етапів проєкту:

- 1) оцінка потреб;
- 2) концептуальне проєктування та техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) проєкту;
- 3) планування дій проєкту;
- 4) реалізація проєкту;
- 5) експлуатація та обслуговування [4].

До п'яти факторів забезпечення сталості проєкту віднесено такі: соціально-культурна сталість; участь громади; політична, економічна та екологічна сталості.

До кожного елемента матриці розроблено чотири конкретні рекомендації-питання щодо забезпечення сталості проєкту (наявність кожної рекомендації оцінюється в 1 бал, а її відсутність або неврахування – 0 балів). Таким чином, кожний елемент може отримати в цілому від 0 до 4 балів (залежно від того, чи врахована певна рекомендація в проєкті).

Таким чином, максимальне значення для кожного етапу проєкту та фактору сталості – 20 балів, максимальне значення за весь проєкт – 100 балів (табл. 3) [4]. Більше значення показника відображає вищий рівень сталості проєкту.

Таблиця 3

**Матриця оцінювання сталості проекту**

| Етапи проекту                  | Фактори сталості     |                |                    |                     |                     |              |
|--------------------------------|----------------------|----------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------------|
|                                | Соціально-культурний | Участь громади | Політична сталість | Економічна сталість | Екологічна сталість | Усього (max) |
| Оцінювання потреб              | 0-4                  | 0-4            | 0-4                | 0-4                 | 0-4                 | 20           |
| Концепція та ТЕО               | 0-4                  | 0-4            | 0-4                | 0-4                 | 0-4                 | 20           |
| Розробка та планування         | 0-4                  | 0-4            | 0-4                | 0-4                 | 0-4                 | 20           |
| Реалізація                     | 0-4                  | 0-4            | 0-4                | 0-4                 | 0-4                 | 20           |
| Експлуатація та обслуговування | 0-4                  | 0-4            | 0-4                | 0-4                 | 0-4                 | 20           |
| Усього (max)                   | 20                   | 20             | 20                 | 20                  | 20                  | 100          |

*Джерело: складено та узагальнено авторами*

Цю матрицю проєктний менеджер може використовувати як під час реалізації проєкту, так і після його завершення. Значення показників в цій матриці є певним сигналом для проєктного менеджера та команди проєкту – на що потрібно звернути більшу увагу (при низькому значенні показника), щоб посилити перспективи реалізації проєкту після його завершення.

Отже, сталість проєктів місцевого розвитку є багатогранним поняттям, і проєктний менеджер в громаді, враховуючи всі фактори сталості, перш за все, має звернути увагу на забезпечення фінансової та інституційної сталості.

(1) Фінансова сталість: вказати і/або визначити яким чином будуть залучатися кошти для подальших активностей чи підтримки певних структур, що були створені в рамках реалізації основного проєкту.

Тут йдеться мова про:

1) грантову стратегію (залучення грантових ресурсів від інших структур, які, наприклад, були недоступні на початку проєкту, але для його розвитку та підтримки – а саме конкурсу тих чи інших донорів – будуть релевантними);

2) залучення коштів місцевих спонсорів або меценатів;

3) можливість/збільшення залучення місцевої влади і, перш за все, коштів місцевих бюджетів (саме місцева влада може взяти на себе певні зобов'язання щодо підтримки результатів проекту та фінансування тих чи інших активностей після завершення основної стадії його реалізації);

4) можливість виходу на самоокупність (тобто можливість отримати якщо не прибутку, то принаймні доходу після продовження активностей після завершення проекту: тобто надання послуг на платній чи умовно платній основі; використання доходів від реалізації продуктів проекту для того, щоб підтримувати діяльність в рамках існуючої активності).

(2) Інституційна спроможність: 2 окремих напрями:

1) підтримка створених інституційних структур (будь-які інституційні одиниці, які були створені під час реалізації проекту – наприклад, публічні простори, молодіжні хаби, групи для спілкування певних фахівців/активістів);

2) розвиток людського капіталу, тобто переважна частина проектів спрямована на розвиток фахівців, активістів, професіоналів, які надають певні послуги в тому чи іншому секторі. Саме про них буде йти мова – яким чином вони будуть використовувати знання та навички, отримані в рамках реалізації проекту. І саме тут ми можемо поставити питання і отримати відповіді і для себе, і для донорських структур щодо, наприклад, 2.1) подальшого формату взаємодії саме цих професіоналів, які були навчені в рамках проекту; 2.2) наступним кроком розвитку проекту може бути роботи цих професіоналів в якості мультиплікаторів (тобто тих, хто передає знання далі; є неформальним тренером чи вчителем для інших).

Однак цей підхід може використовуватися не у кожному проекті, тому основну увагу необхідно приділити такому моменту забезпечення сталості проекту: використання набутих в проекті знань та навичок цими фахівцями в наданні послуг, розвитку громади, в будь-якій іншій царині, в рамках якої існував проект. І саме тому тут важливо зазначати інформацію про людський капітал. Дуже часто заявники не враховують людський капітал, а концентруються тільки на інституційному напрямі (тобто на об'єктах, які були створені в рамках проекту). Але будь-який об'єкт не існуватиме без супроводження та його наповнення.

Питання сталості, способи й інструменти запровадження концепту в проектний менеджмент є надзвичайно актуальним та, водночас, відносно новим для об'єднаних територіальних громад в Україні. Існує загальний консенсус щодо трьох основних вимірів сталості: соціального, економічного та екологічного, а також те, що це при цьому потрібно фокусувати увагу на довгострокових результатах проектної діяльності.

Однак запровадження сталості в проекти місцевого розвитку з врахуванням вимог міжнародних донорів та використання певних інструментів на практиці є складним завданням. Воно потребує як певного рівня проектної зрілості громади в цілому, так і фаховості проектних менеджерів.

Розглянутий в дослідженні інструментарій (модель взаємозв'язків між сталістю та успіхом проекту; матриця базової стратегії сталості; матриця оцінювання сталості) може бути застосованим проектними менеджерами для запровадження сталості в проекти місцевого розвитку громад. Використання матриць та більш глибоке розуміння сталості дозволить проектним менеджерам знайти відповідь на дуже важливе для донорських організацій питання – що буде з результатами (продуктами) проекту, після того, як завершиться його фінансування.

Загальні рекомендації в роботі над описом сталості:

1) можливість мультиплікації результатів проекту – тобто фактично копіювання перебігу реалізації проекту та результатів проекту для того, щоб їх можна було використати на іншій території чи застосувати до будь-якої цільової аудиторії;

2) можливість масштабування проекту (якщо проект був пілотним для певної території, то можна говорити про можливість реалізації цього самого проекту чи дуже схожого з використанням запропонованих методик для більшої території та великої кількості представників цільової аудиторії);

3) з описом сталості проекту керівники проекту будуть стикатися не тільки і не стільки на стадії розробки проектної документації та подання грантової заявки, скільки на стадії звітування за проектом. Отже потрібно звернути увагу на те, яким чином будуть використовуватись результати проекту після його завершення.

### **Список використаних джерел**

1. Okland A. «Gap Analysis for Incorporating Sustainability in Project Management», *Procedia Computer Science*. 2015. Vol. 64. P. 103–109. DOI: 10.1016/j.procs.2015.08.469

2. Silvius G., Schipper R. «Exploring the relationship between sustainability and project success – conceptual model and expected relationships», *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2016. Vol. 4(3). P. 5–22. DOI:10.12821/ijispm040301

3. Promoting Practical Sustainability. Submitted by Australian Agency for International Development (AusAID). Agenda item 10, 2000. URL: <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/31950216.pdf>

4. Salla A. «Assessing project sustainability in development cooperation». Bachelor's thesis. Degree Program in Sustainable Development, 2014. URL: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79670/Salla\\_Anni.pdf;jsessionid=812C12D89592AEFE8AAE3F6191FCF416?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79670/Salla_Anni.pdf;jsessionid=812C12D89592AEFE8AAE3F6191FCF416?sequence=1)
5. Lessons Learned on Donor Support to Decentralisation and Local Governance, DAC Evaluation Series OECD. 2004. URL: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/30395116.pdf>
6. Молоканова В.М. Портфельне управління розвитком організації на основі ціннісно-орієнтованого підходу. *Управління розвитком складних систем*, Київ: КНУБА. 2012. Вип. 12, С. 67-75. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-12/67-74.pdf>
7. Лебідь І.Г., Ткаченко В.А., Хрубта Ю.С. Діагностика стейкхолдерів інноваційних освітніх проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2020. Вип. 43. С.47–53. DOI: 10.32347/2412-9933.2020.43.47-53
8. Крамский С.О., Євдокимова О.М., Захарченко О.В. Економіко-математичні методи управління науковими проектами у навчальних закладах вищої освіти. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 21. Вип. 4(47). С. 129-145. DOI: 10.18524/2413-9998.2021.1(47).227011
9. Гернего Ю.О. Критерії успіху грантової заявки в умовах посилення ролі соціально-орієнтованого бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2019. Вип. 7. С. 260-266.
10. Безуглий Д. Проектно-орієнтоване управління стратегічним розвитком територіальних громад: автореф. дис. канд. наук з держ. упр. / Національна академія державного управління при Президентові України, Дніпропетровський рег. ін-т держ. управління. Дніпро, 2017. URL: [http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv\\_rada\\_D/avtoref/Bezugliy\\_aref.pdf](http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv_rada_D/avtoref/Bezugliy_aref.pdf)
11. Silvius G., Schipper R.A Conceptual Model for Exploring the Relationship Between Sustainability and Project Success. *Procedia Computer Science*. 2015. Vol. 64. P. 334-342. DOI: 10.1016/j.procs.2015.08.497
12. Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР). URL: <http://dfrr.minregion.gov.ua/pro-konkurs>
13. Міністерство розвитку громад та територій України (Мінрегіон). URL: <https://www.minregion.gov.ua>
14. Матриця результатів впровадження децентралізації в Україні. Рада донорів. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. URL: [https://donors.decentralization.gov.ua/uploads/admin/donors\\_senate/file\\_uk/files/58eb8e2c6783ec045d924a23/CRF\\_for\\_reporting\\_Minregion\\_ukr.pdf](https://donors.decentralization.gov.ua/uploads/admin/donors_senate/file_uk/files/58eb8e2c6783ec045d924a23/CRF_for_reporting_Minregion_ukr.pdf)

15. Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на підтримку розвитку об'єднаних територіальних громад: Постанова КМУ від 16.03.2016 р. № 200. Верховна рада України. Законодавство України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/200-2016-%D0%BF>

16. Карта донорів децентралізації. Усі проєкти. Портал «Децентралізація влади». URL: <https://donors.decentralization.gov.ua>

17. Програма «Підтримка реформи децентралізації в Україні U-LEAD з Європою. Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні підзвітності та розвитку».

URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead>

18. Програма ООН із Відновлення та розбудови миру (UN RPP).

URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/unrpp>

19. Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (ДОБРЕ).

URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/dobre>

20. Проєкт «Партнерство для розвитку міст» (PLEDDG).

URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/pleddg>

21. Програма «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади». URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/egap>

22. McConville J., Mihelcic J. Adapting Life-Cycle Thinking Tools to Evaluate Project Sustainability in International Water and Sanitation Development Work, *Environmental Engineering Science*. 2007. Vol. 24(7). P. 937-948. DOI: 10.1089/ees.2006.0225

**Оксана Дубініна,**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління і  
проєктного менеджменту Навчально-наукового інституту  
менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-5405-8502>

## **ІНФОРМАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

Сьогодні, в умовах трансформаційних змін суспільства та розвитку цифрових процесів в державі якісне функціонування сучасного підприємства, організації чи установи пов'язано із здійсненням проєктної діяльності. Оскільки «проєктна діяльність – конструктивна і продуктивна діяльність особистості, спрямована на розв'язання життєво значущої проблеми, досягнення кінцевого результату в процесі цілепокладання, планування і здійснення проєкту» [1]. Проєктна діяльність належить до способів людської практики, що пов'язана із створенням ідеального прообразу функціонування підприємства, організації чи установи, а також з оцінкою ефективності впровадження проєктних дій. В енциклопедії освіти зазначено, що «проєтування виступає як творча, інноваційна діяльність, оскільки завжди спрямована на створення об'єктивно і суб'єктивно нового продукту» [2].

У своїх дослідженнях В. Ассаул акцентує увагу на тому, що головним завданням проєктної діяльності має виступати не набуття нових знань, а вміння особистості орієнтуватися у вирії нових подій які відбуваються в державі, зокрема: «соціальних, економічних, інформаційних, а також оволодіти досвідом життя в громаді. Все це передбачає не пасивну адаптацію в соціумі, а розвиток активного творчого самоствердження в суспільстві з метою його розвитку та самовдосконалення» [3]. Відповідно в наслідок соціально-економічних перетворень, які зараз відбуваються в Україні, розробляються та реалізуються нові моделі і механізми економічних відносин вдосконалення системи управління проєктами у різних сферах.

У межах нашого дослідження утонемо сутність поняття «механізм» та «інформаційні механізми систему управління проєктами».

Проблема формування дієвих механізмів управління завжди була у полі зору багатьох науковців, зокрема Л. Парашенко у своїй праці



аналізувала державне управління розвитком загальної освіти в Україні, також досліджувала проблему методології, стратегії та механізми управління освітою [4]. Л. Калініна у своїх працях розкриває сутність механізму управління, механізму управління розвитком школи, організаційного механізму управління, окреслює з позицій системології комплекс організаційного механізму управління розвитком школи в сучасних умовах як предмет пізнання та вивчення керівниками шкіл [5]. О. Амельницька досліджувала механізми в системі управління виробничо-господарською діяльністю локальних електричних мереж [6].

Термін «механізм» досить часто використовується у різних сферах життєдіяльності особистості. Більш часто поняття «механізм» вживається у технічному контексті, ніж в управлінському, але існують і такі варіанти вжитку цього поняття, як «механізми державного регулювання», «механізми реалізації державної політики», «організаційно-економічні механізми», «соціальні механізми», «правові механізми», «політичні механізми», «мотиваційні механізми», «ринкові механізми», «антикризові механізми», «інвестиційні механізми», а також механізми, які стосуються конкретних сфер життєдіяльності (фінансово-кредитний механізм, валютний, механізм державного управління, механізм планування видатків закладів шкільної освіти та інші) [7].

Враховуючи вищесказане, не можна не погодитись з висловлюванням французького вченого Анрі Кульмана, який наголошував на існуванні величезного числа механізмів, які, на його думку, являють собою систему елементів (цілей, функцій, методів, організаційної структури і суб'єктів) та об'єктів управління, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління, що має вхідні посилки і результуючу реакцію [8].

Категорія «механізм» у «Короткому економічному словнику» визначена як послідовність станів, процесів, які визначають собою які-небудь дії, явища; система, пристрій, який визначає порядок якого-небудь виду діяльності [9].

Вільна енциклопедія «Вікіпедія» трактує «механізм» як систему тіл, що призначена для перетворення руху одного або декількох тіл у потрібний рух інших тіл. Механізм складає основу більшості машин і застосовується в різноманітних технічних об'єктах [10].

В енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера поняття «механізм» визначається як сукупність процесів, прийомів, методів, підходів здійснення певних дій задля досягнення мети. У процесі розкриття цієї тематики слід акцентувати увагу на категорії «механізм управління» [11].

На нашу думку «механізм» – це система засобів, методів й стимулів, яка визначає собою порядок якої-небудь діяльності [7].

Розкриваючи поняття «механізм» крізь призму управління, М. Круглов у своєму дослідженні зазначає, що «механізм управління – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління, що забезпечують узгодження інтересів учасників державного управління та громадського врядування, які взаємодіють як штучно створена система управлінських засобів, з допомогою якої здійснюється прийняття науково обґрунтованого управлінського рішення і досягається ефективна його реалізація» [12].

А. Малицький механізм управління визначає як принципи і задачі управління, методи, форми й інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки [8].

Нами раніше було сформульовано, що «механізм управління – це система, призначена для практичного здійснення управління й досягнення поставлених цілей, що має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням; сутність і структура категорії, як і види механізмів управління, суттєво відрізняються залежно від авторських інтерпретацій» [7].

Уточнюючи поняття «інформаційні механізми системи управління проектами», розкриємо спочатку сутність феномену «інформаційне забезпечення управління», яке полягає у виборі і відповідній обробці даних, що характеризує стан системи підприємства, організації чи установи.

У теорії управління варто використовувати значення поняття «інформація», як сукупність відомостей про зміни, що відбуваються у системі та її навколишньому середовищі, що зменшує ступінь невизначеності знань про конкретний об'єкт, «...це обмін відомостями (даними) між людьми, користувачем і машиною, у середині автоматизованих систем. Інформація використовується як ресурс для виконання службових функцій, а також як засіб службових комунікацій, оскільки останні здійснюються в процесі передачі різних відомостей» [13].

З іншого боку «інформація є предметом, засобом і продуктом управлінської праці. Важливою є тільки та інформація, що зменшує невизначеність у конкретній управлінській ситуації» [14].

Інформацію за своєю структурою поділяється на внутрішню та зовнішню.

Зовнішня – це директиви і нормативні документи системи управління підприємством, організацією чи установою (накази,

розпорядження та ін).

Внутрішня інформація репрезентує стан і результати діяльності підприємства, організації чи установи; дані про працівників, керівників структурних підрозділів результати їхньої діяльності; про матеріально-технічну базу; про зовнішні зв'язки організації з іншими установами тощо.

Вся інформація також поділяється за часом на оперативну і стратегічну. Оперативна інформація має на меті швидко виявляти відхилення в управлінні організацією. Це ті дані, які потрібні керівнику установи для того, щоб оцінити роботу підприємства за день, тиждень, місяць.

Стратегічна інформація – це звітні дані про підсумки діяльності організації за рік. Крім того, це комплексні програми розвитку підприємства, організації чи установи, директивні документи міністерств, відомств та інших державних установ, які регламентують діяльність підприємства, організації чи установи.

Оперативна і стратегічна інформація як у керуючій, так і в керованих підсистемах за своїм змістом є складовою частиною підсумкової інформації.

З огляду на вищесказане, стратегічна ціль інформаційного забезпечення будь-якого підприємства, організації чи установи полягає у тому, щоб на базі зібраних вихідних даних одержати оброблену, агреговану інформацію, яка повинна бути основою для прийняття управлінських рішень [7].

Для досягнення окресленої цілі необхідно вирішити певні завдання, зокрема «збір первинної інформації, її зберігання, розподіл між структурними підрозділами та працівниками, підготовка до обробки, обробка, надання органу управління у переробленому виді, аналіз, забезпечення прямих і зворотних зв'язків у її циркуляції тощо» [13].

При сучасних потоках інформації ефективно вирішення цих завдань можливо реалізувати за допомогою засобів обчислювальної техніки та нових інформаційних технологій.

Отже, під поняття «інформаційні механізми системи управління проєктами» ми розуміємо таку систему засобів, методів та технологій яка дає можливість якісно управляти змінами, ресурсами, обмеженнями, комунікацією, робочою командою та іншими факторами, що впливають на ефективність виконання проєкту.

Як зазначалося нами вище, що важливим чинником у виконанні проєкту є інформаційні технології управління проєктами, які покликані підвищити ефективність управління та зменшити процент незавершеності проєктів на підприємстві, організації чи установі.

Розвиток інформаційних технологій управління проєктами

здійснювався у декілька етапів. Зі збільшенням потужності комп'ютерів збільшилась функціональність систем. Із введенням стандартів обміну даними між системами, розвитком Web-технологій відкрилися нові можливості для розвитку інформаційних систем управління проектами. Варто відзначити, що паралельно підвищується складність проектів, при цьому виникають додаткові вимоги до інформаційних технологій у проектній діяльності.

Сучасні тенденції управління проектами передбачають збільшення ролі інформаційних технологій, вони дозволяють автоматизувати одну або декілька складових управління проектами, а саме: складання календарного плану робіт, управління ресурсами, витратами, ризиками, якістю тощо.

Системи автоматизації управління проектами містять такі структурні елементи: засоби для календарно-сітьового планування, засоби розв'язання окремих задач (серед них слід виділити допроектний аналіз, розробку бізнес-планів, аналіз ризиків, управління строками, управління витратами), засоби для організації комунікацій між виконавцями проекту [15].

Інформаційні системи управління проектами використовуються для вирішення таких завдань:

- розробки розкладу виконання робіт проекту;
- визначення критичного шляху і резервів часу виконання робіт проекту;
- визначення потреби проекту у фінансуванні та ресурсах;
- визначення рівня завантаженості ресурсів;
- аналіз ризиків;
- ведення проекту;
- аналіз відхилень виконання робіт від запланованого і прогнозування основних параметрів.

Проаналізуємо найбільш розповсюдженіші інформаційних систем управління проектами.

Як зазначаєся нами вище, система управління проектами – це інтегрований набір процесів, методів і засобів, які застосовуються для планування та відстеження проектів. MS Project є одним із таких засобів у складі великої системи управління проектами. Microsoft Project створений, щоб допомогти менеджерів проекту в розробці планів, розподілі ресурсів за завданнями, відстежуванні прогресу і аналізі обсягів робіт.

Плани проектів (або проекти) в MS Project зберігаються як окремі файли, які можна групувати в рамках більш великих операцій (наприклад, таких як портфелі проектів). Портфель проектів – це список проектів в

рамках організації, які мають загальне управління, область охоплення, бюджет або ресурси.

Моделювання проектів в MS Project дозволяє:

1. Скласти план робіт, який включає в себе: а) терміни виконання робіт; б) потреби в ресурсах (людях, механізмах, матеріалах); в) необхідні витрати грошових коштів.

2. Розрахувати бюджет проекту і розподіл запланованих витрат у часі.

3. Розрахувати розподіл в часі потреб проекту в основних матеріалах і в обладнанні.

4. Визначити оптимальний склад ресурсів (людей, апаратних засобів тощо) проекту і розподіл у часі планового завантаження, кількісного складу.

5. Розробити оптимальну схему фінансування робіт, поставок матеріалів та устаткування.

6. Проаналізувати ризики і визначити необхідні резерви для надійної реалізації проекту.

7. Забезпечити інформаційну та аналітичну підтримку для ефективної взаємодії підрозділів організації та інших учасників проекту.

8. Ефективно контролювати виконання складеного плану.

9. Отримувати необхідну звітність по проекту.

10. Аналізувати відхилення фактичного ходу виконання робіт від запланованого, своєчасно та обґрунтовано корегувати планові показники.

11. Моделювати будь-які рішення (наприклад, про зміну схеми фінансування або поставок ключового обладнання тощо), аналізувати їх наслідки для проекту на моделі та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

12. Вести архіви проектів та аналізувати досвід їх реалізації, який можна буде використати в інших проектах.

Під маркою MS Project доступні декілька продуктів і рішень для різних підходів до УП:

1. Індивідуальне планування реалізується на версії MS Project Standard – версія для невеликих проектів і/або невеликої компанії.

2. Для корпоративного УП Microsoft пропонує спеціальну платформу, яка включає в себе: 1) корпоративну версію MS Project Professional, яка поєднує в собі можливості версії Standard, а також такі доповнення, як засоби, що прискорюють управління ресурсами, та інструменти для спільної роботи (MS Project Server і MS Share Point Foundation/Server), 2) MS Project Server; 3) технологію MS Project Web Access – Web-інтерфейс для зручності реалізації спільної роботи, наприклад, формування звітності виконавців щодо виконання завдань, перегляду портфелів проектів тощо.

Загальний вигляд вікна інтерфейсу MS Project наведено на рис. 1.

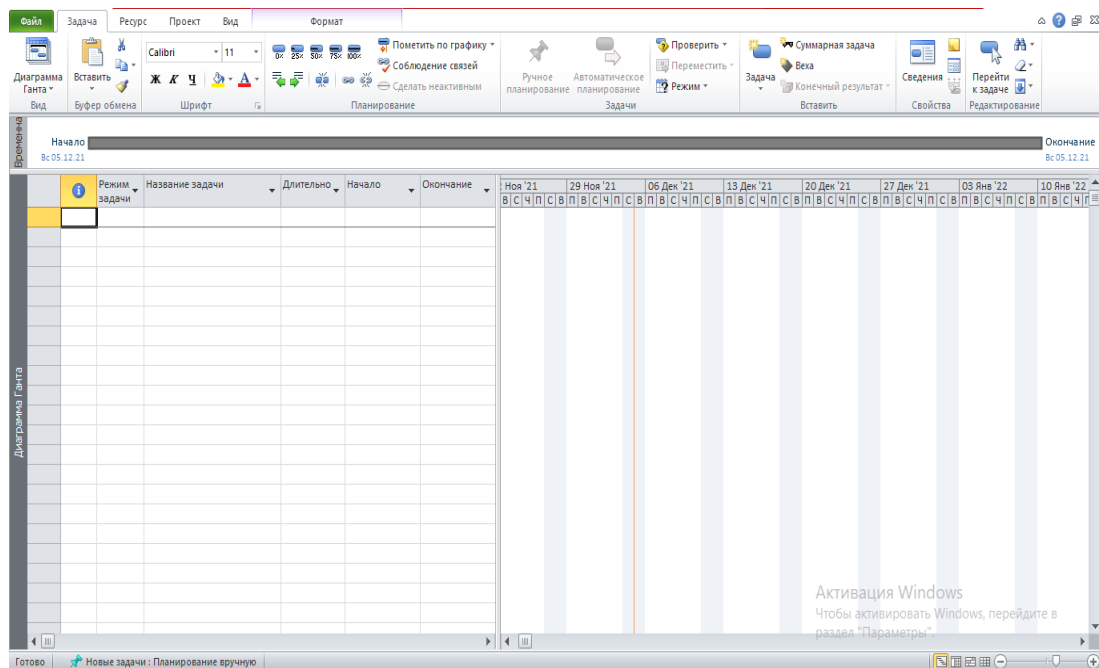


Рис. 1 Загальний вигляд вікна Microsoft Project-2010

Наступним поширеним інтерфейсом системи УП є Primavera Project Planner. Primavera Project Planner центральний програмний продукт родини Primavera, добре відомий в усьому світі. Сьогодні Primavera Project Planner використовують для управління середніми і великими проектами в різних сферах, хоча найбільшого поширення цей програмний продукт набув у сфері управління будівельними та інженерними проектами. Для моделювання проекту Primavera Project Planner пропонує широкий набір інструментів, який включає близько двадцяти рівнів WBS. У програмі передбачається дев'ять типів робіт (задача, віха, гамак, зустріч тощо), усі типи залежностей між роботами, 10 типів обмежень. Поточний варіант проекту може порівнюватися з необмеженою кількістю базових планів. Приклад вікна інтерфейсу Primavera Project Planner представлено на рис. 2.

Primavera Project Planner надає такі додаткові можливості при використанні, а саме:

- можливість групування і впорядкування робіт за різними ознаками на різних рівнях деталізації проекту, що дозволяє подати інформацію в більш зручному вигляді залежно від конкретної управлінської ситуації. Наприклад, використовуючи ці засоби, усю інформацію з проекту можна згрупувати за

фазою проєкту на першому рівні ієрархії, за відповідальним ресурсом на другому і відсортувати за датою початку роботи – на третьому;

– можливість розбити екран по горизонталі для незалежного перегляду двох частин проєкту чи, використовуючи функцію Progress Spotlight, швидко виділити роботи, які потребують уваги в заданий період часу.

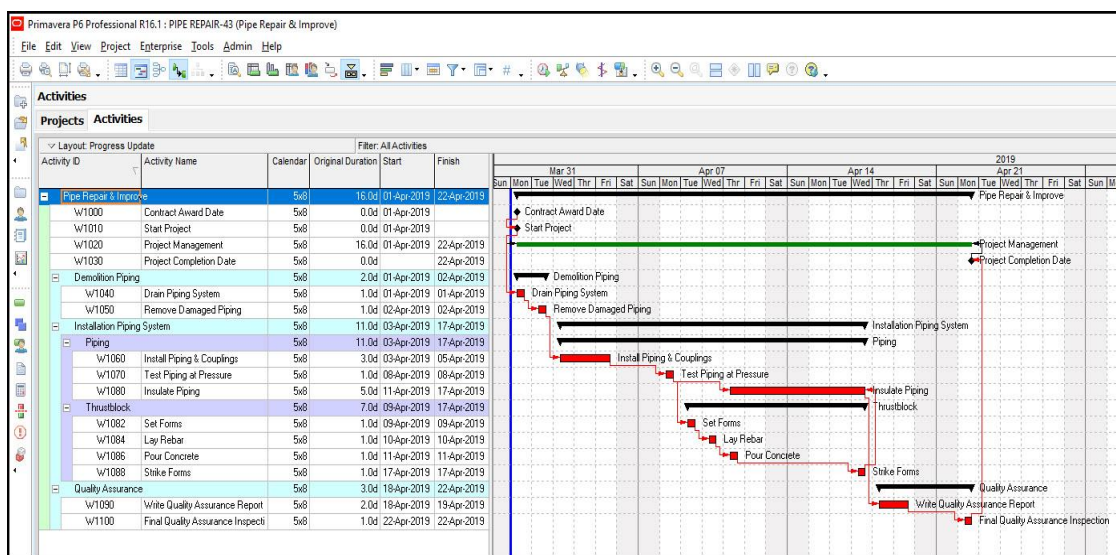


Рис. 2 Вигляд вікна інтерфейсу Primavera Project Planner

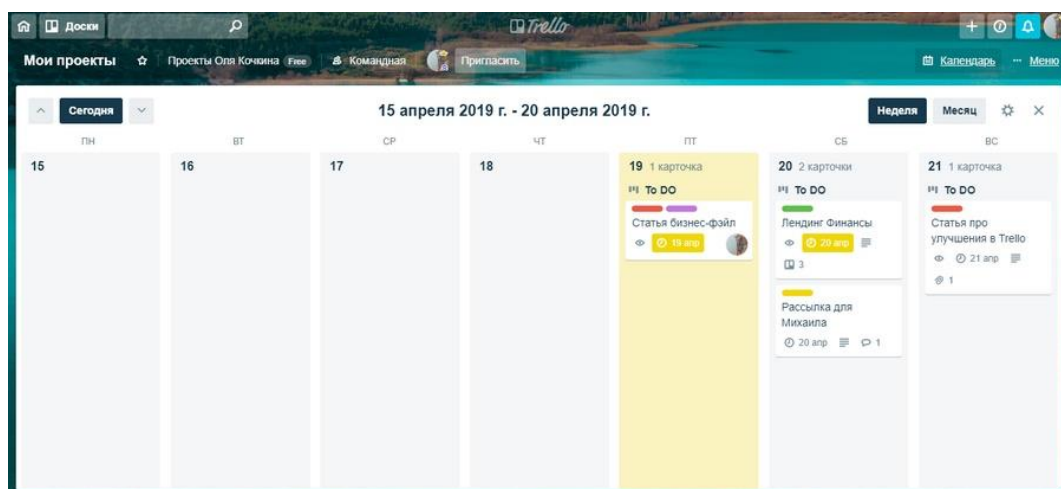
До недоліків Primavera Project Planner можна віднести обмеження за кількістю календарів. Окрім головного календаря проєкту, Primavera Project Planner дозволяє описати лише 30 додаткових календарів, у той час як можливість задавати індивідуальні графіки роботи для кожного ресурсу вже стало нормою в сучасних пакетах управління проєктами. Інше обмеження пов'язане з кількістю ресурсів, які контролюються під час вирівнювання профілю завантаження обмежених ресурсів.

Система управління контрактами Primavera Expedition є засобом для всебічного управління проєктною документацією (кресленнями, специфікаціями, контрактами, кошторисами тощо). Цей пакет дозволяє: відслідковувати рядки підготовки документів (планові й поточні), маршрут їх проходження; готувати і розсилати пакети документів учасникам проєкту; організовувати зберігання і пошук усієї необхідної документації; контролювати доходи і витрати за проєктом та оцінювати вплив змін, які вносяться, на вартість проєкту та його тривалість.

Якщо працювати над проєктом в команді то варто звернути увагу на такий мобільний інтерфейс, як Trello. Він відноситься до хмарних систем календарного планування і контролю. Trello надзвичайно простий,



зручний та приємний додаток. У Trello дуже комфортно вести спільні проекти. Тут усе організовано не у вигляді списків, а в форматі дошок. Можна додавати фото та відео, й вони будуть одразу показуватись при загальному перегляді. У аплікації чудова візуалізація – тут працювати не лише зручно, але й весело: обирати кольори для завдань та списків, додавати графіки та інші файли, спілкуватися з командою. Головною перевагою Trello є те, що ви бачите усі картки (відповідно, усі запущені проекти) одночасно і в певному стані їх виконання. Це дозволяє оцінити ситуацію, не відкриваючи усі списки та папки окремо. Також усі завдання можна делегувати, маркувати та ставити лейбли. Приклад мобільного інтерфейсу Trello на рис. 3.



*Рис. 3 Загальний вигляд мобільного застосунку інтерфейсу Trello*

Отже, при виборі використання інформаційних технологій у роботі над проектом варто звернути увагу на ціну продукту, зручність та комунікацію інтерфейсу та на набір інструментів.

Ціна це перший параметр у виборі продукту одні системи управління проектами поширюються безплатно (повністю або з обмеженнями), а інші – тільки за умов ліцензії. Сьогодні вартість ліцензії може коливатися від 800 до 1000\$. Якщо ви обираєте безкоштовні сервіси та програми то зверніть увагу на те, що у них буде урізаний набір інструментів, але для реалізації невеликого проекту його вистачає. Для складних і масштабних продуктів краще відразу підібрати платну професійну систему УП.

Якщо говорити про зручність інтерфейсу, то інтерфейс сервісу повинен бути зручним і зрозумілим для всіх членів команди. В іншому разі час, який фахівці могли б присвятити виконанню поставлених завдань,



підє на вивчення інтерфейсу, можливостей сервісу. Це призведе до затягування термінів здачі самого проекту.

Визначаючи набір інструментів бажано створити список інструментів, які точно знадобляться вам у роботі над проектом. Наприклад, створення календарних планів, групування завдань з можливістю коментування, фільтри по заданим параметрам, облік робочого часу, моделювання ризиків і аналітика, експорт та імпорт даних. Коли список буде готовий, вам залишиться лише ознайомитися з можливостями сервісів і вибрати той, що максимально підходить під ваші задачі.

Зручність комунікації є також важливим фактором при обранні системи УП. При обранні продукту необхідно звернути увагу на зручність чату для всіх членів команди. Якщо фахівці обговорюватимуть завдання поштою, в соціальних мережах і месенджерах, високий ризик, що важлива інформація загубиться або ж взагалі не дійде до адресата.

Отже, використання інформаційних технологій управління проектами потрібно починати із складання плану їх впровадження, що містить перелік задач, від формалізації процедур збирання, збереження інформації до здійснення змін в організаційній структурі підприємства, організації чи установі. Особливого значення в цьому випадку набуває планування і контроль за технічними та людськими ресурсами, які забезпечують повноцінну реалізацію проекту.

Аналізуючи інтерфейси системи УП ми можемо сказати, що при роботі над складними проектами варто обирати професійні версії програмних продуктів. До таких професійних продуктів ми відносимо Microsoft Project та Primavera Project Planner.

При реалізації більш простих проектів можна обрати мобільні інтерфейси, які у своєму використанні будуть зручні і доступні усім членам команди, а саме:

– Trello (одна з найпопулярніших систем управління проектами з хмарним сховищем даних. Дозволяє ставити завдання невеликим групам і стежити за ходом виконання проекту. Для роботи в Trello знадобиться лише email і доступ в інтернет):

– Бітрікс24 (багатофункціональний сервіс, який можна використовувати в якості системи управління проектами. Дозволяє ставити завдання і призначати відповідальних за їх виконання, встановлювати дедлайни, відстежувати загальний прогрес за проектом. Є вбудований чат для швидкої комунікації з усіма членами команди і детальна аналітика, яка допоможе визначити KPI кожного співробітника);

– Wrike (система управління проектами хмарного типу. Підходить для компаній будь-якого розміру і галузі. У сервісі можна створювати завдання і календарні плани, стежити за ходом реалізації проекту, вести облік часу і планувати бюджет, складати звіти, спілкуватися з колегами. Є інтеграція з корпоративним ПО, поштою та іншими сервісами);

– Worksection (багатофункціональний сервіс для управління бізнесом і проектами. Допоможе підвищити ефективність роботи малих і великих команд. У списку стандартних інструментів – проекти і завдання, розподіл ролей, попередження та нагадування, коментарі і наочне відображення прогресу у відсотках. Інтерфейс сервісу простий і інтуїтивно зрозумілий);

– Asana (англомовний сервіс для спільної роботи над проектами. Підходить для малих груп і великих команд. Дозволяє створювати завдання, деталізувати і тегувати їх, лишати коментарі, лайки і чек-листи).

Робота над проектом передбачає використання системи певних методів, які також реалізуються завдяки ІТ технологіям. До сучасних методів управління проектами ми відносимо: класичний проектний менеджмент, Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma, PRINCE2.

Класичний проектний менеджмент найбільш поширений метод управління проектами, він заснований на так званому «водоспадному» (Waterfall) або каскадному циклі, при якому завдання передається послідовно по етапах, що нагадує потік, схематично такий метод зображено на рис. 4.



Рис. 4 Схема класичного проектного менеджменту

Даний підхід орієнтований на проекти, в яких є строгі обмеження по послідовності виконання завдань. Наприклад, будівництво будинку – не можна зводити стіни без фундаменту.

Зазвичай виділяють п'ять етапів класичного проектного менеджменту.

Етап 1. Ініціація. Керівник проекту і команда визначають вимоги до проекту. На даному етапі часто проводяться наради та «Мозкові штурми», на яких визначається що ж повинен представляти із себе продукт проекту.

Етап 2. Планування. На даному етапі команда вирішує, як вона буде досягати мети, поставленої на попередньому етапі. На даному етапі команда уточнює і деталізує цілі і результати проекту, а також склад робіт по ньому. На підставі цієї інформації команда формує календарний план і бюджет, оцінює ризики і виявляє зацікавлених сторін.

Етап 3. Розробка. Дана стадія реалізується не для всіх проектів – як правило вона є частиною фази планування. У фазі розробки, характерною для технологічних проектів, визначається конфігурація майбутнього проекту і / або продукту і технічні способи його досягнення. Наприклад в ІТ-проектах на даному етапі вибирається мова програмування.

Етап 4. Реалізація та тестування. На цій фазі відбувається основна робота по проекту – написання коду, зведення будівлі і таке інше. Дотримуючись розробленого плану створюється зміст проекту, проводиться контроль за обраними критеріями. У другій частині цієї фази відбувається тестування продукту, він перевіряється на відповідність вимогам замовника і зацікавлених сторін. У частині тестування виявляються і виправляються недоліки продукту.

Етап 5. Моніторинг і завершення проекту. Залежно від проекту дана фаза може складатися з простої передачі замовнику результатів проекту або ж з тривалого процесу взаємодії з клієнтами щодо поліпшення проекту і підвищенню їх задоволеності, і підтримки результатів проекту. Останнє відноситься до проектів в області клієнтського сервісу і програмного забезпечення.

Для різних проектів потрібні різні фази реалізації – декому достатньо і трьох фаз, іншим набагато більше. Іноді використовується так званий «ітеративний водоспад», в якому кожен етап являє собою якийсь підпроект, в ході якого завдання реалізуються за фіксованими ітераціями. Але суть залишається одна – проект розбитий на етапи, які виконуються в строго певній послідовності.

Завдяки тому, що класичний проектний менеджмент строго прив'язаний до часу виконання завдань, як правило, заздалегідь визначеному на етапі планування, для реалізації проектів в рамках даного підходу відмінно

підходять інструменти календарно-сітьового планування.

Найпоширенішим інструментом календарно-сітьового планування є діаграма Ганта. Побудувати діаграму Ганта можливо з використанням інструментів професійних програмних пакетів таких як Microsoft Project і Primavera Project Planner.

Окреслюючи даний метод, ми можемо зазначити, що перевагою даного методу є те, що він вимагає від замовника і керівництва підприємства, організації чи установи визначити, що вони хочуть отримати, вже на першому етапі проєкту. Раннє включення приносить певну стабільність в роботу над проєктом, а планування дозволяє впорядкувати реалізацію проєкту. Крім того, цей підхід має на увазі моніторинг показників і тестування, що вкрай важливе при реалізації проєктів різного масштабу. Класичний підхід даного методу дозволяє уникнути стресів через наявність запасного часу на кожному етапі, закладеного на випадок будь-яких ускладнень і реалізації ризиків. Крім того, з правильно проведеним етапом планування, керівник команди завжди знає, якими ресурсами він володіє.

До слабких сторін класичного проєктного менеджменту можна віднести нетолерантність до змін. Класичний підхід найчастіш застосовується при реалізації будівельних та інженерних проєктів, в яких зміст проєкту залишається практично незмінним упродовж роботи над проєктом.

Наступним методом роботи над проєктом є Agile. Agile – гнучкий ітеративно-інкрементальний підхід до управління проєктами і продуктами, орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії всередині самоорганізованих робочих груп, що складаються з фахівців різного профілю. Існує безліч методів, які базуються на ідеях Agile, найпопулярніші з яких – Scrum і Kanban. Відповідно до даного методу, проєкт не розбивається на послідовні фази, він розбивається на маленькі підпроєкти, які потім «збираються» в готовий продукт (див. рис. 5).

З рисунку 5 видно, що ініціація і планування проводяться для всього проєкту, а наступні етапи: розробка, тестування і інші проводяться для кожного міні-проєкту окремо. Це дозволяє передавати результати цих міні-проєктів швидше, а приступаючи до нового підпроєкту (ітерації) в нього можна додати зміни без великих витрат і впливу на інші частини проєкту.

До сильних сторін Agile відносять гнучкість і адаптивність. Він може підлаштовуватися під практично будь-які умови і процеси, які відбуваються на підприємства, в організації чи установі. Окрім того, Agile добре підходить для проєктів з «відкритим кінцем» – наприклад, запуску

сервісу або блогу, розробка нових, інноваційних продуктів. У таких проектах висока частка невизначеності, а інформація про продукт розкривається по ходу проекту. В таких умовах реалізувати проект по «водоспаду» стає неможливо.

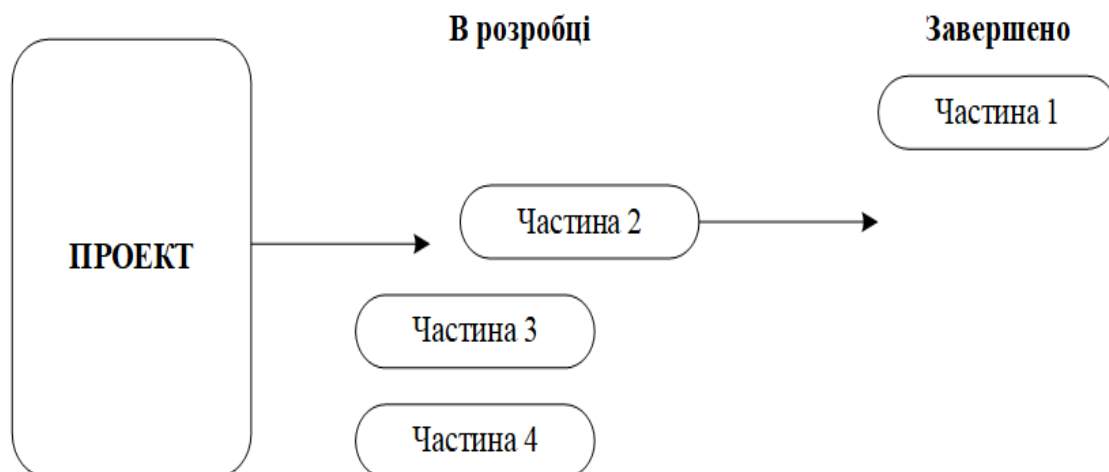


Рис. 5 Загальна схема управління проектом при використанні методу Agile

До слабких сторін Agile можна віднести набір принципів і цінностей. Слабка сторона методу полягає в тому, що кожній команді доведеться самостійно складати свою систему управління, керуючись принципами Agile. Це непростий і тривалий процес, який потребує змін всередині самого підприємства, організації чи установи.

Наступним методом є метод Scrum. Він розбиває проект на частини, які відразу можуть бути використані замовником для отримання цінності, які називаються product backlog. Потім ці частини розбиваються за пріоритетом власником продукту – представником замовника в команді. Найважливіші «частини» першими відбираються для виконання в спринті (ітерації в Scrum), що тривають від 2 до 4 тижнів. В кінці спринту замовнику видається робочий інкремент продукту – найважливіші «частини», які вже можна використовувати.

Наприклад, сайт з частиною функціоналу або програма, яка вже працює. Після цього команда проекту приступає до наступного спринту. Тривалість у спринті фіксована, але команда вибирає її самостійно на початку проекту, виходячи з проекту і власної продуктивності. Схема процесу Scrum зображена на рис. 6.



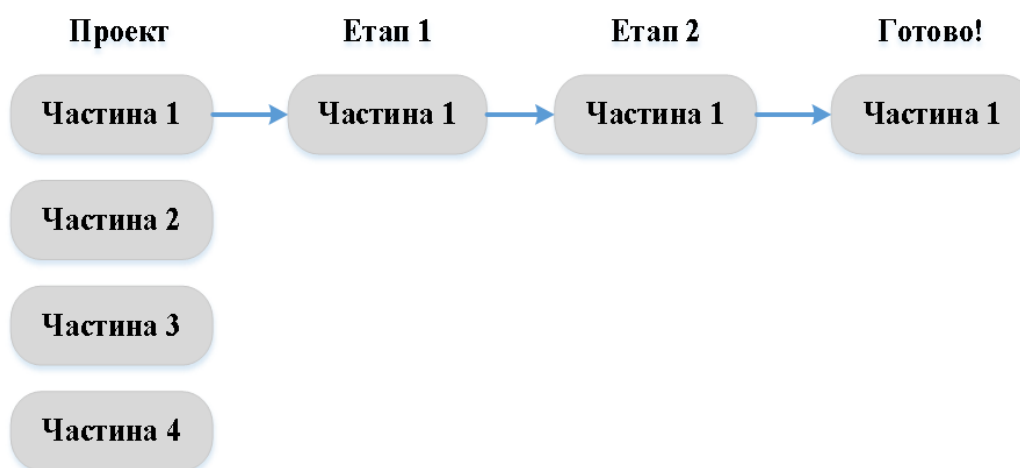
Рис. 6 Схема процесу Scrum

З рисунку 6 видно, що основна структура процесів Scrum обертається навколо 5 основних зустрічей (фаз/процесів): упорядкування беклогу, планування спринту, щоденна літучка, підведення підсумків спринту і ретроспективи спринту.

Перевагою цього методу є «швидкі перемоги» в поєднанні з толерантністю до змін. Крім того, цей фреймворк підходить для ситуацій, коли не всі члени команди мають достатній досвід в тій сфері, в якій реалізується проект – постійні комунікації між членами командами дозволяють зменшити недостачу досвіду або кваліфікації одних співробітників за рахунок більш кваліфікованих колег.

Scrum дуже вимогливий до команди проекту і це є основним недоліком цього методу. При використанні методу Scrum команда має складатися з 5-9 членів і бути кросфункціональною – тобто члени команди повинні володіти більш ніж однією компетенцією, необхідної для реалізації проекту. Наприклад розробник програмного забезпечення повинен володіти знаннями в тестуванні і бізнес-аналітиці. Крім того, члени команди повинні бути «командними гравцями», активно брати на себе відповідальність і вміти самоорганізуватися.

При реалізації методу Lean, так само, як і під час використання Scrum, робота розбивається на невеликі пакети поставки, які реалізуються окремо і незалежно. Але в Lean для розробки кожного пакету поставок існує потік операцій з етапами. Як і в класичному проектному менеджменті, це можуть бути етапи планування, розробки, виробництва, тестування і поставки – або будь-які інші необхідні для якісної реалізації проектів етапи. Схема реалізації методу Lean представлена на рис. 7.



*Рис. 7 Схема методу Lean*

З рисунку 7 видно, що етапи Lean і їх гнучкість дозволяють бути впевненими в тому, що кожна частина проекту реалізується так, як потрібно. У Lean не прописані чіткі межі етапів, як в Scrum прописані обмеження спринтів. Крім того, на відміну від класичного проектного менеджменту, Lean дозволяє паралельно виконувати кілька завдань на різних етапах, що підвищує гнучкість і збільшує швидкість виконання проектів. Використовуючи ідеї Lean можна самостійно створити систему, що задовольняє вимогам в управлінні проектами.

Створений інженером компанії Toyota Taiichi Ono в 1953 році, Kanban дуже схожий на схему промислового виробництва. На вході в цей процес потрапляє шматочок металу, а на виході виходить готова деталь. При використанні методу Kanban дозволяється залишити незакінчене завдання на одному з етапів, якщо його пріоритет змінився і є інші термінові завдання. Невідредагована стаття для блогу, підвішена без дати публікації або частина коду функції, яку можливо не включатимуть в продукт – все це нормально для роботи по Kanban.

Kanban не обмежує час спринтів, немає ролей, за винятком власника продукту. Kanban дозволяє члену команди вести кілька завдань одночасно,

чого не дозволяє Scrum. Також ніяк не регламентовані зустрічі за статусом проекту – можна робити це як зручно, а можна не робити взагалі.

Для роботи з Kanban необхідно визначити етапи потоку операцій (workflow). У Kanban вони зображуються як стовпці, а завдання позначають спеціальні картки. Картка переміщується по етапах, подібно деталі на заводі, що переходить від верстата до верстата, і на кожному етапі відсоток завершення стає вище. На виході ми отримуємо готовий до постачання замовнику елемент продукту. Дошка зі стовпцями і картками може бути як справжньою, так і електронною – навіть тут Kanban не накладає ніяких обмежень на користувачів. Схема застосування методу Kanban представлена на рис. 8.

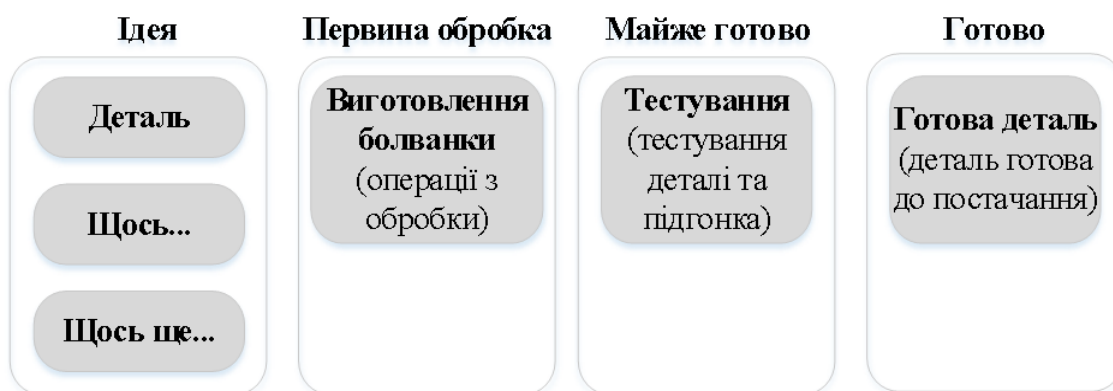


Рис. 8 Схема процесу Kanban

Наступним методом є метод Six Sigma. Six Sigma – це методологія що використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів. Стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи зі знаходження і виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача.

Спочатку метод розроблявся компанією «Motorola» та її інженером Білом Смітом (з 1986 року), але зараз ним користуються багато компаній. Значний вплив на його розвиток справили попередні концепції вдосконалення якості продукції, наприклад методології контролю якості, тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM) та нульових дефектів.

Це більш структурована версія Lean ніж Kanban, в яку додано більше планування для економії ресурсів, підвищення якості, також зниження кількості браку і дефектів.



Кінцева мета проекту – задоволення замовника якістю продукту, якої можна досягти за допомогою безперервного процесу поліпшення всіх аспектів проекту, заснованому на ретельному аналізі показників. При реалізації даного методу було запропоновано процес, що складається з п'яти кроків (DMEDI) (див. рис. 9):

1. Визначення (Define): перший етап дуже схожий на ранні етапи інших систем проектного управління. На ньому визначається зміст проекту, збирається інформація про передумови проекту, ставляться цілі.

2. Вимірювання (Measure): орієнтований на збір і аналіз кількісних даних про проект. На даному етапі визначається, які показники будуть визначати успіх проекту і які дані потрібно збирати і аналізувати.

3. Дослідження (Explore): на стадії дослідження менеджер проекту вирішує, яким же чином команда може досягти поставлених цілей і виконати всі вимоги в строк і в рамках бюджету. На даному етапі дуже важливо нестандартне мислення керівника проектів при вирішенні проблем, що виникли.

4. Розробка (Develop): на даному етапі реалізуються плани і рішення, прийняті на попередніх етапах. Важливо розуміти, що на даному етапі необхідний детальний план, в якому описані всі дії, які потрібні для досягнення поставлених цілей. Також на даному етапі вимірюється прогрес проекту.

5. Контроль (Control): ключовий етап. Його основне завдання – довгострокове поліпшення процесів реалізації проектів. Даний етап вимагає ретельного документування витягнутих уроків, аналізу зібраних даних і застосування отриманих знань як в проектах, так у всій компанії в цілому.

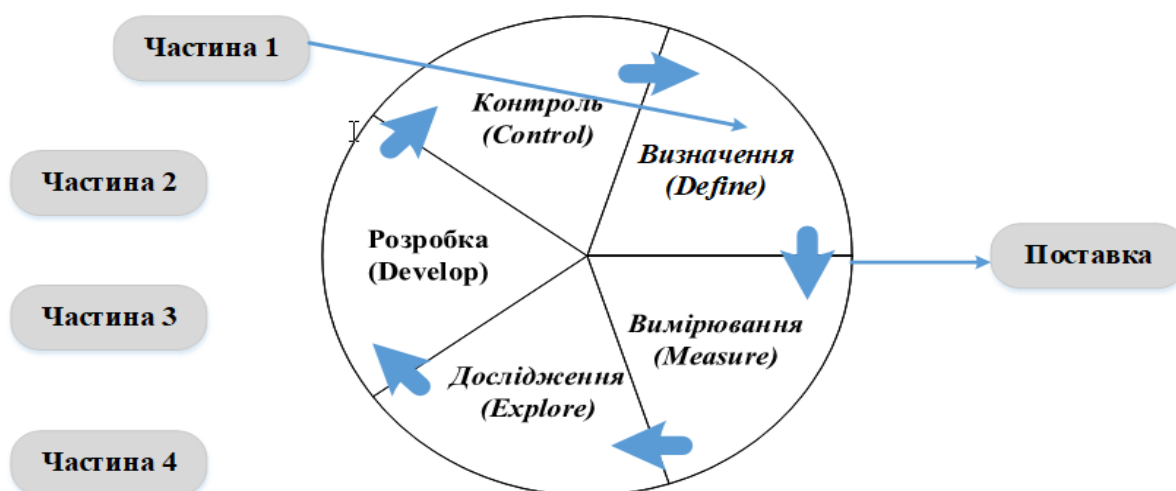


Рис. 9 Схема процесів за методод Six Sigma

Метод PRINCE2 був розроблений Британським Урядом у 1989 році, назва цього методу походить від акроніму «PRojects IN Controlled Environments version 2», що перекладається як «Проекти в контрольованому середовищі версія 2». На відміну від гнучких методів, PRINCE2 не використовує ітеративний підхід до проекту. Якщо порівнювати PRINCE2 з іншими методами, то його можна порівняти з гібридом класичного підходу до проектного управління та концентрації на якості метода Six Sigma (див. рис. 10).

Методологія PRINCE2 на відміну від PMBOK не містить:

- спеціалізованих аспектів управління проектом, наприклад, галузевих;
- конкретних практик та інструментів управління проектами, таких як діаграма Гантта, WBS та ін.

PRINCE2 концентрується на управлінських сторонах проекту, виражених в семи принципах, семи процесах і семи темах проекту.



Рис. 10 Схема процесу за методом PRINCE2

З рисунку 10 видно, що 7 принципів визначають загальні правила управління проектами по PRINCE2, визначають базу методології; 7 процесів визначають кроки просування по проектному циклу; 7 тем – аспекти, за якими проводиться контроль для досягнення успіху проекту.

Крім того, PRINCE2 рекомендує адаптувати методологію під кожен конкретну організацію.

На початку проекту PRINCE2 пропонує нам визначити 3 основних аспекти проекту:

- Бізнес-аспект (Чи принесе цей проект вигоду?)
- Споживчий аспект (Який потрібен продукт, що ми будемо робити?)
- Ресурсний аспект (достатньо у нас всього, щоб досягти мети?)

У PRINCE2 більш чітко визначена структура команди проекту, ніж у більшості підходів до проектного управління. Це пов'язано з тим, що PRINCE2 орієнтований на масштабні державні проекти і великі організації.

Згідно PRINCE2 у кожного члена команди є своя чітка роль в кожному з 7 процесів (див. рис. 11):

– Початок проекту (Starting up a project): у ході даного процесу призначається менеджер проекту і визначаються загальні вимоги до характеристик продукту. Менеджер проекту, чиє основне завдання – увага до деталей, звітує перед керуючим комітетом проекту, який відповідає за загальне керівництво проектом. Саме керівний комітет стежить за тим, щоб проект не збився з курсу, і він же повністю відповідає за успіх проекту.

– Ініціація проекту (Initiation a project): у ході даного процесу менеджер проекту складає «Документацію по ініціації проекту», в якій міститься план проекту за стадіями. Стадії можуть тривати різну кількість часу, але, як і в класичному підході, вони слідуєть строго одна за одною.



Рис. 11 Схема ролей в PRINCE2

– Керівництво проектом (Directing a project): даний процес надає можливість керуючому комітету нести спільну відповідальність за успіх проекту, не заглиблюючись в деталі, які знаходяться в межах повноважень менеджера проекту.

– Контроль стадії (Controlling a stage): при реалізації проекту, навіть в ідеальних умовах, будуть вноситися певні зміни. Процес «Контроль стадії» реалізує один з принципів PRINCE2 – принцип управління за винятками. В обов'язки менеджера проекту входить відстежувати в ході виконання стадії відхилення від планових параметрів проекту щодо термінів, змісту, бюджету та ін. Якщо ці відхилення перевищують дані керівнику проекту керуючим комітетом повноваження (в термінології PRINCE2 – допуски), менеджер проекту зобов'язаний проінформувати комітет з управління та запропонувати шляхи виходу із ситуації.

– Управління створенням продукту (Managing Product Delivery): процес управління виробництвом продукту є взаємодією менеджера проекту і менеджера команди зі створення одного з продуктів проекту. В обов'язки менеджера проекту в даному процесі входить делегування повноважень по створенню продукту менеджеру команди і приймання створеного продукту.

– Управління кордонами стадії (Managing a stage boundary): у ході даного процесу менеджер проекту надає керуючому комітету всю необхідну інформацію для оцінки результатів пройденої стадії і прийняття рішення про перехід на наступну стадію.

– Завершення проекту (Closing a project): одна з відмінностей PRINCE2 в тому, що процес завершення проекту не виділяється в окремий етап або стадію, як в класичному підході, а виконується в рамках фінальної стадії створення продукту. Мета процесу – підтвердити, що продукт проекту прийнятний, або проєкт не може принести нічого корисного.

PRINCE2 може бути адаптований для проєктів будь-якого масштабу і будь-який предметної області. Методологія даного методу пропонує конкретні рекомендації щодо зміни життєвого циклу проекту, рольової моделі і набору обов'язкових документів відповідно до потреб проекту.

Отже, проаналізовані вище методи управління проектами лише підтверджують той факт, що важливим аспектом при роботі над проектом є використання ІТ технологій управління проектами, які в свою чергу дозволяють якісно та ефективно організувати роботу над проектом.

Впроваджуючи інформаційні системи управління проектами підприємств, слід пам'ятати, що використання інформаційних систем потребує певних змін процесів управління підприємством. Реалізація

різних функцій інформаційної системи управління проєктами може впливати на роботу різних підрозділів підприємства, організації чи установи. Тому підключення підприємства до нової інформаційної системи управління проєктами варто здійснювати поступово. А сам процес впровадження потребує системного підходу, що передбачає планування комплексу робіт і контроль за їх здійсненням. Тобто використання інформаційних технологій в управлінні проєктами підприємства, організації чи установи потребує проведення попередніх досліджень інформаційних механізмів удосконалення системи управління проєктами, що передбачає ефективне управління проєктами та контролю їх виконання.


### **Список використаних джерел**

1. Маріям Уйсімбаєва. Проєктна діяльність: теоретичні аспекти. *Витоки педагогічної майстерності*. 2014. Вип. 13. С. 258-263. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/2932/1/Uisimbaeva.pdf>
2. Енциклопедія освіти / голов. ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
3. Ассаул В. Метод проєктів у виховній роботі. Проєктна діяльність у ліцеї: компетентнісний потенціал, теорія і практика: наук.-метод. посіб. / за ред. С.М. Шевцової, І.Г. Єрмакова, О.В. Батечко, В.О. Жадька. Київ: Департамент, 2008. 520 с.
4. Паращенко Л. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні : методології, стратегії, механізми: монографія. Київ: «Майстер книга», 2011. 536 с.
5. Калініна Л. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія. Київ: Айлант, 2005. 275 с.
6. Амельницька О. Механізми в системі управління виробничо-господарською діяльністю локальних електричних мереж. *Інновації в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: зб. наук. праць Донецького держ. ун-ту управління. Серія «Державне управління»*. Донецьк, 2007. Т. VIII. Вип. 88. С. 11–18.
7. Дубініна О.В. Інформаційне забезпечення організаційного механізму діяльністю ЗНЗ. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*. 2015. № 1. С. 40-49. URL: <file:///C:/Users/Vladimir/Downloads/18-Article%20Text-32-1-10-20190112>
8. Малицький А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством : сутність і структура. Шоста всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. «Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив». 2010. С. 378.

9. Краткий экономический словарь / под ред. А. Азрилияна. М.: Ин-т новой экономики, 2001. 1088 с.
10. Механізм. Вільна енциклопедія. «Вікіпедія». URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%BC>
11. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнар. екон. фундація, 2000. 480 с.
12. Круглов М. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов – М : Русская деловая лит-ра, 1998. 360 с.
13. Ілляшенко К.В., Аналіз інформаційного забезпечення діяльності підприємства. *Зб. наук. праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2012. № 1(17). URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/3558>
14. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: ученик. – 6-е изд, испр. и доп. М.: Дело, 2006. с. 296
15. Бродська А.О. Використання інформаційних технологій в управлінні проектами підприємств. *Управління розвитком складних систем*. (13). URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-13/8-11.pdf>


**Galina Berezhna,**

PhD in Economics, associate professor,  
Department of Public Administration and Project Management,  
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology  
SIHE «University of Educational Management».  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-0596-8534>

**Oksana Kovtun,**

PhD in Public Administration, associate professor,  
Department of Public Administration and Project Management,  
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology  
SIHE «University of Educational Management».  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-0159-730X>

## **WOMEN IN PROJECT MANAGEMENT: CURRENT STATE, CHALLENGES, PROSPECTS**

The importance of diversity in project management was emphasized [1; 2; 3]. T. Okoro considered prioritizing diverse talent as a key resource for enhancing project success, and one way to achieve it – to increase women’s participation in project management (in numbers as well as in levels and scope of programs and projects) [1]. The Australian Institute of Project Management (AIPM) identified “diversity by default” as one of its core values but reported still low level of female members (22%) [2]. The research [3] defined diversity from two perspective (gender and ethnic/racial characteristics) and analyzed the relationship between the level of diversity in the leadership of large companies and companies financial performance. Authors found a statistically significant relationship (correlation) between them [3].

Issues of women as project managers were studied from different aspects. Thus paper [4] examined the benefits of increasing participation of women in project management as well as factors which determine their effectiveness (case of Poland). In [5] women project managers were explored as a group in the present project context within which they work in order to identify their project challenges and perspectives in this profession. Another paper [6] examined the extent to which workplace problems may cause low numbers of women project managers based on survey of the Australian Institute of Project Management members.

Other area of research concerns the women representation in the leadership of major projects [7]. This report explored wider issues of social



responsibility, organizational culture and gender equality in order to find answer why did women continue to be underrepresented in leadership of major projects and what it could mean for the project management profession [7]. In paper [8] author examined whether women have advantages over men at transformational leadership (with more emphasizing on emotional intelligence and interpersonal skills) and if so what are the reasons of women underrepresentation in project leadership. The differences in gender managerial styles were studied in paper [9].

L. Henderson and R. Stackman explored gender differences in project managers related to gender differences in their team members (location to one another, use of technology, the cost and size of project teams) [10]. Gender equality issues of the project strategic management in R&D organizations (case of Serbia) were examined in paper [11].

L. Atkins-Hansen in [12] examined women in project management through a “glass ceiling” concept (invisible barriers that prevent from advancing movement-development) which can be analyzed from two perspective: 1) individual project manager (particular female) and 2) the project management discipline. In [13] negative consequences of “glass ceiling” regarding women in non-traditional jobs (particularly female project managers) as well as the attitudes and perceptions that prevent women to reach their full potential as project managers were explored.

Also authors examined articles from key specialist journal “Gender in Management” (GIM) published over the period 2016–2020. GIM is the leading journal in the field with focus on empirical research, theoretical developments, practice and current issues within the context of gender, management and leadership particularly the theme of female entrepreneurship and management [14].

The main focuses of research over this period were corporate governance, analysis of differences between women and men (from different prospects) and conflict of interests. The topic of women’ leadership particularly in male-dominated industries and gender diversity in top management were examined in a lot of articles. However the topic of women in project management received less attention. In this context worth mentioned article of G. Olofsdotter and L. Randevag which examined how masculinities are reproduced in project-based organizations (based on case study of construction project managers) with practical recommendations of creating more equal work-environment in the construction industry for female and male managers [15].

The main point of this paper is to find out answers on following questions:

1) what is project management now and how it would change in the



future;

- 2) what is the current state of women in project management profession;
- 3) challenges for women as project managers;
- 4) prospects for women in project management – how to meet challenges and solve problems.

**Women in project management: current state.** Project management is a relatively new area still developing as profession [7], however the last years world demand for project management is rapidly increasing [4].

By the estimation of the World Bank more than 20% of global economic activity proceeds as projects [7]. Projects differ in size, cost, scale: from small local or within-company projects to multi-national, multi-million-valued, development-critical, politically sensitive projects aiming to solve the most complex world challenges.

Many companies worldwide implement project management in their operations which leads to advancing project management towards higher levels, with more strategic focus and alignment with organizational goals [12].

Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027 report (Project Management Institute, PMI) estimates that by 2027 87,7 million individuals working in project management-oriented roles will be needed across the globe [16]. Projectification studies that were conducted in particular countries or regions, including Germany (German Project Management Association, GPM), Norway and Iceland, suggest that the average national projectification level is around 33% of the country's GDP [7].

In this context the skills deficit is indicated to become a global issue to be addressed in all regions (skills gap) [1] and project-based organizations are challenged by increasing skill shortages [2].

With growth of project management professionalisation issue of advanced paradigm becomes important [7]. The high role in this process plays organizations like Project Management Institute and their charters in countries around the globe, International Project Management Association – IPMA, national project management organizations (Australian Institute of Project Management – AIPM, Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD).

Important issue for achieving project success and overcoming this shortage of employees considers diversity [1]. Taking in consideration that project management has been a male-dominated profession and still remained despite a significant increase of “critical mass” of women (for many reasons which would be characterized later in paper) diversity means first of all increasing participation of women [4]. So diversity would define as a number of women participating in project management at all levels.

Managerial careers in general have traditionally been male oriented with women considering being less effective exerting authority [6]. In addition to complex challenges for project management profession due to high uncertainty and ambiguity embedded in project environments women face the added challenges.

Current context of project management for women:

- 1) the marginalization of women from the role of project manager (project manager is non-traditional job for women) [13];
- 2) the lack of women in the leadership of major projects (women working in the profession of project management are not breaking into the significant role of project manager) [7].

The research results (based on the log-linear analysis of 211 female project managers in North America) show significant associations among women project managers' career, age, cost of their projects, and their professional certifications [5]. Demographics and characteristics that exemplify the project and team environments for women project managers:

- 1) women 50+ years old are more likely to have a project management certification;
- 2) women 50+ years old are more likely to have managed more costly projects;
- 3) women with a project management certification are more likely to have managed larger projects;
- 4) larger projects are more likely to cost more and have more geographically dispersed project members [5].

Factors which explained the under-representation of women in the leadership of larger projects:

- 1) most comes from STEM subjects and via particular "project-dense" sectors – engineering, construction, technology, defense, transport – that are still predominately male (from school to graduation and career choice);
- 2) challenges of balancing an all-encompassing leadership role with other responsibilities (caregiving roles are still predominantly of women);
- 3) "social judgment and ideals" of leadership (stereotypes and perceptions – old and new – of the roles men and women play at work and in society) [7].

Researches identified four advantages and four disadvantages for female project managers (Table 1) [5].

*Table 1*

**Women’s self-described advantages and disadvantages working in the project management profession**

| Type                  | Characteristic   |
|-----------------------|--|
| <b>Advantages</b>     |  |
| Hurdlers              | Strengths in communication, collaboration, and building professional relationships enabled them to overcome barriers in their roles as project managers. |
| Context setters       | Context-sensitive and empathetic styles as project managers  |
| Team managers         | Being competent team managers (to bring diverse people together on project teams, and knowledge of how to create cohesiveness)                           |
| Presence              | The unique manifestations of women project managers as themselves  |
| <b>Disadvantages</b>  |  |
| “It is a man’s world” | Men controlling power circles or inner circles from which women were excluded  |
| Proving credibility   | Credibility gaps between women and the men with whom they work   |
| Stereotypes           | Women were negatively stereotyped in some manner   |
| Dismissed             | Being pushed aside, discounted, and/or dismissed by males in their workplaces  |

*Source: [5]*

The interest in gender equality issue within the concept of project management is growing in the literature [11]. However in Ukraine this direction of research is at the beginning stage (there are no systematic studies on the role and participation of women in project management). Lack of data (not mentioned of its gender aggregation) on project management is one of the obstacle on this way.

In the context of project management professionalisation there are 2 bodies in Ukraine:

- 1) Ukrainian Project Management Association “UPMA”/”UKRNET” [17];
- 2) Project Management Institute Ukraine Chapter “PMI Ukraine Chapter” [18].

Ukrainian Project Management Association “UPMA” is a professional project management association in Ukraine which is “focused on promoting

project, program and portfolio management using the competence development models of stakeholders with the possibility of their international certification” [17]. Since 1993 UPMA is a member of the International Project Management Association (IPMA). Since 1997 UPMA has a direct cooperation agreement with a Project Management Institute (PMI).

Among other types of professional activities UPMA conducts international certification of professional project managers, organizations, consultants and trainers (teachers) based on the IPMA system. UPMA’s website [17] provides information on project managers who have received certificates based on which gender data desegregation was made (Table 2).

*Table 2*

**Certified project managers (based on the data from UPMA – Ukrainian project management association)**

| Type / level of certification | Female project managers | Male project managers |
|-------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| PPMC                          | 1                       | 2                     |
| PMC                           | 2                       | 4                     |
| Level A                       | 10                      | 25                    |
| Level B                       | 18                      | 51                    |
| Level C                       | 17                      | 50                    |
| Level D                       | 7                       | 23                    |
| Level E                       | 18                      | 24                    |
| P2M                           | 31                      | 91                    |
| Total                         | 104                     | 270                   |
|                               | 27,8%                   | 72,2%                 |

*Source: [17]*

Only 27,8% women holds professional certificates granted from UPMA. Taking in consideration that women with a project management certification are more likely to have more opportunities for prominent careers this gender gap could be starting point for future researches.

The Project Management Institute Ukraine Chapter (“PMI Ukraine Chapter”) is official representative of the international non-profit organization Project Management Institute (PMI). The top-management of “PMI Ukraine Chapter” (gender structure):

- 1) President – 1 (man);
- 2) Vice presidents – 7 (2 women; 5 men) [18].

Only 2 women (25%) are on senior leadership position in organization. Such disproportion between men and women in project manager role is confirmed also by the gender structure of PMI association, where in 2008 30% of the members were women and 70% men.

**Challenges and prospects for women as project managers.** Common barriers to women's advancement in profession (particular in project management):

1) the leaky pipeline (the problem of retaining women at every level of the organization);

2) maternity and caring (significant "funneling" of women before reaching senior leadership roles occurs around the ages of 28–40, and is particularly challenging for those returning from maternity leave);

3) recruitment (there are gendered barriers facing women seeking new employment opportunities);

4) leadership (the pressures of leadership roles mean that women aren't always seen as a desirable option, negative attitudes about the ability of women to lead);

5) gender pay gap (a difference in the pay of men and women – women typically earn less than men in comparable work);

6) sexist stereotypes (sexist behaviors and attitudes persist in organizations);

7) apathy towards diversity and gendered career choices (the push for gender balance masks the differences in representation between typically female-dominated and male-dominated professions) [7; 13].

Women project managers' challenges could be divided on 2 groups:

1) general (the gender issues common for all types of women' professional development, reflection of historically masculine domination in societies):

- traditional stereotypes towards women;
- discrimination against women at the workplace;
- difficulties of combining work and family;
- difficulties of accessing informal networks, and mentoring relationships;
- lack of support from male and female colleagues;
- low level of motivation, self-confidence, and career aspiration;

2) specific (the project culture additional challenges to women):

– organizing under conflict, co-operative leadership, integrative thinking, ability to make quick decisions to adapt to the changing and group working dynamics;

– different management styles and adopting male styles to survive in a masculine environment;

- insufficient initial understanding of the project team cultures;
- difficulty working with people onsite because of harassment and joking;
- difficulties in applying particular project management techniques [2; 4; 6].

Research findings regarding the job challenges that women project managers identify reveal six significant factors: visibility/risk, informal/persistence, formality, networks, newness, and diversity [5].

A difference in the pay of men and women for comparable work in Ukraine is more than 20%. According to the State Statistics Service in Ukraine the ratio of average wages of women and men is ranged 75–79% (Table 3) [19].

*Table 3*

### **A difference in the pay of men and women for comparable work in Ukraine**

|            | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ratio, %   | 74,9        | 74,6        | 78,8        | 77,7        | 77,2        |
| Pay gap, % | 25,1        | 25,4        | 21,2        | 22,3        | 22,8        |

*Source: [19]*

The target set for 2020 is 80% (decreasing gender pay gap to 20%).

AIN published a research by hh.ua on wages in the project management sector in Ukraine. Experts analyzed this sector by vacancies over the past 5 years in terms of gender desegregated data. The main results of the study [20]:

1) men top-managers significantly prevailed on women (70% of men's resumes and 30% of women's resumes, 2019);

2) gender differences in project management areas (men apply more: Production, Transport, Logistics, Finance; women apply more: Sales, Marketing, Advertising, PR, HR);

3) significant difference in expected income from men and women (Table 4).

*Table 4*

### **Expected income applying on project manager position**

| Salary range, UAH | Women, % | Men, %    |
|-------------------|----------|-----------|
| Up to 24 400      | 29       | 23        |
| Up to 48 800      | 56       | 38        |
| Up to 73 200      | <b>5</b> | <b>19</b> |
| Up to 97 700      | 5        | 9         |
| Up to 122 100     | 5        | 5         |
| More than 122 200 | 0        | 6         |
| Total             | 100      | 100       |

*Source: [20]*

These challenges result in the lack of career progress, inappropriate job assignment and training opportunities available for women; reduces the number of high profile projects and assignments offered to women; leads to the scarcity of females in decision-making positions.

Even in industries where the majority are women as, for example, in cultural management in Ukraine, women' role is usually less visible and valuable comparing to men. Often, even on similar roles and positions (as project managers), women in practice do more. Among the recommendations to change this situation should be mentioned following: promoting of women's self-realization models through educational initiatives and/or in the media, implementation of best practices and increasing women representation.

A strategic response prioritizing diverse talent as a key resource for delivering successful projects has been seen as a mean to ultimately increase women's participation at all levels of project, programme and portfolio management. A five key elements strategy is proposed and advocated (Table 5) [1].

*Table 5*

**Strategic approach "Diverse talent"**

| <b>Key elements</b> | <b>Main points</b>  |
|---------------------|---|
| Leadership          | Vision<br>Communication<br>Embedding change   |
| Processes           | Inclusive<br>Flexible, not stifling<br>Resolve bottlenecks                                  |
| Culture             | Culturally intelligent<br>Emotionally intelligent<br>„Investors"                            |
| Innovation          | Multiple entry routes including career changers<br>Spot and encourage<br>Welcome and reward |
| Nurturing           | Explicit and fair progression routes<br>Challenging opportunities<br>Developing talent      |

*Source: [1]*

Another way to increase women participation in project management at all levels could be achieved through dedicated programmes that focus on specific goals (so called diversity programs) [3]. These programmes could be

designed to raise the representation of women in project-oriented organizations as well as in particular projects. McKinsey has identified techniques that can be used to enhance the effectiveness of diversity programmes [3].

Identifying and sharing good practice could be another way to increase role and participation women in project management for three reasons:

- 1) increasing visibility of women project managers at all levels of their careers as well as their professional achievements would create positive role models;
- 2) interactive experience and supporting networks;
- 3) creating the right context for diverse talent to thrive [1].

Some employers provide brilliant examples of good practice. BAE Systems (a company with a large cohort of project managers and ranked fourth in The Times top 50 Employers of Women) have a five strand vision on diversity and inclusion that attracts, supports and retains its employees [1].

The good practice should be shared and promoted by wide range of stakeholders (groups, educators and employers/employees who together can change behaviors and culture). This is especially important task and priority for leadership with influence in professional institutions, organizations or groups to formulate strategy as well as prioritize and champion considered initiatives.

Powerful project management organizations already advocate ideas of empowering women in project management. Australian Institute of Project Management (AIPM) have identified “the eight imperatives” that Australian governments, society, AIPM members and project management industry need to address to remove the barriers to women’s progression generally, and project management careers in particular:

- 1) valuing women;
- 2) workforce participation;
- 3) affordable childcare;
- 4) flexible work;
- 5) industry and occupational segregation;
- 6) gender pay gap;
- 7) superannuation gap;
- 8) workplace psychological safety [2].

Researchers determine the following conditions for success these initiatives and interventions:

- 1) the intervention must be part of a “coherent plan” with sufficient time schedule and resource;
- 2) the company (projects) must have an inclusive culture;
- 3) the intervention frame should be designed in a way that shapes all



employees;

4) initiatives should seek to transform or challenge the balance of power in an organization (projects);

5) the approach should be intersectional, complex; challenging the base of privilege;

6) the interventions should call for the reflexivity of participants and individuals experiences within a wider context of societal inequality [7].

Nowadays there is a tendency to increase the participation of women in the management generally and in project management particularly [4]. Women project managers develop their networks (both formally and informally) for support, visibility and encouragement [5]. One example of the initiatives is Celebrating Women in Project Management by Elise Stevens. By her own words she provides “a channel for women’s voices to be heard, supported and embraced in project management” through creating network of female project managers [21].

**Conclusions.** Despite the tendency to increase participation of women in project management they are still under-represented and project manager marks as non-traditional job for women. Women working as project managers usually are not assigned to significant role and mega-projects. Beyond managing complex projects, women face the added challenges of having to prove their credibility many times over and in multiple ways.

Indications of maintained marginalization of women in project management: low level of women participation in project management; mostly insignificant role of women as project managers (usually female managers were assigned less ambitious, less complex and lower risk projects).

In the context of skills gap in project management the role and participation of women could be crucial. The strategies to increase women role as project managers should be developed and promoted by wide range of stakeholders (groups, educators and employers/ employees) with special emphasizing on championship of professional institutions, organizations or groups.

## References

1. Okoro T. Procedia – Social and Behavioral Sciences 226. 2016. P. 170–175. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.176>

2. 8 imperatives for gender equity in the workplace 2020. Australian Institute of Project Management. Report: Gender equity.

URL: <https://www.aipm.com.au/resources/reports/8-imperatives-for-gender-equity-in-the-workplace.aspx>

3. Hunt V., Layton D., Prince S. Diversity matters. 2014.

URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>

4. Bielińska N., Osbert-Pociecha G. In Project Management Development – Practice and Perspectives, 7th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries. Riga, Latvia, 2018. April 19-20, P. 25–35.

5. Henderson L., Stackman R., Koh C. Women project managers: The exploration of their job challenges and issue selling behaviors. International Journal of Managing Projects in Business, 6(4), 2013. P. 761–791. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2012-0033>

6. Duong T., Skitmore M. Female project managers' workplace problems: a survey. Journal of Women and Minorities in Science and Engineering. 9(2). 2003. DOI: <https://doi.org/10.1615/JWomenMinorScienEng.v9.i2.50>

7. Pritchard S., Miles E. APM Research Fund Series. 2018. URL: <https://www.apm.org.uk/media/27360/women-in-major-project-leadership-report-2018.pdf>

8. Are Women Better Suited to Project Leadership than Men? [Human Resource Management International Digest](#). 2015. 23(7). 1-4. DOI: <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2015-0122>

9. Rodriguez P., Montequin V.R., Moran H., Arriba L. Gender influence in project management: analysis of a case study based on master students. Procedia Computer Science. 2017. 121. P. 461–468. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.062>

10. Henderson L., Stackman R. An Exploratory Study of Gender in Project Management: Interrelationships with Role, Location, Technology, and Project Cost. Project Management Journal. 2010. 41(5). pp. 37–55. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.20175>

11. Obradović V., Ružičić M., Dobrota M., Gender equality in strategic management of the projects in R&D organisations in Serbia. Advances in Economics, Business and Management Research. 2019. 108. P. 198–202. DOI: <https://doi.org/10.2991/senet-19.2019.32>

12. Atkins-Hansen N., Project Management Institute Annual Seminars & Symposium Nashville, TN. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2001.

13. Maxwell W., PMI® Global Congress 2007–North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2007.


14. Gender in Management. URL: <https://www.emerald-grouppublishing.com/journal/gm>

15. Olofsdotter G. Randevåg. L., Gender in Management. 2016. 31(2). P. 134–153. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-04-2015-0030>

16. Project Management Job Growth and Talent Gap Report 2017-2027. 2017. URL: <https://www.pmi.org/learning/careers/job-growth>
17. Ukrainian Project Management Association “UPMA”/”UKRNET”. URL: <http://upma.kiev.ua/>
18. Project Management Institute Ukraine Chapter “PMI Ukraine Chapter”. URL: <https://pmiukraine.org/>
19. State Statistics Service in Ukraine. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/menu/st\\_rozv/metadata/05/05.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/menu/st_rozv/metadata/05/05.htm)
20. Zarplaty top-menedzheriv v Ukrayini: choloviky pretenduyut` na 100000+ grn v misyacz`, zhinky` – do 50000 grn (Top managers' salaries in Ukraine: men more often claim for UAH 100,000+ per month, women – up to UAH 50,000). URL: <https://ain.ua/2020/02/18/zarplaty-topov-2020/>
21. Celebrating Women in Project Management by Elise Stevens. URL: <https://elisestevens.co/>

**Володимир Івкін,**

кандидат психологічних наук, доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчального-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0001-9642-8164>

## **ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

Сучасні принципи управління вимагають колективних підходів до виконання поставлених задач, які постають перед організаціями. Одним із найефективніших та передових принципів управління на сьогоднішній день є управління проектами. Використання принципів проектного управління дозволяє ефективно сприяти розвитку організації і успішно досягати поставлені цілі у всіх видах діяльності.

Управління проектами – це окрема самостійна галузь управління, яка сформувалася в середині ХХ ст. Будь-який проєкт завжди є комплексним завданням. Принципова комплексність проектної задачі визначає новий стиль управлінської діяльності, в якій взаємодіють та взаємодоповнюють одна одну соціально-культурні, техніко-технологічні та організаційно-управлінські сторони.

Двома основними завданнями, які потрібно вирішити під час підготовки нової ініціативи до реалізації – це формування проектної команди та організація її максимально ефективної роботи. Оскільки проєкт є тимчасовим інститутом, заточеним на реалізацію конкретної мети, він вимагає наявності чіткої організаційної структури впродовж усього часу розвитку задуму.

Створення проектної команди є обов'язковою умовою реалізації задуму, спрямованого на створення будь-якого унікального продукту, це невід'ємний елемент даного методу роботи. Команда формується перед початком реалізації ініціативи та розпускається після її закінчення. Підбір та налагодження роботи команди – це складний і дорогий процес, оскільки витрачаються гроші та час на пошук потрібних співробітників, вибудовування взаємин між ними та управління їхньою діяльністю.

### **Проектна команда і її види і особливості**

У науковій літературі поки немає єдності в інтерпретації понять «проектна команда», «команда управління проєктом», «учасники проєкту». Так, зокрема, в англомовній літературі переважає таке тлумачення даних понять.

*Проектна команда* – це група спеціалістів, яка створюється у рамках

виконання проекту на певний період часу для виконання поставлених цілей і завдань конкретного проекту.

*Команда управління проектом* – члени проектної команди, які безпосередньо залучені до роботи з управління проектом. У дрібних проектах ця команда може включати практично всіх членів команди проекту.

*Учасники проекту* – особи, зацікавлені у проекті. Фахівців та організації прийнято об'єднувати в конкретні групи учасників проекту, до складу яких входять замовники, інвестори тощо.

Слід зазначити, що учасники проекту – категорія ширша, ніж команда проекту. «Команда проекту – це група співробітників, які безпосередньо працюють над здійсненням проекту та підпорядкованих керівнику проекту; основний елемент його структури, оскільки саме команда проекту забезпечує реалізацію задуму проекту. Ця група створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається» (І. Мазур та ін, с. 473).

Залежно від масштабу, типу і специфіки проекту, що впроваджується, в ньому можуть брати участь десятки різних організацій і окремих професіоналів. Всі вони належать до учасників ініціативи у широкому розумінні цього слова. Сюди входять інвестори, замовники, фінансові організації, бізнес-консультанти, проектувальники, підрядники різного рівня, постачальники необхідних ресурсів. Всі вони виконують певні функції та відповідають за певну частину завдань.

*До особливостей командної роботи* можна віднести:

- ефективне вирішення проблем, що виникають на стику компетенцій;
- раціональний розподіл ролей;
- сприятливий психологічний клімат у колективі, взаємна підтримка;
- полегшений доступ до необхідної інформації;
- мобільність при прийнятті рішень, врахування усіх думок, внутрішніх та зовнішніх факторів;
- виявлення помилок та оперативне їхнє усунення.

На відміну від постійного трудового колективу або тимчасової робочої групи команда проекту здатна сконцентрувати всі зусилля кожного свого члена на пошуку інноваційних ідей та способів втілення їх у життя. Командне рішення сильніше, ніж індивідуальне, оскільки воно опрацьоване з різних точок зору.

Практично є три основні *види проектних команд* (за способом формування).

1. Керівник проекту та робоча група призначаються зі штатних

співробітників, причому вони продовжують виконувати свої прямі обов'язки. Це відбувається за браком часу або обмежених ресурсів. Недостатня увага до виконання мети через підвищене навантаження призводить до неточностей у реалізації поставленого завдання.

2. Класичний варіант – створення проєктного підприємства усередині підприємства. Характерно виконання завдань підвищеної складності. Робота над проєктом є пріоритетом. Керівництво надає йому перевагу, і члени робочої групи повністю або частково звільняються від своєї основної діяльності.

3. Комбінований варіант. Зазвичай, на підприємствах середнього масштабу. Для здійснення завдання призначається керівник (іноді не член колективу) та фахівці за сумісництвом з їхньою основною роботою в організації (можуть бути і залучені). Керівник підпорядковується керівництву та відповідає за виконання. Член вищого керівництва компанії може бути призначений координатором, для оперативної проєктної роботи виділяється помічник.

У складі команди можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, необхідні для досягнення зазначеної мети і які можуть бути залучені в майбутньому в ході виконання проєкту. Як правило, за ступенем залучення виділяють:

- *основна команда (група)* – спеціалісти або організації, які безпосередньо виконують проєкт;
- *розширена команда (група)* – коло осіб (фізичних, юридичних), які опосередковано беруть участь у реалізації та сприяють основній групі;
- *особи або організації*, які контролюють виконання та впливають на учасників попередніх груп (зацікавлені особи). У проєктах невеликого масштабу окрема команда може складатися повністю із членів однієї групи.

Команди можуть створюватися на різних організаційних рівнях.

Оскільки команда – це специфічний тип соціальної групи, то вона має характеристики соціальної групи, а саме: внутрішні та зовнішні комунікації, прийняття групових рішень та нормотворчість, внутрішню ієрархію (формальну та неформальну), внутрішню інтеграцію, прагнення до зовнішньої ідентифікації та самовираження (індивідуальності), динамічність внутрішніх та зовнішніх відносин, тощо.

Крім того, команді властива організаційна поведінка, основними ефектами якої є (Москвин, 2019):

- *Груповий контроль*. Будь-яка група прагне контролювати дотримання встановлених нею норм. Якщо хтось із учасників порушує її

норми, група послідовно використовує такі тактики. Спочатку – толерантність та спроба зрозуміти мотиви такої поведінки. Далі – вказівка порушнику на неправомірність його поведінки, спроби виправити становище. Якщо порушник не реагує, наступному етапі використовується широкий комплекс заходів: словесна чи фізична агресія, цькування. Нарешті, останнім заходом є вигнання із групи. Цей ефект має одну особливість. Що внесок учасника в успіх групи, то більшою мірою група схильна прощати його девіантну поведінку. Однак доти, поки це не торкається інтересів інших учасників групи.

– *Дифузія відповідальності* (особливо на початкових стадіях життєвого циклу, а деяких групах протягом усього їхнього функціонування). Цей ефект виникає внаслідок того, що учасники не готові брати на себе відповідальність за роботу. Кожен із них прагне перерозподілити свою відповідальність і виникає відповідальність, яка нікому не належить. Особливо це явище зустрічається у групах з патерналістським типом соціально-трудова відносин.

– *Ефект соціальної блокади*. Це ситуація заморожування потенціалу групи, тобто повна скутість учасників, неготовність йти на контакт, закритість, відсутність ідей та пропозицій. Такий ефект виникає внаслідок кількох причин: авторитарний стиль управління групою, надмірної дистанції влади, уникнення невизначеності, дискримінаційного типу соціально-трудова відносин.

– *Соціальна фасилітація*. Це повне, глибше, ніж зазвичай, розкриття потенціалу групи, готовність «згорнути гори». Причина цього явища – дуже сприятливий морально-психологічний клімат, високий рівень розуміння одне одного і взаємодія, сильний конструктивний лідер.

– *Ефект реактивного опору*, що виявляється у відсічі учасників групи змін. Причинами опору є страх людей, консерватизм, брак інформації, відсутність необхідних компетенцій для роботи в нових умовах тощо.

### **Створення проєктної команди**

Виділяють два основні *принципи формування проєктної команди для керівництва ініціативою*:

1. Основні учасники ініціативи (замовник та підрядник) організують власні групи на чолі зі своїми менеджерами, які підпорядковуються спільному керівнику ініціативи. За домовленістю між сторонами, головним керівником може бути менеджер групи від підрядника чи замовника. Він координує роботу всіх спеціалістів за допомогою свого апарату працівників.

2. Для управління створюється єдина команда проекту, яку очолює один керівник. До неї входять уповноважені представники основних учасників, які виконують свої функції у межах заздалегідь окреслених зон відповідальності.

На принципи створення команди може вплинути ціла низка **факторів**, найбільш поширеними з яких є (Акулижин, 2021):

– *Специфіка ініціативи*, що впроваджується. Від неї залежить структура колективу, склад необхідних фахівців, необхідні від них вміння, знання та навички, види, етапи та терміни робіт. Наприклад, задум у сфері охорони здоров'я вимагатиме дипломованих медиків та медичних адміністраторів, а в будівельній галузі – архітекторів, проєктувальників, постачальників, будівельників та ін.

– *Організаційно-культурне середовище*. Зовнішнє середовище впливає підприємство ззовні, з боку оточення. Внутрішня включає такі аспекти, як загальноприйняті в колективі норми, згуртованість партнерів, розподіл впливу і влади, способи розвитку комунікації, взаємодії та прийняття рішень, розподіл ролей.

– *Тип лідерства менеджера*. Керівник може як вникати в усі найменші деталі кожного процесу, так і розвивати у співробітниках здатність до самокерівництва та більшої самостійності.

На відміну від традиційного трудового колективу в командній роботі вплив керівника заснований не на ієрархічному становищі, а на ділових якостях та професіоналізмі.

Нові ініціативи можуть виникати та реалізовуватися як усередині однієї компанії (підприємства), так і у співпраці кількох фірм. Відповідно до цього, формування команди проекту може проводитися по-різному. Якщо задум впроваджується всередині одного підприємства (фірми), наприклад, при його розширенні, реструктуризації чи диверсифікації діяльності, то можливі три *варіанти створення команди*:

1. Проєкт стає *частиною повсякденної роботи* керівника та відібраних директором спеціалістів. Визначений керівництвом менеджер, крім своїх основних функцій, здійснює керівництво і задумом, що окремо реалізується. Для цього він має доступ до необхідного персоналу, незалежно від закріплення за підрозділами, повноваження координувати всі роботи та планувати необхідні ресурси.

2. У межах загальної організаційної структури фірми виділяється *окрема структурна одиниця*. Таку модель прийнято вважати *класичною*, і вона застосовується найчастіше на великих підприємствах. У ній закладено пріоритет нової ініціативи над звичайною операційною



діяльністю, оскільки менеджер у такому разі може не звертати уваги на ієрархію, що склалася на підприємстві. Менеджер та ключові члени команди тимчасово звільняються від необхідності виконувати свої повсякденні обов'язки (частково чи повністю), а куратором стає безпосередньо перша особа фірми або її заступник.

3. *Змішана* форма. Її суть полягає в тому, що починання очолює спеціально виділений або залучений з боку менеджер, на якого покладено всю відповідальність за успіх справи. Він може залучати до виконання завдань необхідних працівників підрозділів, які водночас, зобов'язані займатися своєю безпосередньою роботою. Така форма застосовується найчастіше середніх компаніях, які мають значного кадрового ресурсу.

Якщо ж ініціатива реалізується силами кількох компаній, стандартним вважається така організація процесу, як створення окремої структури з незалежним менеджером, до якої увійдуть представники зацікавлених підприємств.

Такий варіант часто зустрічається у великих інфраструктурних, будівельних чи інноваційних проєктах. Команда проєкту може базуватись на чотирьох *основних підходах* до її створення:

– *Цільовий*. У ньому основна орієнтація – кінцева мета, учасники продумують шляхи її досягнення;

– *Міжособистісний*. Тут підвищена увага приділяється взаємним відносинам у групі, підтримці колег, довірі та комунікації між її членами.

– *Рольовий*. Шляхом переговорів та дискусій між учасниками розподіляються ролі, які можуть частково перетинатися. Якщо змінюється сприйняття чи виконання своєї ролі одним із співробітників, змінюється і командне поведінка.

– *Проблемно-орієнтований*. У ході зустрічей учасників групи досягаються домовленості про способи вирішення поточних проблем, що виникають, і подальшого досягнення поставленого завдання.

Найважливішими *критеріями відбору* співробітників у проєктну команду є:

- професіоналізм та досвід;
- бажання працювати у складі групи однодумців;
- готовність брати на себе повну відповідальність за прийняті рішення;
- креативність, ініціативність, заповзятливість, самостійність;
- готовність приділяти роботі максимальну кількість часу та сил.

Проєктна команда має такі *характеристики*:

Основними характеристиками команди є *склад і структура*.

*Склад* є сукупністю характеристик членів команди, важливих для її аналізу як єдиного цілого (наприклад, чисельний, віковий, статевий, професійний склад). Склад проєктної команди залежить від напряму діяльності організації і здійснюється у процесі кадрового планування, що ґрунтується на знанні відповідей на такі питання:

- скільки фахівців, якої кваліфікації, коли і де потрібно;
- як можна залучити потрібний персонал;
- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, умінь, внутрішньої мотивації;
- як забезпечити умови для розвитку персоналу.

Відповідь на перше запитання очевидна: вона визначається обсягом робіт, передбачених у проєкті.

Друге питання пов'язане із системою стимулів та мотивацій команди, що базуються на таких поширених теоріях мотивації:

- *Теорія справедливості* – люди постійно порівнюють власні трудовитрати з результатами;
- *Теорія очікування* – зусилля прикладається більше у тому випадку, коли працівники очікують, що зможуть виконати своє завдання та отримають винагороду;
- *Теорія заохочення* – стимул має бути безперервним, але не фіксованим;
- *Теорія постановки мети* – мета має бути чітко поставленою, цікавою та досяжною;
- *Модель робочих характеристик* – люди повинні використовувати різноманітні навички, отримувати завдання з видимими результатами та мати певну автономію.

*Структура* – це характеристика команди з погляду професійних функцій і соціально психологічних ролей, що виконуються членами команди.

Слід розрізняти професійні функції і соціально-психологічні ролі. Якщо перші пов'язані з професійною кваліфікацією членів команди, то другі відіграються членами команди свідомо чи несвідомо на соціально-психологічному рівні. Характеристика основних ролей у команді наведена у таблиці нижче (Москвин, 2019).

### Характеристика ролей представників управлінської команди

| Роль                          | Характеристика ролі   |
|-------------------------------|---|
| Лідер                         | Ідейний натхненник, що володіє стратегічним баченням та харизмою, здатний згуртувати команду та націлити її на досягнення результату. Це не просто керівник проекту, а людина, яка підтримується колективом завдяки його особистісному авторитету         |
| Генератор ідей                | Представник команди, що має виражені творчі здібності та креативне мислення. Він здатний породжувати масу ідей та пропозицій з будь-якої проблеми, пропонуючи нестандартне використання звичних речей   |
| Координатор                   | Не має надихаючої сили, але здатний організувати процес, розподілити завдання, скоординувати роботу людей, провести якісний контроль  |
| Експерт                       | Не має надихаючої сили, але здатний організувати процес, розподілити завдання, скоординувати роботу людей, провести якісний контроль  |
| Скептик                       | Представник команди, здатний відповідально та вдумливо проаналізувати будь-яку ідею, рішення, побачити всі недоліки та можливі ризики. Незважаючи на педантичний характер і прагнення у всьому бачити приховані недоліки, дуже важлива людина для команди |
| Гармонізатор стосунків        | Це душа команди. Такий представник здатний створити сприятливу атмосферу для спільної роботи, знайти компроміси, згладити гострі кути. Він незамінний при знятті внутрішніх протиріч та конфліктів  |
| Розвідник та добувач ресурсів | Представник команди, основне вміння якого – розвідати та знайти потрібні ресурси – інформацію, гроші, матеріальні цінності, людей. Прекрасний переговорник, що вміє вибудовувати зв'язки та переконувати  |
| Реалізатор                    | Реалізатор – це трудяга. Як правило, не здатний створити свої ідеї, але з чужих створює шедеври   |

Коли команда під проєкт формується невелика, деякі представники можуть грати дві ролі одночасно. Наприклад, експерт та скептик, генератор ідей та гармонізатор стосунків.

Серед інших характеристик команди виділяють *цілі, тісні комунікації, особливий моральний настрій, командну синергію.*

Наявність цінностей, що поділяються всіма і загальних цілей, що однозначно розуміються.

Ефективна внутрішня та зовнішня *комунікація* та тісні внутрішні зв'язки. Команда характеризується наявністю як формальних, так і неформальних горизонтальних комунікацій, які характеризуються:

- лояльністю та взаємною симпатією представників команди;
- вмінням слухати один одного, використовуючи техніку активного слухання;
- здатність аргументувати свої пропозиції;
- надання всім можливості висловитись.

Команді притаманний особливий *моральний настрій*, який можна охарактеризувати як високу задоволеність від приналежності до команди, можливо, навіть певну гордість від цього, що виникає за умови, що проект амбітний, а особистість лідера має чарівність і внутрішній магнетизм. Це створює потужну мотивацію команди для досягнення цілей проекту.

Наявність *командної синергії* означає, що представники команди у спільній діяльності можуть досягти більшого результату, ніж якби вони працювали як структурний підрозділ. Такий результат зумовлений тим, що в процес складання команди та спільної роботи над досягненням підсумкової мети проходить суттєва трансформація – команда накопичує колективний досвід, інтуїцію, імпліцитні механізми та алгоритми дій, способи виконання завдань та прийняття рішень, організаційні схеми взаємодії.

Формуються неявні знання, висока гнучкість та взаємозамінність. Поставлені завдання мають закріплені та однозначно зрозумілі терміни та ключові показники ефективності, які немає необхідності постійно уточнювати та узгодити.

### **Життєвий цикл проектної команди**

У процесі розвитку проектна команда проходить кілька послідовних стадій, під час яких налагоджуються взаємини та вибудовується співпраця. Менеджер зобов'язаний уважно спостерігати за всіма процесами, що відбуваються в колективі, припиняти непорозуміння і конфлікти, орієнтувати учасників на координацію зусиль в ім'я спільної мети.

Вирізняють такі *етапи формування проектної команди* та її розвитку:

- *Етап орієнтації*. Відбувається перше поверхове знайомство членів групи, які перебувають у стані невизначеності та невпевненості у колегах та власних силах. Менеджер зобов'язаний зорієнтувати фахівців,

відповісти на їх питання, встановити правила, сформувати спільні цінності, ціль та методи її досягнення.

– *Етап конфліктів.* У спілкуванні починають виявлятися розбіжності та конфлікти, насамперед через розподіл ролей. При цьому може відбуватися поляризація колективу, виникнення протиборчих коаліцій, порушення встановлених правил, розбіжності з менеджером. Керівнику потрібно максимально скоротити тривалість цієї фази, зберегти впевненість і керованість групою, проаналізувати найважливіші процеси та розподілити ролі, за необхідності виступати у ролі посередника між сторонами. Також важливо визнавати досягнення кожного члена групи у її загальному успіху та актуалізувати бачення перспективи.

– *Етап розвитку співробітництва.* Досягаються прийнятні всіма норми та правила поведінки та спілкування, що веде до емоційної згуртованості. Організовується продуктивна спільна робота, розбіжності ігноруються, вказівки менеджера виконуються беззаперечно. Тут керівник зобов'язаний організувати чіткий зворотний зв'язок, продемонструвати підтримку всім співробітникам і мотивувати їх на кінцевий результат.

– *Робочий етап.* Він є основним і найбільш тривалим, у цей час виконуються всі необхідні процеси і досягається кінцева мета. Етап характеризується взаємодопомогою та довірою, ініціативністю, відповідальністю. Від менеджера вимагається контроль виконання доручень та дотримання термінів, організація роботи з внутрішніми та зовнішніми партнерами та клієнтами, підтримка командного духу, заохочення та навчання співробітників. При цьому склад групи може реорганізуватися (зменшуватися або збільшуватися) через зміну видів та обсягів робіт, закінчення окремих стадій, запрошення експертів, заміни членів колективу з різних причин. Завданням менеджера проєкту є недопущення розбалансування дій групи у результаті цих реорганізацій.

– *Завершальний етап (розформування).* Презентація підсумків спільної роботи, задоволеність і смуток від розставання, тривога від очікування адаптації на новому місці. Слід обговорити спільний досвід, проаналізувати недоліки, зазначити досягнення, розглянути всі стадії становлення групи та її професійне зростання.

В західній літературі вирізняють такі етапи функціонування проєктної команди (Лачинина, 2009):

*Створення (forming)* – члени команди об'єднуються з метою співробітництва.

*Інтенсивне формування (storming)* – після початку спільної роботи виявляється, що члени команди мають різні думки щодо способів

досягнення цілей проекту та підходів до його здійснення, що може спричинити суперечки і навіть конфлікти.

*Нормалізація діяльності (normalizing)* – члени команди приходять до взаємної згоди в результаті переговорів та розробляють норми, на підставі яких буде побудовано їх подальшу роботу.

*Виконання планів реалізації проекту (performing)* – після того, як мотивація членів команди та ефективність її роботи зростають, процес здійснення проекту стабілізується, і команда може працювати з високою ефективністю протягом усього його періоду.

*Трансформація команди, або її розформування (transforming)* – у міру завершення роботи над проектом вирішується питання щодо майбутньої діяльності членів команди. Після закінчення проекту ефективність його виконання може або зрости (члени команди концентрують зусилля на завершенні проекту, маючи досить чітку перспективу свого майбутнього), або знизитись (члени команди відчують жаль з приводу закінчення їхньої спільної роботи, особливо якщо їхнє майбутнє не визначене). Усі описані стадії реальної проектної діяльності проявляються у різних формах. Часто буває так, що команди розвалюються, не дійшовши не лише ефективного виконання проекту, а й до стадії нормалізації діяльності. Це від загального рівня професійної управлінської культури як у організації, і у навколишньому середовищі.

Завдання менеджера полягає в тому, щоб забезпечити конструктивний перехід команди проекту з однієї стадії його життєвого циклу до іншої в рамках проектної діяльності та довести проєкт до успішного завершення. Як свідчить зарубіжний та вітчизняний досвід, філософія організації та її культура відіграють нині вагомішу роль у досягненні цілей проєктів, ніж економічні, організаційні та інші ресурси, виконання технологічних та управлінських норм і стандартів при реалізації проєктів.

*Організаційна культура* – інтегральна характеристика проектної команди як організаційної структури, що включає такі елементи, як система цінностей, зразки поведінки, способи оцінки результатів, типи управління. Команда проекту постає як єдиний організм та об'єкт управлінської діяльності. Організаційна культура є потужним стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати команду на загальні цілі та результати.

Її складовими є:

- усвідомлення свого місця у команді;
- цінності та норми поведінки; звичаї ділової практики;

- комунікаційна система та культура спілкування;
- критерії та правила повноважень та відповідальності, статусу та влади;
- правила неформальних стосунків;
- сформовані в команді звички та традиції; взаємини для людей;
- трудова та ділова етика.

У загальному випадку культура команд різного типу у проекті містить національну, корпоративну, організаційну та професійну культуру.

Для формування ефективної проектної команди необхідно гармонійно поєднати різні системи цінностей, ментальності та образи дій, носіями яких є члени команди – індивідууми, в інтегрованому контексті проекту. У зв'язку з цим основною відмінністю проектної команди, що відбулася, від іншого типу команд є організаційна та професійна культура менеджменту проектів.

Якщо проект закінчився успіхом, то менеджер буде прагнути взяти цих фахівців для інших починань. У разі невдачі зазвичай колектив у складі не збирається. Практичний досвід показує, що команда ефективно працює не більше як півтора-два роки поспіль, після чого її результативність знижується. Тому рекомендується періодично відправляти окремих спеціалістів до своїх функціональних підрозділів, а на їх місце запрошувати нових працівників.

### **Ефективність проектної команди**

*Ефективність команди* визначається як паритет між отриманим результатом та витраченими зусиллями на його виконання (керівництво, організація, технічні та інші рішення). Ефективність визначається за такими критеріями:

- узгодженість командних дій та внутрішня дисципліна;
- загальна цілеспрямованість, виконання кожної конкретної функції має бути націлене на досягнення загальної мети;
- особиста зацікавленість кожного члена команди у досягненні позитивного загальнокомандного результату;
- визначення чіткого порядку забезпечення необхідною професійною інформацією, що ґрунтується на довірі;
- єдина орієнтація та спільна система цінностей для всіх членів команди при виконанні поставленого завдання;
- єдиний керівник, який є творчим «двигуном» проекту та стимулює професійну активність інших членів команди; його лідерство має бути як формальним, так і неформальним;
- чітко визначена відповідальність всіх членів команди виходячи з

виконуваних конкретних обов'язків.

*Чинниками*, що знижують ефективність проєктної команди, можуть бути:

- низька кваліфікація членів команди внаслідок неправильного їхнього підбору;
- нечітко сформульовані цілі та способи їхнього досягнення, часті зміни цілей;
- відсутність чіткої організації процесу, розмитий розподіл командних ролей;
- формальне виконання членами команди своїх обов'язків внаслідок їхньої низької мотивації для досягнення цілей;
- конфлікти та боротьба за владу всередині проєктної команди;
- відсутність явно вираженого лідера, який може координувати робочий процес та створювати сприятливі умови;
- замкненість команди, небажання отримувати підтримку ззовні;
- нестача ресурсів;
- погані умови праці;
- незацікавленість у роботі перших осіб компанії.

*Розвиток проєктної команди* передбачає підвищення кваліфікації членів команди проєкту та зміцнення взаємодії між ними для підвищення ефективності виконання проєкту.

*Цілі розвитку проєктної команди:*

- підвищення навичок членів команди для покращення їхньої здатності виконувати операції проєкту;
- зміцнення почуття довіри та згуртованості членів команди для підвищення продуктивності роботи команди.

Як приклади підвищення ефективності роботи команди можна навести взаємодопомогу у разі розбалансованості обсягів робіт, здійснення комунікацій найбільш зручним чином, обміну інформацією та ресурсами. Заходи щодо розвитку команди проєкту дають найбільший ефект, якщо їх розпочинати на ранніх стадіях, але вони мають продовжуватися протягом усього життєвого циклу проєкту.

Підвищення кваліфікації членів команди можна проводити через професійне навчання у традиційних формах (вузи, бізнес-школи, короткострокові курси тощо) та управлінські тренінги.

Зміцнення згуртованості та довіри членів команди один до одного відбувається в процесі спільної роботи та підпорядковується закономірностям соціальної психології. Зокрема, досягнення ефективності з точки зору формування сприятливого організаційно-психологічного



клімату відбувається в тому випадку, коли центральним пунктом формування сприятливого клімату в команді є спосіб вирішення конфліктів та обговорення проблем, що виникають. (вирішення проблеми: «давайте з'ясуємо причину і постараємося її усунути»)

Для згуртування команди рекомендується використовувати спільні види робіт, групові методи ухвалення рішень (мозкові штурми, номінальні групи, методи експертних рішень). Важливим є дотримання спільно створених ритуалів та традицій, справедливий розподіл премії на основі обліку вкладу кожного члена команди в результат, застосування нематеріальних стимулів відповідно до типології мотиваційних типів працівників.

У процесі діяльності проектної команди можуть виникати конфлікти.

*Конфлікт* – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів, думок чи сил. Без конфліктів може бути просування вперед, тому необхідно розглядати конфлікти як джерело розвитку, і виділяти серед конфліктів позитивні, сприяють виведенню команди проекту новий рівень розвитку відносин.

*Способи вирішення конфліктів:*

- знаходження компромісів;
- відкладення рішення;
- згладжування;
- примус;
- співпраця.

Вирішальна роль роботі команди, отже, й у реалізації проекту, належить керівнику проекту. Це ключова фігура в проекті.

*Керівник проекту* (проект-менеджер, керуючий проектом) – особа, якій замовник чи інвестор делегує повноваження щодо керівництва роботами в рамках проекту: планування, контролю та координації робіт усіх учасників проекту.

У кожному випадку склад повноважень керівника проектом визначається договором із замовником проекту. Завданнями та проблемами, які вирішує керівник проекту, можуть бути:

- обмеження за строками;
- обмеження за ресурсами;
- взаємодія між учасниками проекту;
- зацікавленість членів команди в успіху;
- планування та контроль проміжних цілей;
- управління змінами в ході проекту;
- погодження плану проекту з виконавцями;

- підтримка проекту вищим керівництвом;
- залагодження конфліктів;
- управління постачальниками та субпідрядниками.

Світовий досвід свідчить про те, що ефективний керівник проекту має вміло розставляти пріоритети у своїй роботі, інакше він ризикує «потонути» у рутинній дрібній роботі та упустити з поля зору стратегічні завдання.

Керівник проекту перебуває у центрі взаємодій між зацікавленими учасниками проекту й самим проектом. Ця особлива роль вимагає від нього відповідної компетентності – сукупності знань, особистісного ставлення, навичок і відповідного досвіду, які необхідні для успішного виконання окремих функцій. Керівник проекту «повинен бути здатним розуміти проект до дрібниць, але при цьому управляти ним, виходячи з комплексного бачення проекту... Ця посада вимагає гнучкості, сильних лідерських якостей, вміння домовлятися, а також солідного знання практики управління проектами» (РМВОК®, с.26.). Складність і комплексність проектних дій породжує потребу у високому рівні технічної компетентності, володінні економічними, правовими, управлінськими знаннями, тому створення компетентної проектної команди є необхідною умовою ефективної роботи над проектом.

В Україні оцінка компетентності проектних менеджерів здійснюється за вимогами NCB UA Version 3.0 (розроблені на основі ISB IPMA), за такими критеріями:

- технічні: здатність успішно управляти проектом, здатність виявляти усіх зацікавлених учасників, управління вимогами і завданнями проекту, управління ризиками тощо;
- поведінкові: лідерство, самоконтроль, впевненість у собі, націленість на результат тощо;
- контекстуальні: проектно-орієнтоване управління, програмно-орієнтоване управління, портфельно-орієнтоване управління, юридичні аспекти тощо.

Слід зазначити, що менеджер, який має високий рівень проектної компетентності, здатен більш ефективно використовувати час (мінімізує «втрати часу» та виключає «переробки» виконаної роботи). Якщо у посадових інструкціях увага акцентована на об'єкті управління і на очікуваннях, яким має відповідати менеджер проекту, то в моделях компетентності, навпроти, основну увагу приділено специфічним навичкам, що забезпечують результативну роботу. На додаток до спеціальних навичок і знань загального менеджменту, обов'язковими для менеджера

проекту є такі характеристики (Фесенко, 2012):

- знання (того, що менеджер знає про управління проектами).
- результативність (що менеджер здатен зробити або досягти, застосовуючи свої знання про управління проектами).
- особисті якості (як менеджер проекту поводить себе під час виконання проекту;
- лідерські якості – здатність керувати командою проекту, урівноважуючи обмежені ресурси проекту, та досягати цілей).

Отже, менеджер, націлений на досягнення місії має:

- постійно навчатися;
- використовувати набуті знання на практиці;
- застосовувати в управлінській діяльності принципи сучасного менеджменту.

### **Список використаних джерел**

1. Акулижин А. Проектная команда. Finswin.com.  
URL: <https://finswin.com/projects/personal/komanda-proekta.html>
2. Боронина Л.Н., Сенук З.В. Основы управления проектами. Изд-во Уральского ун-та. 2015. 112 с.
3. Лачинина Т. Финансовая газета. Региональный выпуск. 2009. 17.  
URL: <https://wiseeconomist.ru/poleznoe/54727-formirovanie-komandy-upravlenii-proektami>
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. 2-е изд. Москва: Омега-Л, 2004. 664 с.
5. Москвин С.Н. Управление проектами в сфере образования. Москва: Изд-во Юрайт, 2019. 139 с.
6. Фесенко Т.Г. Управление проектами: теория та практика виконання проектних дій. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.
7. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК): Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-]001-2010. 4-е изд. Москва, США: Project Management Institute, 2010. 496 с.

**Алла Вініченко,**

кандидат історичних наук, доцент кафедри публічного управління і проєктного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0003-2641-9769>

## **ІСТОРИЧНА РЕТРОСПЕКТИВА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД**

### **1.1 Витоки проєктного менеджменту: міжнародний контекст**

Проєкт, проєктний менеджмент в житті суспільства ХХІ століття стали дефініціями ефективного управління та досягнення поставлених цілей.

Термін «проєкт» походить від латинського слова «*projectus*», що в буквальному перекладі означає "кинутий вперед". Тож як вид діяльності проєкт, дозволяє передбачити його стану в майбутньому [1].

Єдиного, загальноприйнятого визначення поняття «проєкт» не існує. Найбільш вдалим переважна більшість науковців визнає формулювання поняття «проєкт» Всесвітнім банком – комплекс взаємозалежних заходів, призначених для досягнення протягом заданого періоду і при встановленому бюджеті поставлених завдань з чітко визначеними цілями.

Але ми оцінюємо проєктну діяльність в просторі глобалізації та цифровізації в яке поринуло людство, формуємо методологію реалізації проєктів, демонструємо свої успіхи, досвід зацікавленій аудиторії у глобальній мережі Інтернету, але не завжди розуміємо той факт, що проєкт супроводжує людину протягом тривалого часу історії розвитку людства.

З цього приводу Ю. Чіу [2] аналізуючи проєктну складову в розвитку античного соціуму зазначив, що такі сфери діяльності як архітектура, медицина, економіка, математика знайшли своє місце в документальних джерелах з історії, тоді ж як поняття проєкту у стародавніх текстах не зазначається, сфера проєктної діяльності була більш «невловимою» ніж інші професії [3]. Адже архітектори і інженери зі стародавніх часів ретельно планували виконання поставлених завдань, починаючи від етапів реалізації до самого завершення виконання завдання. До того ж вони керували значним людським ресурсом протягом тривалого часу, дбали про матеріальну підтримку реалізації замовлень, про правильність виконання робіт, про задоволення замовника від отриманого результату.

Такі вектори аналізу дали привід Марку Козак-Холланду стверджувати, що історія людства наповнена багатьма проектами, які реалізовувалися маючи фінансування, команду управління проектом, відпрацьовані процеси реалізації проекту. Тобто без розуміння чіткої системи виконання поставлених замовлень такі проекти не мали б успіху (висячі сади Вавилону, єгипетські піраміди, Велика Китайська стіна, Колізей та ін.) [4].

Але разом з тим Том Джозеф Сеймур зазначає що відомі історичні проекти мали свої особливості [5]:

- вони мали необмежений бюджет, але не мали економічної віддачі;
- вони реалізовувалися, в переважній більшості, за рахунок роботи рабів;
- їх реалізація не була обмежена в часі;
- мала кількість документальних свідчень щодо реалізації тих чи інших проектів, оскільки замовник був зацікавлений в кінцевому результаті, а не методології виконання;
- майстри (ремісники) які виконували те чи інше замовлення тримали в таємниці технологію виконання того чи іншого замовлення (згадаймо корпоративну таємницю цехових об'єднань феодального суспільства).

Починаючи з другої половини ХХ ст. традиційні моделі виробництва й управління почали зазнавати істотних змін. Така властивість, як уміння оперативно адаптуватися до постійно мінливих умов, стала найважливішою передумовою забезпечення конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Розглядаючи виникнення та становлення сучасного проектного менеджменту як сфери професійної діяльності, наукової галузі та освітньої дисципліни, дослідники висловлюють різні точки зору.

Умовно історія проектного менеджменту як складової науки про управління розподіляється на чотири періоди.

Перша половина ХХ століття (1900-1958 рр.) знаменувалася трансформацією ремісничої системи в адміністрування людських взаємин. Поліпшення транспортної та телекомунікаційної інфраструктури дозволило забезпечити більш високу швидкість та мобільність комунікацій. Деякі дослідники пов'язують виникнення управління проектами з іменами А. Файоля та Г. Ганта.

На основі здобутого професійного досвіду А. Файоль [6] визначив універсальні функції менеджменту такі як: *планування, організація, керівництво, координація та контроль* та сформулював 14 базових

принципів управління, які застосовуються з певними видозмінами і сьогодні.

У свою чергу, ім'я Г.Ганта [7] пов'язують переважно саме з виникненням проектного менеджменту, завдяки розробленій ним у 1910–1915 роках. діаграмі, названі пізніше на його честь. Цей інструмент дозволяє розподіляти великі проекти на невеликі управлінські завдання, які можуть бути взаємозалежними між собою.

Також з'явилася концепція специфікації відповідної професійної сфери з певними знаннями, навичками та здібностями, які потрібні для успішного управління проектами. До важливих проектів зазначеного періоду дослідники відносять греблю Гувера (перший досвід застосування діаграми Ганта), будівництво автомагістралей між штатами і Манхеттенський проект, які демонстрували принципи організації, планування та керівництва, що істотно вплинули на формування стандартних практик та технологій управління проектами.

Наприкінці 50-х років ХХ століття американський економіст М. Уолкер розробив методи мережевого планування, на яких базується сучасне управління проектами. У 1956 році, вивчаючи можливості підвищення ефективності використання обчислювальної машини Univac фірми «Дюпон», він залучив до досліджень Д. Келлі, члена групи планування капітального будівництва фірми «Ремінгтон Ренд» [8]. Спільними зусиллями вчені розробили методику складання планів-графіків великих комплексів робіт з модернізації заводів фірми «Дюпон», а також раціональний і простий метод опису проекту з використанням ЕОМ. Спочатку метод назвали методом Уолкера–Келлі, а пізніше методом критичного шляху (СРМ – Critical path methodology). Значний вплив на формування та поширення безпосередньо інструментарію управління проектами та доповнення СРМ [9] стала техніка аналізу та оцінки програм та проектів – PERT [10], що розроблялися з 1958 р. консалтинговою фірмою «Буз, Ален і Гамільтон», спільно з корпорацією «Локхед», на замовлення Підрозділу спеціальних проектів ВМС США у складі Міністерства оборони США для проекту створення ракетної системи «Поларіс» (Polaris).

Одним із прикладів реалізації великих проектів є діяльність будівельної компанії Bechtel, вперше у своїй міжнародній роботі вони використали термін «менеджер проекту», починаючи з 1950-х років. Це використання не передбачало наявності менеджера проекту, що працює в матричній організації, як ми її знаємо сьогодні, а швидше покладання великої відповідальності на людину, що працює у віддаленому, дивному та часто ворожому середовищі, зазвичай з автономною командою. Транспіральський

нафтопровід 1951-53 років. У Канаді був першим проектом, у якому Bechtel як організація фактично виконувала функції менеджера проекту, хоча, як він поспішає пояснити, тоді це не називалося проектним менеджментом. Але «підхід і організація були провісником майбутнього» [11].

Для зазначеного періоду характерною є і реалізація масштабних проектів у Радянському Союзі. Лише за роки першої п'ятирічки (1928–1932 рр.) були побудовані: Дніпрогес, Магнітогорський та Кузнецький металургійні комбінати, Уральський мідний завод, Ріддерський поліметалевий комбінат, Волхівський алюмінієвий завод, Сталінградський та Харківський тракторні заводи, Московський та Горький, Туркестансько-Сибірська залізниця, нові вугільні шахти Кузбаса та Донбасу, нові нафтопромисли Баку (загалом близько 1500 промислових об'єктів) З'явилися нові галузі: авіаційна, тракторна, електроенергетична, хімічна промисловість та ін. У кожній країні реалізовувалися свої підходи до управління проектами, зумовлені різними типами господарських систем.

Другий період формування управління проектами 1958-1979 рр. пов'язаний з активним застосуванням на практиці інструментів управління проектами (насамперед PERT та CPM) та зі значними просуваннями у технологічній сфері (наприклад, поява копіювального апарату Херох). Важливим акцентом цього періоду стало застосування такого інструменту як ієрархічна структура робіт (Work Breakdown Structure, WBS) для великих проектів.

Інституціоналізація професійної діяльності підтверджується створенням в 1965 році першої асоціації проектного менеджменту, на сьогодні відомої як Міжнародна асоціація управління проектами (International Project Management Association – IPMA). Вона виступає одним з ключових суб'єктів просування проектного менеджменту у Європі, Азії та Арабських країнах. В 1969 р. створено Інститут проектного менеджменту (Project Management Institute – PMI), який переважно базується у США та ряді країн Європи, видано Звід знань з управління проектами (The Project Management Body of Knowledge, PMBOK) [12]. Ці стандарти забезпечують основу для знань з управління проектами та представляють чотири галузі професії: проект, програму, портфоліо та організаційний підхід до управління проектами. Вони є фундаментом, на якому будуються практичні стандарти та галузеві розширення.

Вже до 1970 р. професіонали розвинутих країн різних континентів утворили свої національні, а потім і міжнародні об'єднання та організації:

- європейську Міжнародну асоціацію управління проектами (ІНТЕРНЕТ);
- Інститут проектного менеджменту у Північній Америці (PMI);

- Австралійський інститут управління проектами (AIPM);
- Японська асоціація розвитку техніки (ЕНАА).

Таким чином у 70-х роках сформувався своєрідний «Світ управління проектами», який об'єднав фахівців різних континентів та країн, напрямів та сфер діяльності, національностей та культур [13]. Все це зіграло істотну роль розвитку управління проектами.

Крім того, цей етап характеризується розвитком комп'ютерних технологій та підвищенням доступності комп'ютерів, що призвело до появи кількох компаній, що розробляють програмні продукти для проектного менеджменту, та створення ряду інструментів в управлінні проектами. Так, техніка мережевого аналізу та його комп'ютерні додатки вперше вводяться в навчальних закладах США як обов'язкові інженерні предмети.

До важливих проектів даного періоду відносять проекти Polaris (в ході якого було розроблено метод PERT) і Apollo (перший проект NASA з формальною системою проектного менеджменту, що з'явилася у відповідь на запит у стандартизації управління складним, дорогим та амбітним планом висадки людини на Місяць).

Третій період розвитку проектного менеджменту – 1980-1994 рр. – пов'язані з істотним впливом зростаючої популярності персональних комп'ютерів, на найрізноманітніші сфери економічної діяльності, включаючи управління проектами. Підвищення продуктивності комп'ютерної техніки дозволило створити програмне забезпечення, здатне обробляти та організовувати складні дані, необхідні проектного менеджменту. На початку зазначеного періоду програми у сфері проектного менеджменту переважно базувалися на технології організації, управління та планування проектних ресурсів PROMPT II (Projects Resource Organization Management Planning Technique II), моделі проектного менеджменту, яка потім була перероблена на модель проектів у контрольованих середовищах (PRINCE).

В цей же час, дослідження філософами, культурологами, соціологами феномену проектної культури, дозволило дійти до висновку, що проектна діяльність людини є не тільки продуктом, а й механізмом розвитку культури, оскільки творча діяльність становлення його основи неможливо без плану та плану реалізації. Разом з тим іншим важливим концептуальним результатом розвитку проектного менеджменту стала теорія обмежень (Theory of Constraints – TOC), що відображає філософію управління. Вона була представлена Е. М. Голдратом у роботі «Мета» і спрямована на допомогу організаціям у постійному досягненні



поставленої мети. Автор використав передумову про те, що швидкість досягнення мети цілеспрямованою системою стримується принаймні одним обмеженням [14].

Зазначимо, що особливістю цього періоду є не лише розробка проектів на державному рівні, удосконалення методологічної бази проектної діяльності, але й залучення проектної діяльності в соціально-економічне життя громадян у форматі так званого «бюджету участі».

Історія запровадження партиципаторного бюджету розпочалася з бразильського міста Порту-Алегрі. З приходом до влади Робітничої партії на зміну військовій диктатурі у 1985 р. було введено перший у світі бюджет участі (в Україні поширеною назвою є «громадський бюджет») [15]. Все почалося із зустрічей на мікрорайонному рівні, коли люди збиралися і обговорювали питання, які їх хвилювали. У рамках цих зустрічей було обрано ініціативну групу для моніторингу процесу задоволення потреб. Голосування проводилося за досить складними математичними формулами, суть яких полягала в тому, що мікрорайони, які мали менше мешканців, але брали активнішу участь у голосуванні – отримували більше грошей, ніж великі та пасивні. Це був не спосіб активізації мешканців, а комплексна програма, яка передбачала певний спосіб управління містом. Вона відображалася у двох поняттях – пряма демократія та лібералізація (дискусія). Процес ґрунтується на розподілі певної частки бюджетних коштів безпосередньо жителями районів відповідно до їхніх потреб. Потрібні голоси мешканців. Другий елемент – бюджет циклічний, тобто проекти розраховані на реалізацію протягом одного року, а процедура повторюється щорічно. Фактично такий вид бюджету можна запровадити в будь-якій установі будь-якого рівня – на рівні міста, мікрорайону, школи, будинку культури.

У 1994 р. набув широкого резонансу звіт СНАОС, опублікований the Standish Group. В ньому представлені дані про реальні успіхи та невдачі проектів у сфері інформаційних технологій (ІТ) з метою підвищення успішності індустрії на основі використання отриманих результатів аналізу. Яскравими прикладами проектів третього періоду розвитку проектного менеджменту, що ілюструють застосування високих технологій та інструментарію управління проектами, є будівництво каналу через Ламанш, що з'єднує Англію та Францію (1989–1991), проект запуску багаторазового транспортного космічного корабля «Челленджер» 178 XV Зимові олімпійські ігри в Калгарі (1988).

Четвертий і нині поточний період розвитку проектного менеджменту – 1995 р. – по теперішній час характеризується збереженням

ролі технологій як драйвера змін та розвитку проектного менеджменту. У 1996 р. модель PRINCE була вдосконалена до PRINCE2, а через рік з'явився альтернативний метод планування та управління проектами — Критичний ланцюг управління проектом (Critical Chain Project Management, CCPM), розроблений Eliyahu M. Goldratt на базі ТГС. Відмінною особливістю даного методу є те, що він передбачає концентрацію (на відміну від СРМ та PERT) переважно на ресурсах, потрібних для завершення проекту загалом, а не його певних завдань.

У 1998 р. Американський національний інститут стандартизації (The American National Standards Institute) та Інститут інженерів електротехніки та електроніки (Institute of Electrical and Electronics Engineers) визнали Звід знань з управління проектами як стандарт. У 1986 р. І. Нонака і Х. Такеучі у своїй роботі «Нова гра для розробки нового продукту» (назвали Scrum новим стилем управління проектами [16]).

Хоча спочатку Scrum був спрямований на управління проектами у сфері розробки програмного забезпечення, цей підхід може бути використаний як методична основа управління проектами у різних сферах. Далі цю модель проектного менеджменту буде розглянуто докладніше. У 2001 р. був написаний The Agile [17] маніфест.

На різних етапах формування та розвитку проектного менеджменту з'являлися різні наукові школи, представники яких проводили дослідження у галузі розвитку підходів, методів та інструментів управління проектами. Окрім того, еволюція проектного менеджменту триває. Стандартизація процесів проектного менеджменту, оновлення та конвергенція концепцій, розвиток програмного забезпечення та спеціального інструментарію в даній сфері дозволяють дослідникам стверджувати, що проектний менеджмент все більшою мірою стає наукою, ніж мистецтвом [18].

## **1.2 Проектний менеджмент в Україні – етап становлення та усвідомлення**

Проектно-орієнтований контекст сучасного менеджменту зумовлює необхідність трансформації вітчизняної системи управління проектами (як на регіональному рівні, так і на рівні окремого об'єкта) у бік активного впровадження міжнародних стандартів управління проектами.

Починаючи з другої половини ХХ ст. традиційні моделі виробництва й управління почали зазнавати істотних змін. Така властивість, як уміння оперативно адаптуватися до постійно мінливих умов, стала найважливішою передумовою забезпечення конкурентоспроможності

будь-якого підприємства. Зазначені чинники стимулювали появу новітніх принципів управління, одним з яких став проектний менеджмент.

В Україні поява методів управління проектами супроводжувалася інтенсивним обміном науковими методами і практичним досвідом із зарубіжними фахівцями, вивченням найостанніших світових досягнень, установленням ділових контактів [19]. Ці події, безумовно, дали серйозний поштовх для подальшого розвитку вітчизняних підходів до проектного управління.

Сучасні вимоги конкурентного середовища актуалізують застосування технологій проектного менеджменту, на їх основі формуються внутрішньокорпоративні стандарти управління з метою підвищення ефективності управлінських процесів, що дає можливість вирішувати переважно питання стратегічного розвитку [20].

Вітчизняні науковці Л. Батенко, О. Загородніх, В. Ліщинська визначили чотири основні причини трансформації управління проектами у самостійну галузь менеджменту:

- активізація змін у діяльності підприємства, в якій менеджмент є одним із способів досягнення успіху в конкуренції за зміни;

- ринкові умови стають більш вимогливими, проекти – масштабнішими і такими, що вимагають більшого професіоналізму в управлінні;

- все частіше діяльність менеджерів пов'язана з реалізацією проектів, але управління проектами відрізняється від іншої управлінської діяльності, вимагаючи спеціальних навичок, інструментів, організаційної структури тощо;

- проблеми інтеграції різних компаній та різних видів діяльності під час реалізації проектів поглиблюються, а управління проектами впроваджує форми та методи, які дозволяють впоратися з цими інтеграційними процесами [21].

Зважаючи на те, що життя сучасного соціуму нерозривно пов'язане з використанням глобальної мережі Інтернет, цікавим стане аналіз популярності «проектного менеджменту» серед найбільш відомих пошукових систем.

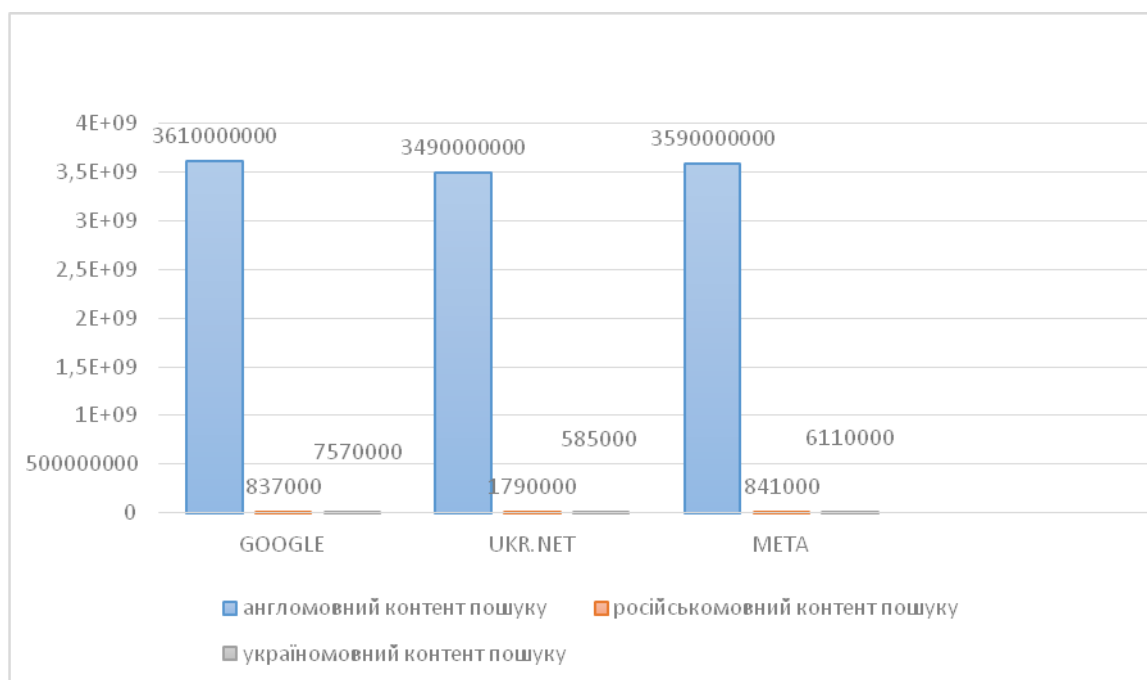


Рис. 1 «Проектний менеджмент» в пошуковій мережі Інтернету

Англомовний контент пошуку всесвітньої мережі підтвердив зацікавленість суспільства проектним менеджментом з результатами пошуку за зазначеною дефініцією – 3,610–3,590 млрд., тоді як україномовний контент результатів пошуку становить – 7,570 млн, а російськомовний контент – 841 тис – 1млн 790 тис.

Зауважимо, що продовжуючи західноєвропейський досвід застосування проектної діяльності, ініціаторами впровадження та розвитку проектного менеджменту в Україні стали ІТ-компанії, що мають багаторічний досвід успішної реалізації комплексних проектів у галузі інформаційних технологій «TechExpert», «UPMA».

Українська асоціація управління проектами (UPMA) була організована як самостійна асоціація в 1991 році, а з 1988 по 1991 рік була членом і керівним органом Радянської асоціації управління проектами – СОВНЕТ – нині професійної асоціації з управління проектами, з 1993 року – член Міжнародної асоціації управління проектами – IPMA.

Асоціація зосередила свої зусилля на розвитку культури управління проектами з використанням сучасних систем атестації компетентності, персоналу, команд та організацій, методів та інформаційних систем. Проведить міжнародну сертифікацію професійних керівників проектів, організацій, консультантів та тренерів (викладачів) на базі системи IPMA, надання консультаційних послуг, проведення навчальних курсів з

управління проектами, видання книг, стандартів, підручників тощо. З 1997 року Асоціація має пряму угоду про співпрацю з професійною структурою у сфері управління проектами – PMI – Американським інститутом проектного менеджменту.

Активна участь і співпраця цих компаній на території України продемонстрована поєднанням інтелектуальних послуг у сфері управління проектами з використанням інформаційних технологій.

У той же час Microsoft, як провідний світовий розробник програмного забезпечення, активно розвиває свої продукти, пов'язані як з управління проектами, так і з командною роботою. Microsoft безпосередньо в Україні активно сприяє розвитку управління проектами [22].

Поступово проектний підхід з використання у сфері бізнесу та публічного управління стає ефективним засобом реалізації змін і в стратегічному плануванні. Ще у 1997 році, в Україні введено нову навчальну спеціальність – «Проектний менеджмент» [23]. У 2005 році Наказом Міністерства освіти України № 363 спеціальність «Проектний менеджмент» було перейменовано на «Управління проектами», що входить до групи «Специфічні категорії» з правом підготовки фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем «спеціаліст» та «магістр».

Поштовхом до цього слугувало розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 р. № 504-р «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогностичних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» [24], разом з тим це розпорядження слугує підтвердженням зростаючої потреби у фахівцях даного напрямку.

Тому в Україні існують дві категорії проектних менеджерів: сертифіковані проектні менеджери та менеджери з відповідною профільною освітою. Велике значення у світі має сертифікація проектних менеджерів як підтвердження досвіду та компетенцій, а також підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Останнім часом ця тенденція поширюється і на Україну, переважно це стосується іноземних компаній, що працюють на ринку [25].

На сьогодні завдяки реформі децентралізації, ініційованій українським урядом, проектний менеджмент створює принципово нові можливості для місцевих громад.

Із зростанням дохідної бази бюджетів розширюються повноваження органів місцевого самоврядування, але водночас зростає відповідальність місцевих органів влади за комплексний та збалансований розвиток території. Нагальними вимогами до керівників є ініціативність, вміння

застосовувати сучасні технології управління та знаходити ефективні рішення, успішно конкурувати за додаткові ресурси для реалізації змістовних проєктів і програм у своїх громадах. Тому одним із ефективних механізмів вирішення проблем розвитку на місцевому рівні є участь у широкому спектрі проєктів міжнародної технічної допомоги, які сьогодні реалізуються в Україні.

Такі проєкти дозволяють залучити нові практики адміністративного менеджменту, оновити інфраструктуру, провести модернізацію об'єктів бюджетної сфери, створити нові робочі місця, надати конкретну допомогу вразливим верствам населення, вирішити інші питання, що найбільше турбують людей [26].

Йдеться насамперед про використання сучасного краудфандингу, який на сьогодні у нас мало відомий, оскільки краудфандингових платформ в Україні, на відміну від Європи та Америки, не так уже й багато. Краудфандинг (від англ. *crowdfunding*, *crowd* – «громада, гурт, юрба», *funding* – «фінансування») – означає спільне фінансування людьми зі всього світу цікавих та корисних для суспільства проєктів у різноманітних сферах: благодійність, мистецтво, спорт, освіта, урбаністика, наука, технології, політика, стартапи тощо. Застосування цієї технології допомагає мобілізувати людей, ресурси за допомогою інформаційних технологій з метою вирішення різних завдань соціально-культурного, бізнесового і політичного характеру.

В Україні краудфандинг розвивається досить стрімко, у різних сферах від соціальної, креативної, екологічної до комерційної та політичної, тобто в тих, де сьогодні зосереджена увага суспільства. Це можливість вийти з кризи, яка відчувається в тому числі в інноваційно-інвестиційній сфері економіки.

З проведеного аналізу Т. Пантюхіної та Н. Криворот у міжнародній практиці розрізняють чотири типи краудфандингу [27]:

– краудфандинг з нефінансовою винагородою (краудфандинг на основі винагород): прихильники ідеї жертвують суму грошей в обмін на продукт (варіант замовлення);

– благодійний краудфандинг: кошти збираються на благодійність або на певну мету, наприклад, буріння свердловини або будівництво школи для малозабезпеченої громади, або для приватних кампаній, наприклад, для лікування певної людини;

– акціонерний краудфандинг: інвестори вкладають великі суми грошей у компанію в обмін на невелику частку її капіталу;

– інвестиційний краудфандинг: кредитори надають позику на основі повернення основної суми позики та відсотків.

З метою залучення великої кількості людей використовуються спеціальні онлайн-платформи та сайти. Ініціатор несе юридичну відповідальність за реалізацію проєкту за рахунок залучених коштів і після реалізації проєкту зобов'язаний спонсорам нематеріальну винагороду у вигляді готової продукції або інших подарунків, пов'язаних з цим проєктом.

Для того, щоб реалізувати ідею та швидко зібрати кошти, має бути відкритою інформація про мету представленого проєкту, необхідну мінімальну суму та кошторис витрат. У разі, коли проєкт цікавить відвідувачів платформи, вони починають отримувати кошти, як правило, невеликими сумами і в більшості випадків на безповоротній основі. Якщо проєкт є перспективним, то часто зібрана сума перевищувала очікувану і необхідну розробниками для початку. До того ж презентація проєкту на краудфандинговій платформі має свої переваги: можна зібрати певні кошти на реалізацію проєкту і зробити своєрідну рекламу, яка стане в нагоді на майбутнє [28].

Міжнародні платформи допомагають залучити широку міжнародну спільноту та українську діаспору, до благодійності та допомагають українському бізнесу вийти на зовнішні ринки. До створення вітчизняних платформ українці використовували міжнародні краудфандингові платформи, такі як Kickstarter, Indiegogo та GoFundMe, які не втрачають своєї популярності сьогодні.

Першими проєктами започаткованими за допомогою краудфандінгу були «Українська біржа благодійності» Фонду Віктора Пінчука, X-Ideas від Nescafe, вони займаються благодійністю.

Нещодавно в Україні почали з'являтися нові краудфандингові платформи. Першою краудфандинговою біржею стала Spilnocosht / BigIdea ([www.biggggidea.com](http://www.biggggidea.com)), заснована у 2008 р. За допомогою сайту понад 11,5 тис. користувачів зібрали близько 3 212 000 грн. і профінансував 54 успішні проєкти. Першими успішними проєктами Spilnocosht були медійні та освітні ініціативи. Сьогодні краудфандингова платформа приділяє більше уваги колективному фінансуванню інновацій у сфері ІТ, відновлюваної енергетики [29].

Na-Starte – платформа для фінансування стартапів, комерційних і соціальних проєктів, бізнес-ідей. Ця платформа здатна не тільки втілювати ідеї в життя, а й разом з автором опрацьовує кожен елемент презентації проєкту.

Варто зауважити, що незалежного врегулювання краудфандингу в Україні немає, але це не перешкоджає йому повноцінно функціонувати і розвиватися. На практиці проекти зазвичай розміщуються на спеціально створеній платформі, власному сайті чи сторінці автора у Facebook.

Загалом, відсутність чіткого регулювання краудфандингу в Україні потрібно враховувати з обох сторін. За словами К. Механіч, позитивним моментом є відсутність вимог до форми діяльності, в якій автор проекту має здійснювати свою діяльність, відсутність максимальної суми, яку можуть внести пекарі, а також стягнення авторами спеціальних режимів оподаткування, але, з іншого боку, чіткий закон, який би регулював діяльність краудфандингу, дасть поштовх бізнесу та дозволить залучати кошти для бізнес-проектів за спрощеною процедурою [28].

У цьому напрямку працює офіційний державний портал з реєстром проектів соціально-економічного розвитку України, які реалізуються за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій – *IFIs projects* (портал реєстру проектів МФО) [30]. На порталі публікується інформація про проекти, а також статистика для розуміння динаміки використання коштів за роками та структури фінансування проектів за галузями, кредиторами та відповідальними виконавцями. Наприклад, структура фінансування кредиторами міжнародних фінансових організацій виглядає так:

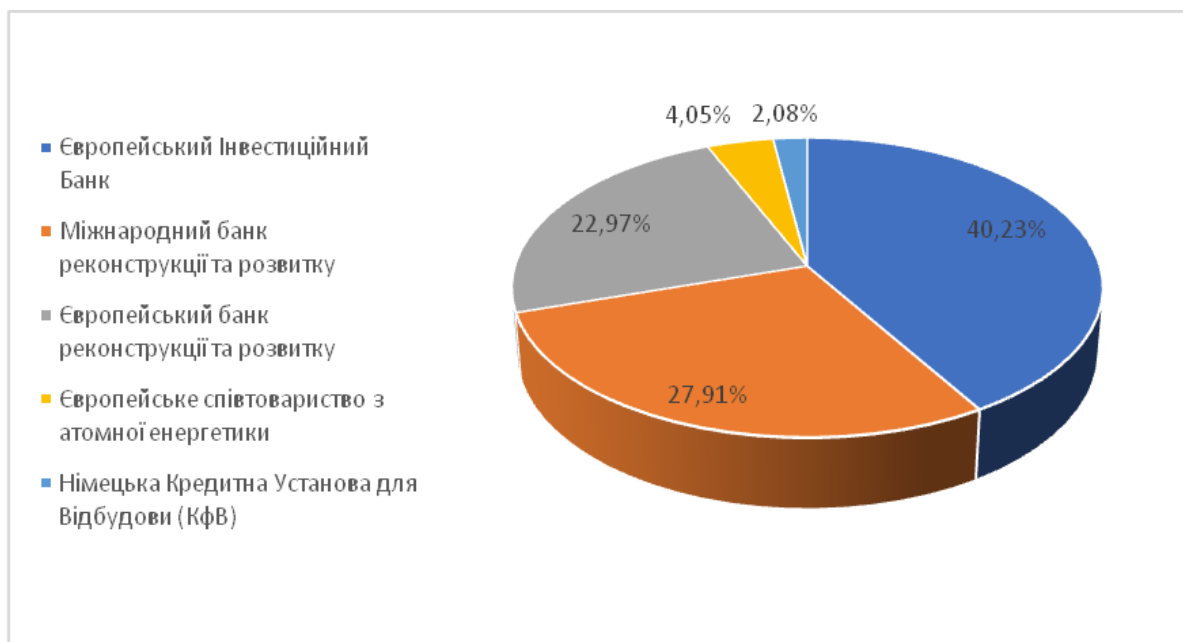


Рис. 2 Участь кредиторів МФО у фінансуванні проектів України



При цьому відповідальними виконавцями фінансованих проєктів виступають: Державне агентство автомобільних доріг України (21,48%), НЕК "Укренерго"(4.45%), Мінрегіон України (14,14%) Міністерство енергетики та вугільної промисловості України (12,98%), Міністерство інфраструктури України (5,74%) та ін.

Завдяки інтенсивному розвитку партнерських відносин між Україною та міжнародними донорськими організаціями обсяги фінансування таких проєктів вже в порівнянні з обсягами іноземних інвестицій і продовжують зростати з кожним роком. Вперше за роки незалежності нашої країни на зміну питанням, де знайти додаткові кошти, приходять питання, як використовувати наявні ресурси.

У свою чергу, вагомим фактором упровадження реформ децентралізації в Україні стало впровадження закордонної практики громадських бюджетів або т.з. бюджетів участі/партисипативного бюджету. Саме про такі проєкти йдеться у п. 3 статті 1 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [31].

*Бюджетування участі* – це демократичний процес, який дає можливість кожному громадянину брати участь у розподілі коштів місцевого бюджету шляхом створення проєктів покращення міста та/або голосування за них. Будь-який мешканець міста може подати проєкт щодо покращення життя міста, взяти участь у конкурсі, виграти голосування та спостерігати за виконанням свого бюджету.

Франція була однією з перших країн Європейського Союзу, яка запровадила інструмент спільного бюджетування. Цьому передувала характерна для країни ідея дистанціювання держави, яка займала панівне становище від громадянського суспільства. Участь громадян у міських громадах була закріплена в порядку денному міської політики, що призвело до широкого розмаїття практик, програм та законодавства, таких як громадські запити та місцеві референдуми.

Наприклад, у Парижі бюджет участі становить 5% від міського бюджету, що становить близько 100 мільйонів євро. Голосування проводиться як письмово, так і в електронному вигляді. У Нью-Йорку в 2015 році бюджет участі становив 0,06% від міського бюджету, що становило 31 мільйон доларів. Процедура голосування тут має свої особливості. По-перше, голосування проводиться лише в друкованому вигляді. В основі процесу – обрання делегатів для презентації проєктів та громадського обговорення. Крім того, голосування проводиться окремо в кожному окрузі.

У Кьольні бюджет участі реалізується з 2007 року. Вже за перший рік роботи в процесі взяли участь 11 000 мешканців, а за результатами онлайн-голосування було відібрано 300 проектів, остаточне рішення щодо їх реалізації прийняло місто. рада. Громадяни, які не мають доступу до Інтернету, можуть подавати проекти в письмовій формі. Бюджет участі на другий рік роботи склав 311 мільйонів із загального бюджету в 4 мільярди євро.

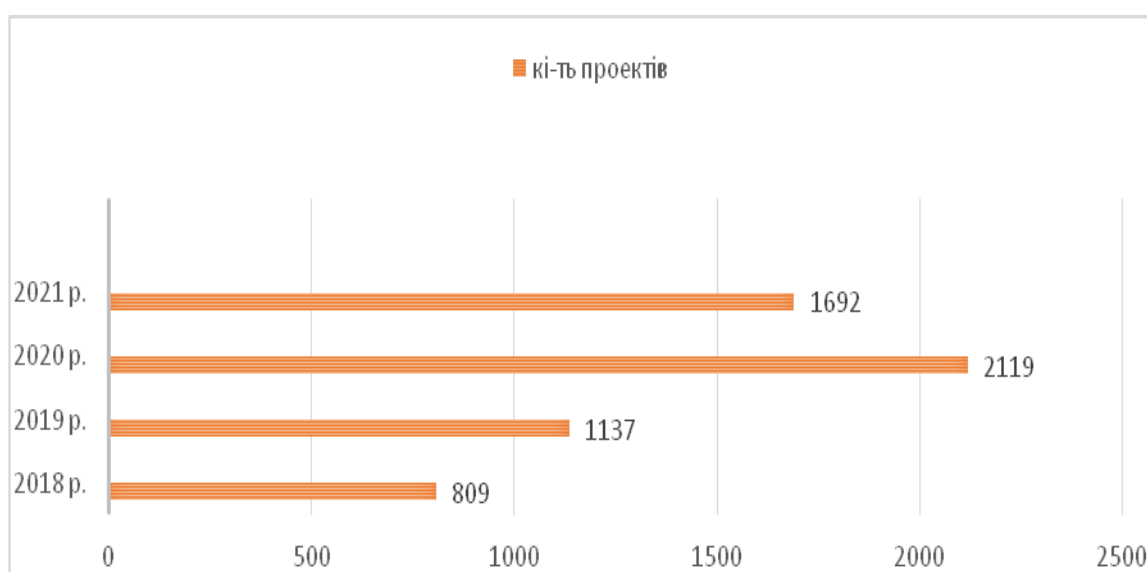
Практику впровадження громадського бюджету українці перейняли у Польщі. Одним із важливих європейських актів, який закріплює право громадян на участь в управлінні державними справами як один із демократичних принципів, що поділяють усі країни-члени Ради Європи, є Європейська хартія місцевого самоврядування (1985 р., ратифікована Україною в 1997 році) [32]. Положень Хартії закріплюють право громадян брати участь у прийнятті рішень про місцеві бюджети. Зокрема, громадянам гарантується право отримувати інформацію про державний та місцеві бюджети та брати участь у їх формуванні. В Україні бюджет участі вперше запровадили у 2015 році у трьох містах: Чернігові, Черкасах та Полтаві.

На старті у Чернігові бюджет участі становив 4,8 млн грн (1% від доходу бюджету міста). Суму поділили 50/50 між великими проектами (до 1,2 млн грн на проєкт) та малими (до 360 тис. грн на один проєкт) [33]. Після доволі потужної агітаційної кампанії Чернігівська міська рада отримала 73 проекти, з яких 56 відповідали всім поставленим в положенні вимогам.

Ініціатором запровадження державного бюджету в Чернігові та ряді інших міст України у 2015 році виступив Фонд українсько-польського співробітництва ПАУСІ. У квітні 2015 року в Чернігові Фонд ПАУСІ провів низку семінарів та організував стажування в Польщі для керівників Чернігівської ради та громадських активістів. Після цього в Чернігові була створена робоча група, а в серпні 2015 року Чернігівська міська рада прийняла Положення «Про громадськість (бюджет участі) Чернігова». Рішенням міської ради було передбачено виділення на фінансування проектів бюджету участі 4,8 млн грн, що становить 1% міського бюджету. Для Чернігова це була колосальна сума, адже раніше на громадські ініціативи виділяли не більше півмільйона гривень.

У 2015 році до голосування в рамках бюджету було допущено 56 проектів, з яких 32 стосувалися капітальних видатків та 24 – поточних. Переможців визначили голосуванням чернігівців 17 проектів, 13 – за поточними видатками, 4 – за капітальними.

Загалом сьогодні партисипативний бюджет активно реалізується у понад 45 містах, 23 з яких – обласні центри. У більшості випадків це положення, які встановлюють процедури бюджету участі. Фінансування бюджету участі в таких випадках розподіляється щорічно з міського бюджету. У більшості міст існує поділ проектів на великі та малі. При цьому на один малий проект виділяється в середньому 200-250 тис. грн, а на великі – від 250 тис. грн до 1 млн грн. Співвідношення фінансування проектів в рамках одного бюджету становить 60% на малі і 40% – на великі. Також у містах, де є поділ проектів на великі та малі, обов'язковим є збір підписів жителів міста на підтримку проекту – 25 підписів за малий проект та 50 підписів за великий. Зазначимо, що в Одесі та Харкові, щоб проект взяв участь у голосуванні, необхідно зібрати 50 підписів [15]. Досить показовим у цьому плані є Київ, де потрібно набрати 50 голосів за невеликі проекти і 200 голосів за великі.



*Рис. 3 Проект громадського бюджету м. Київ*

Так за даними сайту громадського бюджету міста Києва інтенсивність участі в проектній діяльності громади помітно зростає. Починаючи з 2017 року подано 497 проектів загальною вартістю понад 328 млн.грн., у 2018 році – 809 проектів загальною вартістю понад 1 млрд грн, у 2019 р. – 1137 проектів вартістю понад 734 млн., 2020 р. – 2119 проектів вартістю понад 1 млрд. грн., у 2021 р. кількість поданих проектів зменшилась до 1692 загальною вартістю 905 млн. грн. Серед поданих проектів протягом усього періоду впровадження практики громадського бюджету за тематикою переважає освіта, спорт, ЖКГ, культура і туризм.

Отже історія розвитку та популярності проектного менеджменту, проектної діяльності на практиці неодноразово довела своє ефективність та перспективність розвитку. Умови соціально-економічного розвитку України свідчать про орієнтацію на якісно новий рівень управління з використанням проектного формату від локальних комерційних, соціальних ініціатив на засадах краудфандингу до державного рівня як засіб соціального і економічного розвитку України, які реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових організацій. Методологія проектно-орієнтованого управління доводить свою ефективність і стає дієвим засобом в соціально-економічному розвитку регіонів, дозволяючи застосовувати нетрадиційні рішення в регіональному та загальнодержавному управлінні з можливістю їх швидкої адаптації та коригування відповідно до внутрішніх та зовнішніх чинників змін.

### **Список використаних джерел**

1. Старченко Г.В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. Чернівці: Вид. Брагинець О. В., 2018. 306 с.
2. Chiu У.С. A History of Ancient Project Management: From Mesopotamia to the Roman Empire. 2012. 250 p. P. 8.
3. Чіу Ю.С. Архітектор і консультант з управління проектами. Він має понад двадцять п'ять років досвіду формування та управління проектами, отриманого на міжнародному рівні включаючи Англію, Австралію, Японію та країни Південно-Східної Азії на всіх етапах архітектурно-дизайнерських проектів. Займається консультаційною діяльністю щодо збереження культурної архітектурної спадщини в регіоні Південно-Східної Азії. Чіу співпрацював з Королівським інститутом британських архітекторів, Королівським австралійським інститутом архітекторів, Товариством історії, Товариство істориків архітектури, Австралійський інститутом Управління проектами.
4. Kozak-Holland Mark The History of Project Management. Oshawa, Ontario, Canada: Multi-Media Publications Inc., 2011. 528 p.
5. Seymour Tom Joseph The History Of Project Management. International Journal of Management & Information Systems (IJMIS). 18(4):233 URL: [https://www.researchgate.net/publication/298341808\\_The\\_History\\_Of\\_Project\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/298341808_The_History_Of_Project_Management)
6. Для обґрунтування класичного напрямку у Анрі Файоля існували певні передумови у вигляді осмислення величезного особистого досвіду. З 1888 року протягом 40 років він керував великою гірничовидобувною компанією «Коломбо», яку очолив, коли та була близькою до фінансового краху, а покинув процвітаючою, що займає провідні позиції в світі.

7. Генри Лоренс Гант (1861-1919) вивчав менеджмент з прикладу будівництва кораблів під час Першої світової і запропонував свою діаграму, що складається з відрізків (завдань) і точок (завершальних завдань чи віх), як уявлення тривалості і послідовності завдань у проєкті.

8. Литвиненко Г., Клясен Н. Управління проєктами: сутність та особливості застосування в освіті. *Рідна школа*. № 11/12 (листоп.-груд.). 2017. С. 39-43.

9. СРМ (Critical Path Method). В основі методу – концептуальне положення про те, що до деяких наступних завдань можна приступати тільки вирішивши попередні. Такі завдання вишиковуються в ланцюжок, який і називається критичним шляхом. Довжина цього шляху визначає довжину (тривалість) проєкту загалом, оскільки керівники проєкту зосереджуються саме у цій критичній послідовності, нехтуючи менш значущими завданнями. Пріоритети і акценти розставляються так, що вся ресурсна база орієнтована на критичний шлях, а від периферійних завдань ресурси відтягуються до відмови від таких незначних відхилень. Під час виконання проєкту можуть (і навіть повинні) вноситись зміни до розкладу, які оптимізують критичний шлях та усувають затримки у роботі всієї команди.

10. PERT — це спосіб аналізу завдань, необхідних для виконання проєкту. Особливо, аналізу часу, який потрібен для виконання кожної окремої задачі, а також визначення мінімального необхідного часу для виконання всього проєкту. PERT був розроблений головним чином для спрощення планування на папері та створення графіків великих і складних проєктів. PERT призначений для масштабних, унікальних, складних, нерутинних проєктів. Метод передбачав наявність невизначеності, даючи можливість розробити робочий графік проєкту без точного знання деталей і необхідного часу для всіх його складових.

11. Stretton A. A short history of modern project management. *PM World Today*. 2007. Т. 9. № 10. С. 1-18.

12. The Project Management Body of Knowledge, PMBOK. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/PMBOK>

13. Різник В.В. Історичні аспекти виникнення та становлення управління проектами як окремої галузі менеджменту. *Економический вестник университета: сб. науч. трудов ученых и аспирантов*. 2011. № 17(2). URL <https://cyberleninka.ru/article/n/istorichni-aspekti-viniknennya-ta-stanovlennya-upravlinnya-proektami-yak-okremoyi-galuzi-menedzhmentu>

14. Голдрат Е.М., Кокс Дж. Мета. Процес безперервного вдосконалення.

Мінськ 2004. 560 с.

15. Бюджет участі: історія і польський досвід.  
URL: <http://www.urbanua.org/dosvid/zakordonni-pryklady/141>

16. Такеучи Х., Нонака И. Новая игра по разработке нового продукта. Harvard Business Review 64: 1986. P. 137–146. Scrum – це гнучка модель розробки програмного забезпечення, заснована на взаємодії кількох невеликих інтенсивно працюючих взаємозалежних команд

17. Agile – гнучкий ітеративно-інкрементальний підхід до управління проектами і продуктами, орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії всередині самоорганізованих робочих груп, що складаються з фахівців різного профілю. Існує безліч методів, які базуються на ідеях Agile, найпопулярніші з яких – Scrum і Kanban.

18. Юницкий А.А. Школы и направления в управлении проектами: критический анализ. ТДР. 2012. № 4.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/shkoly-i-napravleniya-v-upravlenii-proektami-kriticheskii-analiz>

19. Продіус О.І., Прокоф'єва В.К. Історичні передумови розвитку проектного управління. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2019. № 3(108). С. 141-146.

20. Продіус О.І., Бойко А.Є. Необхідність проектного менеджменту в сучасних умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 217-222.

21. Бушуев С.Д. Управление проектами: основы знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1). Киев: ИРИДИУМ, 2010. 208 с.

22. Продіус О.І., Бойко А.Є. Необхідність проектного менеджменту в сучасних умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 217-222.

23. Постанова Кабінету Міністрів України № 507 від 24 травня 1997 р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/507-97-%D0%BF#Text>

24. Розпорядження КМУ від 4 жовт. 2006 р. N 504-р «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України».  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-%D1%80#Text>

25. Лучко Г.Й., Лебідь Т.В., Когут І.В. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 501-506.

26. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері:

метод. рек. для органів влади та недерж. орг. / авт. кол.: В.В. Белявцева, А.І. Гнатенко, О.С. Зінченко та ін.; за заг. ред. О.В. Кулініча. Харків: Золоті сторінки, 2017. 148 с.

27. Пантюхіна Т., Криворот Н. Краудфандинг: сутність, стан та особливості діяльності в Україні.

URL: <https://www.businesslaw.org.ua/craundfunding-v-ukraini-t/>

28. Механіч К.А., Краудфайдинг як одна з реальних можливостей фінансування стартапів та перспективи його розвитку в Україні

URL: <https://www.businesslaw.org.ua/kraudfunding-startup/>

29. Шевченко О.М., Козак О.О. розвиток краудфандингу в умовах цифрової трансформації економіки України. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2019/45.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/45.pdf)

30. IFIs projects. URL: <https://proifi.gov.ua/?p=index>

31. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 18 черв. 2014 р.: за станом на 01 травня 2015 р. URL: [rada.gov.ua/go/1508-18](http://rada.gov.ua/go/1508-18)

32. Партисипативний бюджет.

URL: <https://gromada.vmr.gov.ua/ContentLibrary/2e3c938e-08a8-49cd-a7e4-ee0896585bba/8/2019%20%D0%94%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D1%83%20%D0%91%D0%93%D0%86.pdf>


33. Ісаєв І., Пущенко П. Співпраця заради локальних змін: успішні практики з Польщі і України».

URL: <https://www.civicportal.org/publikacja/16/%D0%A1%D0%BF%D1%96%D0%B2%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8F-%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8-%D0%BB%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%3A-%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%96-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8-%D0%B7-%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%89%D1%96-%D1%96-%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8>



**Антоніна Шмагун,**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту  
Навчального-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-4599-3742>

## **РОЗВИТОК ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС**

Ратифікація Верховною Радою України Всесвітньої Декларації місцевого самоврядування, Європейської хартії місцевого самоврядування та ряду інших міжнародних та регіональних документів вимагає від нашої держави здійснення активних дій щодо розвитку громадянського суспільства, місцевого самоврядування на засадах автономності, субсидіарності, матеріально-фінансової самостійності, модернізацію публічної влади на місцевому рівні, удосконалення механізму захисту муніципальних прав особистості, запровадження дієвих механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування та територіальних громад.

Зміни, пов'язані з імплементацією положень зазначених документів, мають відбуватися одночасно в трьох площинах:

– ціннісній, що передбачає формування й реалізацію державою цільової програми політико-правової просвіти з метою імплементації в суспільну свідомість українців європейської системи цінностей, насамперед цінностей системи місцевого самоврядування;

– інституційній, що передбачає реформування територіальної організації влади в Україні на принципах широкої децентралізації, наділення органів місцевого самоврядування ширшими повноваженнями (що зробить їх реальним суб'єктом територіального розвитку та вираження інтересів громад, їх дійсної самоорганізації й самоврядності); чіткого розподілу функцій і повноважень органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій у супроводі із чіткою системою відповідальності та контролю [11, с. 153];

– процесуальній, що передбачає впровадження інноваційних інструментів і стандартів “Good Governance” на місцевому та регіональному рівнях; розвиток партисипативної демократії, удосконалення відносин між владою й громадянами, насамперед, на місцевому рівні, а також більш активне залучення громадян до участі в



управлінні громадами; розвиток транскордонного співробітництва місцевих громад; зміну існуючої практики бюджетного розподілу з метою зміцнення фінансової та матеріальної автономії органів місцевого самоврядування [12, с. 127].

9 листопада 2001 року Конгресом Ради Європи були ухвалені нові Резолюція 123 (2001) та Рекомендація 102 (2001) щодо місцевої та регіональної демократії в Україні, зміст яких стосується наступних питань:

- удосконалення адміністративно-територіального поділу країни та запровадження системи регіонального самоврядування (пункт 12-А Рек. 102);

- розмежування повноважень органів місцевої і регіональної влади та місцевих органів виконавчої влади (пункт 12-А, 12-В);

- забезпечення органів місцевого самоврядування необхідними ресурсами для виконання ними своїх повноважень (пункт 12-В, 12-С);

- вдосконалення системи судового захисту місцевого самоврядування та впорядкування питань щодо конфліктних ситуацій між місцевими виборними представниками і представниками органів державної виконавчої влади (пункти 12-Д, 12-Н);

- вирішення питання щодо надання обласним та районним радам, а також містам Києву та Севастополю, своїх власних виконавчих органів (виконкомів) (пункти 12-Ф, 12-Г);

- зміцнення правового статусу міських голів (пункт 12-Е);

- забезпечення доступу місцевих і регіональних представників до засобів масової інформації (пункт 12-І);

- забезпечення регулярного інформування Інституційного комітету Конгресу асоціаціями органів місцевого самоврядування щодо виконання Програми державної підтримки розвитку місцевого самоврядування в Україні; проведення з ними консультацій з питань формування делегації України в КМРВЕ, а також при прийнятті усіх рішень, які безпосередньо стосуються органів місцевої влади (пункти 12-Д, 12-К та пункт 10 Рез. 123).

На реалізацію Угоди про асоціацію з Європейським Союзом був розроблений План законодавчого забезпечення реформ в Україні (далі – План), схвалений 4 червня 2015 року Постановою Верховної Ради України № 509–VIII). Зазначений План містить сім пріоритетних напрямів удосконалення правового регулювання суспільних відносин у різних галузях. Так, предметом законодавчого забезпечення є:

- питання конституційної реформи та верховенства права;

- реформа системи національної безпеки та оборони;

- міжнародні зобов'язання України;

- стабілізація макроекономічної ситуації та реформування економіки;
- галузеві реформи;
- соціальна сфера;
- охорона довкілля та природокористування;
- національний діалог, гуманітарна політика.

Згідно з підрозділом 3 першого розділу «Конституційна реформа та верховенство права» у сфері регіональної політики та децентралізації до Плану включено прийняття таких законопроектів:

– підрозділ 3.1. «Адміністративно-територіальний устрій» – «Про адміністративно-територіальний устрій України;

– підрозділ 3.2. «Децентралізація влади та реформа місцевого самоврядування» – «Про внесення змін до Конституції України щодо повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування, територіальної організації влади, децентралізації»; «Про внесення змін до Бюджетного і Податкового кодексів України щодо закріплення за місцевими бюджетами стабільних джерел доходів та розширення дохідної бази місцевих бюджетів, забезпечивши при цьому визначення єдиних нормативів відрахувань з податку на доходи фізичних осіб та податку на прибуток суб'єктів приватного сектору економіки за кожним видом місцевих бюджетів»; «Про місцеве самоврядування в Україні» (нова редакція); «Про місцеві органи виконавчої влади»; «Про місцеві референдуми»; «Про внесення змін до Закону України «Про столицю України – місто-герой Київ» щодо забезпечення європейських стандартів місцевого самоврядування столиці»; «Про органи самоорганізації населення» (нова редакція); «Про муніципальну варту»; «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо транскордонного та регіонального співробітництва місцевих та регіональних органів влади»;

– підрозділ 3.3. «Реформування служби в органах місцевого самоврядування» – «Про службу в органах місцевого самоврядування» (нова редакція).

Станом на сьогодні з одинадцяти пропонованих законодавчих ініціатив з питань регіональної політики та децентралізації, включених до Плану, прийнято в першому читанні три законопроекти, зокрема:

– Проект Закону «Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади»);

– Проект Закону «Про муніципальну варту»;

– Проект Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування».

З формуванням законодавчого поля відбувалось і удосконалення

інституційного забезпечення проведення реформи:

– визначено центральний орган виконавчої влади, відповідальний за проведення реформи – це Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (Мінрегіон), а також куратор реформи децентралізації в особі віце-прем'єр-міністра України – міністра Мінрегіону;

– створено Цільову команду реформ з питань децентралізації, місцевого самоврядування та регіональної політики при Мінрегіоні України, до складу якої увійшли українські, польські фахівці, експерти від Ради Європи і Європейського Союзу, представники від всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування;

– створено Конституційну комісію як спеціальний допоміжний орган при Президентові України, яка підготувала проєкт змін до Конституції щодо децентралізації влади. Прийняття цих змін забезпечать правову основу для прийняття низки законодавчих актів щодо надання права районним і обласним радам утворювати власні виконавчі органи, розмежування повноважень місцевого самоврядування та виконавчої влади тощо;

– створено Міжвідомчу координаційну комісію з питань регіонального розвитку, яка має стати інституційним майданчиком для координації дій органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування в процесі формування та реалізації державної регіональної політики шляхом розробки пропозицій щодо забезпечення взаємозв'язку та узгодженості довгострокових стратегій, планів і програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях; сприяння використанню позитивного досвіду інших країн, зокрема європейських, під час удосконалення нормативно-правової бази з питань державної регіональної політики;

– створено 24 регіональні офіси з питань впровадження реформ у сфері місцевого самоврядування, децентралізації повноважень органів виконавчої влади (в усіх регіонах, крім АР Крим), які мають стати «містком» між центральною та місцевою владою в ході проведення реформи, надавати організаційну, консультативну, інформаційну допомогу місцевим органам влади, здійснювати моніторинг впровадження реформ на регіональному рівні.

В контексті імплементації міжнародних стандартів взаємодії органів місцевого самоврядування та територіальних громад потребують виділення пріоритетні завдання на період після 2017 року у сфері децентралізації, які були визначені Президентом України:

– сприяти формуванню спроможних територіальних громад

відповідно до Методики формування спроможних територіальних громад, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214;

- унормувати питання щодо розмежування повноважень міжрайонною радою та органом місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади у разі, якщо межі такої громади повністю співпадають з межами району;

- активізувати роботу щодо визначення на законодавчому рівні засад формування адміністративно-територіального устрою, умов та порядку утворення адміністративно-територіальних одиниць, їхньої ліквідації, порядку найменування і перейменування адміністративно-територіальних одиниць;

- підвищити прозорість та ефективність використання бюджетних коштів шляхом передбачення в установленому порядку обов'язковості застосування програмно-цільового методу на рівні всіх місцевих бюджетів;

- стимулювати розвиток добровільно об'єднаних територіальних громад шляхом надання фінансової підтримки формуванню відповідної інфраструктури таких громад;

- стимулювати розвиток територіальних громад через фінансування в установленому порядку заходів із реалізації регіональної політики;

- запровадити ефективні механізми участі громадян у виробленні органами місцевого самоврядування рішень: місцеві ініціативи, громадські слухання, загальні збори громадян за місцем проживання, електронні петиції, проведення громадської експертизи, утворення при органах місцевого самоврядування консультативно-дорадчих органів для проведення консультацій з громадськістю [10].

Для імплементації міжнародних стандартів взаємодії органів місцевого самоврядування та територіальних громад Україні також необхідно продовжувати участь у відповідних міжнародних проектах. Так, лише в 2015-2016 роках спільнотам територіальних громад пропонувалося взяти участь у багатьох проектах, серед найбільш суттєвих з яких були:

- Проект «Підтримка територіальних громад України у зв'язку зі збільшенням кількості ВПО» (Міжнародний центр місцевої демократії (ICLD) сумісно з SKL International та за фінансової підтримки Sida);

- Проект «Безпечна громада – спільний інтерес, спільна відповідальність» (Міжнародний фонд «Відродження»);

- Проект Українсько-Польських обмінів молоддю (відповідно до Договору уміж Кабінетом Міністрів України та Урядом Республіки Польща);

- Програма Канадського фонду місцевих ініціатив на 2016-2017 рік (Посольство Канади в Україні);
- Програма національних обмінів, зорієнтована на активізацію контактів між регіонами України (Національний фонд підтримки демократії (National Endowment for Democracy, NED, США);
- Програма з пошуку можливостей фінансування для розвитку соціального підприємництва (Асоціація агенцій місцевої демократії ALDA (Франція) спільно з Центром культурного менеджменту (Україна, Львів);
- Програма підтримки проєктів, спрямованих на зміцнення довіри та порозуміння у суспільстві (Фонд імені Роберта Боша та Чорноморський фонд регіонального співробітництва);
- Проєкт «Створення центрів соціальної активності для осіб похилого віку» (Фонд «Східна Європа») [3].

З метою удосконалення засад взаємодії органів місцевого самоврядування та територіальних громад в Україні було прийнято цілий ряд законодавчих та нормативно-правових актів, виконання яких повинно сприяти досягненню поставленої мети в сфері децентралізації та розвитку демократії в країні. Також було прийнято «Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки», ухвалену Указом Президента України від 26 лютого 2016 р. № 68/2016 «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» (до цього діяла ухвалена Кабінетом Міністрів України 1 квітня 2014 р. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні).

Серед завдань Стратегії, що мають найбільше відношення до предмету нашого дослідження і потребують розробки окремих механізмів, слід виділити такі завдання:

- удосконалення правового статусу, порядку створення, організації діяльності і припинення органів самоорганізації населення, розширення їх повноважень щодо участі у вирішенні питань місцевого значення;– запровадження ефективних механізмів надання фінансової підтримки громадським ініціативам;
- активізація комплексних заходів, спрямованих на підвищення громадянської освіти населення щодо можливості захисту своїх прав та вираження інтересів через різні форми демократії участі;
- унормування на законодавчому рівні: порядку проведення органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування консультацій з громадськістю щодо проєктів нормативно-правових актів; порядку ініціювання та проведення місцевих референдумів; порядку

ініціювання, проведення загальних зборів (конференцій) членів територіальної громади за місцем проживання та реалізації їх рішень; обов'язковості затвердження у кожній територіальній громаді її статуту, що визначає, зокрема, порядки організації громадських слухань, внесення місцевої ініціативи та реалізації інших форм демократії участі;

- визначення порядку здійснення громадської експертизи діяльності з надання адміністративних послуг, а також діяльності бюджетних установ, які надають соціальні послуги;

- створення ефективного механізму реалізації права громадян на звернення до органів місцевого самоврядування з електронними петиціями;

- сприяння включенню до регламентів місцевих рад обов'язкових процедур забезпечення інформаційної прозорості і відкритості, у тому числі питань залучення громадськості до підготовки проєктів актів, що мають важливе суспільне значення;

- стимулювання розвитку соціального підприємництва;

- встановлення конкурсних засад визначення виконавців державних, регіональних та місцевих цільових програм серед організацій громадянського суспільства та забезпечення рівних можливостей для участі у таких конкурсах;

- стимулювання волонтерської діяльності;

- забезпечення надання методичної, консультативної та організаційної допомоги органам державної влади, органам місцевого самоврядування з питань взаємодії з організаціями громадянського суспільства, розвитку громадянського суспільства;

- проведення просвітницьких заходів та соціальної реклами з питань взаємодії з організаціями громадянського суспільства, розвитку громадянського суспільства;

- стимулювання наукових досліджень, публікацій та просвітницьких заходів у сфері розвитку громадянського суспільства і міжсекторальної співпраці [6].

Існуюча реальна потреба у подальшому формуванні активного громадянського суспільства та дієвих територіальних громад вимагає окремої розробки та впровадження відповідних механізмів та інструментарію. Виділимо основні групи механізмів та інструментів, що мають забезпечити формування в Україні спроможних територіальних громад.

1. Правові механізми формування спроможних територіальних громад.

- 1.1. Нормативно-правові акти загальної дії (Конституція України, Європейська хартія місцевого самоврядування, закони України, кодекси

України, постанови та розпорядження Кабінету міністрів України та ін.), які є основою для забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування, органів державної виконавчої влади та територіальних громад, у тому числі закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про асоціації органів місцевого самоврядування», «Про співробітництво територіальних громад», Бюджетний кодекс України тощо. Здійснений аналіз показав наявність основних правових основ для участі громадян, їх об'єднань і територіальних громад в управлінні суспільними справами, крім законодавства про референдуми.

1.2. Нормативно-правові акти локальної дії, основним завданням яких є регламентування питання участі територіальних громад у вирішенні проблем та завдань місцевого значення – статuti територіальних громад, положення про проведення загальних зборів громадян за місцем проживання, місцеві ініціативи, електронні петиції, громадський бюджет, регламенти органів місцевого самоврядування, місцевих державних адміністрацій тощо. На сьогодні існує типовий статут територіальної громади, але він потребує оновлення згідно вимог часу. В. Зінченко пропонує через статuti територіальних громад визначати механізми про:

- індивідуальні та колективні звернення до органів і посадових осіб місцевого самоврядування (петиції);
- громадські роботи з благоустрою території населеного пункту;
- надання послуг соціально незахищеним жителям;
- самооподаткування;
- участь у роботі органів місцевого самоврядування та органів, які ними утворюються, зокрема: членство у комісіях, що діють на громадських засадах при органах і посадових особах місцевого самоврядування;
- участь у роботі фахових організацій, які створюються при виконавчих органах відповідних місцевих рад і об'єднують спеціалістів, які працюють у системі місцевого самоврядування, або діяльність яких пов'язана з наданням громадських послуг членам територіальної громади з метою їх залучення до розробки та реалізації проєктів, що передбачають підвищення якості надання таких послуг;
- участь у роботі громадських рад, що утворюються при місцевій раді з метою вивчення потреб окремих категорій жителів міста та існуючої практики надання їм соціальних послуг у системі місцевого самоврядування, залучення їх до здійснення завдань та функцій місцевого самоврядування (наприклад, за рішенням місцевої ради при ній можуть

бути утворені ради пенсіонерів, людей з інвалідністю, іноземців, біженців, воїнів-інтернаціоналістів, учасників ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи, військовослужбовців, які не забезпечені житлом тощо);

– участь у проведенні громадських експертиз проєктів рішень місцевої ради з питань, що мають суттєве значення для територіальної громади, визначають основні напрями соціально-економічного та культурного розвитку відповідної території;

– громадське обговорення проєктів актів органів місцевого самоврядування, участь у масових акціях, метою проведення яких є привернення уваги органів і посадових осіб місцевого самоврядування до актуальних проблем загально-місцевого значення або проблем соціального забезпечення членів територіальної громади, охорони навколишнього середовища, підтримання громадської безпеки тощо, які вимагають негайного вирішення;

– надання матеріальної і фінансової допомоги місцевому самоврядуванню у формі добровільних пожертв, внесків до фондів, що утворюються органами місцевого самоврядування, внесків до благодійних фондів, утворених з метою надання допомоги соціально незахищеним членам територіальної громади або з метою сприяння культурному і духовному розвитку, підтриманню в належному стані пам'ятників історії, культури та архітектури, природних пам'ятників [8].

1.3. Державні стратегії і програми щодо місцевого самоврядування, регіонального розвитку й становлення громадянського суспільства. Метою і завданням цих документів є забезпечення досягнення певних соціальних та економічних результатів у відповідний період за допомогою різноманітних стимулів.

1.4. Регіональні та місцеві стратегії і програми щодо місцевого самоврядування, регіонального й місцевого розвитку та становлення громадянського суспільства.

2. Організаційні механізми формування спроможних територіальних громад. Їх складають організації (інституції), головним завданням яких є забезпечення розвитку територіальних громад, а також принципів, механізмів, інструментів та заходів щодо відповідної управлінської діяльності. Тут слід зазначити, що дієвість та ефективність діючих на місцевому рівні інституцій значною мірою залежить від ефективності взаємодії між органами місцевого самоврядування та місцевими органами державної виконавчої влади.

3. Механізми кадрового забезпечення формування спроможних територіальних громад. Зазначені механізми формуються з урахуванням



того факту, що завжди є потреба у підготовлених кадрах без яких неможливо ефективно вирішувати будь-які питання. Є реальна потреба у забезпеченні спеціальної підготовки представників органів місцевого самоврядування, органів державної виконавчої влади, територіальних громад та громадськості, що вимагає єдиного думки та розуміння підходів, механізмів та інструментів, розробки, з урахуванням цього єдиних або перехресних програм навчання.

4. Соціальні механізми формування спроможних територіальних громад. Метою використання даних механізмів є стимулювання соціального розвитку і соціального капіталу, що виникає через взаємодію громадян та їх організацій. С. Возний пропонує такі механізми для підвищення рівня соціального капіталу у процесі взаємодії органів місцевого самоврядування, органів державної виконавчої влади та громадян і територіальних громад:

- соціально-громадянське просвітництво – організація передачі знань освіченої й досвідченої частини територіальних громад тим, кому ці знання потрібні;

- спільні приймальні для звернень громадян, особисте спілкування щодо актуальних питань;

- спільні робочі групи (творчі колективи) з актуальних питань місцевого розвитку; тут доцільно звернути увагу на той факт, що ідея громадських рад сама по собі вже містить суперечність, яка полягає в автономізації громадськості, а не її співпраці з владою, тому здається більш прогресивним і перспективним створення змішаних робочих груп з різних питань і залучення до них представників територіальних громад, які спеціалізуються на цих питаннях;

- участь членів територіальних громад, а також представників інших органів влади на наради, засідання, круглі столи, форуми, семінари, тренінги тощо, створюючи умови для відкритого діалогу;

- відкриті звітування про діяльність; на сьогодні громадські слухання проводяться переважно органами місцевого самоврядування, голови місцевих державних адміністрацій звітують на сесіях районних рад, а громадські організації переважно не застосовують такого механізму, хоча він може виявитися досить ефективним, адже тоді всі сторони працюватимуть в єдиному форматі, що наближуватиме їх та формуватиме спільні цінності;

- індивідуальні сторінки посадових осіб місцевого самоврядування, органів державної виконавчої влади та інших у соціальних мережах для професійного діалогу;

– стимулювання створення органів самоорганізації населення та делегування їх персоналу частини повноважень органів місцевого самоврядування;

– використання неформальних заходів для спілкування, наприклад, спільний обід, відвідування культурних заходів тощо;

– спільне фінансування проєктів щодо розвитку територіальних громад; – соціокультурна анімація (організація заходів для творчої реалізації, культурно-розвиваючого відпочинку, соціально-психологічної консолідації людей) [2].

5. Мотиваційні механізми формування спроможних територіальних громад. Зазначені механізми з метою забезпечення вигод та інтересів від взаємодії усіх суб'єктів взаємодії передбачають створення відповідних морально-психологічного та мотиваційного підґрунтя і умов для цього.

6. Механізми матеріально-технічного забезпечення. Зазначені механізми призначені для задоволення потреб територіальних громад в необхідних приміщеннях, обладнанні тощо.

7. Інформаційні механізми. Вони передбачають забезпечення територіальних громад у інформації, необхідній для розуміння стану справ, можливості надання консультацій та прийнятті рішень в процесі управлінської діяльності.

Що стосується конкретних заходів підвищення рівня активізації територіальних громад та для подолання проблем, які виникають при взаємодії органів місцевого самоврядування та територіальних громад в Україні, необхідно вжити таких заходів:

– надавати державну фінансову підтримку, яка полягає в наданні коштів з Державного фонду регіонального розвитку на проєкти, спрямовані на підтримку територіальних громад, підготовлені відповідно до бюджетного кодексу, а також надання коштів у вигляді субвенцій з державного бюджету для формування відповідної інфраструктури згідно зі стратегічними програмами розвитку територій та планами соціально-економічного розвитку;

– уніфікувати і стандартизувати публічні послуги, що надаються населенню органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади з урахуванням принципів максимальної доступності послуг для споживачів, а саме створення центрів надання адміністративних послуг, сучасних систем організації управління громадою, тобто комунікаційних мереж, баз даних, систем оповіщення населення громади; визначити на законодавчому рівні умови для їх належного фінансування;

– визначити обсяги трансфертів органам місцевого самоврядування

на основі об'єктивної оцінки видаткових потреб та дохідної спроможності;

- створити законодавчу основу для реалізації права територіальних громад на співробітництво на засадах ресурсно-організаційної кооперації та отримання державної підтримки для реалізації проєктів такого співробітництва;

- удосконалити систему планування території громад, вирішити питання забезпечення новостворених громад схемами планування території та генеральними планами;

- формувати об'єкти інфраструктури, що належать до комунальної форми власності, а саме дороги, мости, переходи, що покращують доступність жителів територіальної громади до об'єктів та установ, у яких надаються адміністративні, соціальні та інші послуги;

- провести реконструкцію, переобладнання, перепрофілювання будівель бюджетних установ з метою їх використання чи адаптації до нових повноважень та потреб територіальної громади з обов'язковим застосуванням енергозберігаючих технологій;

- закупити транспортні засоби для підвезення дітей до навчальних закладів, спецтехніки для комунальних підприємств, пожежної і спеціальної рятувальної техніки та пожежно-рятувального оснащення;

- завершити формування законодавчої бази з питань діяльності органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади на новій територіальній основі з визначенням їх повноважень та ресурсного забезпечення [7].

Підвищення ефективності взаємовідносин між органами влади і громадськості на державному та місцевому рівнях на думку фахівців Українського незалежного центру політичних досліджень слід очікувати за умови розв'язання таких актуальних проблем:

- забезпечення належної імплементації вимог законодавства щодо консультацій із громадською та формування громадських рад;

- подолання вибіркового підходу, формального та епізодичного залучення до співпраці громадськості з органами державної влади;

- недопущення дискредитації процедур, використання громадських рад як лобістського інструменту для просування вузькогрупових інтересів, проведення фальсифікованих або заангажованих громадських обговорень, експертиз, слухань;

- включення процедур залучення громадських рад до ухвалення рішень і консультацій із громадськістю до регламентів органів виконавчої влади;

- забезпечення повноцінного висвітлення результатів взаємодії з

громадськістю на веб-сайтах органів державної влади;

- посилення механізмів відповідальності органів державної влади та їх посадових осіб за перешкоджання участі громадськості, передусім у питаннях реального доступу до інформації, забезпечення своєчасного й повного оприлюднення інформації;

- покращення ресурсного забезпечення (фінансового, матеріального, кадрового, інформаційного) структурних підрозділів органів державної влади, відповідальних за взаємодію з громадськістю;

- підвищення кваліфікації як посадових осіб таких підрозділів, так і громадськості щодо використання інструментів участі громадськості у формуванні та реалізації політики;

- підвищення рівня компетентності, інституційної спроможності, відповідальності як громадськості, так і органів державної влади, а також у цілому – правової, політичної, громадянської культури населення;

- дотримання вимог законодавства щодо врахування конструктивних пропозицій громадськості за результатами консультацій або надання обґрунтувань неврахування таких пропозицій [1].

В аналітичній доповіді до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України для прискорення реформування територіальних громад на основі положень законодавства про співробітництво та об'єднання територіальних громад виділено такі пропозиції:

- розробити та затвердити перспективні плани формування спроможних територіальних громад, які зможуть реалізувати в повному обсязі функції з надання високоякісних послуг населенню в життєво важливих сферах, для кожного регіону на основі положень Методики формування спроможних територіальних громад;

- розробити та законодавчо затвердити механізм реєстрації територіальних громад як юридичних осіб – суб'єктів публічного права, яке доцільно здійснювати шляхом надання територіальним громадам відповідного ідентифікаційного коду (такими кодами можуть бути коди адміністративно-територіальних одиниць, присвоєні їм у 1997 р. і зазначені в Державному класифікаторі об'єктів адміністративно-територіального устрою України), а також свідоцтва про статус територіальної громади як юридичної особи, яке засвідчує її правосуб'єктність;

- провести інвентаризацію матеріальної основи розвитку територіальних громад: створити реєстри об'єктів комунальної власності, провести оцінювання ресурсного потенціалу з огляду на потреби окремої територіальної громади і можливості капіталізації цього ресурсного

потенціалу через оптимізацію господарської діяльності територіальних громад;

- запровадити механізми участі громадськості у розробленні органами місцевого самоврядування важливих управлінських рішень, зокрема з питань визначення стратегії розвитку територіальної громади, затвердження статутів територіальних громад, проєктів містобудівної документації (генеральних планів розвитку міст, селищ, сіл тощо);

- законодавчо визначити механізми проведення загальних зборів громадян, громадських слухань, місцевих ініціатив, діяльності громадських рад, органів самоорганізації, а також місцевих референдумів. Особливо актуально в контексті реалізації програм інформатизації передбачити запровадження й реалізацію механізмів прямої демократії з використанням електронного врядування;

- опрацювати й затвердити правові умови та механізми надання державної підтримки проєктам співробітництва та добровільно об'єднаних територіальних громад;

- опрацювати можливість фінансування проєктів співробітництва територіальних громад та процесу об'єднання територіальних громад з Державного фонду регіонального розвитку;

- опрацювати та запровадити механізм фінансування делегованих повноважень органів місцевого самоврядування міст районного значення, селищ та сіл на перехідний період до формування дієздатних громад шляхом їхнього об'єднання [8, с. 223–224].

Одним з перспективних і важливих подальших шляхів розвитку взаємодії органів місцевого самоврядування та територіальних громад в Україні є запровадження та використання можливостей, що надає електронне врядування та використання інтернет-технологій. Останнім часом у провідних країнах світу реалізуються національні програми адаптації публічного управління до умов інформаційного суспільства, що передбачають впровадження електронного урядування, як нової форми взаємодії влади і суспільства. У контексті євроінтеграційних прагнень України особливого значення набувають запровадження європейських норм і стандартів реалізації державної інформаційної політики, використання зарубіжного досвіду впровадження електронного урядування. У Рекомендації Комітету міністрів Ради Європи, зокрема, наведено такі кроки розбудови е-урядування у державах-підписантах:

- переглянути політику впровадження технологій е-урядування, законодавство і практику його застосування у цій сфері;

- залучати до співпраці відповідних іноземних та національних

експертів з метою розробки спільної стратегії щодо напрямів впровадження і розвитку е-урядування;

– розробити стратегію е-урядування, яка: повністю відповідатиме принципам національної організації демократичного врядування; сприятиме позитивному розвитку демократичних процесів тощо [9].

Електронне урядування передбачає автоматизацію взаємодії в таких секторах:

**Сектор взаємодії G2B (уряд – бізнес)** – сектор взаємодії між органами влади та представниками бізнесу в електронному уряді. Це онлайн взаємодія між органами влади та суб'єктами підприємництва для підтримки і розвитку бізнесу за допомогою інформаційно-комп'ютерної техніки. Взаємодія у секторі G2B здійснюється в напрямках інформаційного забезпечення підприємництва та створення умов для розвитку електронної комерції.

**Сектор взаємодії G2G (уряд – уряд)** – сектор взаємодії між органами влади в електронному уряді. У багатьох відносинах сектор G2G є основою електронного уряду. G2G включає організацію роботи електронного документообігу між суб'єктами здійснення владних повноважень та обмін даними між владними електронними реєстрами за принципами уніфікації, взаємозамінності та сумісності (принципи інтероперабельності). Сектор G2G дозволяє за допомогою інформаційно-комп'ютерної техніки встановити внутрішні і зовнішні зв'язки між державними органами, а також: поліпшити взаємодію шляхом створення єдиного захищеного простору інформаційних ресурсів і документообігу між публічними органами влади; поліпшити планування та контроль; сформувати більш ефективну взаємодію і співробітництво з державними органами зарубіжних країн і міжнародними неурядовими організаціями; значно зменшити рівень бюрократії і рівень корупції [57].

**Сектор взаємодії G2C (уряд – громадяни)** – сектор взаємодії між органами влади та громадянами в електронному уряді. Під ініціативами в секторі G2C розуміються такі, що призначені полегшувати взаємодію громадян із органами влади. Ініціаторами можуть бути обидві сторони. Мета цих ініціатив – скоротити час на здійснення процедури надання органами влади управлінських послуг, а також спростити ці процеси за допомогою Інтернету. Зацікавленість до ініціатив у секторі G2C зумовлена: потребами громадян, особливо тих, хто звик використовувати електронні операції в інших сферах життя (наприклад, у сфері банківських послуг); дефіцитом часу; скорочується час, що витрачається на очікування та через бюрократизм [4].

Основні напрями роботи сектора G2C: орієнтація на громадянина як на споживача державних електронних послуг; надання державних електронних послуг громадянам; забезпечення для громадян прозо рості надання цих послуг. Діяльність, спрямована на реалізацію цих напрямів, здійснюється на таких рівнях: інформування громадян про діяльність органів влади; надання державних електронних послуг, консультацій онлайн; залучення громадян до прийняття рішень органами влади; громадянський контроль за діяльністю органів влади.

У секторі G2C громадянам надаються такі можливості [13]:

- створити інтерфейс спілкування громадянина з публічними органами влади;

- скоротити час звернення за послугами і час надання послуг. Громадяни зможуть заходити на державні портали і заповнювати форми, записуватися на прийом, отримувати ліцензії і дозволи, подавати податкові декларації і заявки на отримання соціальних пільг, здійснювати пошук роботи через служби зайнятості, оформляти персональні документи (паспорт, водійські права), реєструвати автотранспорт, свідоцтва (про народження, шлюб), подавати заяви на вступ у вищі навчальні заклади, інформувати про зміну місця проживання тощо;

- можна буде користуватися комплексними послугами завдяки ефективнішій взаємодії різних урядових організацій. Громадянам не знадобиться носити довідки з одного відомства в інше – достатньо буде онлайн звернення, під час якого весь подальший обмін документами і інформацією відбуватиметься у визначені терміни безпосередньо між органами влади;

- населення зможе отримувати повнішу інформацію про закони, правила, державну політику і послуги. Спроститься доступ до різноманітної документації: законопроєктів, матеріалів слухань в комітетах, документів з питань бюджету тощо.

- електронний уряд реалізує концепцію прозорого уряду, забезпечує вільний доступ до об'єктивної і достовірної інформації про діяльність органів державної влади та прийняті ними рішення;

- можливість отримання освіти шляхом дистанційного навчання;

- можливість брати активну участь у суспільно-політичному житті країни [5].

Вважаємо за необхідне для забезпечення якісної взаємодії органів місцевого самоврядування та територіальних громад та вчасного виявлення недоліків та проблем в даній взаємодії запровадити процес оцінювання громадської активності, активності територіальних громад.

Для цього першочергово можна застосувати критерії оцінки, що запропоновані С. Кітером. Зазначені критерії науковцем поділені на три великі групи:

– громадянські показники: вирішення соціальних проблем; регулярне волонтерство у неполітичних організаціях; активне членство у групі чи якійсь асоціації; участь у благодійних спортивних заходах (пробіг, велопробіг тощо); збір коштів на благодійність;

– електоральні показники: регулярне голосування на виборах; здійснення політичного просвітництва; демонстрація політичних символів (значків, стікерів тощо); внески у політичну кампанію; волонтерство для кандидатів чи політичних організацій;

– політичні показники: підтримка зв'язку із представниками влади задля вирішення повсякденних проблем; співпраця із друкованими виданнями для демонстрації своїх поглядів; співпраця із радіо чи телебаченням для демонстрації своїх поглядів; протестна діяльність; електронні та письмові петиції; бойкотування товарів та послуг; споживання товарів та послуг компаній, чия місія та цінності розділяються; участь у політичній агітації [13, с. 3].

### **Список використаних джерел**

1. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році». Київ: НІСД, 2015. 684 с.

2. Возний С. Основні чинники та механізми підвищення дієздатності місцевих громад. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Вип. 3(59). С. 157–160.

3. Всеукраїнська асоціація сільських та селищних рад з регіональними відділеннями. URL: <http://vassr.org/>

4. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Ч. 2: Електронне урядування: основи та стратегії реалізації. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2017. 72 с.

5. Зінченко В.В. Інституалізація місцевого народовладдя і перспективи реформи системи самоврядування. Соціально-інформаційні процеси в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. 17 лют. 2012 р., URL: <http://naub.oa.edu.ua/2012/institualizatsiya-mistsevoho-narodovladdya-i-perspektyvy-reform-systemy-samovryaduvannya/?history=19&sample=1&ref=0>

6. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського



суспільства в Україні на 2016-2020 роки: Указ Президента України від 26 лютого 2016 року № 68/2016.

URL: <https://www.president.gov.ua/documents/682016-19805>

7. Лациба М.В., Красносільська А.О., Вінніков О.Ю. Правові умови розвитку громадянського суспільства в Україні. Що потрібно зробити? Київ: Агентство “Україна”, 2011. 132 с.

8. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 р. № 851-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 27. С. 275.

9. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 р. № 675-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/675-19>

10. Про затвердження Річної національної програми під егідою Комісії Україна-НАТО на 2017 рік : Указ Президента України від 8 квітня 2017 р. № 103/2017. Офіційний вісник України. 2017. № 32. Ст. 990.


11. Сай І. Проблемні питання розвитку системи місцевого самоврядування в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2010. № 1. С. 150–154.

12. Толкованов В. Розвиток місцевого самоврядування в Україні в контексті реалізації політики європейської інтеграції. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2012. № 3(39). С. 123–128.

13. Keeter S. The Civic and Political Health of the Nation: A Generational Portrait. URL: [http://www.civicyouth.org/research/products/Civic\\_Political\\_Health.pdf](http://www.civicyouth.org/research/products/Civic_Political_Health.pdf)

**Марина Морозова,**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту  
Навчального-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-9193-1198>

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

Управління проектами є особливий вид управлінської діяльності, використання якого можливе не тільки у проектноорієнтованих організаціях, а й у різних сферах діяльності на вирішення завдань за умов обмеженості ресурсів, високого рівня невизначеності та ризику.

Це підтверджується результатами практичного використання проектного управління у найрізноманітніших галузях сучасного менеджменту. Управління проектами є ефективним способом формування інноваційного середовища розвитку.

Традиційний метод управління проектами ґрунтується на поетапному плануванні ходу робіт. При цьому процес ділиться на етапи з визначенням показників, що характеризують виконання етапу та оформленням комплексу документів, що відображають результати робіт.

Однак в залежності від виду соціально-економічної системи зазначені завдання вирішуються за допомогою різних методів, інструментів і моделей управління, які в свою чергу безперервно видозмінюються в результаті впливу сукупності факторів. В даний час одним з ефективних інструментів управління проектами є основні принципи якого дозволяють забезпечити досягнення запланованих результатів в умовах обмежених ресурсів.

Багато аспектів концепції проектного менеджменту досить докладно представлені в працях сучасних авторів. Найбільший внесок в розробку питань методології проектного управління внесли такі дослідники як В. Аньшін, К. Грей, С. Деррі, М. Дубовик, О. Ільїна, Е. Кемп, С. Ларсон, І. Мазур, Р. Ньютон, Н. Ольдерогге, А. Полковників, М. Разу, М. Романова, Б. Скотт, А. Товб, М. Троцький, П. Харпер-Сміт, Л. Ціпес, В. Шапіро та ін. У центрі уваги їх аналізу знаходяться такі проблеми як особливості проектного менеджменту, його відмінність від інших видів менеджменту, організація процесів управління проектами і програмами, ризику проекту, управління командою проекту та ін.

Останнім часом спостерігається розширення меж використання механізмів проектного менеджменту, їх впровадження в сфери і галузі економіки, які традиційно такими не були (охорона здоров'я, освіта, органи державного і муніципального управління та ін.). Все це визначає необхідність подальшого дослідження методології проектного менеджменту, його місця в структурі сучасного менеджменту.

Існує ряд визначень поняття «проект», кожне з яких має право на існування. Фахівці з управління проектами користуються тим з них, що найбільше підходить до розв'язуваного ними завдання.

Управління проектами – це діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якості кінцевих результатів проекту [4, с. 13].

Як зазначає Б. Вольфсон, класичне (традиційне) управління проектами – це створити проект у термін, у межах бюджету, повністю реалізувавши функціонал та дотримуючись встановлених критеріїв якості [1, с. 69].

Водночас гнучке управління проектами – це управління в межах цінностей, принципів та методів, які дозволяють менеджеру на всіх рівнях запланованої роботи, ефективно керувати командою та швидко реагувати на зміни як ринкових умов, так і бізнес-середовища [7].

Екстремальне управління проектами – це сукупність правил, цінностей, вмінь, інструментів та практик, що ґрунтуються на принципі зміни та невизначеності і які дозволяють практикуючим його людям контролювати проект в умовах постійних змін, водночас забезпечуючи потреби замовника на кожному етапі роботи [2].

На основі аналізу наукових джерел можна зробити певні узагальнення щодо сутності поняття «проект».

Управління проектами – це така організація процесу, яка приведе проект до мети вчасно та в рамках бюджету.

Управління проектом – це комплекс завдань, які виконуються в задані терміни для створення унікального продукту або послуги.

С цього можна зробити висновок, що управління проектами – це окрема самостійна галузь управління, яка сформувалася в середині ХХ ст. як специфічна управлінська діяльність, локалізована в часі, що має унікальний певний результат. Історично проектний менеджмент оформлюється з початку минулого століття, виростаючи з суто практичних потреб промисловості, що розвивається. Спочатку в практиці планування починають використовуватися окремі інструменти та

підсистеми проекту. Згодом оформлюються всі аспекти управління проектами, розробляється теорія, яка розглядається насамперед як прикладна технологічна парадигма, створена для досягнення поставленої мети в умовах обмеженості всіх ресурсних складових, і яка дозволяє досягти оптимального використання цих ресурсів.

Будь-який проект завжди є комплексним завданням. Принципова комплексність проектного завдання визначає новий стиль управлінської діяльності, в якій взаємодіють і взаємодоповнюють один одного соціально-культурні, техніко-технологічні та організаційно-управлінські сторони. В проектному відношенні бачиться не тільки об'єкт, а й вся система зв'язків навколо майбутнього об'єкта. Область існування справді системних проблем і системних об'єктів – це область системної методології, що дозволяє розгорнути в моделях і онтології таке уявлення об'єкта, щоб воно потім пояснювало різні предметні уявлення і зображувало їх у вигляді своїх проєкцій.

Спочатку акцентуємо, що сам проект характеризується неповторністю умов, в яких виконується проектна діяльність, таких як: унікальність визначеної мети; тимчасові, фінансові, людські та інші обмеження; розмежування від інших намірів; специфічна для проекту організація його здійснення.

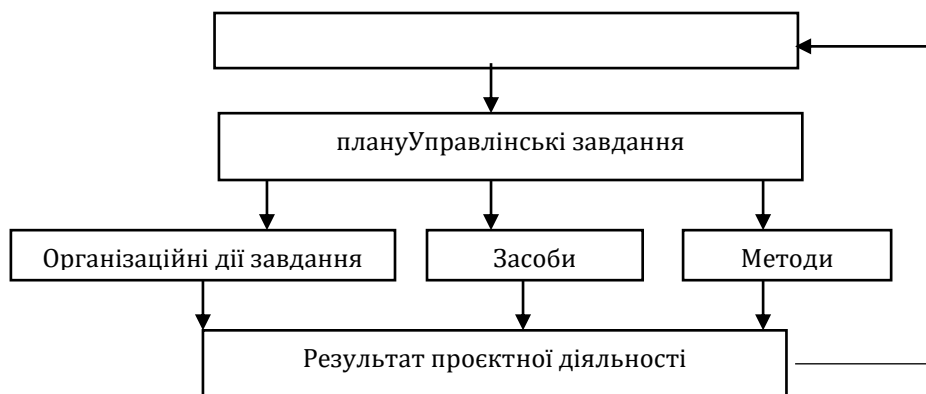


Рис. 1 Характеристика проектної діяльності [6]

Отже, управління проектами дає змогу знайти баланс між академічними знаннями та практичними вміннями, задовольнити прагнення особистості до вільного вибору діяльності з опорою на зацікавленість та особистісну значущість проблем, що вирішуються.

Використання принципів проектного менеджменту дозволяє організаціям використовувати зміни, щоб конкурувати на відкритому

ринку. Без таких дій проекти швидко почнуть втрачати якість, члени проектних команд втрачатимуть мотивацію, термін виконання робіт буде перевищено, а бюджети вийдуть з-під контролю.

Успішне виконання проектних дій також вимірюється критеріями «продуктивності», «ефективності» та «належного виконання».

А зміст проекту полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованіших спеціалістів для здійснення складного проекту у встановлений термін із заданим рівнем якості.

Треба також пам'ятати, що будь-який проект має низку унікальних особливостей, які відрізняють його від звичайних, «операційних» видів робіт.

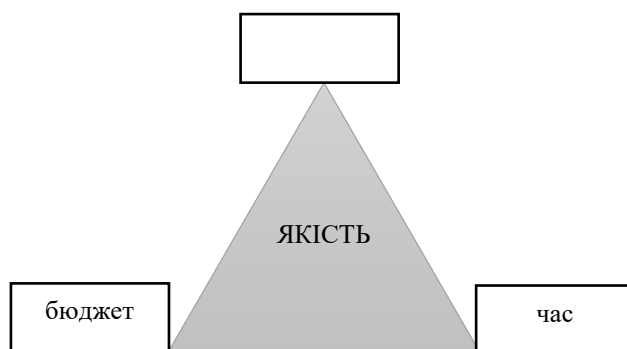
По-перше, це наявність конкретних цілей (наприклад, створення нового продукту або зміна існуючого процесу).

По-друге, визначені часові рамки – проекти не розгортаються на невизначений термін, вони вимагають чіткої дати початку та цільової дати закінчення.

По-третє, наявність затверджених та обмежених бюджетів, що включають ресурси, обладнання, розробку, тестування тощо.

Ці атрибути нерозривно пов'язані в такий спосіб, що у зміну в одному вплинуть на інші процеси. Наприклад, якщо масштаб проекту змінюється, включаючи додаткові цілі, то цілком імовірно, що терміни та бюджет даного проекту також буде необхідно збільшити, щоб врахувати зміни.

Незалежно від того, яким типом проекту ви керуєте – бізнес-проектом чи приватним проектом, великим чи малим проектом – одні й ті самі три параметри мають бути визначені та перебувати під вашим контролем. Ми їх зобразили на рисунку 2.



*Рис. 2 Трикутник обмежень*

У управлінні проектами з поняттям «проект» пов'язується процес здійснення комплексу цілеспрямованих дій щодо створення нового продукту або послуги в рамках встановлених бюджету, часу та якості. Саме ж

управління проектами – діяльність з планування, організації та координації людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту, спрямована на досягнення результатів проекту відповідно до складу та обсягу робіт, їх вартості, часу та якості виконання та реалізована за рахунок застосування сучасних методів та технологій управління.

Розглянемо детальніше все стадії життя проекту, які зображені на рис. 3.

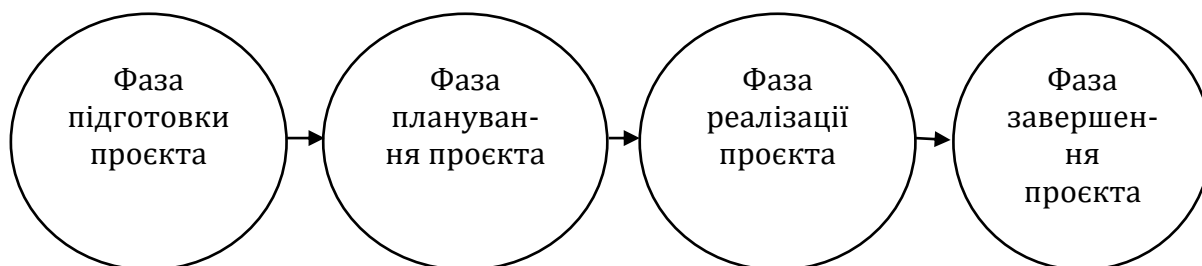


Рис. 3 Життєвий цикл проекту

**Фаза підготовки проекту (*Concept phase*).** На цій стадії створюється документ, що описує суть реалізації проекту. Головним на цій фазі є розробка концепції проекту, що включає попереднє обстеження, визначення проекту, порівняльну оцінку альтернатив, подання пропозицій, їх апробацію та експертизу, затвердження концепції.

**Фаза планування проекту (*Project development phase*).** Головне на цій фазі є розробка основних компонентів проекту та підготовка до його реалізації, включаючи формування команди проекту, розробку основного змісту проекту, структурне планування, організацію виконання проектних робіт, подання проектної розробки, одержання схвалення на продовження робіт.

На цьому етапі ще не цікавлять терміни, бюджети чи виділення ресурсів. Потрібно бути сконцентрованим на охопленні та перерахуванні всіх видів діяльності, які будуть необхідні для досягнення поставлених перед проектом цілей.

Успішне планування ґрунтується на принципах повноти та безперервності. План проекту має чітко визначити весь перелік важливих галузей роботи проекту. Потім він повинен постійно переглядатися та оцінюватися в ході всього життєвого циклу проекту для того, щоб відповідати графіку проекту.

**Фаза реалізації проекту (*Project execution or implementation phase*).** Головне у цій фазі, це виконання робіт проекту, необхідні досягнення основних його цілей. Основними роботами цієї фази є: детальне проектування та технічні

специфікації, виконання робіт, передбачених проектом, матеріально-технічне забезпечення робіт проекту.

**Фаза завершення проекту (*Project closeout або finish phase*).** На цій фазі досягаються кінцеві цілі проекту, здійснюється підбиття підсумків, вирішення конфліктів та закриття проекту [5].

Всі зазначені фази проекту виконуються із поєднанням робіт у часі – за послідовно-паралельною схемою.

У свою чергу проект – це сукупність дій, обмежених у часі і спрямованих на вирішення проблеми або досягнення конкретної мети.

Проектна діяльність має подвійний характер. З одного боку, це діяльність ідеальна, оскільки вона пов'язана з плануванням майбутнього, обмірковуванням того, що повинно бути. З іншого боку, проектна діяльність – це діяльність технологічна, оскільки вона відображає процеси реалізації того, що задумано.

У будь-якому випадку, основні функції проекту співвідносяться з усіма процесами, які відбуваються в проекті, зокрема:

1. Керування комунікаціями – значною мірою саме внутрішніми, між членами команди, внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами. Сюди ж відносимо різні види та форми звітності.

Комунікації – найважливіша частина роботи з проектом. Час, відведений на комунікації, займає більшу частину всього часу, виділеного на проект.

Завдяки управлінню комунікаціями налагоджено постійний зв'язок усіх ланок проекту, інформування з керівництва та звітності, що допомагає наблизитися до цілей проекту. Усі учасники взаємодіють у проекті, відповідно до своїх функціональних обов'язків. Функція управління інформаційними зв'язками представлена наступними процесами:

- планування системи комунікацій, відповідно до інформаційних потреб учасників проекту;
- збиранням та розподілом необхідної інформації;
- звітністю в ході виконання проекту, включаючи аналіз та прогнозування стану етапів проекту;
- документування ходу робіт за проектом.

Система управління комунікаціями проекту поєднує методичні, технічні, програмні та інформаційні засоби для більш ефективного управління проектом.

2. Керування командою – сюди відносимо все: від пошуку команди до організації її роботи, менторства та мотивування.

Ефективне управління проектами безпосередньо пов'язано з рівнем

кваліфікації команди. Кількість та склад учасників проекту варіюються від одного до кількох сотень та тисяч залежно від складності та масштабності проекту.

При прийнятті цього рішення варто враховувати низку факторів:

- досвід управління проектами;
- обсяг роботи;
- гонорар;
- компетентність;
- репутація;
- психологічна сумісність з командою проекту.

3. Керування зацікавленими сторонами – робота з усіма, хто так чи інакше зацікавлений (або незацікавлений) у проекті та може на нього вплинути.

Без добре налагодженої взаємодії зацікавлених сторін усі зусилля щодо реалізації проекту, тим більше такого, в якому задіяна велика кількість людей або навіть компаній, можуть бути марними.

Ефективні комунікації можуть набагато підвищити можливість успішного завершення будь-якого проекту. Це стосується як спілкування «всередині» команди, так і представлення проекту керівництву, майбутнім користувачам продукту.

4. Керування змістом проекту – наповнення його контентом, внесенням необхідних змін, коригуванням завдань проекту.

Зміст проекту – це наявність у проекті тих робіт, які необхідно виконати для того, щоб отримати бажаний результат.

Таким чином, змістом потрібно керувати та контролювати його протягом усього життєвого циклу проекту, стежити за тим, щоб у списку необхідних робіт не з'явилися зайві, які не належать завдань проекту.

Добре написаний зміст проекту – одна з основоположних успіхів проекту та відмінний інструмент комунікації, який керівник проекту повинен використати на благо цього проекту.

5. Керування часом – дотримання термінів, відстеження загального графіку проекту.

Для кожного проекту передбачено більш менш чітко позначені як початок так і кінець дії проекту. Проект починається, коли команда сформована у необхідному складі і вирішені питання з фінансуванням, і закінчується, коли досягнуті його основні цілі. Час – це один із пріоритетних факторів в управлінні проектами, тому для забезпечення виконання всіх робіт у термін прийнято складати графіки, що показують час початку та час закінчення завдань. Проект – це зовсім не виробничий цикл, будь-яке



завдання в ньому виконується одноразово, а не циклічною діяльністю. Завдання, які виконуються в проекті, не поставлені на конвеєр, немає навичок їх виконання, тому найбільша складність – вгадати та розрахувати наперед, скільки часу може зайняти виконання певного завдання, яке робиться вперше та, швидше за все, востаннє. Тому потрібно врахувати, що у подібних експериментальних умовах краще виділяти час із запасом.

6. Керування вартістю – усе, що стосується фінансового ресурсу проекту.

Припущення про вартість проекту та необхідні кошти для його реалізації мають бути подані у вигляді чіткого структурованого документа, який відповідає на запитання: скільки, коли та на що будуть витрачені кошти під час виконання проекту.

Управління вартістю забезпечується за допомогою реалізації під час проекту наступних процесів:

- оцінки вартості;
- розроблення бюджету проекту;
- контролю вартості проекту.

Управління вартістю проекту об'єднує процеси, що виконуються під час планування, розробки бюджету та контролювання витрат, що забезпечують завершення проекту в рамках затвердженого бюджету.

7. Керування якістю – від визначення критеріїв якості до постійного відстеження та контролю того, наскільки реальність відповідає очікуваному результату.

У загальному значенні під якістю проекту розуміють виконання робіт зі створення продукту проекту відповідно до узгоджених вимог замовника, або з технічним завданням у визначені терміни та без перевищення планового кошторису. Конкретні заходи та методи забезпечення якості продукту залежить від його типу.

Управління якістю проекту спрямоване не тільки на продукт проекту, а й на сам проєкт в цілому.

8. Керування ризиками – можливо, одна з ключових функцій. Аналіз ризиків, розробка та впровадження стратегії роботи з ризиками.

Процес управління ризиками проекту зазвичай включає виконання таких процедур:

- планування управління ризиками;
- ідентифікація ризиків;
- якісна оцінка ризиків;
- кількісна оцінка;
- планування реагування на ризики;
- моніторинг та контроль ризиків.

Отже, управління ризиками проекту, це страховка, за допомогою якої можна вчасно врятувати важливу складову проекту, будь то гроші, час або навіть якість продукту.

Загальний моніторинг і контроль виконання проекту, інтеграція усіх його компонентів та процесів здійснюється для досягнення цілей проекту в зазначений строк та в рамках затвердженого бюджету.

Для успішності проекту, потрібно вчасно та якісно виконувати зазначені вище функції. А показники успішності проекту можна представити у наступному вигляді:

- результат співпадає з метою;
- проект виконується вчасно;
- відсутність перевитрат (ресурсів);
- проект «вписується» у бюджет;
- досягнення мети проекту (виконання в повному обсязі);
- задоволення замовника (якість).

Також для успішного проекту потрібно чітко розуміти основні характеристики проекту. Вони класифікуються за наступними критеріями.

**Унікальність.** Будь-який захід має нестандартні елементи. Критерій проекту, це ступінь його унікальності.

**Конкретна мета.** Єдина чітка певна конкретна мета часто відсутня в повсякденній діяльності організації. Мету встановлює замовник проекту.

**Тривалість.** Чітко визначений момент завершення, і як правило, початок.

**Комплексність.** На відміну від традиційної (функціональної) організації роботи потрібно координоване об'єднання зусиль різних фахівців.

**Критерій оцінки.** Баланс «Час – Вартість – Результат» [3].

Важливо відзначити, що проект, на відміну від процесу, завжди має високу ступінь невизначеності, хоча і складається з відомих заздалегідь процесів.

Управління проектом на будь-якій фазі його життєвого циклу складається з декількох кроків:

- визначення інвестиційних можливостей;
- планування;
- контроль;
- регулювання.

Успіх будь-якої проектної діяльності пов'язано із успішною реалізацією окремого проекту. Але якщо успіх проектів автоматично веде

організацію до процвітання, то провал проєкту тихенько призведе до її краху.

Отже, чому проєкти дають збій:

- нечіткі цілі;
- нестача взаємодії зі стейкхолдерами;
- нестача комунікації;
- неефективне лідерство;
- упущення складових трикутника обмежень.

Ми розглянули як чинник успіху проєкту, так і чинник поразки проєкту.

Кожен проєкт робиться задля досягнення певного результату. Якщо діяльність з управління проєктом побудована вірно і всі її складові працюють як добре налагоджений механізм, це дасть можливість ефективної роботи як з одним так і з багатьма проєктами одночасно. Більше того, налагоджена організаційна схема є стимулом для розширення діяльності з управління проєктами в рамках роботи як конкретної команди так і для активного розвитку такого бізнесу в цілому.

У сьогоднішньому світі основною тенденцією є неухильний рух від управління окремими проєктами до створення керуючих компаній та проєктно-орієнтованого суспільства. Саме тому важливо спочатку будувати діяльність з проєктного управління на ретельно розробленій та апробованій основі та відповідно до організуючої схеми, яка дозволить необмежено розширювати цю діяльність та досягати у ній відмінних професійних успіхів.

### **Список використаних джерел**

1. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами. СПб.: Питер, 2015. 144 с.

2. Де Карло Д. Экстремальное управление проектами. М.: Компания р.т. Office, 2007. 588 с.

3. Морозова М.Е. Механізми стимулювання в управлінні проєктами / М.Е. Морозова / Project approach and educational innovations in the context of integration into the European education area: the collection of materials of the international scientific and practical conference, March 21, 2018, Lodz. [Electronic resource]. Poland: Lodz, 2018. 346 p.

4. Ноздріна Л.В., Полотай О.І., Ящук В.І. Управління проєктами: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.

5. Петренко Н.О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проєктами: навч. посібник. Київ: «Центр учбової літ-ри», 2015. 244 с.


6. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З.В. Рябова, А.Б. Єрмоленко, Т.А. Махиня та ін.; за заг. ред. В.В. Олійника, Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; КультурКонтакт Австрія. Київ, 2016. 118 с.

7. Professional sequence in Agile Management.

URL: <http://extension.berkeley.edu/spos/agile.html>

**Тетяна Бурлаєнко,**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
завідувач кафедри економіки, підприємництва та менеджменту  
Навчального-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0001-5734-4611>

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРОЄКТ-МЕНЕДЖЕРІВ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ**

Сучасні дослідники вважають, що набуття сучасними проєкт-менеджерами знань, умінь і навичок спрямоване на вдосконалення їхньої компетентності, сприяє інтелектуальному й культурному розвитку особистості, формуванню в неї здатності швидко реагувати на запити часу. Саме тому важливим є усвідомлення самого поняття компетентності, розуміння, які саме компетентності та як необхідно формувати, що має бути результатом навчання.

На думку сучасних педагогів (Н. Бібік, І. Зязюна, С. Мартиненко), саме набуття життєво важливих компетентностей може дати людині можливість орієнтуватися в сучасному суспільстві, інформаційному просторі, швидкоплинному розвитку ринку праці, подальшому здобутті освіти. Компетентнісно орієнтований підхід до формування змісту освіти став новим концептуальним орієнтиром шкіл зарубіжжя й породжує безліч дискусій як на міжнародному, так і на національному рівнях різних країн<sup>1</sup>.

У цих умовах на перший план висувається необхідність розробки нових теоретичних моделей професійної підготовки проєкт-менеджерів, які адекватно відображають вимоги сучасної міжкультурної освітньої парадигми, й пошуку ефективних систем та педагогічних умов для їхнього втілення в практиці освітньої діяльності закладах вищої освіти. Пильна увага дослідників до особистісного розвитку в процесі освіти й до теорії мовної особистості в навчанні мови підтверджують актуальність проблеми формування їх компетентності в структурі професійної мовної та комунікативної компетентності особистості. Компетентнісний підхід у системі освіти є предметом наукового дослідження Н. Бібік, О. Локшиної, О. Овчарук, Л. Пильгун, О. Пометун, І. Родигіна, Т. Смагіної, С. Трубачевої та ін. До проблеми компетентностей особистості звертаються такі вчені, як

---

<sup>1</sup> Зязюн І.А. Гуманістична парадигма в освіті, «Вища освіта в Україні: реалії, тенденції, перспективи розвитку. Ч. I.» Київ 1996..

Н. Босак, О. Вознюк, І. Дроздова, О. Мамчич, М. Пентилюк, Н. Тализіна, Л. Шевчук та ін. У руслі зазначеної проблеми ми керуватимемося положеннями науковців про те, що в процесі реалізації компетентнісного підходу набуваються знання, формуються вміння й навички, спрямовані на вдосконалення ключових, загальногалузевих і предметних компетентностей особистості (І. Зимня, В. Краєвський, О. Локшина, Л. Мамчур, Н. Остапенко, М. Пентилюк, О. Пометун, О. Семенов, С. Трубачева, А. Хуторський).

Це великою мірою сприяє підвищенню рівня конкурентоздатності випускників закладів вищої освіти і якості освіти в цілому. Формування й становлення комунікативної компетентності здобувачів вищої освіти, зокрема проєкт-менеджерів позитивно впливає на професійний рівень майбутніх спеціалістів, їхню творчу самореалізацію, удосконалення їх діяльності, а саме це необхідно майбутнім фахівцям для адекватної орієнтації в усіх сферах суспільного життя.

Формування компетентності, зокрема й комунікативної, повинно бути комплексним та реалізуватися як засобами змісту освіти, так і відповідним педагогічним інструментарієм. При цьому варто пам'ятати, що формування компетенцій не можна зводити до здобуття знань, формування умінь та навичок. Освітній процес має також забезпечувати формування готовності до професійної діяльності, у тому числі й на мотиваційному рівні.

Найважливішим завданням забезпечення підготовки проєкт-менеджерів є їхній загальний розвиток, який формується у закладах вищої освіти та розвивається шляхом формування та удосконалення мовної й комунікативної компетенції.

Н. Бібік вважає, що формування комунікативної компетентності – це мета, завдання й проблема підготовки майбутніх фахівців для будь-якої професійної галузі, яка в умовах модернізації вітчизняної освіти, сучасної науки й виробництва набуває особливої актуальності. «Компетенція» (галузь питань, в яких хто-небудь добре обізнаний) і «компетентність» (володіння пізнавальними знаннями в якій-небудь галузі) є основою будь-якої професійної діяльності<sup>2</sup>.

Отже, на підставі аналізу теоретичних підходів проблеми дослідження, ми можемо сказати, що під терміном *«комунікативна компетентність»* розуміється *інтегральна якість фахівця, єдність теоретичних знань і практичної готовності особистості до комунікації, що забезпечують здійснення професійної та комунікативної діяльності на*

---

<sup>2</sup> Бібік Н.М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування. Київ: КІС 2004.

високому рівні і самореалізацію проєкт-менеджерів.

Вивчення структури і формування комунікативної компетентності здійснювалися на основі таксономії пізнавальної діяльності Б. Блума, теорії класифікації та систематизації складноорганізованих областей діяльності, що мають ієрархічну будову. Відповідно до теорії Б. Блума, існує шість рівнів пізнання: знання, розуміння, використання, аналіз, синтез, оцінка. Успішність досягнення кінцевого освітнього результату залежить від успішності оволодіння кожним з шести рівнів.

Структурний опис комунікативної компетенції дозволяє представити її як сукупність і взаємодія знань, практичних умінь, реальної поведінки і особистісних якостей, необхідних для ефективної взаємодії майбутніх проєкт-менеджерів. Тому в структурі комунікативної компетенції ми виділили такі складові, як знання про закономірності спілкування, вміння і навички використання цих знань в комунікативній взаємодії, а також особистісні якості (ціннісні орієнтації, потреба в спілкуванні, мотивація, комунікативні здібності) (табл.).

Таблиця

### Структура і зміст комунікативної компетенції проєкт-менеджерів

| Структура  | Зміст комунікативної компетенції  |
|--|---|
| 1  | 2   |
| <i>Знання</i> (запам'ятовування і відтворення)   | Знання лексики, граматики й фонетики українського та іноземної мов.<br>Знання правил вербального і невербального спілкування в типових ситуаціях.<br>Знання основних комунікативних завдань, способів, стилів спілкування, позицій в спілкуванні  |
| <i>Розуміння</i> (розуміння значення вивченого матеріалу, його інтерпретація, припущення про подальший перебіг події, явища) | Розуміння структури і суті комунікативної ситуації<br>Розуміння взаємозв'язку комунікації з перцепції і Інтерації.<br>Розуміння побудови акту комунікації, прогнозування його результатів.<br>Розуміння відповідальності за результати взаємодії.<br>Розуміння структури і суті комунікативної ситуації |
| <i>Застосування</i> (використання вивченого матеріалу в конкретних умовах і нових ситуаціях)                                 | Уміння зорієнтуватися в ситуації спілкування.<br>Використання теоретичних знань для успішного вирішення конкретної комунікативної задачі.<br>Застосування вербальних і невербальних засобів спілкування в нових комунікативних ситуаціях  |
| <i>Аналіз</i> (розчленування матеріалу на складові так, щоб ясна була структура)   | Аналіз комунікативної ситуації.<br>Знаходження раціональних способів конструктивного взаємодії  |

Продовження табл.

| 1  | 2  |
|--|--|
| Синтез (комбінування елементів для отримання єдиного цілого) | Узагальнення результатів комунікації.<br>Встановлення зв'язку з професійною діяльністю   |
| Оцінка (оцінювання значення продукту діяльності)             | Здійснення самоконтролю на основі рівнів сформованості комунікативної компетенції.<br>Виявлення та усунення в актах комунікацій помилок і неточностей.<br>Оцінювання значущості продукту комунікативної діяльності |

Аналізуючи дані табл. 1., ми можемо стверджувати, що проєкт-менеджер у своїй професійній діяльності виступає як активний суб'єкт спілкування. Він повинен вміти спілкуватися з різними людьми, переконувати їх у справедливості своїх ідей, відстоювати свою професійну позицію.

Для цього йому необхідні комунікативні знання (знання української та іноземної мов, психології, конфліктології тощо); комунікативні вміння і навички (вміння оцінювати комунікативну ситуацію, вибрати адекватні засоби комунікації, брати участь в процесі комунікації, управляти процесом комунікації, прогнозувати результат висловлювань, утримувати ініціативу); комунікативні якості (мотиви спілкування, емпатія, толерантність); організаторські та комунікативні здібності (гнучкість у виборі і застосуванні комунікативних стратегій і тактик, здатність до співпраці) (рис.)

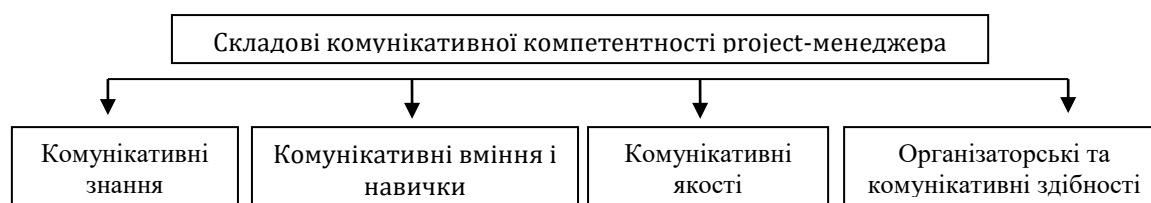


Рис. Складові комунікативної компетентності проєкт-менеджерів

Професійна компетенція фахівця визначається сукупністю прояву в реальній праці професійних знань і умінь (по суті це професійні компетентності), особистісних якостей і професійних ціннісних суджень і позицій, самореалізації в професійній діяльності. Комунікативна компетенція займає значне місце в складі професійної компетенції, що обумовлено призначенням комунікативної компетенції – забезпечувати ефективність трудової діяльності проєкт-менеджера і плідну реалізацію інших компетенцій.



Аналізуючи вище викладене, можна сказати, що комунікативна компетенція – це своєрідне ядро, центр, навколо якого групуються, об'єднуються і вступають у взаємодію, активізуються всі інші складові елементи професійної компетенції сучасного проєкт-менеджера, які перебувають до початку діяльності в пасивному та роз'єднаному стані. При відсутності комунікативної компетенції, яка і є комунікативна компетентність, залучена в практичний оборот, професійна діяльність педагога не тільки неуспішна, але і позбавлена фактора, інтегруючого різні сторони творчого потенціалу фахівця (без чого він не зможе вирішувати практичні завдання високого рівня складності).

Суттєвим у нашому дослідженні є розкриття управлінського аспекту в процесі розвитку комунікативної компетентності проєкт-менеджера.

У своїх дослідженнях Н. Кузьміна та В. Якунін розкривають поняття «керівництво» через інтегральну характеристику терміну «управління». Вчені зазначають, що вищезазначені поняття переважно вживаються у розумінні дефініції, запозиченої з кібернетики, тобто як «упорядкування системи, приведення її у відповідність до об'єктивної закономірності, що діє в цьому середовищі».

Крім того, термін «управління» стосовно явищ і процесів педагогічної дійсності став переважно використовуватися лише починаючи із середини 70-х років ХХ ст., з часу утвердження в педагогічній науці засад системного підходу (Н. Кузьміна, В. Якунін)<sup>3</sup>.

Сьогодні ряд авторів, наслідуючи позиції В. Ковальчук, М. Кондакова, М. Портнова, П. Худоминського, які розробляли теоретичні та практичні аспекти педагогічного управління, вважають, що, наприклад, до педагогічної діяльності поняття «керівництво» ближче, ніж поняття «управління», оскільки, на їхню думку, «керівництво» є більш загальним поняттям. У межах керівництва виробляються загальні принципові установки для різних сфер управління. Специфіка управління виражається в переважній ролі виконавчих функцій<sup>4</sup>.

На відміну від попередньої думки, В. Бондар, Є. Машбиць, М. Приходько, В. Симонов, В. Якунін вважають, що поняття «управління» ширше за обсягом і змістом, аніж поняття «керівництво». Аргументуючи це твердження, автори наводять таку думку: якщо управління може поширюватися на колективи, предмети, речі, технічні системи, то

---

<sup>3</sup> Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: навч. посібник. Львів, 2008.

<sup>4</sup> Ковальчук В. Професійний керівник – успішний заклад, «Управління освітою» 2008, пг 36.

керівництво – тільки на людей<sup>5</sup>.

Мається на увазі, що управляти можна абсолютно всім: і людьми, і машиною, і технічним або педагогічним процесом, а керувати – тільки людьми.

Отже, вихідними положеннями традиційної вітчизняної концепції управління в межах установи є управління як особливого виду діяльності керівного й адміністративного характеру, що здійснюється в рамках постійно діючої цілеспрямованої системи колективної праці, маючи на меті повне та всебічне задоволення матеріальних і духовних потреб підрозділу.

Друга позиція (В. Лазарев, М. Поташник, В. Симонов) зводиться до повного ототожнення сутності понять «управління» і «проєктний менеджмент» щодо їх використання. Проєкт-менеджмент трактується як теорія і практика.

Третя позиція науковців щодо зіставлення термінів «управління» і «менеджмент» стосовно об'єктів управлінської діяльності. Означена позиція зводиться до визнання факту, що поняття «менеджмент» значно глибше і включає сутність поняття «управління».

Остання концепція цілком спрямована на забезпечення високої ефективності та прибутковості функціонування сучасного підприємства як специфічної педагогічної системи з урахуванням витрат внутрішніх і зовнішніх ресурсів, а також впливів кардинально зміненого зовнішнього середовища – ринку послуг і ринкових відносин сучасного суспільства.

З огляду на це актуальності набуває термін «проєктний менеджмент», який є достатньо вживаним у вітчизняній літературі. Він має полісемічний характер. Цей термін виявляє свою сутність як знання про управління виробничою системою, завданням якої є пошук і розробка засобів та методів, що сприяють найефективнішому досягненню цілей сучасних підприємств та їх підрозділів, підвищенню продуктивності праці їх співробітників, досягненню рентабельності та прибутковості «виробництва», виходячи з конкретних умов внутрішнього та зовнішнього середовища, зумовленого розвитком ринкової економіки.

Цей термін фіксує те, що проєктний менеджмент виявляє свою сутність як певна організація роботи керівних працівників, допоміжного персоналу та колективу організації для досягнення поставленої мети найбільш раціональними способами. При цьому мається на увазі, що роботу з управління кадрами організації необхідно вибудовувати в такий

---

<sup>5</sup> Юридична психологія: підруч. для студ. юрид. вищ. навч. закл. і фак. / В.Г. Андросюк, Л.І. Казміренко, Я.Ю. Кондратьєв [та ін.]; за заг. ред. Я.Ю. Кондратьєва. Київ 1999.

спосіб, щоб вона відповідала потребам усіх учасників навчально-виховного процесу і давала можливість активізувати їхню роботу, підвищувати продуктивність праці й загальну ефективність виробництва.

Терміном «проектний менеджмент» фіксується система управління, де певне підприємство та його окремих підрозділ є керованим об'єктом саме в умовах ринкової економіки, що мають зовнішнє середовище, – ринкові відносини, до реального стану яких цей заклад має пристосовуватися шляхом зворотного зв'язку. Результатом зворотного зв'язку організації з ринком товарів й послуг та іншими елементами зовнішнього середовища є управлінське рішення. Воно передбачає перетворення інформаційних, технологічних, матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів для досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства – забезпечення високого рівня професійної діяльності проєкт-менеджерів та іміджу організації.

«Проектний менеджмент» передбачає особливий тип умінь та спеціальні навички, що пов'язують з діяльністю певної особи, – менеджера проєкту як професійного управлінця<sup>6</sup>. В означеному контексті мається на увазі те, що проєктний менеджмент виявляється через набір певних поведінкових правил, притаманних статусу керівника, який виконує сукупність міжособистісних, інформаційних та організаційно-технологічних ролей в умовах відсутності повного стандарту і переліку управлінських завдань; використовує особистісні якості (передусім комунікативні та інтелектуальні) як основне джерело й засіб управління; діє в нестандартних ситуаціях; постійно змінює організаційні ситуації; визначає загальний напрям руху керованої системи, її змін і особливостей подальшого розвитку.

Проектний менеджмент як динамічна система містить такі структурно-функціональні компоненти: мету діяльності (запланований, очікуваний результат); суб'єкт діяльності (керівник структурного підрозділу); об'єкт діяльності (другий суб'єкт) — виконавець розпоряджень менеджера проєкту; зміст діяльності (навчально-пізнавальна, управлінська та інша інформація); способи діяльності (методи і стиль взаємодії керівника).

Отже, проєктний менеджмент виявляє свою сутність як теорія, методика і технологія ефективного управління різними системами, що здійснюється керівником підрозділу. Він має певну специфіку і закономірності, зумовлені особливостями управління процесом

---

<sup>6</sup> Burlajenko T. Treść i strukturakompetencjiekonomicznejprzyszłychmenedżerówświatyjakowymógczasu, Teoriaorazmetodykazarządzaniaoświatą, [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2011\\_7/2.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2011_7/2.pdf)

формування компетентності керівника (у тому числі комунікативної), його предмета, продукту, результату праці проєкт-менеджера. Предметом праці менеджера проєкту є діяльність керованого ним підрозділу, продуктом праці – інформація, знаряддям праці – слово, мова, мовлення. Результат праці сучасного проєкт-менеджера – ступінь навченості, вихованості й розвитку об'єкта проєктного менеджменту – працівники підприємства.

Спілкування входить до системи чинників, від яких залежить формування та розвиток особистості. Спеціальними дослідженнями, а також практичною діяльністю проєкт-менеджера доведено, що спілкування різнобічно впливає на психологічну атмосферу колективу, продуктивність взаємодії суб'єктів виробничого процесу<sup>7</sup>. Оптимальне професійне спілкування створює сприятливі умови для формування особистості і максимальної реалізації індивідуальних можливостей проєкт-менеджера. Висока культура спілкування виступає соціально-психологічним чинником, який дозволяє творчо розв'язувати складні виховні завдання.

У психологічній літературі професійне спілкування визначається як взаємодія суб'єктів і об'єктів процесу, змістом якої є обмін інформацією, здійснення навчально-виховного впливу, організація стосунків, а також сприймання працівників і «трансляція» їм своєї особистості. Змістом спілкування виступає, передусім, обмін інформацією, організація керівником взаємодії та взаєморозуміння з працівниками з допомогою різноманітних комунікативних засобів.

Отже, професійне спілкування в широкому розумінні поєднує в собі комунікативні, інтерактивні та перцептивні процеси в системі «суб'єкт-об'єкт». Багатогранність професійного спілкування виявляється в тому, що воно водночас може бути формою інформаційного зв'язку і взаємодією учасників процесу, процесом їхнього співпереживання, взаємного розуміння і впливу.

Психологічні дослідження професійного спілкування переважно спрямовані на з'ясування його внутрішньої психологічної структури<sup>8</sup>. На думку багатьох дослідників, саме у ній інтегруються наукові дані про психологію особистості керівника, про психологію його праці, про психологію проєкт-менеджерів, про типи, способи і стилі спілкування, про взаємини між працівниками фірми<sup>9</sup>.

Професійне спілкування, поєднуючи в собі особливості ділового та

---

<sup>7</sup> Мацько О. Формули ввічливості в дипломатичному листуванні, Дивослово 2000, nr 2.

<sup>8</sup> Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение: учеб. пособие. Новое знание, 2003

<sup>9</sup> Пентилюк М. І. Ділове спілкування та культура мовлення, Київ: Центр учбової літератури 2011

особистісного, є універсальним одним з найскладніших за своєю структурою, функціями, цілями, засобами соціально-психологічних явищ. Воно поєднує в собі різноманітні і суперечливі види, типи, форми і рівні: формальне і неформальне, ділове та особистісне, публічне та інтимне, індивідуальне і групове, батьківське, емпатійне і соціально-директивне, наукове і буденне, творче й маніпулятивне, логічне й емоційне, конкурентне й кооперативне, гуманістичне і відчужене, конфліктне й діалогічне тощо. За своїм змістом і структурою професійне спілкування є одним з найбільш складних і розвинутих видів соціальної взаємодії, внаслідок чого будь-яке достатньо глибоке і радикальне переосмислення його психологічної теорії можливе тільки на основі серйозного і фундаментального перегляду загальної психологічної теорії спілкування.

У структурі професійного спілкування В. Болотов<sup>10</sup> виділяє три компоненти: когнітивний, афективний, практичний. Існують також інші підходи, але у будь-якому з них виділяється когнітивний аспект, з яким пов'язана результативність діяльності. Змістом когнітивного компонента професійного спілкування є рефлексивно-перцептивний аналіз. Саме такий аналіз забезпечує зворотний зв'язок у професійному спілкуванні, визначає індивідуально-психологічні властивості проєкт-менеджерів, що є основою диференційованого підходу у взаємодії.

Сутність професійного спілкування можна зрозуміти з погляду закономірностей і механізмів діалогу. Так, виходячи з теорії єдності спілкування і спільної діяльності, діалог можна тлумачити як багатопланову динамічну суб'єкт-суб'єктну взаємодію. При такому підході відкривається можливість, поряд з традиційним ракурсом «буття і свідомість» індивіда, дослідити «співбуття» та «співпереживання», з одного боку, і «самобуття» та «само переживання», з іншого. Таким чином, професійне спілкування варто розглядати як динамічну, дворівневу, багатопланову соціально-психологічну взаємодію.

Багатоплановість професійного спілкування проявляється в тому, що воно включає в себе інформаційні процеси, різні види і форми взаємодії (ставлення, впливи, взаємовпливи), а також соціальну перцепцію. Крім того, у ньому проявляються як універсальні, так і специфічні соціально-психологічні механізми. Все це зумовлює складні феноменологічні прояви і ефекти професійного спілкування. Керівник виступає як ініціатор цього процесу, організовує його та керує ним. Професійне спілкування виступає, з одного боку, емоційним фоном управлінського процесу, з іншого, – його безпосередньою змістовою характеристикою.

---

<sup>10</sup> Болотов В.А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе. «Педагогика». 2003, nr 10.

Продуктивність професійного спілкування визначається, насамперед, його цілями і цінностями, що повинні бути прийняті всіма суб'єктами педагогічного процесу. Мета професійного спілкування, окрім передачі суспільного і професійного досвіду (знань, умінь, навичок) від керівника підрозділу працівникам, полягає також в обміні особистісними смислами, пов'язаними з об'єктами навчання і життям у цілому. У спілкуванні відбувається становлення (тобто виникнення нових властивостей і якостей) індивідуальності усіх учасників виробничого процесу. Під особистісним смислом, або «значенням для мене», у психології розуміється індивідуалізоване ставлення людини до тих об'єктів, заради яких розгортається її діяльність. Особистісний смисл, за О. Леонт'євим, – це єдність емоційних та інтелектуальних процесів, важливий компонент індивідуальної свідомості<sup>11</sup>. Особистісного смислу в свідомості людини набувають поняття, дії, норми, соціальні ролі, цінності й ідеали. Формування і динаміка особистісних смислових систем є, за А. Асмоловим, центральною проблемою у вивченні шляхів становлення людини як індивідуальності.

Професійне спілкування створює умови для реалізації потенційних сутнісних сил суб'єктів процесу. Щоб осмислити процеси професійного спілкування, необхідно визначити його ціннісні орієнтири.

Професійне спілкування, на нашу думку, – це творчий процес як стосовно розв'язання навчально-виховних завдань, так і щодо організації стосунків. Спілкування передбачає спільну діяльність партнерів на демократичній основі. У цій діяльності вони самовиражаються, самоутверджуються як особистості. При цьому такі стосунки в умовах спільної діяльності перетворюють її в активний засіб розвитку творчого потенціалу особистості. Необхідною передумовою формування сприятливих взаємостосунків у сучасному колективі бізнес-структури є високий рівень культури професійного спілкування.

У педагогічній літературі існують різні підходи до трактування поняття «культура професійного спілкування». Так, зокрема, це поняття визначається як частина загальної культури фахівця, «реалізація його сутнісних сил, здібностей через засвоєння й актуалізацію норм, засобів, механізмів діяльності спілкування, акумульованих в історичному досвіді людства, та творче їх застосування, яке орієнтовано на оптимізацію навчально-виховного процесу та гармонізацію особистості самого керівника».

Неважко помітити, що таке розуміння поняття культури

---

<sup>11</sup> Леонт'єв Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. М.: Смысл, 2003.

професійного спілкування є описовим і надзвичайно абстрактним. У ньому не відображаються специфічні особливості і внутрішня структура спілкування, у зв'язку з чим неможливо визначитись у показниках і рівнях його сформованості.

На наш погляд, культура професійного спілкування проєкт-менеджера передбачає насамперед орієнтацію на іншу людину, здатність правильно сприймати її, правильно будувати взаємодію з нею.

Відповідно до прийнятого у соціальній психології диференціювання соціально-перцептивного, комунікативного та інтерактивного аспектів професійного спілкування, культуру спілкування можна розглядати як єдність трьох вказаних аспектів, виділяючи в її структурі відповідно перцептивну, комунікативну та інтерактивну складові.

Перцептивний аспект професійного спілкування характеризує здатність керівника адекватно, неупереджено і точно сприймати особистісні властивості і конкретні вчинки працівників, тонко відчувати їхні мотиви і переживання, розуміти індивідуальні й вікові особливості.

Інтерактивна складова комунікативної компетентності виявляється у способах і прийомах виховного впливу на підлеглих, тактиках і стратегіях організації педагогічної взаємодії.

Комунікативний аспект культури професійного спілкування характеризує інформаційно-смыслову сторону взаємодії, здатність проєкт-менеджера чітко, зрозуміло і грамотно висловлювати свої думки і почуття, володіння лексичним багатством мови, вербальними і невербальними засобами інформаційного впливу на працівників.

Основу комунікативної компетентності зокрема, складають не тільки загальні моральні цінності, норми і принципи, а, що особливо важливо, глибоке розуміння внутрішніх, психологічних закономірностей розвитку особистості, її духовного становлення. Соціально-перцептивний аспект відіграє визначальну роль у культурі спілкування. Соціальна перцепція особистості здійснюється у двох планах – сприйнятті поточної інформації про психічні стани та конкретні способи поведінки і сприйнятті його стійких особистісних властивостей.

Інший важливий вимір комунікативної компетентності – «доброзичливість – критичність» – відображає валентність емоційного ставлення керівника до підлеглих, тобто здатність приваблювати до себе або відштовхувати партнерів по спілкуванню. Це виявляється в зацікавленості, симпатії, безумовному прийнятті, приязні, виявах теплих, позитивних почуттів, чуйності, допомозі, довір'ї, тактовності, переважному використанні заохочень чи, навпаки, байдужості, неприязні, холодності,

антипатії, недовір'ї, ворожості, безцеремонності, негативних оцінках особистості, принизливих, іронічних зауваженнях, погрозах та покараннях тощо. Цей параметр у психолого-педагогічних дослідженнях оцінюється як центральний, провідний показник культури професійного спілкування.

Project-менеджер з високим рівнем професійного спілкування не ображає гідності працівника, ніколи не допускає його нищівної оцінки. Одне з головних правил культури професійного спілкування полягає в тому, щоб оцінювати конкретні дії, знання, вчинки працівника, а не його особистість, індивідуальність.

Важливим показником професійного спілкування виступає рівень персоналізованості його спілкування, особистісної закритості або відкритості у стосунках з підлеглими. Сучасний project-менеджер, спілкування якого має закритий, формальний характер, виступає у взаємодії з підлеглими або партнерами виключно як виконавець відповідної соціальної ролі, стежить за дотриманням статусної субординації, норм і правил професійно-рольового спілкування, приховує свої особисті якості та почуття за маскою офіційності, уникає близьких, відкритих, персоналізованих контактів з працівниками.

Деякі project-менеджери схильні встановлювати між собою та працівниками і партнерами незначну соціально-психологічну дистанцію, будують спілкування з ними на неформальній основі, особистих почуттях, а не соціально-рольових очікуваннях і нормах, відкрито, спонтанно виявляють власні якості та емоції, підходять індивідуалізовано. Це сприяє формуванню стосунків відкритості, взаємної симпатії і довір'я. Однак у професійного спілкуванні повна відмова від певної статусної субординації і формально-рольової регламентації взаємостосунків партнерів була б недоцільною. Ігнорування соціальної дистанції і побудова спілкування лише на неформальній основі не сприяє, а перешкоджає виконанню керівником професійно-рольових обов'язків і призводить до не менш негативних наслідків, ніж формально-рольове, дистанційне і деперсоналізоване спілкування.

Отже, характеризуючи інтерактивний аспект комунікативної компетентності, ми звертаємо увагу на такі особливості спілкування project-менеджерів, як доброзичливість у стосунках з колегами і партнерами, їх безумовне особистісне прийняття, здатність поєднувати вимогливість з наданням працівникам можливостей для вияву своєї ініціативи і самостійності, встановлювати оптимальну соціально-психологічну дистанцію, забезпечувати необхідний рівень особистісної відкритості і статусної субординації.



Важливе значення у професійного спілкуванні має комунікативна культура або культура мовлення фахівця, його здатність здійснювати ефективний обмін інформацією з колегами, використовуючи різноманітні мовно-стилістичні засоби. Вона виявляється насамперед у дотриманні керівником нормативності мови: умінні адекватно, відповідно до стилю мовлення та ситуації, логічно, зрозуміло, доречно, виразно й естетично висловлювати думку, розмовляти плавно, інтонаційно виразно, правильно користуватися логічними наголосами, паузами, будувати логічну перспективу, обирати в кожному конкретному випадку оптимальний темпоритм мовлення.

Таким чином, управління процесом професійного спілкування нами розглядається в єдності її перцептивного, інтерактивного і комунікативного аспектів, які визначають здатність сучасного проєкт-менеджера адекватно сприймати і розуміти особистісні риси і поведінку учасників процесу спілкування в процесі професійної діяльності, налагоджувати продуктивні міжособистісні стосунки з ними, формувати сприятливий емоційний мікроклімат у колективі, майстерно використовувати мовленнєві засоби виховного впливу.

### **Список використаних джерел**

1. Асмолов А.Г. Психология личности. Москва МГУ, 1990.
2. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение: учеб. пособ., Новое знание, 2003.
3. Бібік Н.М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування. Київ: КІС, 2004.
4. Болотов В.А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе. «Педагогика». 2003. № 10.
5. Burłajenko T. Treść i struktura kompetencji ekonomicznej przyszłych menedżerów oświaty jako wymóg czasu. *Teoria oraz metodyka zarz№dzania oñwiat№*. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2011\\_7/2.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2011_7/2.pdf)
6. Зязюн І.А. Гуманістична парадигма в освіті. «Вища освіта в Україні: реалії, тенденції, перспективи розвитку. Ч. I». Київ, 1996.
7. Ковальчук В. Професійний керівник – успішний заклад, «Управління освітою». 2008, № 36.
8. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. М.: Смысл, 2003.
9. Мартиненко С. Сучасні підходи до формування комунікативної компетентності майбутнього вчителя початкової школи. «Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки: педагогічні науки». 2004. № 14.


10. Мацько О. Формули ввічливості в дипломатичному листуванні. *Дивослово*, 2000, № 2.

11. Пентилюк М.І. Ділове спілкування та культура мовлення. Київ: Центр учбової літ-ри, 2011.

12. Юридична психологія: підручник для студ. юрид. вищ. навч. закладів і фак. / В.Г. Андросюк, Л.І. Казміренко, Я.Ю. Кондратьєв [та ін.]; за заг. ред. Я.Ю. Кондратьєва. Київ, 1999.

**Олена Фещенко,**

кандидат економічних наук,  
професор кафедри економіки, підприємництва та менеджменту  
Навчального-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-0906-0398>

## **ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах господарської діяльності, що склалися в Україні, інвестиції виступають в якості ключового засобу формування передумов подолання поточної економічної кризи, забезпечення структурних змін в народному господарстві, технічної модернізації підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності. На перший план виходить стратегія відновлення ефективної інвестиційної діяльності як один з головних напрямків стабілізації, нормального функціонування і розвитку ринкової економіки.

Аналіз інвестиційної діяльності як ключової складової ринкового господарювання передбачає вивчення її наукових основ, механізму здійснення, дослідження специфіки інвестиційних процесів в сучасних кризових умовах української економіки. Поряд з цим, виявлення ключових зв'язків і залежностей передбачає необхідність попереднього уточнення основних понять і категорій, пов'язаних з інвестиційною діяльністю.

Л. Овдій визначає інвестиції як рух матеріальних засобів. З точки зору професора І. Сазонець, В. Федорова, інвестиції представляють собою «сукупність витрат, що реалізуються у формі вкладення коштів, ресурсів, праці, капіталу, інтелектуальної власності в різні галузі народного господарства і сфери діяльності з метою досягнення негайного або відстроченого економічного результату» [8].

Існування безлічі трактувань терміна «інвестиції» в значній мірі визначається комплексністю цієї економічної категорії, наявністю широкого спектра її сутнісних сторін. Аналіз структури інвестицій і основних її елементів дає можливість розкрити найважливіші сутнісні характеристики інвестицій. Слід зазначити, що деякі з цих характеристик частково розглянуті в працях проф. І. Бланка [2; 3].

Слід зазначити, що всі елементи і характеристики інвестицій знаходяться в тісному взаємозв'язку, висловлюючись як у якісних, так і в кількісних вимірниках, що показує необхідність і доцільність застосування

збалансованого підходу до визначення їх економічного змісту. Принцип збалансованості в даному випадку характеризує, перш за все, досягнення балансу між найважливішими сутнісними характеристиками інвестицій, цілями, напрямками інвестування та одержанням корисних ефектів. Таким чином, збалансований підхід дає можливість сформулювати наступне визначення інвестицій:

Інвестиції – сукупність вкладень будь-яких матеріальних і (або) нематеріальних ресурсів, що володіють ринковою вартістю і збалансованих за факторами часу, ліквідності, ризику і прибутковості, в різні об'єкти і види діяльності з метою збереження і (або) нарощення капіталу, а також досягнення іншого корисного економічного або неекономічного ефекту.

Інвестування як процес здійснення вкладень забезпечується інвестиційною діяльністю, яка представляє собою самостійний напрям господарської діяльності підприємства і одночасно є однією з найбільш істотних форм реалізації його економічних інтересів.

Аналіз різних визначень інвестиційної діяльності та найбільш значущих її характеристик, а також її ролі в розвитку підприємств дав підставу запропонувати розуміти поняття інвестиційної діяльності підприємства, як сукупність дій, пов'язаних з управлінням інвестиційними ресурсами: їх збереженням, вкладенням (інвестуванням), розпорядженням, нарощенням, плануванням, реінвестуванням, а також створенням нових матеріальних об'єктів і об'єктів інтелектуальної власності з метою здійснення дохідних грошових операцій і / або досягнення різних видів ефекту (соціального, екологічного тощо).

Інвестиційна діяльність на підприємстві реалізується під час здійснення інвестиційної політики, яка залежить від ряду факторів, серед яких ключовими є економічні, технічні, а також соціальні. Здійснення інвестиційної політики відбувається за рахунок реалізації інвестиційної стратегії підприємства – стратегії вкладення, що визначає пропорції, відповідно до яких ресурси будуть розподілятися за різними напрямками інвестування.

Інвестиційні стратегії на підприємствах реалізуються в рамках виконання інвестиційних проектів. Аналіз різних визначень інвестиційних проектів і їх узагальнення дозволяють зробити висновок про те, що під інвестиційним проектом розглядається комплекс заходів, призначених для досягнення протягом обмеженого періоду часу певних результатів, тобто це сукупність техніко-економічних документів, що відображають сутність перетворень і обґрунтовують необхідність і ефективність

капіталовкладень.

Динамічний та ефективний розвиток інвестиційної діяльності підприємства через інвестиційні проекти є умовою його стабільного функціонування і модернізації. Спрямованість і ефективність використання інвестицій всередині організацій і підприємств, в істотній мірі визначають результати господарювання на різних структурних рівнях економічної системи, а також поточний стан, перспективи розвитку та конкурентоспроможність національної економіки.

Ще з середини 2008 року почався стрімкий спад темпів зростання української економіки внаслідок як зовнішніх, так і внутрішніх причин, зокрема, невирішених структурних проблем і високу залежність доходів державного бюджету від цін на паливно-енергетичні ресурси. В кінцевому рахунку, це призвело до однієї з найбільш гострих проблем сучасної української економіки – низької інвестиційної активності.

Активізація інвестиційного процесу в країні може бути досягнута шляхом здійснення реструктуризації економіки України на всіх її рівнях. Оскільки розвиток макроекономічних систем безпосередньо пов'язаний з розвитком сукупності безлічі економічних суб'єктів на мікрорівні, основний акцент, перш за все, повинен бути зроблений на вивченні теоретичних і методичних аспектів реструктуризації окремих організацій і секторів економіки.

Сучасна економічна наука дає можливість глибше зрозуміти сутність процесів трансформації економічних систем і активізації інвестиційної діяльності. Найважливішою методологічною проблемою є раціональний опис реструктуризації, яка є складним процесом, в єдності взаємозв'язків, спільності теоретичного і практичного розуміння.

У сучасній українській економічній літературі широко використовуються такі поняття, як «реформування», «реструктуризація» (реструктурування, структурна перебудова), «реорганізація», і «реінжиніринг» підприємств. Поглиблений теоретичний аналіз даних понять дозволяє знайти істотні відмінності та визначити чіткі критерії їх розмежування.

Існуючі визначення реструктуризації односторонньо підходять до даного процесу. На нашу думку, цей термін слід трактувати в ширшому плані, маючи на увазі комплексний характер реструктуризації, збалансованість і взаємопов'язаність змін внутрішньої структури організації, яка забезпечує її цілісне функціонування як відкритої системи. Важливо також відзначити, що реструктуризація зазвичай розглядається виключно як економічний процес, а її соціальна складова при цьому не

враховується.

В сучасних умовах реструктуризація є одним з найважливіших напрямків функціонування практично будь-якого підприємства, націленого на успішний бізнес, що обумовлено необхідністю здійснення коригування його поточної діяльності з урахуванням змін і вимог навколишнього середовища. Реструктуризація є не самоціллю, а інструментом досягнення результатів, зокрема, активізації інвестиційної діяльності. У той же час реструктуризація є процесом, сукупністю послідовних і взаємопов'язаних дій.

Реструктуризація, будучи складним управлінським завданням, передбачає системний порядок оптимізації діяльності компанії. З наукової точки зору, реструктуризація, головним чином, логічне поняття, яке відображає найважливіші властивості, моделі і відносини існуючої дійсності стосовно конкретної галузі знань. При цьому несуперечливість і валідність тлумачення економічного терміна «реструктуризація» забезпечується загальною вимогою системності і збалансованості.

На основі аналізу найбільш часто згадуваних і значущих характеристик, виявлених особливостей реструктуризації пропонуємо визначення, що більшою мірою відображає специфіку концепції реструктуризації в інвестиційному менеджменті, спрямованої на активізацію інвестиційної діяльності та ефективний розвиток підприємства.

Проект реструктуризації підприємства – система взаємопов'язаних заходів з комплексного перетворення структури підприємства та елементів, що формують його бізнес, під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що носить інноваційний характер і проводиться внаслідок низької ефективності діяльності або з метою адекватної зміни системи управління в умовах модифікації масштабів бізнесу і ринкових умов та надісланим на активізацію інвестиційної діяльності, збільшення вартості підприємства і підвищення його конкурентоспроможності за рахунок максимальної відповідності структури внутрішньому змісту в сформованих на даний момент часу умовах зовнішнього середовища.

Проведений теоретичний аналіз показує, що реструктуризація будь-якої компанії пов'язана з початковими витратами з метою отримання певного ефекту в майбутньому, і, отже, є інвестиційним проектом. Проектна сутність реструктуризації дозволяє в повній мірі застосовувати до її аналізу методи оцінки інвестиційних проектів. Незважаючи на це, проект реструктуризації підприємства, на наш погляд, має істотні

відмінності від загальної групи проектів. Іншими словами, володіючи всіма загальними характеристиками інвестиційних проектів, проект реструктуризації містить в собі деякі, тільки йому притаманні додаткові властивості, що ставить під сумнів валідність застосування традиційних методів оцінки ефективності при аналізі проекту реструктуризації [5; 8].

Перша особливість проекту реструктуризації полягає в тому, що в результаті його реалізації не тільки може створюватися новий об'єкт або система управління, але і, найчастіше, відбуваються значні якісні зміни стану вже існуючої економічної системи. Дана особливість викликає серйозні труднощі в оцінці результатів проекту, оскільки кількісний опис нових властивостей, що утворюються в проєктованій системі, є надзвичайно важливим завданням, ускладнюється існуванням нерівномірності і тимчасового лага між завершенням проекту та проявом цих нових характеристик. Мається на увазі, що нові властивості системи будуть проявлятися в міру функціонування проекту, а остаточно зафіксуються в якісно новому стані значно пізніше, ніж проєкт буде завершений формально. Таким чином, в якості наступної особливості можна виділити формування різних видів ефекту від здійснення реструктуризації зі значним тимчасовим відставанням («лагом запізнювання»). Це означає, що закріплення і адаптація результатів і ефектів, створених в рамках реалізації проекту, вимагає значного періоду часу.

Третьою особливістю проекту реструктуризації є масштабність охоплення елементів економічної системи. Навіть часткові зміни в рамках реструктуризації тягнуть за собою втручання в характер взаємодії і взаємозв'язків між різними елементами системи управління (керівництво, працівники, відділи і т.д.), що може викликати опір змінам.

Наступною особливістю проекту реструктуризації є специфічна структура проектного циклу, яка характеризується відносно короткою передінвестиційною і тривалою інвестиційною фазою, часто поєднаною з експлуатаційною.

Внаслідок високої ймовірності змін в ході їх здійснення, проекти реструктуризації вимагають проведення постійного моніторингу та внесення коригувань.

Останньою, сьомою, істотною відмінністю проекту реструктуризації є його специфічна ризикованість, обумовлена наявністю загальних проектних ризиків, так і видами ризику, характерними безпосередньо проекту реструктуризації, і викликана, в тому числі недоліком досвіду розробки і реалізації, відсутністю чітких критеріїв оцінки ефективності

такого проєкту.

Інвестиційній діяльності, здійснюваній в рамках проєкту реструктуризації організації, також притаманні значні відмінності і свої суттєві особливості. З точки зору короткострокової перспективи, спрямованість даної інвестиційної діяльності повинна бути зміщена в бік зниження витрат, забезпечення їх раціонального співвідношення, оптимізації використання активів, підвищення якості продукції. В рамках довгострокової перспективи, основний фокус інвестиційної діяльності повинен бути спрямований на обґрунтування і забезпечення ефективності як співвідношення витрат і отриманих результатів, зокрема, результативності інвестицій в інновації. У всіх випадках, внаслідок того, що процес реструктуризації пов'язаний зі значними капіталовкладеннями, логічно віднесення проєкту реструктуризації до групи великих інвестиційних проєктів.

Основна мета інвестиційного проєкту реструктуризації підприємства – максимізація матеріального добробуту власників підприємства, або максимізація ринкової вартості підприємства, або максимізація ринкової вартості звичайних акцій підприємства (якщо воно є відкритим акціонерним товариством). Іншими словами, в основі інвестиційного проєкту реструктуризації завжди має лежати прагнення збільшити матеріальний добробут власників (ринкову вартість) підприємства. Зазначене прагнення реалізується в так званому позитивному синергетичному ефекті – прирості ринкової вартості підприємства в результаті реалізації інвестиційного проєкту реструктуризації. При цьому величина синергетичного ефекту є показником оцінки успішності реструктуризації: чим вище синергетичний ефект, тим успішнішою вважається реструктуризація.

Види інвестиційного проєкту реструктуризації класифікують за наступними ознаками:

- за видом управління: антикризовий (оперативний) і стратегічний;
- за характером процесів залежно від:
  - орієнтації на цілі та інтенсивності розробки і реалізації заходів: активний і пасивний;
  - масштабів проведення: обмежений й комплексний;
  - джерела ініціативності: примусовий й добровільний;
- за об'єктом залежно від функціональної сфери діяльності підприємства: управлінський, виробничий, фінансово-інвестиційний, кадровий, комерційний.

Таким чином, інвестиційний проєкт реструктуризації – складний,



багатоетапний процес. Він охоплює організаційно-управлінську реструктуризацію, реструктуризацію активів компанії, що передбачає виділення профільних і непрофільних активів, виявлення сильних сторін і слабких місць в діяльності, підготовку плану фінансового оздоровлення, формування портфеля інвестиційних програм, програм технічної та технологічної модернізації, а також розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Існує безліч різних мотивів розвитку, які спонукають керівництво підприємства робити кроки по реалізації інвестиційного проєкту реструктуризації підприємства. Звернемося до досить короткого розгляду найважливіших з них.

1. Прагнення отримати додатковий дохід за рахунок підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, пов'язаного, зокрема, з усуненням дублювання функцій різних працівників і структурних підрозділів при злиттях і поглинаннях, з залученням в оборот додаткових коштів, вивільнених у результаті розпродажу невикористовуваних основних засобів та інших необоротних активів в ході дивестицій, з виходом на нові ринки збуту і введенням в експлуатацію нових виробничих потужностей і т.д.

2. Підвищення якості управління. Якщо реструктуризація дозволить підвищити якість управління, то це саме по собі досить вагомий аргумент на її користь. Відомо, що в ряді випадків практично неможливо змінити управлінський апарат підприємства кардинальним чином без здійснення реструктуризації.

3. Формування інформаційного ефекту, що забезпечує підвищення ринкової вартості підприємства в ході реструктуризації.

4. Забезпечення переходу вигоди, який можна розглядати в двох аспектах:

а) реструктуризація, яка зменшує фінансовий ризик, що пов'язаний з господарською діяльністю підприємства, ставить, як правило, кредиторів в більш вигідне становище порівняно з акціонерами (оскільки ймовірність втрати вкладених кредиторами в підприємство коштів знижується);

б) реструктуризація, що збільшує фінансовий ризик, що пов'язаний з господарською діяльністю підприємства, ставить, як правило, акціонерів в більш вигідне становище порівняно з кредиторами (оскільки ймовірність отримання додаткового прибутку на вкладені акціонерами в підприємство кошти підвищується за рахунок залучення додаткових позикових коштів).

5. Економія на оподаткуванні, яка, як правило, пов'язана з реалізацією одного з наступних сценаріїв:

– якщо при злитті одне з підприємств, що об'єднуються має податкові пільги і ці пільги вдається поширити на весь продукт злиття, то виходить додаткова економія на оподаткуванні за рахунок розширення масштабів господарської діяльності;

– якщо поглинання дозволить підвищити реальну вартість активів підприємства, що поглинається, то це призведе до зростання амортизаційних відрахувань, що в свою чергу зменшить обсяг податкових виплат.

6. Виграш від залучення позикових коштів. Ринкова вартість підприємства може вирости і в результаті реструктуризації, яка передбачає залучення додаткових позикових коштів. Це обумовлено проявом ефекту фінансового сигналізування, пов'язаного зі збільшенням частки зобов'язань у структурі капіталу при реструктуризації подібного роду: частка зобов'язань в капіталі зростає → ефект фінансового левериджу зростає → ефективність господарської діяльності зростає → виникає фінансовий сигнал для потенційних інвесторів → інвестори приходять в висновку про виправданість зростання фінансового ризику → інвестиційна привабливість підприємства зростає → ринкова ціна звичайних акцій підприємства зростає.

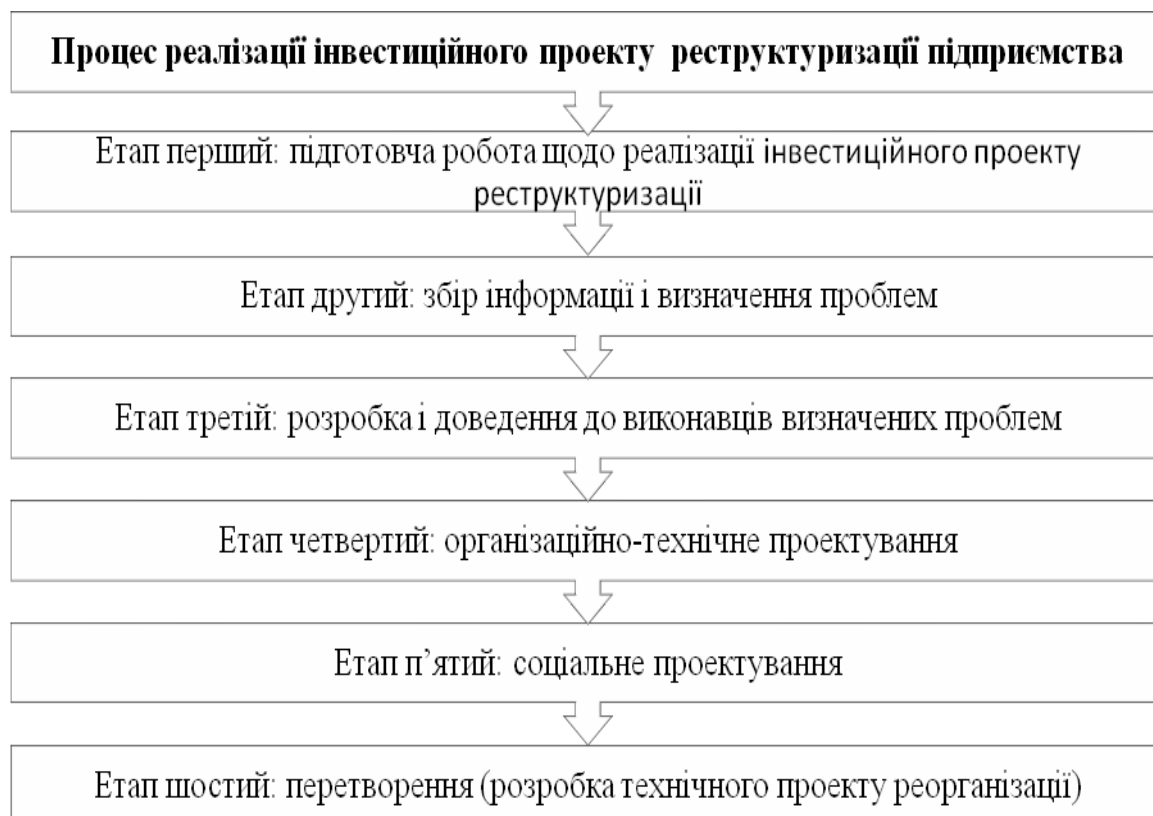
7. Непродумані дії керівництва підприємства, які проявляються, зокрема, при прийнятті рішення про поглинання іншого підприємства без будь-якого серйозного економічного обґрунтування. Подібного роду дії можуть привести до покупки акцій підприємства, що поглинається за завищеними цінами, внаслідок чого може виникнути негативний синергетичний ефект, тобто ринкова вартість акцій поглинаючого підприємства може знизитися.

8. Прагнення запобігти банкрутству підприємства, що знаходиться в стані фінансової скрути, шляхом його приєднання до іншого, як правило, більш великого і успішного в бізнесі підприємства.

Результати дослідження дозволяють зазначити, що вибір варіанта виду реструктуризації підприємства полягає у виборі того варіанту, який повністю відповідатиме вимогам і пріоритетам розвитку підприємства, високій технологічності виробництва і конкурентоспроможності продукції.

Результати напрацювань вчених дозволили запропонувати приблизну характеристику можливих етапів процесу реалізації інвестиційного проекту реструктуризації підприємства в цілому чи певного структурного підрозділу, а також заходів, що використовуються при вирішенні завдань кожного етапу (рис. 1).

Етап перший: підготовча робота щодо реалізації інвестиційного проекту реструктуризації підприємства. Завдання менеджменту підприємства на першому етапі – сформувати і навчити проектну управлінську групу методології реалізації інвестиційного проекту реструктуризації підприємства; забезпечити керівництво і підтримку даного проекту.



*Джерело: складено автором на підставі [2; 3; 9]*

*Рис. 1 Етапи процесу реалізації інвестиційного проекту реструктуризації підприємства*

Етап другий: збір інформації і визначення проблем. Завдання даного етапу – дослідження ринку товарів чи послуг, які потребує споживач, зокрема: формується клієнтура (споживачі), визначаються їхні довгострокові і поточні потреби; визначаються види діяльності, які не є перспективними і які необхідно ліквідувати, та перспективні напрями в діяльності підприємства, уточнюються необхідні ресурси, обсяги і періодичність випуску нової продукції чи надання послуг; проводиться систематизація процесів інвестиційного проекту реструктуризації.

Етап третій: розробка і доведення до виконавців визначених проблем. Завдання цього етапу – розробка такого бачення проблем, яке здатне привести до якнайшвидшого досягнення мети. Цей етап дозволяє виявити основні і допоміжні види діяльності, які будуть охоплювані процесом реструктуризації порядок, в якому вони будуть виконуватися; необхідні ресурси; сильні і слабкі сторони кожного виду діяльності; рівень взаємодії з діловими партнерами, споживачами, постачальниками, стратегічними союзниками; специфічні завдання з поліпшення нововведень; шляхи доведення концепції реструктуризації до всіх працівників.

Етап четвертий: організаційно-технічне проєктування. Завдання етапу – розробка технічної характеристики процесу реалізації інвестиційного проєкту реструктуризації підприємства, при якому надається опис технології, планів, систем і видів контролю, які доцільно використовувати у процесі реструктуризації; складаються попередніх планів систем і процедур розвитку, програмного забезпечення і обслуговування, переозброєння виробничих потужностей підприємства.

Етап п'ятий: соціальне проєктування. Метою даного етапу є виявлення соціальних аспектів процесу реалізації інвестиційного проєкту реструктуризації підприємства, при якому здійснюється опис підприємства, його кадрового складу, характеру робіт, кар'єри, стимулів, які використовуються у період реструктуризації, створюється план взаємодії соціальних і технічних елементів, складаються плани по найму працівників, навчанню та розміщенню персоналу.

Етап шостий: перетворення (розробка технічного проєкту реорганізації). Мета даного етапу – розробка експериментальної версії закінченого виробничого реорганізаційного проєкту. При реалізації даного етапу керівництву підприємства та керівнику проєкту варто врахувати ключові питання, як можуть виникнути при розробці даного проєкту, зокрема механізми, які необхідно розробити для вирішення неочікуваних проблем; гарантії збереження підприємства в період переходу; засоби, які можуть бути використані для реорганізації організації в цілому.

Розглядаючи можливі способи інвестування проєкту реструктуризації підприємств, слід звернути увагу на власні, залучені і позикові кошти (рис. 2).



Джерело: складено автором на основі [2; 3; 8; 9]

Рис. 2 Стадії інвестування проекту реструктуризації підприємства

Для ефективного управління процесом реалізації інвестиційного проекту реструктуризації підприємства потрібне дотримання наступних принципів:

– принцип обґрунтованості полягає в потребі прийняття зваженого рішення про актуальність реалізації інвестиційного проекту реструктуризації підприємства з урахуванням наявних обмежень і можливих сценаріїв розвитку;

– принцип попередження полягає в передбаченні негативних довгострокових тенденцій і проведенні реструктуризації в умовах фінансової стабільності з метою підвищення ефективності застосування реструктуризації;

– принцип своєчасності пов'язаний з необхідністю дотримання оптимальних термінів початку і завершення процесу реалізації інвестиційного проекту реструктуризації підприємства з урахуванням етапу циклу розвитку, на якому знаходиться підприємство;

– принцип збалансованості виходить з необхідності визначення оптимального співвідношення між поточним функціонуванням і темпами розвитку при реалізації інвестиційного проекту реструктуризації підприємства;

– принцип обліку невизначеності процесів реалізації інвестиційного проекту реструктуризації підприємства дозволяє адекватно реагувати на

непередбачені обставини в умовах високої невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища в довгостроковій перспективі;

– принцип зниження опору розвитку полягає в необхідності зниження опору зовнішнього і внутрішнього середовища до прийняттого рівня;

– принцип підготовленості полягає в необхідності ретельної підготовки до процесу реалізації інвестиційного проєкту реструктуризації підприємства, що дозволяє максимально знизити рівень ентропії в процесі перетворень.

Підсумком ефективно реалізованого інвестиційного проєкту реструктуризації можуть стати наступні фактори:

– збільшення віддачі від бізнесу, зростання обсягів продажу;

– зростання грошових потоків підприємства;

– підвищення ефективності управління підприємством та управлінських рішень;

– отримання максимально високої віддачі від вкладених грошових коштів;

– отримання від зовнішніх джерел додаткових фінансових потоків на вигідних умовах.

Аналіз ефективності інвестиційного проєкту реструктуризації незалежного від його форми, будь це повноцінне об'єднання з іншою компанією або ж комплексний інвестиційний проєкт з реструктуризації виробництва компанії, передбачає розрахунок певних критеріїв. Найбільш комплексним і об'єктивним підходом до аналізу ефективності реструктуризації є оцінка зміни вартості бізнесу і як наслідок зростання вартості добробуту акціонерів.

На практиці можна виділити два підходи до оцінки ефективності реструктуризаційних перетворень [9]:

– використання ряду прогнозних показників, таких як динаміка зростання продажів, динаміка чистого прибутку, рентабельність активів і власного капіталу, зростання продуктивності устаткування;

– використання методу дисконтування грошового потоку для визначення величини зміни вартості (а як наслідок і інвестиційної привабливості) компанії до і після реалізації інвестиційного проєкту реструктуризації. Метод дисконтування грошових потоків є єдиним, що дозволяє враховувати майбутні зміни в грошових потоках підприємства. Для розрахунку вартісного розриву використовується наступна формула [5]:

$$DCF_p = DCF_{\partial} - DCF_n,$$

де,  $DCF_p$  – різниця між вартістю грошових потоків підприємства до і

після реструктуризаційних заходів;

***DCF<sub>n</sub>*** – теперішня вартість грошових потоків компанії після здійснення інвестиційного проекту реструктуризації;

***DCF<sub>0</sub>*** – теперішня вартість грошових потоків компанії до інвестиційного проекту реструктуризації.

Якщо при порівнянні потенційної вартості підприємства після реструктуризації і поточної вартості, якою володіє компанія в даний час, позитивний вартісної розрив отримано, даний інвестиційний проект рекомендується до впровадження на даному підприємстві, в іншому випадку необхідно від нього відмовитися.

Безсумнівно, в умовах підвищеної невизначеності, характерної для сучасного етапу ринкової економіки, поряд з оцінкою ефективності реалізації інвестиційного проекту реструктуризації повинна проводитися оцінка ризику. Облік і оцінку ризиків рекомендується проводити за допомогою таких способів: по-перше, розрахунком грошового потоку на різноманітній основі, а, по-друге, з урахуванням можливих рівнів ризиків в ставці дисконтування.

З огляду на той факт, що економічні результати інвестиційного проекту проявляються в грошовій формі і пов'язані з генерацією додаткових грошових потоків, вважаємо обґрунтованим використання деяких показників аналізу інвестицій в якості критеріїв для оцінки ефективності проектів реструктуризації.

Виходячи з основної мети і переважної більшості найважливіших мотивів реалізації інвестиційного проекту реструктуризації, його можна розглядати в якості одного з найбільш ефективних інструментів поліпшення фінансового стану підприємств. Реструктуризація підприємства включає ринкову орієнтацію підприємства, підвищення гнучкості, активний розвиток, що означає перехід підприємства на інноваційний тип розвитку. Крім того, величина синергетичного ефекту, що має досить важливе значення для інвесторів, в кінцевому підсумку визначається ступенем поліпшення ключових показників фінансового стану підприємства внаслідок реалізації інвестиційного проекту реструктуризації.

### **Список використаних джерел**

1. Бідюк П., Омельченко О. Оцінювання ризиків інвестування при реструктуризації підприємств. *Світ фінансів*. 2011. № 4. С. 167–175.
2. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: учеб. курс. Киев : Ника-Центр, 2002. 448 с.

3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. – 2-е изд., перераб. и доп. Киев : Эльга; Ника-Центр, 2005. 653 с.
4. Брюховецька Н.Ю., Хасанова О.В. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства: визначення недоліків деяких існуючих методик. *Економіка промисловості*. 2009. № 1(44). С. 110-117.
5. Дашко І.М., Ємельянов О.Ю., Крет І.З. Методичні засади оцінювання ефективності та доцільності реалізації інвестиційних проєктів з урахуванням фактора ризику. *Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2009. № 640. С. 63–69.
6. Коваленко Н.В., Мархайчук М.М. Аналіз привабливості інвестиційного проєкту з урахуванням балансу інтересів суб'єктів інвестиційного процесу. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 1. С. 51-55.
7. Сосненко Л.С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия: монографія. М.: Эконом. лит-ра, 2003. 207 с.
8. Ушвицкий Л.И., Савцова А.В., Малеева А.В. Совершенствование методики анализа платежеспособности и ликвидности организаций. *Экономический анализ: теория и практика*. 2006. № 17(74). С. 21–28; 18(75). С. 14-19.
9. Шеремет А.Д., Сайфулин С.Р., Негашев Е.В. Методика фінансового анализа предприятия. М.: ИНФРА-М, 2002. 207 с.



**Олександр Мурашко,**


кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту

Навчального-наукового інституту менеджменту та психології

ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0001-6889-0271>

## **ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

Нові умови ринкової економіки зумовили потребу для підприємств і організацій самостійно і більш конкретно зайнятись управлінням своєї діяльності, що раніше було в основному прерогативою державних служб. В сучасних умовах ринкові відносини, що передбачають право на повну господарську самостійність і розпорядження результатами праці створюють об'єктивні економічні умови і викликають необхідність застосування сучасних методів управління діяльністю підприємств.

Керівництво фірми, під час планування визначеної мети, постійно зіштовхується з відповідними управлінськими проблемами, зокрема: як спланувати роботи в часі; які будуть потрібні ресурси і коли саме; скільки це буде коштувати, коли відбуватимуться розрахунки з партнерами і т.п.. Всі ці питання пов'язані з невизначеністю, що в тій чи іншій мірі присутня при реалізації проєктів. Зазначені фактори зумовлюють необхідність управління проєктами, а саме координацію використання різного роду ресурсів протягом життєвого циклу проєкту.

**Ресурси** – це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які беруть участь у процесі виробництва чи надання послуг. Усі групи ресурсів є обмеженими у кількісному та якісному відношенні.

Ресурси мають здатність до відтворення, яка характеризується відтворенням їх споживчої вартості. До не відтворювальних ресурсів – земельні ділянки, корисні копалини, навколишнє середовище та інші природні ресурси, які практично неможливо відтворити.

Класифікація ресурсів підприємства може здійснюватись за різними ознаками, які мають прикладне значення.

**За економічною класифікацією до ресурсів** відносять: природні; матеріальні; трудові; фінансові; управлінські (підприємницькі); інформаційні. Більш спрощено до головних ресурсів відносяться: матеріальні (точніше матеріально-технічні); трудові; фінансові (грошові). Складовою ресурсів підприємства є господарські засоби, вони необхідні

для здійснення його господарської діяльності. Господарські засоби є майном підприємства. За спрощеним підходом і по суті майно є: грошове, матеріальне і нематеріальне.

Потенціал – сукупність ресурсів і можливостей їх використання.

Ресурсний потенціал підприємства – сукупність ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, а також здатність працівників і менеджерів ефективно використовувати ресурси у визначений момент часу. Тобто – оптимальне використання виробничих ресурсів, живої праці тощо.

Розрахунок показників ефективності ресурсного потенціалу підприємства базується на таких основних показниках:

**Ресурсомісткість (Рс)**, яка характеризує обсяг ресурсів, що використовується на кожен одиницю виготовленого продукту.

**Ресурсовіддача (Рв)**, що характеризує результативність використання матеріальних ресурсів у діяльності підприємства. Звідси:  $R_c = 1 / R_v$ .

Ефективність використання трудових ресурсів характеризується показниками продуктивності праці, яка визначається кількістю продукції, робіт, що виробляються в одиницю робочого часу або витратами праці на одиницю продукції, робіт, що виробляється.

**Трудові ресурси підприємства** – це сукупність його працівників (точніше – трудовий колектив) – найважливіший елемент ресурсного потенціалу підприємства, що приводить у дію всі види ресурсів. Слід зазначити, що ресурси тісно взаємопов'язані.

Персонал підприємства (кадри) з – колектив працівників відповідного професійно – кваліфікаційного рівня, що реалізують свої фізичні, розумові здібності та навички, вкладають їх у свою працю для здійснення господарської діяльності підприємства.

Ефективність використання трудових ресурсів підприємства характеризує продуктивність праці.

**Продуктивність праці** – визначається кількістю продукції, обсягом роботи, що виробляються в одиницю робочого часу або витратою на одиницю продукції, роботи, що виготовлена.

Основними показниками продуктивності праці на підприємстві є: виробіток (Вирб) і трудомісткість (Трм). Трудомісткість – витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції, роботи – в натуральному виразі.

Чинники, які впливають на рівень продуктивності праці на підприємстві: зовнішні; внутрішні.

До **зовнішніх** можна віднести – стан НТП (науково-технічного прогресу); рівень освіти та кваліфікації; рівень конкуренції; рівні цін та інфляції. До **внутрішніх** – технологічний рівень виробництва; організація

праці; рівень спеціалізації і кооперування; форми оптимізації використання робочого часу.

За умов ринкової економіки, коли підприємства мусять самостійно вирішувати проблеми фінансового забезпечення власної виробничої і господарської діяльності, значно зростає роль фінансів підприємств.

Контроль за формуванням та використанням фінансових ресурсів впливає з притаманної фінансам здатності об'єктивно відображати кількісні й вартісні пропорції виробництва та реалізації продукції, робіт, послуг. Зокрема, грошовий контроль взаємовідносин між підприємствами та організаціями в процесі оплати поставлених товарів, наданих послуг, виконаних робіт дає змогу негайно встановити, чи дотримано умови господарських угод.

Управління проектами – це область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту. Весь процес управління складається з окремих, але тісно пов'язаних частин – функцій. У своїй сукупності вони створюють функціональну систему управління, в якій відображається зміст процесу управління проектом з урахуванням всіх притаманних йому особливостей. Життєвий цикл проекту складається з таких 3-х фаз (стадій): початкової, проміжної, фінальної. Граничні межі кожної фази характеризуються конкретними проміжними результатами або готовими продуктами. Рівень використання ресурсів вимірюється показниками ефективності.

Управління проектом як процесом передбачає досягнення цілі згідно з визначеними вимогами і з врахуванням обмежень за термінами, вартістю, показниками якості тощо. Всі процеси проекту пов'язані своїми результатами, а саме – результат виконання одного процесу (стадії) стає вхідною інформацією для іншого.

В зв'язку з цим виникають такі проблемні питання, відповіді на них можуть бути різноманітні, зокрема: 1) «будувати нові потужності чи краще розширити наявні»; 2) «продовжувати випуск існуючого асортименту продукції чи почати випуск нових виробів»; 3) брати обладнання в оренду чи придбати власне тощо. Але з фінансової точки зору відповіді на ці питання будуть схожі. Тому що кожне з прийнятих рішень є разовим і кожне рішення вимагає значних грошових сум, які можуть бути виділені шляхом накопичення прибутку упродовж кількох років а також впливає на грошові надходження і прибутки в майбутньому. Отже необхідно враховувати вартість вкладених грошей з врахуванням прибутків майбутніх періодів.

З цих причин застосовують особливі методи і процедури, що регулюють процес прийняття рішень по вкладенням. При цьому охоплюються питання:

- 1) Дозволені межі витрачання грошей без узгодження;
- 2) Призначення вкладень, тобто чітко вказувати проблему як можливість, на яку планується витратити гроші;
- 3) Класифікація капіталу, який поділяється на основний, оборотний і прямі витрати на проєкт;
- 4) Оцінювання грошових надходжень, тобто визначення за рахунок чого будуть одержані кошти для вкладень (за рахунок економії витрат, збільшення обсягу продажу чи скорочення оборотного капіталу тощо);
- 5) Вирахування норми майбутнього прибутку, приведеного до оцінки теперішнього часу, чистої дисконтованої вартості і окупності;
- 6) Послідуюча ревізія тобто аналіз проєкту – в ході його здійснення.

Завдання прийнятого рішення – розподілити обмежені ресурси для досягнення у довгостроковому плані оптимальних результатів – для своїх працівників, акціонерів і суспільства.

Підприємство (і економіка в цілому, а також і фізичні особи) мають значну кількість альтернативних способів витратити тобто інвестувати капітал, тобто вкласти грошові кошти. При управлінні проєктами задовольняється попит на капітал (грошові кошти).

Проєкт є письмовим, як правило, планом дій, де зазначені такі питання:

- системне оцінювання економічних і фінансових (грошових) факторів, що впливають на прибуток та інвестиції;
- зведення пропонованих вкладень з їх розшифровкою – в основний, оборотний капітал та проєкт;
- описання вигод, які очікуються при пропонованих витратах (економія витрат праці, енерговитрат, накладних витрат, скорочення циклу руху запасів, збільшення прибутку за рахунок – розширення асортименту чи продажу товарів, зміни напрямку діяльності тощо).
- описання декількох альтернативних напрямків дій з зазначенням їх кількісних і/або якісних переваг;
- вибір однієї альтернативи із здійсненням аналізу і напрямків дій;
- аналіз чутливості, який дає змогу визначити, який прибуток буде одержано, якщо одне з припущень виявиться помилковим (або неточним);
- інформація про те, хто несе відповідальність за здійснення проєкту;

– пропозиції щодо наступних ревізій і перевірок для контролю за здійсненням проекту.

При витратах грошових коштів, зокрема при інвестуванні головна мета – отримати прибуток, достатній від використання ним капіталу. Загальні методи планування охоплюють такі сектори, як підрозділи підприємства; географічні території; асортимент продукції, ринки, канали збуту і клієнтів. Плани розглядають майбутні дії на 1-5 років. Однак у більшості випадків ці методи недостатні для планування, тобто прийняття рішень стосовно капіталовкладень проектів. Тому аналізу піддають кожен проект від початку до кінця, щоб врахувати всі фактори, пов'язані з прийняттям рішень відповідно до капіталовкладень.

Одним із ключовим моментів при складанні кошторису капіталовкладень є **принцип – вартість капіталу з часом змінюється.**

Врахування фактору часу – золоте правило бізнесу. Суть його в тому:

**Гроші вчора (в сумі) > Грошей сьогодні > Грошей завтра.**

Для оцінювання проектів використовують такі методи аналізу:

1) Оцінювання проектів «на око». При цьому порівнюють показники проектів і інтуїтивно роблять висновок. Це не завжди дає змогу однозначно обрати кращий проект, тому що не використовуються способи вимірювання, які часто є більш об'єктивними;

2) Розраховують період окупності проектів, який дорівнює кількості років, щоб повернути первісні вклади. Період окупності – відношення витрат на проект до середньорічного прибутку за термін дії проекту. Дати приклад (простий). В той же час в зарубіжній практиці розрахунки – дещо інакше.

Приклад. Якщо інвестиції = 20тис. грн, а прибуток в 1-й рік = 15тис; а у 2-й = 7тис, то термін окупності – за алгоритмом:  $1 \text{ рік} + (20\text{тис} - 15\text{тис}) / 7\text{тис} = 1,714$  року.

Після цього проекти ран жирують, тобто впорядковують за терміном окупності. Алгоритм такого розрахунку – за формулою:

$T = N + (\sum S_{inv} * \sum SO(n-1)) / S_n$ , де:

T – загальний термін окупності інвестицій; N – кількість повних років;

$\sum S_{inv}$  – загальна сума інвестицій у проект;

$\sum SO(n-1)$  – сума окупності інвестицій за роки, не рахуючи останій;

$S_n$  – окупність в останній рік.

Показник окупності показує, як швидко окуплюються інвестиції, він зрозумілий кожному працівнику підприємства. Водночас є недоліки, основний недолік цього показника – за ним важко прогнозувати прибуток

після періоду окупності. Такі недоліки помітніше проявляться при аналізі кількох проектів.

3) Розраховують обліковий коефіцієнт окупності капітальних вкладень. Для розрахунку середньорічних капітальних вкладень – треба дані про вартість проекту, строк амортизації вкладень, способи нарахування амортизації. Наприклад – при вартості проекту 20 тис грн і строку корисного використання (терміну амортизації) 4 роки, при прямолінійному способі нарахування – сума амортизації = 5 тис/рік; а середньорічна вартість капвкладень в 1-й рік = (20 тис + 15 тис)/2; на 2-й рік = (15 тис + 10 тис)/2 і т.д. Проекти також ранжирують за нормою прибутку.

В розвинутих зарубіжних країнах цей показник прогнозується в основному для 1 і 2-го років існування проекту, тому що в 1-й рік реалізації проекту прибутки можуть бути низькі, навіть можуть мате місце збитки. Головний недолік цього методу – ігнорування вартості грошей із врахуванням прибутку майбутнього періоду.

4) Визначають **чисту дисконтовану вартість проекту**, як різницю між поточною вартістю всіх грошових надходжень і поточною вартістю всіх капітальних вкладень. Відхиляються всі проекти, які мають чисту дисконтовану (ДВ) вартість <0.

$$ДВ = \sum \Pi_i * КД_i - Sinv ,$$

$\Pi_i$  – прибуток в і-му році періоду  $T_i$ ;

$КД_i$  – коеф дисконтування в і-му році;

$Sinv$  – загальна вартість інвестицій.

$$КД_i = 1/(1+r)^n ,$$

$r$  – вартість грошей (ставка відсотка) за позиковий капітал), коефіцієнт.

$n$  – кількість періодів.

За допомогою дисконтування визначають теперішню вартість майбутніх грошових потоків. Якщо треба навпаки визначити майбутню вартість теперішніх грош потоків, застосовують коефіцієнт компаундування (Ккомп), який математично є зворотною величиною до КД.

$$Ккомп = (1+r)^n .$$

Приклад. На проект D1 треба витратити 20тис.грн. Очікуваний прибуток за роками: 1-й 15тис; 2-й 7тис; 3-й 6тис; 4-й 6тис. Ставка на позиковий капітал =8%. Знайти чистий дисконтований прибуток (ПДс).

$ПДс = (15000/1,08)^1 + (7000/1,08)^2 + (6000/1,08)^3 + (6000/1,08)^4 = 15000/1,08 + 7000/1,1664 + 6000/1,2597 + 6000/1,3605 = 11481,5$  грн.

5) Вираховують майбутні надходження, приведені до теперішньої оцінки. Після вирахування це порівнюють з відсотком на використовуваний капітал. Проект приймається, якщо норма прибутку буде не меншою поточної вартості капітальних вкладень.

6) Внутрішній коефіцієнт окупності. Це ставка дисконту, при якій приведені прибутки дорівнюють приведеним витратам, тобто чиста дисконтована вартість проекту (ДВ) = 0. Визначають шляхом підбору та інтуїтивно, графічним та математичним методом. Внутрішній коефіцієнт окупності ( $r$ ) визначають, – виходячи з рівняння:

$$S_{inv} = \frac{P_1}{(1+r)^1} + \frac{P_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{P_n}{(1+r)^n},$$

$S_{inv}$  – обсяг вкладень у проект;

$P$  – прибуток в роки від 1 до  $n$ ;  $r$  – внутрішній коеф окупності.

Проект приймається для подальшого розгляду, якщо внутрішній коефіцієнт окупності вищий від ставки на капітал. Для вирішення задачі можна використати програми ПЕОМ.

7) Метод ліквідності. Заснований на визначенні періоду повернення капітальних вкладень, що є календарним проміжком часу з моменту початку вкладення коштів у проект – до моменту, коли дисконтовані доходи зрівняються з дисконтованими витратами.

Графічна ілюстрація повернення капітальних вкладень – (див. рис. 1). Її називають – фінансовий профіль проекту.

Крім раніше наведених можуть застосовувати і інші методи оцінювання проектів фінансових вкладень, які дають змогу обґрунтувати плани розвитку, розрахувати очікуваний рівень дохідності та фінансової стійкості фірми.

У зв'язку з такими завданнями зростають вимоги до підготовки фахівців економічних спеціальностей, які повинні використовувати облікову економічну інформацію для підготовки і прийняття управлінських рішень, а також для аналізу господарської діяльності підприємства. В першу чергу це відноситься до бухгалтерів і менеджерів підприємства.

В таких умовах у підприємств зростає необхідність активніше використовувати облік, який не тільки відображає фінансово-господарську діяльність і її результат, але і дає інформацію для контролю і управління.

Важливе значення має своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового стану підприємств різних форм власності, оскільки жоден власник не може нехтувати потенційними можливостями збільшення прибутку фірми, які можна виявити тільки на підставі своєчасного і об'єктивного аналізу фінансового стану підприємств.



Рис. 1 Фінансовий профіль проекту

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Він залежить від результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Зокрема неритмічність виробничих процесів, погіршення якості продукції, труднощі з її реалізацією призводять до зменшення надходження коштів на рахунки підприємства, в результаті чого погіршується його платоспроможність. Існує і зворотний зв'язок, оскільки брак коштів може призвести до перебоїв у забезпеченні матеріальними ресурсами, а отже і у виробничому процесі.

Фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на

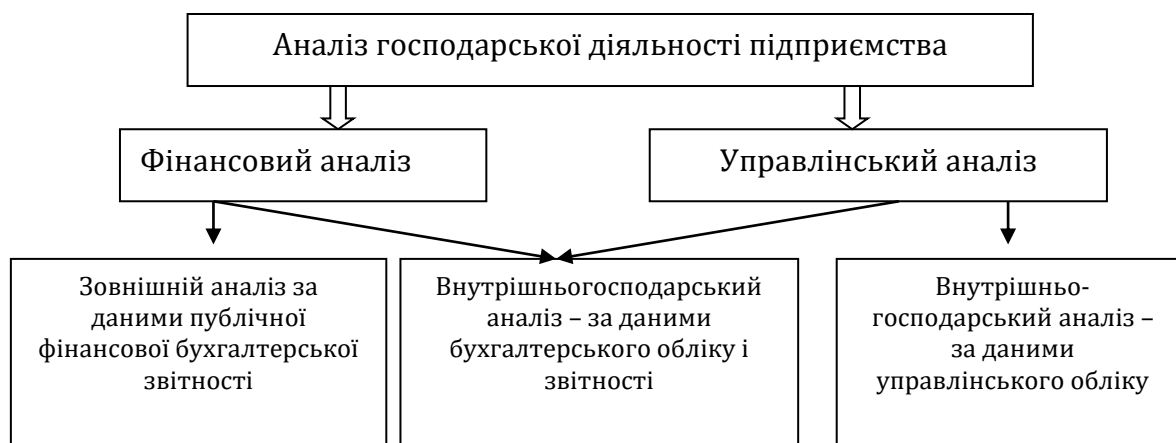


забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства.

Саме цим зумовлюється необхідність і практична значущість систематичної оцінки фінансового стану підприємства, якій належить суттєва роль у забезпеченні його стабільного фінансового стану. Отже, фінансовий стан – це одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства. У результаті фінансового аналізу менеджер одержує певну кількість основних, найбільш інформативних параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансового стану підприємства.

Аналіз фінансового стану – це частина загального аналізу господарської діяльності підприємства, який складається з двох взаємозв'язаних розділів: фінансового та управлінського аналізу. Розподіл аналізу на фінансовий та управлінський зумовлений розподілом системи бухгалтерського обліку, яка склалася на практиці, на фінансовий та управлінський облік. Обидва види аналізу взаємозв'язані, мають спільну інформаційну базу, якою є діяльність підприємства, первинна документація тощо (див. рис. 2).

На відміну від внутрішнього, складові зовнішнього аналізу більш



*Рис. 2 Місце фінансового аналізу у загальній системі аналізу господарської діяльності підприємства*

На відміну від внутрішнього, складові зовнішнього аналізу більш формалізовані та менш деталізовані. Різниця у змісті зовнішнього і внутрішнього аналізу пов'язана з різницею інформаційного забезпечення і завдань, що їх вирішують ці два види аналізу.

Оцінку фінансового стану підприємства доцільно здійснювати

поетапно, на підставі комплексу показників.

Інформаційною базою для оцінювання фінансового стану підприємства є дані: балансу (форма № 1); звіту про фінансові результати (форма № 2); звіту про рух грошових коштів (форма № 3); звіту про власний капітал (форма № 4); дані статистичної звітності. Головними з них є баланс (форма № 1) та звіт про фінансові результати (форма № 2). Інформацію, яка використовується для аналізу фінансового стану підприємств, за доступністю можна поділити на відкриту та закриту (внутрішню). Інформація, яка міститься в фінансовій та статистичній звітності, виходить за межі підприємства, а отже є відкритою.

Поняття бухгалтерської звітності – більш широке за змістом, адже фінансова звітність – це тільки її різновид.

Фінансова звітність призначена для загального користування зовнішніми користувачами та передбачена Законодавством. Однак, крім відкритої для зовнішніх користувачів, існує ще і закрита (внутрішня) звітність. Вона задовольняє інтереси власника, її призначення – забезпечити ефективне управління внутрішніми підрозділами підприємства, прийняття оперативних рішень на рівні цехів, дільниць тощо. Це досягається за допомогою системи управлінського (внутрішньогосподарського) обліку.

Таким чином, у ході аналізу фінансового стану підприємства можуть використовуватися найрізноманітніші прийоми, методи та моделі аналізу. Їх застосування залежать від конкретних цілей аналізу та визначається його завданнями в кожному конкретному випадку.

Зокрема. Оцінити наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (засоби) дозволяє аналіз ділової активності, оскільки саме цей показник зумовлює платоспроможність, фінансову стійкість господарюючого суб'єкта. Аналіз ділової активності полягає у дослідженні рівнів і динаміки різноманітних фінансових коефіцієнтів – показників оборотності.

При всій різноманітності здійснення економічного аналізу за даними фінансової звітності слід зазначити, що такий аналіз досить точно визначає наслідки діяльності підприємства. Однак такий аналіз не в достатній мірі визначає причини таких наслідків і особливо «вузькі і слабкі місця», що дуже важливо якраз для менеджерів фірми. Обумовлено це тим, що:

1) Фінансова звітність надає інформацію про діяльність підприємства взагалі, іноді – за напрямками діяльності і не в повній мірі. Водночас при цьому немає інформації про діяльність окремих ділянок і підрозділів підприємства (центрів відповідальності);

2) Часто неефективна діяльність окремої ділянки може звести нанівець ефективну роботу інших ділянок. Інакше кажучи – фінансова звітність надає інформацію, яка цікавить зовнішніх користувачів і фактично не містить внутрішньої інформації, потрібної керівнику і менеджерам;

3) Фінансовий аналіз не може врахувати характеру і всіх особливостей діяльності підприємств, особливо в складних економічних умовах господарювання, які мають місце в теперішній час.

Отже, даних тільки бухгалтерського фінансового обліку і фінансової звітності для ефективного управління підприємством недостатньо. У керівників підприємств частіше виникає потреба в іншій звітності, яку називають внутрішньою. Внутрішня звітність підприємства формується за даними управлінського (внутрішньогосподарського) обліку і призначена для задоволення суто внутрішніх потреб підприємства. При цьому об'єкти обліку, формат звітності і час її подання, одиниці виміру і точність звітної інформації обираються виходячи з вимог і потреб управління підприємством.

З точки зору управління звітність забезпечує менеджерів інформацією про ресурси і процеси, що відбуваються на підприємстві і його підрозділах.

Для кожного рівня управління подаються звіти з різною деталізацією доходів та видами витрат.

Управлінський облік або управлінська бухгалтерія ведеться виключно для задоволення внутрішніх потреб підприємства. На відміну від фінансового обліку, орієнтованого на ретроспективу і відображення господарських операцій, управлінський облік орієнтується і на майбутнє.

Слід зазначити, що чітко налагоджений внутрішньогосподарський (управлінський) облік відіграє значну роль в підвищенні ефективності і конкурентоспроможності діяльності підприємств.

Обґрунтовано це тим, що система всього бухгалтерського обліку підприємства – це основна інформаційна система підприємства призначена для формування внутрішніх і зовнішніх звітів – з метою планування, контролю, для прийняття рішень і виборі економічної політики підприємства. Таким чином, фактично бухгалтерський фінансовий і управлінський облік тісно взаємопов'язані і межа між ними нечітка і умовна; а сам управлінський облік (*management accounting*) є перш за все обліком для керівника і менеджерів.

Функції управлінського обліку на великих підприємствах виконують економічні служби, інші аналітики, зокрема і головний бухгалтер та менеджер, що вимагає від них також знання методів і прийомів

бухгалтерського обліку.

Організація і система управлінського обліку повинна відповідати функціональному поділу підприємства і забезпечувати ефективність роботи кожного підрозділу (центру відповідальності).

Предметом управлінського обліку виступає сукупність об'єктів в процесі всього циклу управління підприємством. Об'єктами обліку виступають грошові кошти; виробничі ресурси, якими є запаси, обладнання; трудові ресурси, а також господарські процеси.

А центр відповідальності – це сфера діяльності, в межах якої встановлена персональна відповідальність менеджера за показники діяльності підрозділу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що структурні підрозділи визначають як центри відповідальності, а організаційну структуру підприємства – як сукупність центрів відповідальності.

Система обліку за центрами відповідальності обумовлює:

1) Менеджери (керівники) відповідають тільки за ту діяльність, яка на них покладена.

2) Менеджери приймають участь в розробці бюджетів центру відповідальності, який очолюють.

3) Менеджери прагнуть досягти мети, поставленої перед підрозділом.

4) Чітко визначена роль системи заохочення.

5) Звіти про виконання бюджетів складаються регулярно і за ними оцінюється робота центру відповідальності.

Також управлінський облік і бухгалтерський облік в цілому не можуть бути ефективним без чітко налагодженої системи контролю на підприємстві.

В зв'язку з переходом економіки України до ринку зазнала змін також і система аудиту, як форми зовнішнього і внутрішнього контролю за діяльністю підприємства. Поточне безперервне і оперативне спостереження за діяльністю підприємства і його об'єктами є основними завданнями внутрішньо-господарського обліку і контролю.

В сучасних умовах внутрішньогосподарський (далі – внутрішній) контроль слід розглядати як механізм внутрішньогосподарського управління діяльністю. Такий контроль здійснюється безпосередньо на підприємствах всіма службами, що дає можливість своєчасно виявляти недоліки та завчасно вживати заходів щодо їх усунення.

Аналізуючи погляди провідних економістів, система внутрішнього контролю повинна здійснюватись за такими напрямками:

- забезпечення збереження активів та раціонального використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів;
- забезпечення законності та економічної доцільності здійснення господарських операцій;
- забезпечення достовірності фінансової і внутрішньої звітності;
- виконання планів і завдань з випуску готової продукції;
- технічний контроль за якістю матеріальних запасів і продукції.

У провідних економістів нашої країни нема єдиного визначення об'єктів і суб'єктів внутрішньогосподарського контролю. Дослідження показують, що питання об'єктів внутрішнього контролю визначаються в літературних джерелах неоднозначно. Одні спеціалісти об'єкти внутрішнього контролю визначають в межах об'єктів бухгалтерського обліку. Інші вважають, що поняття “об'єкт контролю” є значно ширшим і охоплює всі операції і процеси діяльності підприємства. Таким чином, об'єкти внутрішньогосподарського контролю можуть бути як об'єктами контролю в системі бухгалтерського обліку і співпадати з об'єктами обліку, так і бути об'єктами контролю як функції управління. Під об'єктами контролю, які охоплені системою бухгалтерського обліку, розуміються матеріальні запаси, господарські процеси, дії посадових і матеріально відповідальних осіб, на яких спрямовані контрольні функції бухгалтерського обліку. В той же час слід визначити, що об'єкти внутрішньогосподарського контролю не тільки пов'язані з системою бухгалтерського обліку, але також і з системою управління господарськими процесами, які виходять за межі бухгалтерського обліку.

Отже управлінський (внутрішньогосподарський) облік – це сукупність методів отримання та надання інформації для планування, контролю і прийняття рішень на різних рівнях управління. Разом з тим управлінський облік є складовою всієї системи бухгалтерського обліку підприємства.

Слід також звернути увагу, що об'єктивною реальністю за існуючих соціально економічних умов підприємницькі структури та громадяни (фізичні та юридичні особи) мають віддавати частку своїх доходів на державні суспільні потреби. Історія розвитку цивілізацій свідчить, що в різні періоди розвитку суспільства система податків формувалась і розвивалась разом з державотворенням та відповідала особливостям даного періоду.

В умовах ринкових відносин, коли державна власність не є домінуючою, основним методом формування доходів держави є податки, які складають переважну частину (до 90%) доходів бюджету і які в кожній

країні становлять податкову систему. До податкових доходів відносяться передбачені податковим законодавством країни податки, збори та інші обов'язкові платежі.

Податки стали об'єктивним елементом економічних відносин між державою та підприємництвом. Важливою складовою процесу розбудови економіки України є формування сучасної вітчизняної системи оподаткування, яка забезпечує необхідними фінансовими ресурсами економічний та соціальний розвиток держави і виконання нею своїх функцій.

В умовах ринкової економіки податки трактують як обов'язкові платежі, які є основним джерелом державних доходів, які можуть бути використані для фінансування суспільних благ і послуг, а також для впливу на соціально-економічні процеси.

Податковий кодекс України, який є основним нормативним документом, регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів. Податковий Кодекс також визначає загальні засади встановлення податків і зборів, платників податків тощо. Платниками податків є як юридичні так і фізичні особи.

Надалі під категорією податки слід розуміти не лише термін податки, а і внески, збори та інші обов'язкові платежі, тобто – платежі податкового характеру. Отже податки – дуже важлива річ, яка стосується кожного підприємця і кожного громадянина.

Сутність податків проявляється в їх функціях. Основними функціями податків є: фіскальна (наповнення бюджету) і розподільча (регулювання економіки). Регулююча функція має особливо важливе значення в умовах антикризового регулювання, активного впливу держави на економічні і соціальні процеси.

Дуже важливою також є соціальна функція податків, що тісно пов'язана з фіскальною і регулюючою функціями. Податки стягуються в більшому розмірі із забезпечених верств населення, при цьому значна їх частка повинна у вигляді соціальної допомоги надходити до малозабезпечених верств населення. Значення соціальної функції значно зростає в періоди економічної кризи, коли більша частина населення потребує соціального захисту.

Таке визначення функцій податків є більш теоретичним. Дієвість і ефективність системи оподаткування в конкретній країні визначається не тільки наукою і теорією, але і практикою та дотриманням основних принципів оподаткування.

Також, на жаль, продовжує мати місце такий негативний фактор, як використання податків в економічній боротьбі проти конкурентів. Отже

податки при цьому виступають, як інструмент нечесної конкуренції. А це в свою чергу негативно впливає на ефективність діяльності суб'єктів господарювання, знижує їх конкурентоспроможність. І врешті решт це негативно впливає на розвиток економіки в масштабах країни.

Таким чином при визначенні результату діяльності підприємства, аналізу його ефективності необхідно враховувати фактор оподаткування.

Отже, на підставі вищенаведеного матеріалу, потрібно враховувати, що при підготовці керівників і менеджерів, викладаючи економічні дисципліни, пов'язані з системами управління проєктами, значну увагу слід приділяти бухгалтерському, особливо управлінському обліку, який по суті є обліком для менеджерів (*management accounting*). Разом з тим треба враховувати, що на ефективність і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання в значній мірі впливає фактор оподаткування. І так само обґрунтованим при підготовці менеджерів є включення до навчального процесу предмету, пов'язаного з вивченням системи оподаткування. При цьому потрібно робити орієнтир не лише на діяльність в сфері освіти, а і на діяльність в інших галузях, особливо на діяльність суб'єктів господарювання.

### Список використаних джерел

1. Друри К. Управленческий и производственный учёт. М.: Юнити, 2007. 1423 с.
2. Економічний аналіз: навч. посіб. / за ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. Житомир: ПП „Рута”, 2008. 680 с.
3. Закон України "Про збір і облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" від 08.07.10 р. №2464-VI.
4. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 378 с.
5. Мурашко О.В. Роль і значення бухгалтерського обліку в системі управління підприємством. *Науковий вісник УМО. Серія «Економіка та управління».* Електрон. наук.-практ. вид. Київ: ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2016. Вип. 2.  
URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika/V\\_2/Мурашко.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_2/Мурашко.pdf)
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затв. Наказом Міністерства фінансів України № 73 від 07.02.2013 р.
7. Нестеренко Ж.К., Череп А.В. Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2009. 122 с.

8. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.

9. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.99 р. № 996-XIV. *Вісник бухгалтера і аудитора України*. 1999. № 17. С. 4-8.


10. Податкова система: навч. посіб. / за ред. В.Л. Андрущенко. Київ: Вид. «Центр учбової літ-ри», 2015. 409 с.



**Ольга Брусенцева,**

старший викладач кафедри економіки,  
підприємництва та менеджменту

Навчального-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-7877-7392>

## **УПРАВЛІННЯ МУЛЬТИКУЛЬТУРНИМИ КОМАНДАМИ В ПРОЄКТАХ**

Активний розвиток інтеграційних процесів, освоєння нових ринків, міжнародне стратегічне партнерство, залучення іноземних інвесторів та акціонерів визначають способи ведення бізнесу та побудову стратегій компаній, зокрема в Україні. У зв'язку з цим відбуваються зміни в системі управління, удосконалюються методи управління міжнародними компаніями. Поліетнічність суспільств зумовлює доцільність урахування у бізнесі крос-культурних аспектів, що стає запорукою успіху ведення бізнесу у сучасному висококонкурентному середовищі. В умовах глобалізації продовжує розвиватися ділова активність, яка ламає національні бар'єри. Це шлях до оптимізації витрат та отримання максимального прибутку. Але попри попередні прогнози, глобалізація не призводить до стирання культурних відмінностей, а, навпаки, посилює національну та культурну різноманітність у світі. Світ функціонує в крос-культурних умовах, на стику культур. Роль кроскультурного менеджменту у формуванні ефективної міжкультурної взаємодії збільшується. Зокрема, менеджери проєктів найчастіше опиняються перед необхідністю керувати міжнародними командами в багатокультурному оточенні, члени яких мають неоднорідні компетенції.

Методологічну основу дослідження складають методи: системний підхід, структурно-логічний аналіз, метод ретроспективного аналізу, соціокультурний підхід та ін.

Теоретичною основою дослідження послужили фундаментальні та прикладні праці вчених К. Гібсон, К. Ірлі, Р. Льюїса, С. М'ясоїдова, Р. Танг, Г. Тріандіса, Ф. Тромпенаарса, Н.Дж. Холдена, Г. Хофстеде та ін, присвячені крос-культурному менеджменту та його розвитку; Е. Хірша, Е. Холла та ін, що досліджували крос-культурну взаємодію та комунікації.

Однак у науковій літературі немає єдиного підходу до визначення особливостей організації роботи кроскультурної команди у проєктному менеджменті.

У процесі дослідження кроскультурної взаємодії дуже мало

представлено науково-обґрунтованих рекомендацій щодо управління діяльністю крос-культурних колективів. Так, при огляді наукових досліджень, Керлін Робертс з'ясувала, що «з погляду крос-культурного підходу розглядали власне проблеми організаційної поведінки» лише 4,2% робіт [1]. На її думку, проблема у виборі правильного підходу до вирішення крос-культурних питань полягає в тому, що дослідженням організацій займаються вчені, які представляють різні науки. В практичній діяльності неможливо одночасно тримати в пам'яті та бути готовим використовувати всі існуючі стратегії, які було висунуто антропологами, економістами, психологами, коучами, політологами, кадровиками тощо.

Більшість досліджень дійсно присвячена поведінці індивіда в організації та не досліджує взаємодії всередині команди (колективу). Найчастіше виявляються відмінності культур та проводиться їх зіставлення (або протиставлення) і лише побічно досліджується природа взаємодії культур.

Так, на думку Н.Дж. Холдена, на практиці під час організації роботи у мультикультурних командах доречно застосувати метод аналогій [1]. Коли в хімії при проведенні хімічної реакції за певних умов відбувається з'єднання двох елементів, в результаті виходить нова речовина, яка має властивості, які відсутні у вихідних елементів. Так і в управлінні мультикультурними командами бажано використовувати сукупність всіх позитивних якостей кожного члена колективу, а не намагатися вивчати та проектувати роботу окремого кожного з них. Таким чином, об'єднання в команду дасть синергетичний ефект та дозволить підвищити ефективність спільної роботи [1].

В такому разі можна отримати «гібрид культур», намагаючись досягти «своєї кроскультурної єдності», вивчаючи загальне та особливе, а також протиріччя всередині та між організаціями та шляхи їх вирішення. Проблема міжкультурної взаємодії має бути предметом дослідження щодо управління мультикультурними командами у проектах.

Кардинальні зміни середовища ведення бізнесу (поява глобальної економіки, посилення цифрової трансформації, цифрове робоче місце, створення нових концепцій управління, включаючи реінжиніринг, передача та розширення повноважень, організаційне навчання, віддалена робота) призвели до того, що в сучасних умовах роботу менеджера ми можемо охарактеризувати як «роботу із знанням».

Менеджери, керівники перетворилися з практиків на аналітиків, які здатні керувати «найскладнішими комбінаціями, що складаються з проектів, людей, ресурсів та проблем» [1].

П.Друкер вважає: «Для менеджерів країн, що розвиваються, головним завданням є підвищення продуктивності використання знання та підготовка фахівців, що працюють з ним. Воно визначило порядок денний на кілька наступних десятиліть, оскільки від його вирішення залежала конкурентоспроможність компаній. Понад те, когнітивний менеджмент мав вплив на саму структуру нашого суспільства та якість життя всіх промислово розвинених країн». По П. Друкеру, це означає зростання продуктивності знання та людей, що з ним працюють, об'єднаних у мультикультурні команди [1].

Управління такими працівниками (з погляду керівника, менеджера проекту) – одне з головних завдань крос-культурного менеджменту. Під час глобалізації це означає «управління різними культурами» задля формування загального знання і єдиної системи координат на різних рівнях управління організацією. Робота в команді все більше стає фактом організаційного життя. Як і окремими працівниками, робочою групою в проекті необхідно керувати, щоб забезпечити її ефективність та результативність.

Існує декілька факторів, які сприяють ефективному управлінню командами, з особливим акцентом на мультикультурних командах:

- природа та характерні елементи робочих груп та умови ефективності (точніше, груповий дизайн та комунікаційні мережі);
- міжкультурні відмінності в процесах командної роботи;
- умови, в яких мультикультурні команди працюють ефективно;
- управлінські наслідки, окреслюючи стратегії для забезпечення ефективної та результативної роботи групи.

Розглянемо природу груп і команд. Група – це організація, що складається з двох або більше осіб, які збираються разом і спілкуються або взаємодіють один з одним з питань, що становлять спільний інтерес. Команда зазвичай менша за групу, працює над більш конкретними завданнями, ніж група, і працює разом менший період часу, ніж група.

Елементами групи є її члени. Існування групи та взаємодія між членами обумовлюється метою проекту. Елемент членства можна розглянути з точки зору чисельності, а також характеристик членів. Група із занадто великим числом членів може виявитися громіздкою, тоді як група з кількома членами може виявитися недостатньою для виконання групового завдання.

Крім того, члени групи повинні бути неоднорідними з точки зору знань, досвіду та навичок, щоб вони могли доповнювати зусилля один одного для виконання завдання, і однорідними щодо своєї відданості

досягненню мети групи. Взаємодія між членами дозволяє групі працювати над поставленим завданням.

Робочі групи можуть бути офіційними або неформальними з точки зору додаткових функцій, таких як тривалість життя групи, підзвітність або ступінь самостійності. Наприклад, підрозділ відбору та найму персоналу в відділі кадрів на фірмі є формальною робочою групою. Це частина організаційної структури компанії має цілі, що відповідають цілям організації. Відповідно підрозділ має тенденцію бути більш постійним у тому сенсі, що тривалість його життя не визначається приналежністю конкретних осіб. Він підзвітний конкретній особі, яку зазначено в організаційній структурі, і користується певним ступенем автономії, необхідним для досягнення встановлених цілей.

В організаціях із «високим рівнем участі» офіційні робочі групи можуть являти собою «саморегульовані» або «автономні» робочі групи. Їхня унікальна характеристика полягає в тому, що члени, як колектив, «мають повноваження керувати своїми власними завданнями та міжособистісними процесами під час виконання своєї роботи» [3, с. 165].

Офіційні робочі групи також можуть мати форму «спеціальних» або «оперативних груп», які створені для певної мети. Тривалість життя цих команд обмежена виконанням конкретного завдання, для якого вони були створені; і членство в таких групах може бути отримано з різних секцій більшої робочої групи. Членство в спеціальних комітетах або групах також може бути залучено з різних відділів організації.

Неформальні робочі групи складаються з співробітників різних відділів, які добровільно збираються разом, оскільки вважають, що неформальна обстановка може бути більш сприятливою для вирішення процедурних перешкод або незначних проблем координації, з якими вони стикаються у своїй роботі. Вони не мають офіційного статусу, але часто такі неформальні групи можуть стати ядром спеціальної робочої групи, коли такий статус стає необхідним для отримання необхідного мандату та ресурсів для визначення та розробки рішень проблем, що зачіпають більше ніж одну функціональну область.

Існує кілька умов, які необхідні для ефективності та результативності робочих груп і команд. Хекман і Олдхем визначили три основні критерії ефективності групи, які впливають із планування групи [3]:

- 1) зусилля членів, що відповідають завданням;
- 2) відповідні завдання, знання та навички членів;
- 3) стратегії виконання, що відповідають завданням.

1. Зусилля членів. Цілі групи не можуть бути досягнуті, якщо її

представники не докладають необхідних зусиль для виконання завдань, які призведуть до досягнення цілей групи. Незважаючи на те, що члени групи можуть мати необхідні знання, навички та вміння, якщо їх очікування від результатів не дуже велики і якщо вони не цінують результати, їхня мотивація щодо необхідних зусиль для виконання може негативно вплинути на кінцевий результат. Здатність членів групи об'єднуватися, реагувати або взаємодіяти та досягати результату іноді може бути низькою [5].

По-перше, деякі члени групи можуть вирішити, що групове завдання не вважається особливо важливим або важливим щодо місії та цілей організації, отже, не відчують значущості їхніх зусиль і внеску. Таке сприйняття знизить ймовірність того, що результативність призведе до очікуваного результату «гордості за роботу» члена команди. Коли працівники не вважають свою роботу дуже значущою, їхня внутрішня трудова мотивація буде низькою.

По-друге, деякі учасники групи можуть не вірити, що отримають очікувану винагороду. Сприйняття того, що винагорода не залежить від продуктивності, також сприяє низьким результатам, якщо працівники інтерпретують винагороди для окремих членів колективу як несправедливо визначені.

По-третє, члени групи можуть помітити, що їхні зусилля ведуть до більшої кількості результатів із негативною, а не позитивною оцінкою. Це стосується оцінки членом групи фізичних і психологічних витрат на внесок у підвищення ефективності групи (додатково витрачений час, стрес, що виникає внаслідок міжособистісних стосунків). Основною психологічною ціною є переживання типу несправедливості, який називають «ефектом присоски» («Sucker effect») коли хтось відчуває, що вони вносять свій внесок у колективне благо, а інші – ні [8]. Деякі члени групи не відчують себе зобов'язаними докласти необхідних зусиль, оскільки вважають, що цілі групи можуть бути досягнуті зусиллями інших членів групи, колективний результат відбудеться без їхніх індивідуальних внесків. Це називають «ефектом вільного вершника» («free rider effect») [5]. Члени команди, які доклали достатньо зусиль, відчують, що «вільні вершники» користуються ними, і, отже, в них виникає почуття несправедливості.

Крім того, перебування в групі чи команді може призвести до перерозподілу відповідальності. Для деяких членів групи перебування в групі – це спосіб продемонструвати свої таланти, а для інших – це спосіб зменшити індивідуальні зусилля в порівнянні з роботою наодинці. Тенденція докладати менше зусиль у груповому середовищі, ніж у

середовищі, де вони працюють поодиноці, називається «ефектом соціальної невдачі» [4].

2. Знання, досвід та навички членів групи, що відповідають завданням.

Необхідний рівень зусиль членів групи, що відповідає завданням, дозволить групі досягти своєї мети лише в тій мірі, в якій ці зусилля супроводжуються та підкріплюються знаннями, досвідом та навичками, які мають відношення до завдання. З цією умовою пов'язані такі міркування, як розмір групи та розподіл знань, досвіду та навичок між членами. Розмір групи не повинен бути ні великим, ні малим. Якщо кількість членів занадто велика, це робить групу громіздкою. Ефективна комунікація та координація стають надзвичайно важкими, якщо взагалі неможливими. Занадто мало членів може призвести до того, що група не матиме необхідної широти чи глибини знань та навичок; крім того, малий розмір може бути недостатнім для виконання численних завдань у визначені терміни.

Розподіл знань, досвіду та навичок між членами команди має бути таким, щоб працівники доповнювали один одного і в той же час могли замінити один одного, якщо це необхідно. Крім того, їхні колеги повинні сприймати членів групи таким чином, що вони здатні нести справедливу частку навантаження групи. Якщо в команді існує нерівність, можуть виникнути так звані «дисфункціональні ефекти», які призведуть до втрати продуктивності.

Одночасно з технічними навичками, необхідними для виконання завдань, дуже важливо, щоб члени групи володіли навичками міжособистісного та кроскультурного спілкування, які допомагають згуртувати групу або допомагають групі працювати разом.

3. Стратегії виконання, що відповідають завданням.

Коли завдання має бути виконано, необхідно приймати рішення та виконувати дії щодо кількох аспектів, таких як:

- планування (наприклад, встановлення цілей, розробка політики та процедур);

- організація (наприклад, визначення, хто якою діяльністю займається);

- визначення взаємовідносин у команді, встановлення механізмів координації);

- керівництво та контроль (наприклад, мотивація, створення системи звітності, забезпечення зворотного зв'язку).

Налагодження процесів ефективної роботи мультикультурної

команди є більш складною задачею, в порівнянні зі управлінською діяльністю, що відбувається в компанії, яка не виходить за рамки національного рівня. Є декілька способів або підходів, які члени групи можуть використовувати щодо рішень та заходів, необхідних для виконання завдання.

Ці способи або підходи називаються стратегіями ефективності. Наприклад, зіткнувшись з конкретною проблемою, група може або вирішувати її цілою групою, або доручити кільком своїм членам, які мають спеціалізовані знання, вирішити конкретну задачу або принести набір рішень для прийняття рішення командою.

Відповідність прийнятої стратегії буде визначатися такими критеріями:

- те, наскільки вона сприяє ефективному та ефективному виконанню завдання;
- наскільки добре використовуються знання, досвід та навички групи;
- наскільки добре це сприяє згуртованості групи або дозволяє членам працювати разом як група.

Комунікаційні мережі.

Метою робочої групи є виконання поставленого завдання з повним використанням інтелектуальних, технічних і соціальних навичок її членів. Це означає, що члени працюють не ізольовано, а в тісній взаємодії один з одним, оскільки вони беруть участь у прийнятті рішень та іншій груповій діяльності. Тому міжособистісне спілкування є надзвичайно важливою умовою ефективності групи. Це в основному підтримує зусилля групи по двох напрямках.

По-перше, дає змогу обмінюватися ідеями, поглядами, пропозиціями та пов'язаною інформацією, щоб отримані результати повністю відображали синергетичний потенціал або можливості групи.

По-друге, це надає групі механізм і можливість розвивати та покращувати стосунки між членами; покращені стосунки значно полегшують виконання завдання.

Комунікаційні мережі, моделі обміну інформацією між її членами мають потенціал як полегшувати, так і перешкоджати комунікації, залежно від того, чи підходить це для характеру завдання групи.

Розглянемо основні типи комунікаційних мереж, які можуть використовувати робочі групи. Опис мережі включатиме вплив комунікаційних мереж, оскільки вони стосуються ступеня централізації потоку інформації; потенціал виходу лідера; задоволеність членів; та

ефективність вирішення проблем.

В теорії управління виділені п'ять базових (первинних) типів комунікаційних мереж: 1) ланцюгова мережа; 2) Y-мережа; 3) розкладена мережа; 4) кільцева мережа; 5) мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна) [11].

Найважливішою або головною характеристикою мереж є ступінь централізації мережі. Централізовані мережі – це мережі, в яких одна позиція має найбільшу кількість зв'язків або доступу до каналів зв'язку. Ця позиція стає координаційною або центральною точкою в мережі, до якої і через яку надходить вся інформація.

Такий ключовий доступ дозволяє цій позиції бути більше, ніж інформаційним центром. Він може обробляти інформацію, тобто виконувати необхідний аналіз і синтез, а потім поширюватиме це іншим.

Децентралізовані мережі, з іншого боку, не мають жодної позиції, яка є фокусною чи центральною. Навпаки, будь-яка позиція може взаємодіяти з будь-якою іншою позицією. З точки зору каналів зв'язку, кожна позиція в децентралізованих мережах пов'язана або має доступ до приблизно однакової кількості каналів.

Таблиця 1

### Ефективність комунікаційних мереж

| Критерії оцінки ефективності          | Базові типи мереж |           |                   |                 |                              |
|---------------------------------------|-------------------|-----------|-------------------|-----------------|------------------------------|
|                                       | Ланцюгова мережа  | Y- мережа | Розкладена мережа | Кільцева мережа | Мережа повного взаємозв'язку |
| 1. Швидкість передавання повідомлення | середня           | середня   | велика            | мала            | велика                       |
| 2. Точність повідомлення              | висока            | висока    | висока            | низька          | середня                      |
| 3. Ймовірність наявності лідера       | середня           | середня   | висока            | відсутня        | відсутня                     |
| 4. Моральний стан підлеглих           | середній          | середній  | низький           | високий         | високий                      |

Потенціал групи при наявності лідера.

Інформація є ключем до успіху зусиль групи для досягнення поставлених цілей. Таким чином, член групи, який має більший доступ до інформації та може контролювати її потік у групі, матиме більше шансів бути сприйнятим як лідер групи. За інших рівних умов людина, яка займає центральне положення в комунікаційній мережі, матиме більшу ймовірність стати лідером у групі. Оскільки централізовані комунікаційні мережі мають такі центральні позиції, а децентралізовані комунікаційні



мережі не мають, ймовірність появи лідера вища в централізованих, ніж у децентралізованих мережах.

Задоволеність членів команди.

У робочих групах з централізованими комунікаційними мережами членів можна розглядати з погляду тих, хто займає центральне або фокусне положення, і тих, хто займає периферійні або віддалені позиції. Оскільки центральні позиції мають більший доступ і контроль над каналами зв'язку, а отже, більший контроль над потоком інформації, задоволеність людини в позиції концентратора дуже висока, а задоволеність учасників на периферійних позиціях низька. Тому в централізованих мережах діапазон задоволеності окремих учасників, тобто різниця між учасником з найвищим і учасником з найнижчим задоволеністю, буде високою.

З іншого боку, у робочих групах з децентралізованими комунікаційними мережами різниця між членами щодо доступу та контролю інформації не така значна, як у централізованих мережах. Тому в децентралізованих комунікаційних мережах діапазон задоволеності окремих учасників, тобто різниця між учасником з найвищим і тим, хто має найменше задоволення, буде низьким.

Крім того, порівняно з децентралізованими мережами, в централізованих мережах зв'язку менша кількість центральних позицій і більша кількість периферійних позицій. Таким чином, загальна задоволеність членів у групах з централізованими мережами зв'язку буде низькою в порівнянні з загальним або загальним задоволенням членів у групах з децентралізованими мережами [9].

Ефективність вирішення проблем.

Дослідження показали, що коли групи працюють над відносно простими завданнями, централізовані комунікаційні мережі дозволяють їм бути більш ефективними та ефективними, ніж децентралізовані комунікаційні мережі. Прикладами ефективності були здатність виявляти помилки та вживати відповідних дій для їх виправлення, а також час, необхідний для створення та прийняття рішення. Однак, коли групи працюють над відносно складними завданнями, децентралізовані комунікаційні мережі виявилися більш ефективними [7].

Причини різниці в ефективності мережі можна простежити в вимогах простих і складних завдань і властивостях мереж справлятися з цими вимогами. Процес вирішення проблеми простого завдання не вимагає складної діяльності, пов'язаної з:

- постановкою цілей і розробкою відповідних стратегій виконання;

- збиранням та аналізом інформації;
- генеруванням альтернативних рішень і прийняття рішення щодо вибору найбільш доцільного;
- розробкою планів реалізації та визначення заходів для оцінки успішності цих планів.

Навпаки, успішне виконання складного завдання вимагає виконання цієї діяльності, і, крім того, значну увагу необхідно приділяти міжособистісним стосункам у групі, щоб члени групи ефективно працювали.

Таким чином, є відповідність між централізованими мережами і простими задачами та децентралізованими мережами і складними завданнями. При формуванні та управлінні командою побудова мережі може негативно впливати на успішність проекту в цілому, а також на задоволеність членів команди, оскільки помилки та непорозуміння при комунікаціях призводять до низького рівня довіри та мотивації в команді проекту.

Компетенції менеджера проекту.

Компетенції менеджерів проекту є одним із інструментів управління персоналом проектів, оскільки компетенції забезпечують «спільну мову» поміж всіма учасниками проекту щодо: посадових інструкцій, опису критеріїв відбору персоналу, оцінці якості виконання робіт, оцінці індивідуального рівня компетентності, планування розвитку персоналу тощо.

Крім того, використання компетенцій є базовим підходом у розробці низки професійних стандартів з управління проектами міжнародного рівня. Однак, такі важливі елементи, як робота у міжнародній команді та у багатокультурному оточенні досі не отримали відповідної уваги з точки зору балансування компетенцій членів команди проекту та уникнення конфліктів, пов'язаних із розбіжностями як у компетенціях, так і в культурних нормах та поведінці. Формування та управління міжнародною командою у багатокультурному оточенні вимагає гармонізації компетенцій членів команди як у міжкультурному, так і професійному плані, на основі наукових методів та підходів.

Компетенції менеджера проекту суттєво відрізняються від компетенцій керівника відділу і, тим більше, спеціаліста. Менеджер проекту не має виконувати будь-які роботи у проекті, його основне призначення – здійснення процесів управління проектом. В організаціях, які займаються проектною діяльністю, іноді є дефіцит у подібних працівниках. З іншого боку, компанії не завжди готові надати широкі повноваження та можливість розпоряджатися всіма видами ресурсів.

Менеджер проекту відповідає за результат, при цьому с середині

проекту керує командою самостійно.

За допомогою списку ключових компетенцій компанії зможуть визначити, який керівник проекту має найкраще поєднання знань, досвіду та особистості для конкретного проекту. Маючи можливість вибрати правильного менеджера проекту для конкретного проекту, компанії мінімізують провали проекту та максимізують віддачу від інвестицій.

Оскільки середовище управління проектами характеризується постійними змінами, відповідальність, а отже, і необхідні рівні знань і навичок, постійно змінюються. Тому одна з ключових компетенцій – бути гнучким і адаптивним у будь-якій ситуації. Успішні керівники проектів мають здатність продемонструвати неупереджену справедливість судді, навички дипломата, авторитет генерала та розуміння батьків [7].

Призначаючи керівника проекту, важливо шукати поєднання навичок та знань у трьох сферах компетенції.

Менеджери проектів повинні діяти на різних рівнях. Наприклад, керівник проекту може отримати вплив і повагу зацікавлених сторін і керівництва, якщо вони чітко продемонструють зв'язок між бізнес-цілями корпорації та проектом. З іншого боку, він отримує вплив і повагу з боку команди, коли чітко ідентифікує цілі команди і привести ці цілі у відповідність з цілями корпорації.

Різні організаційні культури вимагають різного акценту в трьох сферах компетенції.

Основні сфери компетенцій:

1. Знання
2. Наявний досвід
3. Особистісні якості.

Як визначити менеджера для конкретного проекту?

1. Знання.

1.1. Загальні навички управління.

Лідерство: вміння знайти напрям роботи, забезпечення візії, тренер (наставник) члени команди, розумне судження, вирішення конфліктів, ефективно прийняття рішень.

Переговори.

Спілкування.

Тимбілдинг.

1.2. Навички управління проектами.

Фундаментальні навички управління проектами.

Інструменти та методи управління проектами.

Організаційні здібності.

### 1.3. Управління в галузі.

Широта знань у конкретному напрямку/галузі.

Управління життєвим циклом.

### 2. Наявний досвід.

Стратегічний підхід: розуміє та вирішує взаємозалежності та реальні проблеми.

Чітке визначення вимог (перевірено реальними вимогами замовника) та часових меж.

Досвід управління результатами та етапами (вчасно, в межах бюджету, задоволення потреб бізнесу).

Здатність керувати проблемними командами/проектами та доводити їх до успіху.

Перевірений досвід роботи в схожих за розміром та масштабами проектах.

Організації роботи та її ефективність.

### 3. Особистісні якості.

#### 3.1. Характеристики здатностей.

Гнучкість і вміння адаптуватися до змін і культурних реалій.

Впевненість і відданість.

Проактивне ставлення до справи.

Відкритість.

Здоровий глузд.

Довіра з боку команди і керівництва.

Креативність.

#### 3.2. Навички управління людьми.

Вміння будувати міжособистісні стосунки та керувати ними.

Здатність впливати та завоювати повагу.

Знає, коли не потрібно керувати.

Політична чутливість.

Активне слухання.

Рольова модель.

Справедливість.

При виборі керівника проекту пропонується приблизний список компетенцій, на які компаніям слід звернути увагу. Він може бути використаний для оцінки поточних керівників проектів або для відбору потенційних керівників проектів для нового проекту та для забезпечення того, щоб найбільш кваліфіковані менеджери проектів були призначені для найбільш критичних проектів. На практиці даний список можна поєднувати з поведінковим інтерв'ю. Крім того, кандидати з управління

проектами також можуть використовувати цей список для підготовки до співбесіди.

Таблиця 2

**Важливі компетенції менеджера проєкту**

| Компетентність                   | Опис   | Як перевірити  |
|----------------------------------|--|--|
| 1                                | 2  | 3  |
| 1. Знання                        | Перевірте робочі знання кандидата щодо концепцій, методологій, практик та знання професійної термінології. Окрім гіпотетичних варіантів вирішення проблеми завжди запитуйте реальні минулі приклади, щоб перевірити реальний життєвий досвід |  |
| Загальні навички управління      |  |  |
| Лідерство:<br>– розумне судження | Знання бізнес-мети проєкту та здатність приймати рішення в цьому контексті   | Обговоріть з кандидатом сценарій, у якому пояснюються поточні пріоритети потрійних обмежень (час, гроші, якість). Якщо є проблема з одним із обмежень, які дії він вживатиме?                              |
| – забезпечення візії             | Здатність транслювати бачення організації в бачення проєкту  | Попросіть кандидата пояснити кінцеве бачення проєкту та чому це важливо для компанії   |
| – забезпечення напряду роботи    | Здатність продовжувати просування проєкту до успішного завершення в умовах жорстких графіків і негативних зовнішніх подій  | Попросіть кандидата пояснити, як вони знають, де знаходиться проєкт, де він був і куди йде   |
| – наставництво                   | Знання сильних і слабких сторін команди та вміння ефективно використовувати членів команди для доповнення та підтримки один одного   | Активний зворотній зв'язок з членами команди та зацікавленими сторонами. Попросіть кандидата пояснити, якими способами він буде мотивувати свою команду та взаємодіяти з ключовими зацікавленими сторонами |
| – вирішення конфліктів           | Здатність розпізнавати опір і долати його. Здатність контролювати проблеми проєкту, уникати силових протистоянь. Думає про можливості замість бар'єрів   | Запитайте, які моделі вирішення проблем і методи боротьби зі стресом використовує кандидат, і дозвольте їх проілюструвати прикладами з життя   |

Продовження табл. 2

| 1                               | 2   | 3  |
|---------------------------------|---|--|
| – ефективно прийняття рішень    | Здатність визначати ключові проблеми та проблеми та вибрати найкращий вибір серед альтернатив. Здатність своєчасно приймати рішення та вживати заходів, які відображають цілі бізнесу                 | Використовуйте сценарій, щоб визначити, чи використовує кандидат структурований підхід для вирішення рішень, враховує як факти, так і думки, документує прийняті рішення та здійснює подальші дії для забезпечення виконання   |
| Комунікація                     | Здатність надавати зацікавленим сторонам інформацію щодо завдань, планів, розкладу, стратегій та організаційної структури   | Попросіть зробити опис планів комунікації, які використовує кандидат. Чи адаптує кандидат форму та час спілкування до своєї аудиторії? Чи підтверджує він достовірність надісланої та отриманої інформації? Чи задає він додаткові запитання? Чи уточнює завдання, перш ніж реагувати?             |
| Переговори                      | Вміння вести переговори для взаємовигідних угод.  | Використовуйте сценарій, щоб визначити, як кандидат веде переговори. Чи він відстоє інтереси, шукає безпрограшних угод (з позиції win-win) і використовує об'єктивні критерії для оцінки запропонованих угод?  |
| Тимбілдинг                      | Здатність заохочувати та дозволяти людям працювати разом, як команда, щоб виконати проєкт   | Попросіть навести приклади командотворення, які використовувалися в минулому. Чи ділить кандидат з командою обов'язки з управління? Чи рекламує він досягнення команди?  |
| 2. Навички управління проєктами | Знання фундаментальних процесів управління проєктами, методологій та інструментів і методів та здатність адаптувати їх до організації.<br>Розуміння формальних і неформальних організаційних структур | Сертифікація з управління проєктами свідчить про знання кандидатом концепцій, методологій та термінології. Використовуйте зразок сценарію проєкту, щоб кандидат показав навички управління проєктом, такі як планування проєкту, аналіз витрат і доходів, вирішення проблем та управління ризиками |

Продовження табл. 2

| 1                         | 2   | 3   |
|---------------------------|---|---|
| Управління в галузі       | Високе розуміння особливостей управління, які використовуються в галузі організації. Здатність адаптувати процеси управління проектами до життєвого циклу продукту організації.   | Попросіть кандидата пояснити, як вони адаптують процеси управління проектами до вашої конкретної області застосування.  |
| Перевірений досвід        | Кандидат повинен показати успішний досвід за допомогою конкретних прикладів, які описують, як був досягнутий успіх і як зацікавлені сторони визнали його  |   |
|                           | Здатність керувати командами/проектами та доводити їх до успіху. Вміння керувати взаємодією між замовником і проектною командою   | Попросіть детальні приклади минулого досвіду. Контактні посилання щодо конкретних прикладів на основі компетенцій знань, перерахованих вище   |
| Особистісні якості        | Перевірте поведінку кандидата в середовищі проекту за допомогою сценаріїв, рольових ігор або оцінки керівництва.  |   |
| Характеристики здатностей | Здатність адаптуватися та справлятися з ситуаціями та управляти очікуваннями кожного за допомогою постійних змін. Здатність сказати «Ні». Здатність зберігати спокій під тиском. Вміння брати відповідальність за невдачі | Попросіть приклади виконання зобов'язань, у тому числі перед колегами. Використовуйте рольові ігри для моделювання ситуацій під тиском. Зверніть увагу на розмову та мову, яку він використовує. Чи відчувається гарне спілкування та взаємна повага?                                     |
| Управління людьми         | Здатність заслужити довіру та повагу зацікавлених сторін проекту. Здатність впливати на рішення, які необхідно прийняти, щоб проект був успішним  | Використовуйте сценарій, щоб визначити, як кандидат взаємодіє із зацікавленими сторонами проекту. Чи кандидат кидає виклик ради проекту та спонсору? Чи залишається він справжніми, незалежно від того, з ким він спілкуються? Чи керує він очікуваннями та сприяє довірі через слухання? |

За допомогою контрольного списку основних компетенцій компанії

зможуть визначити, який керівник проекту має найкраще поєднання знань, досвіду та особистості для конкретного проекту. Маючи можливість вибрати правильного менеджера проекту для проекту, компанії мінімізують провали проекту та максимізують віддачу від інвестицій.

Таким чином, нами було розкрито особливості формування мультикультурних команд при реалізації проектів, розглянуті механізми управління кроскультурними колективами в умовах глобалізації, виходячі з особливостей сучасної трактовки поняття кроскультурного менеджменту; висвітлено роль кроскультурної взаємодії, як фактора підвищення конкурентоспроможності організацій, розглянуто складові кроскультурної компетентності керівників проектів.

Управління міжкультурними командами розглядається як частина кроскультурного менеджменту та управління персоналом. Найбільшими проблемами є міжкультурне спілкування між членами команди та виникнення організаційних конфліктів через культурні відмінності. Вирішення таких завдань має бути пов'язано з використанням стратегії управління міжкультурною командою.

### **Список використаних джерел**

1. Холден Найджел Дж. Крос-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: учеб. пособие для студ., обучающихся по направлению 521500 «Менеджмент» и специальностям 350400 «Связи с общественностью», 350700 «Реклама»; пер. с англ.; под ред. Б.Л. Еремина. 2012. 384 с. (Серия «Зарубежный учебник»).

2. Bartholomew S. and Adler N. Building networks and crossing borders: The dynamics of knowledge generation in a transnational world. In: Joynt and Warner, 1996. P. 7-32.

3. Hackman J.R. and Oldham G.R. (Hackman and Oldham, 1980, p. 165). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley. 1980.

4. Karau S.J. and Williams K.D. 'Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration'. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1993. № 65(4). P. 681-706.

5. Kerr, N. and Brunn, S. () 'Dispensability of member effort and group motivation losses: Free rider-effects'. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1983. № 44. P. 78-94.

6. Kerr N.L. 'Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis'. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1983. № 45.

7. McNamara J.P. (2003, September) The "Neutral" Project Manager, PMI Global Congress North America 2003. Baltimore, MD. McNamara, 2003.

8. Orbell J. and Dawes R. 'Social dilemmas' in G. Stephenson and J.H. Davis



(eds.). *Progress in Applied Social Psychology*. 1981. Vol. 1. P. 37–65. Chichester, UK: Wiley.

9. Publishing (Leavitt, 1951; Shaw, 1971).

10. Shaw M.E. *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. London: McGraw Hill, 1971.

11. Snow C.C., Snell S.A., Davison and Hambrick D.C. Use Transnational teams to Globalize your Company. *Organizational Dynamics* 1996. № 32(4). P. 12.

12. Zeynep Aycan, Rabindra N. Kanungo, and Manuel Mendonça. *Organizations and Management in Cross-cultural Context*. SAGE Publications Ltd, 2014.

**Ольга Постоєва,**


кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту

Навчального-наукового інституту менеджменту та психології

ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-1167-636X>

## **ТРЕНІНГ З УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ**

Економічні зміни в Україні зумовлені глобалізацією економічних і соціальних процесів, спричинили нові вимоги до організації системи економічної освіти, взагалі, й професійної підготовки майбутніх менеджерів, зокрема. Реалізація в економічній освіті бізнес-тренінгів у підготовці бакалаврів та магістрів є важливою умовою розвитку економічної компетентності майбутніх фахівців. Важливе завдання тренінгів – здійснення індивідуалізованої підготовки фахівців здатних вирішувати актуальні завдання діяльності підприємств, відповідно до сучасних вимог економіки і стандартів освіти.

Заклади вищої освіти мають докладати все більше зусиль для вирішення проблеми невідповідності академічної підготовки менеджерів вимогам практичної діяльності. Між теорією і практикою завжди існує розрив. Часто навчання з домінуванням теоретичного змісту, формує лише абстрактне уявлення про майбутню роботу. Тому молоді фахівці на практиці змушені перенавчатися, адаптуючись до умов праці.

У той же час, комерційні навчальні центри, бізнес школи, програми МБА усе більше пропонують ринку, керівникам, менеджерам різноманітні бізнес-тренінги, семінари, присвячені питанням: управління командою, управління проєктами, мотиваційне управління, нематеріальна мотивація персоналу, лідерство, особиста ефективність керівника, наставництво та коучинг, делегування повноважень, комунікативна компетентність керівника, ухвалення управлінських рішень, управління виконанням та контроль, управління результатами, ефективне проведення нарад, розвиток управлінської команди тощо.

На нашу думку, використання тренінгів в навчальному процесі ЗВО має бути домінуючим методом навчання менеджерів, оскільки тренінги професійного спрямування сприяють подоланню розриву між теорією і практикою.

У науковій педагогічній, психологічній літературі численні

дослідження проблеми професійної освіти здійснили науковці України та інших країн. Методологічні та теоретичні основи професійної освіти представлено у працях В. Козакова, В. Семиченко, С. Сисоєвої, Н. Тализіної, В. Шадрікова, М. Фіцули, В. Яқуніна.

Питання створення тренінгів, запровадження тренінгового навчання у підготовці фахівців висвітлювали закордонні та вітчизняні вчені М. Артюшина, Л. Бондарева, Н. Бутенко, І. Балягіна, І. Вачков, Н. Євдокімова, С. Макшанов, Г. Ковальчук, Д. Маккей, С. Сисоєва, М. Радченко, К. Торн.

У той же час, відсутні цілісні наукові дослідження з проблеми підвищення професійної компетентності майбутніх менеджерів, щодо їх здатності управляти інноваційною діяльністю (здійснювати інноваційний менеджмент, управляти змінами, управляти інноваціями). Відсутні конкретні програми тренінгів з управління інноваційною діяльністю.

Надалі ми зосередимося на висвітленні проблеми використання тренінгу з управління інноваційною діяльністю для розвитку професійної компетентності майбутніх менеджерів.

Під основним змістом тренінг-навчання розуміється досвід поведінки особистості [4]. Виділяються такі його складові, як:

- виконання доручень, обов'язків;
- взаємодії з людьми (колегами, керівництвом, партнерами);
- проєктування власної діяльності;
- самовдосконалення;
- освоєння нових соціальних ролей.

В основі тренінг-навчання лежить активна взаємодія людини з середовищем, вході якої формується, вдосконалюється, випробовується досвід особистості.

Нові умови діяльності висувають нові вимоги до людей: гнучкість, готовність брати на себе відповідальність, уміння при мінімальних витратах досягти кращих результатів, створити команду, здатну самостійно працювати на результат. Зміни – також невід'ємна частина сучасного бізнесу. Тому для сучасних підприємств часто виникає потреба у зміні бізнес-процесів.

Бізнес має бути гнучким, сучасним, орієнтованим на клієнта і прибутковим. Необхідність такого роду зародилася в умовах зростаючої конкуренції. Більшість великих організацій не здатна оперативно реагувати на зміну умов бізнесу через свої масштаби і внутрішні бюрократичні бар'єри [3]. Потрібні інновації для удосконалення бізнес-процесів, переосмислення і радикальна перебудова бізнес-процесів для досягнення серйозних покращень в найважливіших, сучасніших

показниках діяльності, таких як вартість, якість, сервіс і оперативність. «Почати з кінця, повернутися до самого початку і винайти кращий спосіб виконання роботи» [3]. Потрібні інновації різних типів. Отже, сьогодні вкрай необхідно навчати студентів управляти змінами, тобто здійснювати інноваційну діяльність.

Аналіз сучасних інформаційних джерел показав, що використовуються поняття та концепції «управління інноваціями», «управління змінами», «інноваційний менеджмент», «управління інноваційною діяльністю» тощо. Ми не будемо заглиблюватись у певні відмінності тлумачень цих визначень різними дослідниками. Натомість зосередимо свою увагу на спільних аспектах.

Спільним у цих визначеннях і концепціях є те, що світ швидко змінюється і бізнес-середовище підприємств теж; менеджерам, керівникам потрібно постійно проводити аналіз змін, інноваційних можливостей для виживання та розвитку бізнесу; потрібно запроваджувати в роботу організацій зміни, інновації, інноваційні стратегії; долати спротив змінам персоналу, оцінювати ефективність запроваджених змін.

Звідси виливає питання – як використання тренінгу в навчанні майбутніх менеджерів може сприяти освоєнню означених вище компетенцій?

Спочатку розглянемо теоретико-методичні основи організації тренінгів у навчанні магістрів, на які ми спираємося у своїй роботі.

У вітчизняній та закордонній літературі можна знайти різне розуміння поняття «тренінг». Наприклад, тренінг – (англ. *training*) – це запланований процес модифікації (зміни) ставлення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі [4].

К. Торн та Д. Маккей визначають тренінг як демонстрацію комусь, як щось робити [3; 5].

У цьому розділі монографії представлено нашу авторську розробку тренінгу з управління інноваційною діяльністю. При розробці тренінгу ми спиралась на методичні матеріали авторів К. Торна та Д. Маккея «Тренінг. Настільна книга тренера» [3]. Для інформаційного забезпечення тренінгу ми використали матеріали книги Пітера Ф. Друкера «Бізнес та інновації» [2].

Нижче наведемо конкретні поради К. Торна та Д. Маккея для розробки та реалізації тренінгів.

Для ефективного здійснення навчання в сучасних умовах необхідно поєднувати активне включення учасників з дозованим наданням

інформації. Членам групи важливо відчувати, що тренер передав їм особисто щось дуже цінне. Цим може бути модель, процес або інформація. Учасники не хочуть приходити до висновку, що тренер не відкрив для них нічого нового. Можна згадати стару історію про консультантів, які позичають у вас годинник, говорять вам, скільки зараз часу, і потім вимагають за це винагороду.

За часів швидких змін люди потребують підтримки для усвідомлення можливостей, що відкриваються перед собою, і свого потенціалу. А тренінги – це допомога іншим в їх навчанні.

Які навички потрібні сьогодні тренеріві?

Перше, і, можливо, найважливіше з них, – цікавість, бажання розвиватися, прагнути слідувати змінам.

Друге – це манера тренера тримати себе, здатність піднятися вище за мирські інтереси (погляди), внутрішня впевненість, що дозволяє керувати іншими і в той же час бути здатним виконувати роль фасилітатора і допомагати людям приходити до власних рішень і висновків.

Третє – це почуття часу, здатність адекватно реагувати на конкретні потреби бізнесу. Ця якість тісно пов'язана з наступною, яке можна назвати спрямованістю на практичний бізнес. Це означає, що тренеріві потрібно навички консультанта, необхідні для розмови на одній мові з менеджерами.

Нарешті, тренеріві треба бути відкритим і доступним.

Як професіонали тренери мають бути здатні отримати та оцінити зворотний зв'язок. На жаль, занадто мало людей уміють робити це. Ставлячи правильні питання, ви надаєте іншим людям можливість давати вам потрібний зворотний зв'язок, тим самим отримуючи інформацію про свою ефективність як тренера [3]. Подібно до будь-якого професіонала, тренеру необхідно уміти планувати свою роботу і розставляти пріоритети. Також необхідно планувати перерви в роботі.

у процесі організації навчання тренеріві слід пам'ятати про наступне:

- Визначити разом зі студентами стиль навчання.
- Структурувати цілі і завдання навчання. Цілі мають бути вузько спрямованими, вимірними, досяжними, реалістичними і розрахованими за часом.
- Упевнитись, що при складанні програми ви використовуєте різноманітні методи: донесення інформації з використанням наочних посібників, групове обговорення, активні імітаційні методи, підтримувані роздавальними матеріалами і практикою на робочому місці [3].

– Забезпечити можливість інструкторської підтримки, коли це необхідно.

– Стежити за тим, щоб студенти вас розуміли, використовувати критерії успішності навчання.

– Заохочувати людей розвивати оригінальні стилі навчання в роботі з іншими людьми [3].

Важливим етапом є опис *мети і завдань* тренінгу. Є різноманітні способи, що дозволяють зробити це оптимальним чином. В першу чергу, мета повинна описувати загальний результат програми. Наприклад, мета – забезпечити досягнення конкретних результатів менеджерів у бізнесі за допомогою підвищення їх ефективності управління людьми.

Завдання – це те, що учасники повинні виконати у кінці програми. Завдання мають бути: вузько спрямованими; вимірними; досяжними; реалістичними; розрахованими за часом.

Формулювання завдань краще розпочинати з дієслова, бажано уникати слова «зрозуміти», оскільки воно звучить занадто розпливчато і не піддається виміру. Використовувати наступні формулювання і слова – після завершення програми її учасники будуть здатні: «Аналізувати...»; «Визначати...»; «Застосовувати...»; «Розробляти...»; «Описувати...». Остерігайтеся ставити недосяжні цілі. Іноді занадто амбітні завдання, поставлені тренерами, стають серйозною перешкодою в роботі [3].

Відкриття заняття. Плануючи першу дію в тренінгу, важливо усвідомлювати, чого ви хочете досягти. Навіть якщо тренери були знайомі з учасниками тренінгу ще до його початку, потрібно бути готовим до проявів різних емоцій групою. Тому в процесі розробки програми необхідно ретельно продумати першу дію тренінгу. Чого ви хочете досягти? [3].

Враховуйте цю схему при розробці першої дії. Воно має бути коротким і динамічним, після нього можна зробити невелику перерву.

Перехід до змісту. Після завершення першої дії роботу треба направити на досягнення мети програми. При цьому повинна дотримуватися співмірність між активною участю членів групи і лекціями тренера. Послідовність може бути наступною:

- Теоретична частина.
- Практична діяльність.
- Зворотний зв'язок.
- Огляд ключових пунктів навчання.

Зупинимося на кожному з цих пунктів детальніше.

*Теоретична частина.* У рамках першої теоретичної частини ви

можете надати слово спеціально запрошеним особам, використати слайди, відео-презентації або представляти інформацію самотійно. Завжди пам'ятайте про активні періоди уваги аудиторії, заохочуйте включення в обговорення і постановки питань [3].

*Практична діяльність.* Практична діяльність може бути вправою, аналізом випадку з практики, імітаційною грою або ролевою грою. Вона повинна спонукати учасників тренінгу до активного включення в роботу. Ніколи не пропонуйте завдання або вправу, не пов'язані з метою та завданнями тренінгу, або дії, не пов'язані з реальністю, – вони не викликають довіри і не спрацюють. Учасники дуже проникливі і практичні. Вони відкинуть пропозицію, що не має «глибини».

Розробка деталей практичної роботи вимагає значних витрат часу. Тому джерела вашого натхнення можуть бути різними. Вони можуть базуватися на випробуваній, перевіреній методиці, використовуваній вами раніше і модернізованою в цілях відповідності потребам нової групи, а можуть виходити з чогось іншого. Ви повинні досліджувати свою групу, щоб визначити її установки, стиль, енергійність [3].

При розробці програми необхідно застосувати адекватними прикладами, конкретними випадками зі своєї практики, матеріалом для ролевих ігор, який знайде відгук в учасників. Матеріал має бути осмисленим і практичним. Наприклад, можливість для учасників розібрати випадок зі своєї практики і розробити рішення.

Добре структурована ролева гра, ретельно організована, із зворотним зв'язком, може дати учасникам тренінгу реальну можливість опанувати нові навички. Так само бізнес-ігри можуть пробудити творчість, настроїти на дозвіл проблем і на командну роботу. Створення цих прикладів вимагає часу, тому створивши їх один раз, використовуйте як модель і надалі, експериментуйте, поки не знайдете те, що працює якнайкраще [3].

*Зворотний зв'язок.* Цьому слід приділити особливу увагу. Перш, ніж робити якісь дії, варто витратити час на пояснення групі механізму зворотного зв'язку. Учасникам дається чітке керівництво відносно ліміту часу, що відводиться на зворотний зв'язок і його графічного зображення. Наприклад: «На зворотний зв'язок вам відводиться приблизно десять хвилин і два флип-чарти».

Пам'ятка для оцінки тренінгу. Використайте її або для самотійного огляду своїх дій, задайте собі наступні питання: Що я зробив для того, щоб включити учасників в роботу? Які частини програми реально працюють? Які частини потребують поліпшення? Що я наступного разу зроблю по-

іншому? [3].

Питання самооцінки тренера: Які ключові знання, уміння і навички тренера? Які дії я роблю для отримання зворотного зв'язку про мій стиль діяльності? На якому рівні я знаходжуся в порівнянні з кращими тренерами? Чи спостерігаю я за діяльністю інших тренерів? Чи розробляю я особисту пам'ятку і особисту модель вдосконалення в тренінгу, на основі якої я можу себе постійно оцінювати? Який мій рівень в порівнянні з моєю особистою пам'яткою? Мої бали в пам'ятці постійно покращуються? Що я роблю для того, щоб вчитися і удосконалюватися? Чи використовую я план особистого розвитку і план розвитку особистих якостей?

Зразок бланка для оцінки програми тренінгу [3].

Будь ласка, приділіть декілька хвилин заповненню цього бланка. Ваша думка дуже важлива, оскільки ми хочемо поліпшити нашу роботу і наш вклад в успіх організації. Дякуємо вам.

1. Що Ви чекали від програми тренінгу?

2. Наскільки добре програма відповідає декларованій меті? Вашим особистим цілям і очікуванням?

3. Що Ви думаєте про зміст програми тренінгу? Які теми були розкриті в повному об'ємі?

4. Що можна було б розгорнути? Що зайняло надто багато часу?

5. Чи відчували Ви себе включеним в роботу? Чи відчували Ви, що вносите в неї свій вклад?

6. Які сесії (етапи) були спрямовані на розвиток навичок? Які з них відзначалися глибиною і серйозністю?

7. Чи можете Ви застосувати результати пройденого тренінгу до своєї роботи? Як ви використовуватимете інформацію, отриману під час занять?

8. Чи готові Ви обговорити плани Ваших подальших дій зі своїм менеджером?

9. Що – тренінг, інструктаж або що-небудь ще – необхідно Вам для застосування отриманих знань? Чи потрібно Вам які-небудь інші заходи, щоб завершити процеси, розпочаті на тренінгу?

Будь ласка, напишіть деякі загальні зауваження з приводу наданих зручностей, матеріалів і устаткування [3].

Цими порадами ми скористались при розробці тренінгу з управління інноваційною діяльністю. Нижче коротко представлено зміст та методику проведення тренінгу.

Тренінг з управління інноваційною діяльністю для студентів магістратури спеціальності менеджмент.



Мета тренінгу: навчитись аналізувати діяльність підприємства з точки зору інноваційного менеджменту.

*Програма тренінгу* включає наступні такі компоненти:

*Вступно-мотиваційна частина.*

*Основна частина тренінгу* (включає сім повторюваних циклів з теоретичної частини та практичної діяльності).

*Теоретична частина.* Ознайомлення з інформаційною частиною (робота з теоретичним текстовим матеріалом на основі книги П. Друкера. Бізнес та інновації.)

*Практична діяльність.* Здійснення аналізу діяльності підприємств з точки зору інноваційного менеджменту за логічною схемою. Обговорення в малих групах.

Презентація результатів роботи малих груп. Загальне обговорення.

*Рефлексія.*

Вступна частина передбачає пояснення мети тренінгу, мотивування студентів на активну участь у обговореннях, роз'яснення як буде проходити тренінг, знайомство з його учасниками.

На початку тренінгу ми наголошуємо на важливій умові ефективності тренінгу – кожному студенту слід спробувати подумки зайняти позицію управлінця (керівника) підприємства, де працює студент. Тобто «помислити себе керівником», а не залишатись на посаді, на якій він працює. Вчитися – щоб здійснити кар'єрне зростання.

На початку тренінгу важливо з'ясувати на яких підприємствах і на яких посадах працюють учасники тренінгу. Ця інформація допомагає нам більш ефективно залучати студентів до обговорення проблемних питань в аудиторії. Для цього студенти поділяються на кілька груп (кількість учасників 5 +/- 2 учасників, тобто на міні групи від 3 до 7 чоловік) і заповнюють запропонований бланк учасників тренінгу (табл. 1)

*Таблиця 1*

**Бланк учасників тренінгу**

| П.І.Б. | Назва підприємства (організації)<br>Напрямок діяльності | Посада |
|--------|---|--------|
|        |   |        |
|        |   |        |

Далі згідно програми тренінгу робота студентів передбачає ознайомлення з інформаційною частиною (робота з теоретичним текстовим матеріалом на основі книги П. Друкера «Бізнес та інновації»).

Студенти отримують роздруковані частини текстового матеріалу з

питаннями для обговорення. На основі прочитаного, слід проаналізувати діяльність свого підприємства (навчального закладу, організації, державної установи) з точки зору інноваційного менеджменту, використовуючи методіку аналізу інноваційних можливостей (інноваційних змін) П. Друкера (за джерелами, що наведені нижче).

Джерела інноваційних можливостей за П. Друкером:

1. Неочікуване як джерело інноваційних можливостей (неочікуваний успіх; неочікуваний провал; неочікувана зовнішня подія)
2. Невідповідність як джерело інноваційних можливостей.
3. Нагальна потреба як джерело інноваційних можливостей.
4. Структура ринку та галузі як джерело інноваційних можливостей.
5. Демографічні фактори як джерело інноваційних можливостей.
6. Зміни у сприйнятті як джерело інноваційних можливостей.
7. Нові знання як джерело інноваційних можливостей.

Після ознайомлення з текстовим матеріалом, студенти аналізують діяльність підприємств з точки зору управління інноваціями, відповідаючи на ряд запитань, обговорюють їх в малих групах та пропонують конкретні рекомендації (пропозиції) щодо здійснення інноваційної діяльності на підприємствах, що обговорюються.

Наступним кроком є презентація результатів роботи малих груп. Загальне обговорення усіма учасниками тренінгу.

Програма тренінгу представлена в таблиці 2.

Таблиця 2

### Програма тренінгу

| Етап тренінгу                      | Зміст тренінгової діяльності   | Час     | Інформаційне забезпечення   |
|------------------------------------|--|---------|---|
| 1                                  | 2  | 3       | 4   |
| <b>Вступно-мотиваційна частина</b> | Пояснення мети тренінгу, мотивування студентів на активну участь у обговореннях, роз'яснення як буде проходити тренінг, знайомство з його учасниками | 1 год   | Текстовий матеріал на основі книги П. Друкера. Бізнес та інновації  |
| <b>Основна частина тренінгу</b>    | Включає сім повторюваних циклів з теоретичної частини та практичної діяльності.  | 8,5 год |   |
| <i>Теоретична частина 1</i>        | Ознайомлення з інформаційною частиною (робота з теоретичним матеріалом)  | 30 хв   | Текстовий матеріал на основі книги П. Друкера. Бізнес та інновації. |

Продовження табл. 2

| 1                             | 2   | 3                  | 4   |
|-------------------------------|---|--------------------|---|
|                               | <i>Джерело 1: Неочікуване як джерело інноваційних можливостей (неочікуваний успіх; неочікуваний провал; неочікувана зовнішня подія)</i>   |                    | Джерело 1   |
| <i>Практична діяльність 1</i> | Здійснення аналізу діяльності підприємств з точки зору інноваційного менеджменту за логічною схемою. Обговорення в малих групах.<br>Презентація результатів роботи малих груп. Загальне обговорення | 60 хв<br><br>60 хв |   |
| <i>Теоретична частина 2</i>   | Ознайомлення з інформаційною частиною <i>Джерело 2: Невідповідність як джерело інноваційних можливостей</i>   | 10 хв              | Текстовий матеріал на основі книги П. Друкера. Бізнес та інновації. Джерело 2 |
| <i>Практична діяльність 2</i> | Здійснення аналізу діяльності підприємств з точки зору інноваційного менеджменту за логічною схемою. Обговорення в малих групах.<br>Презентація результатів роботи малих груп. Загальне обговорення | 30 хв<br><br>30 хв |   |
| <i>Теоретична частина 3</i>   | Ознайомлення з інформаційною частиною <i>Джерело 2: Невідповідність як джерело інноваційних можливостей</i>   | 10 хв              | Текстовий матеріал на основі книги П. Друкера. Бізнес та інновації. Джерело 3 |
| <i>Практична діяльність 3</i> | Здійснення аналізу діяльності підприємств з точки зору інноваційного менеджменту за логічною схемою. Обговорення в малих групах.<br>Презентація результатів роботи малих груп. Загальне обговорення | 30 хв<br><br>30 хв |   |

Продовження табл. 2

| 1                      | 2  | 3                  | 4   |
|------------------------|--|--------------------|---|
| Теоретична частина 4   | Ознайомлення з інформаційною частиною Джерело 2: <i>Невідповідність як джерело інноваційних можливостей</i>  | 10 хв              | Текстовий матеріал на основі книги П. Друкера. Бізнес та інновації. Джерело 4 |
| Практична діяльність 4 | Здійснення аналізу діяльності підприємств з точки зору інноваційного менеджменту за логічною схемою. Обговорення в малих групах. Презентація результатів роботи малих груп. Загальне обговорення | 30 хв<br><br>30 хв |   |
| Теоретична частина 5   | Ознайомлення з інформаційною частиною Джерело 2: <i>Невідповідність як джерело інноваційних можливостей</i>  | 10 хв              | Текстовий матеріал на основі книги П. Друкера. Бізнес та інновації. Джерело 5 |
| Практична діяльність 5 | Здійснення аналізу діяльності підприємств. Обговорення в малих групах. Презентація результатів роботи малих груп. Загальне обговорення   | 30 хв<br><br>30 хв |   |
| Теоретична частина 6   | Ознайомлення з інформаційною частиною Джерело 2: <i>Невідповідність як джерело інноваційних можливостей.</i>   | 10 хв              | Текстовий матеріал на основі книги П. Друкера. Бізнес та інновації. Джерело 6 |
| Практична діяльність 6 | Здійснення аналізу діяльності підприємств. Обговорення в малих групах. Презентація результатів роботи малих груп. Загальне обговорення   | 30 хв<br><br>30 хв |   |
| Теоретична частина 7   | Ознайомлення з інформаційною частиною. Джерело 7: <i>Невідповідність як джерело інноваційних можливостей</i>   | 10 хв              | Текстовий матеріал на основі книги П. Друкера. Бізнес та інновації. Джерело 7 |

Продовження табл. 2

| 1                      | 2  | 3                  | 4         |
|------------------------|--|--------------------|-----------|
| Практична діяльність 7 | Здійснення аналізу діяльності підприємств. Обговорення в малих групах. Презентація результатів роботи малих груп. Загальне обговорення | 30 хв<br><br>30 хв |           |
| <b>Рефлексія</b>       |  | 30 хв              | Запитання |

Для ілюстрації розуміння змісту обговорюваних питань та нашої взаємодії з учасниками тренінгу наведемо нижче деякі фрагменти інформаційного забезпечення тренінгу. Зокрема, нижче представлено текстовий фрагмент, з яким студенти знайомляться на вступно-мотиваційному етапі тренінгу.

*Інноваційна діяльність – це особливий інструмент підприємництва. Це дії, які надають наявним ресурсам нову якість сприяти примноженню багатства. Інноваційна діяльність створює ресурси. Ресурс не стає ресурсом до тих пір, поки хтось не знаходить йому застосування, надаючи економічну цінність. До того часу, будь який мінерал – просто камінь. Колись пеніцилінова пліснява була паразитом. В 20-х рр минулого століття лондонський лікар Олександр Флемінг визначив, що цей паразит – «убивця» бактерій. Тоді пліснява стала «ресурсом».*

*Все, що збільшує потенціал віддачі від вже існуючих ресурсів – представляє собою інновацію. В ідеї переміщення кузова вантажівки з коліс на палубу судна з технологічної точки зору не було нічого нового. Але, це головним чином визначало скорочення часу на стоянку в порту. Ця інновація майже в четверо (!) збільшила продуктивність океанського судна – без якого стрімкий розвиток міжнародної торгівлі був би неможливим.*

*Плата у розстрочку в прямому смислі трансформувала економіку багатьох країн. Американський виробник сільгосптехніки Розер запровадив розстрочку на початку 19 ст. – тоді фермери не мали грошей на купівлю техніки. Розстрочка змінювала орієнтацію економіки – орієнтувала на споживача, а не на виробника, як було раніше.*

*Успішні підприємці, менеджери не чекають, коли до них прийде натхнення, «геніальна ідея», вони беруться за роботу. В цілому, вони не прагнуть відкрити щось «велике», «створити бізнес на мільйон за одну ніч». Ті, які прагнуть цього, гарантовано отримують невдачу. Інновація, яка виглядає грандіозною – може виявитись технічною видумкою, а інновація без особливих претензій на інтелектуальність (приклад McDonald's) – може перетворитись у величезний, дуже дохідний бізнес. Теж саме можна*

сказати, про інновації, які не мають комерційної складової.

Успішний підприємець, менеджер, якою б не була їх мотивація – гроші, влада, допитливість, жага слави чи визнання, – намагаються створити щось корисне. У той же час їм недостатньо просто покращити те, що вже існує, чи запровадити зміни. Вони намагаються надати своїм нововведенням нову, відмінну цінність й зробити привабливим по-новому, по-іншому, перетворити «матеріал» в «ресурс», чи об'єднати вже існуючі ресурси в новій, більш вдалій комбінації.

Зміни завжди несуть з собою можливості для нового та несхожого. Суть послідовної інноваційної діяльності полягає у цілеспрямованому й організованому пошуку змін, а також в послідовному аналізі тих можливостей, які несуть ці зміни для економічних й соціальних нововведень.

Як правило, ці зміни вже відбулись чи відбуваються в даний момент. У більшості успішних нововведень використовуються зміни. Хоч бувають новації, які самі по собі означають зміни, – наприклад, літак братів Райт. Однак це виключення, які трапляються зрідка. Більшість успішних нововведень – більш прозаїчні, вони використовують зміни.

Послідовна інноваційна діяльність передбачає аналіз семи джерел інноваційних можливостей.

Перші чотири джерела лежать у межах підприємства, галузі чи сфери послуг. Тому вони помітні людям, які у них працюють. По суті, це симптоми. Це важливі індикатори змін, які вже відбулись, або відбуваються.

Такими чотирма джерелами є:

1. Непередбачуване – неочікуваний успіх, неочікувана невдача, непередбачувана зовнішня подія.

2. Невідповідність – між тим, що є реальністю і тим, як цю реальність уявляють, чи якою вона «має бути».

3. Нововведення, що обумовлене нагальною необхідністю модернізації існуючого процесу.

4. Зміни в галузевій чи ринковій структурі.

Друга група джерел інноваційних можливостей включає 3 джерела змін, які мають місце за межами підприємства чи галузі:

1. Демографія (зміни у чисельності та складі населення).

2. Зміни настроїв, сприйняття та значення.

3. Нові знання, як наукові, так і ненаукові.

Відмінності між цими джерелами інноваційних можливостей досить розпливчасті, багато в чому вони співпадають. Їх можна представити собі як сім вікон одного будинку, кожне з яких виходить на свою сторону. В

*кожне вікно можна побачити щось, що можна побачити і з інших вікон. Але з кожного відкривається свій особливий вид!*

*7 джерел вимагають окремого аналізу.*

*Есе підготовлено за матеріалами книги П. Друкера. Бізнес та інновації.*

Наведемо нижче текстовий фрагмент інформаційного забезпечення тренінгу, з яким студенти знайомляться на основному етапі тренінгу в теоретичній частині вивчення джерела інноваційних можливостей – демографічних факторів.

***Джерело інноваційних можливостей: демографічні фактори***

*Наступні три інноваційні можливості є зовнішніми факторами:*

- Демографічні фактори.*
- Зміни у сприйнятті, розумінні та настроях.*
- Нові знання.*

*Це зміни у соціальному, філософському, політичному, та інтелектуальному середовищі.*

*З усіх зовнішніх факторів демографічні – тобто зміни у населенні, віковій структурі, зайнятості, рівні освіти та доходах – виявляють себе найбільш чітко. Вони найбільш прогнозовані.*

*Які зміни відбуваються сьогодні в Україні? Старіння населення (зростає попит на медицину, ліки), певне збільшення народжуваності (високий попит на додаткову освіту, гуртки та інше).*

*Демографічні фактори мають значний вплив на те, що будуть купувати і у якій кількості. Наприклад, підлітки купують дешеве, модне взуття низької якості. Молодь, яка працює – зручне взуття високої якості.*

*Взагалі, демографічні зміни мають велике значення для внутрішньої і зовнішньої політики, особливо старіння населення та стрімке зростання населення в країнах третього світу. Аналіз демографічних змін починається з чисельності населення, але аналіз вікових груп набагато важливіший. До чого прагнуть люди? Чого вони хочуть? Як вони зможуть платити? Що потрібно зробити у звичайному університеті, щоб залучити студентів? І, нарешті, які потреби, цінності у людей похилого віку. Існує одна група «людей похилого віку», чи таких груп декілька, і у них різні очікування, цінності, бажання?*

*Насправді, більшість відповідей доступна. Їх можна отримати з маркетингових досліджень. Все, що вимагається – це готовність ставити запитання.*

*Отже, тим, хто насправді готовий подивитись навколо, слухати, демографічні зміни надають інноваційні можливості, які з великою вірогідністю дають гарні результати.*

*Питання:*

*Які демографічні зміни відбуваються сьогодні в Україні (зміни в населенні, зміни у віковій структурі, зайнятості, рівні освіти, рівні доходів)?*

*Спрогнозуйте хто, і що буде купувати (товари, послуги) вашої компанії, і в якій кількості?*

*Які інновації потрібні сьогодні і в майбутньому?*

*Есе підготовлено за матеріалами книги П. Друкера. Бізнес та інновації*

*Як вже було зазначено вище, після ознайомлення з текстовим матеріалом, студенти аналізують діяльність підприємств з точки зору управління інноваціями, відповідаючи на ряд запитань, обговорюють їх в малих групах та пропонують конкретні рекомендації (пропозиції) щодо здійснення інноваційної діяльності на підприємствах, що обговорюються.*

*Для ілюстрації, як конкретно це відбувається наведемо декілька відповідей студентів, не називаючи підприємства через етичні міркування.*

*Невідповідність економічних реалій галузі: «Недоліком одягу нашої компанії є малі розміри базисних сіток від 42 да 50 розміру, тобто розрахованих на струнких та худих людей. Попитом користуються 52 та 54 розміри, але компанія не хоче розширювати сітку, оскільки вважає це нерентабельним. Але ж жінкам і чоловікам, які мають розміри більші за 50-й теж потрібно красиво та зручно одягатись, тому в компанії з'явилися конкуренти, які пропонують споживачам стильний одяг до 56 розміру, а також одяг для вагітних».*

*Нагальна потреба як джерело інноваційних можливостей: «Влітку підприємство випустило нову лінію одягу для дітей від одного до 12 років. Нововведення користується великим попитом. Попередньо було проведено дослідження шляхом опитування клієнтів магазину, серед яких значна частина приходила із візочками чи маленькими дітками. Також було проведено порівняння цін конкурентів інших дитячих брендів».*

*Демографічні фактори як джерело інноваційних можливостей: «Одяг нашої компанії охоплює 3 вікові категорії: діти, молодь та дорослі. Дитячі колекції яскраві, зручні, з натуральних тканин. Молодіжні колекції – стильні, підкреслюють особистість. Одяг для жінок та чоловіків – стриманий, комфортний, для роботи та відпочинку. Діяльність бренду орієнтується на працездатне населення».*

*Нові знання як джерело інноваційних можливостей: «Наприкінці року наше підприємство брало участь у виставці виробників макаронних виробів. Виставка показала, що на ринку представлено все більше виробів з кольоровими добавками. Наше підприємство не має таких виробів у своєму асортименті. Тому були взято зразки макаронів з кольоровими добавками*



*для вивчення та укладено угоду з фірмою-виробником про продаж частини технології випуску таких макаронів. Одержану інформацію опрацьовано фахівцями фабрики, існуючу технологію удосконалено, сертифіковано та випущено пробну партію виробів. Найближчим часом «кольорові макарони» будуть випускатись нашим підприємством.*

*Отже, грамотне використання нових знань дозволило створити новий конкурентоздатний продукт, що у свою чергу, сприятиме досягненню відзнаки продукції підприємства в очах споживачів, пожвавити виробництво, завантажити наявне обладнання, поліпшити збут».*

На етапі рефлексії встановлюється зворотній зв'язок з учасниками тренінгу шляхом здійснення рефлексії (індивідуальної та групової). Окрім запитань, які представлені вище у зразку бланку для оцінки програми тренінгу, ми пропонуємо відповісти учасникам тренінгу на такі питання:

- Що дав Вам цей тренінг (нові знання, вміння, досвід, інше...).
- Визначте сильні сторони (переваги) тренінгу.
- Ваші пропозиції щодо подальшого удосконалення тренінгу.

Здійснення та оцінка зворотного зв'язку дозволяє нам глибше розуміти результати навчальної діяльності учасників тренінгу та суттєво удосконалювати власні тренерські компетенції.

Аналіз власного багаторічного досвіду проведення тренінгу з управління інноваційною діяльністю переконливо доводить переваги тренінгової форми навчання над традиційною, яке виявляється у глибшому розумінні основ інноваційного менеджменту студентами та безпосереднім застосуванням ними методики аналізу джерел інноваційних можливостей на практиці. Такий ефект досягається ще й завдяки виникненню синергізму в групі. Значення синергізму можна розкрити так: «Разом ми знаємо більше, ніж кожен з нас окремо».


Отже, в процесі розробки та проведення тренінгів слід дотримуватись основних вимог, серед яких, на першому місці – постановка чіткої мети. Успіх використання тренінгів залежить від адекватності навчальної мети особливостям функціонування сучасних підприємств. Слід застосовувати ефективні методи та процедури, які дозволяють вирішувати поставлені завдання з урахуванням вимог щодо професійної компетентності майбутнього фахівця. Необхідна складова тренінгу – наявність фіксованих обов'язкових правил, регламенту, етапів, за якими реалізується тренінг. Слід приділяти увагу постійному отриманню зворотного зв'язку, оцінці ефективності навчання, внесенню відповідних коректив, подальшому розвитку та вдосконаленню тренінгу. Пам'ятати, що основним критерієм оцінки успішності є досягнення поставленої мети.

### **Список використаних джерел**

1. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. М.: Ось-89, 1999. 176 с.
2. Друкер Питер Ф. Бизнес и инновации; пер. с англ. М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. 432 с.
3. Кей Т., Маккей Д. Тренинг: настольная книга тренера; пер. с англ. СПб: Питер, 2015. 208 с.
4. Тренінгові технології навчання з економічних дисциплін: навч. посіб. / Г.О. Ковальчук, Н.Ю. Бутенко, М.В. Артюшина, І.А. Балягіна, М.І. Радченко; за заг. ред. Г.О. Ковальчук. Київ: КНЕУ, 2006. 320 с.
5. Сисоєва С.О., Бондарєва Л.І. Педагогічні технології професійної освіти: навч. тренінг: навч.-метод. посіб. Київ: ВМУРоЛ «Україна», 2006. 162 с.

**Анатолій Михайлов,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту  
Навчального-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0003-3635-3927>

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

*Управління проектами* (англ. *project management*) – область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту. Іноді ототожнюється з управлінням програмами, але програма – це фактично вищий рівень: група пов'язаних та взаємозалежних проєктів.

*Проєкт* – це обмежений часовими рамками процес, що має визначений початок та кінець, зазвичай обмежений датою, але також може обмежуватися фінансуванням або досягненням результатів, який здійснюється для реалізації унікальних цілей та завдань, зазвичай, щоб призвести до вигідних змін або створення доданої вартості. Тимчасова природа проєктів контрастує з бізнесом (процесами), які є повторюваною, постійною або частково постійною діяльністю з виробництва продуктів або послуг. На практиці, управління вищезазначеними двома системами часто різняться і таким чином вимагає розвитку окремих технічних навичок та використання розподіленого управління ними [1-10].

Головним завданням проєктного управління є досягнення всіх цілей та виконання завдань проєкту, одночасно виконуючи зобов'язання щодо наперед визначених обмежень проєкту. Типовими обмеженнями є межі та зміст проєкту, час, бюджет. Другорядним завданням, але більш амбітним, є оптимізація, розподілення та інтеграція завдань, необхідних для досягнення наперед визначених цілей.

Управління проєктом виконується за допомогою процесів з використанням спеціальних знань, навичок, інструментів та методів по управлінню проектами, які отримують входи і створюють виходи процесів, тобто управління проєктом здійснюється за процесним підходом. Успіх прийнятого в сучасному світі процесного підходу до побудови бізнесу і управління ним обумовлений перш за все тим, що дозволяє організації врахувати такий важливий аспект підприємницької діяльності, як орієнтація на кінцевий продукт, тобто надання клієнтові якісного

продукту в стислі терміни і з мінімальними витратами. Крім того, сама модель системи, за одиницю управління якої береться процес, характеризується динамічною поведінкою і більш гнучким реагуванням на зовнішні і внутрішні зміни. Управління динамічною поведінкою і більш гнучким реагуванням на зовнішні і внутрішні зміни вимагає значних організаційних зусиль і здійснення визначених витрат, що обумовлює необхідність виділення спеціальної підсистеми (підрозділу) в організаційній структурі, дії якої повинні полягати в ранньому виявленні несподіваних змін як усередині, так і поза підприємством і швидкому реагуванні на них. Це може бути досягнуто в результаті взаємодії проєктованої системи з цільовими підсистемами системи управління і логістичною системою підприємства, побудованою на основі кібернетичних принципів регулювання. Потреба в здійсненні активного управління змінами і подоланні загроз безпеки у випереджальному режимі обумовила необхідність виділення елементів прогнозування можливого впливу зовнішніх факторів. При цьому можна сформулювати ряд вимог до такого прогнозу:

- прогноз повинний бути точно витриманий у межах часу і погоджений з початком безпосереднього впливу зовнішніх факторів;
- прогноз повинний мати багатоваріантний характер і оцінку імовірності кожного варіанта;
- прогноз треба здійснювати як відносно всього підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів, пов'язаних з певними елементами життєвого простору [1-10].

Прогнозування впливу факторів-загроз пов'язано з високим рівнем невизначеності, що вимагає включення в систему моніторингу безпеки своєрідного періоду очікування – періоду, під час якого ще невідомо, який із прогнозів виправдається. Період чекання є інтервал часу, коли система підтримки сталості фактично не може ефективно розробляти і проводити регулюючі заходи.

Фахівці, що займаються розробкою питань із управління проєктами виділяють чотири нові принципи в їх реалізації:

1) управління проєктами зараз розглядається як бізнес-процес, де керівники проєктів повинні приймати як бізнес-рішення, так і рішення на основі проєктів;

2) управління проєктами більше не є просто сукупністю оперативних або тактичних заходів для створення результативного продукту чи результату. Зараз воно розглядається як «стратегічне управління проєктами», яке призначене для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Керівники проектів управляють стратегічними проектами, і їм дозволяється приймати або брати участь у стратегічних бізнес-рішеннях;

3) управління проектами в даний час розглядається як система створення бажаних бізнес-переваг та вартості бізнесу.

Нині система відбору та визначення пріоритетів сильно зорієнтована на ті проекти, які створюють найбільші вигоди для бізнесу та підвищують його вартість в довгостроковій перспективі. Основна увага приділяється довготривалому стратегічному, а не короткостроковому мисленню. Наразі від керівників проектів очікується, що вони керуватимуть стратегічними проектами, які можуть призвести до стійкої конкурентної переваги суб'єкта бізнесу;

4) управління проектами – це не просто черговий кар'єрний щабель менеджера в організації. Завдяки трьом вищезазначеним принципам управління проектами наразі є стратегічною компетенцією. Кожен рік або два, добре керовані компанії проводять дослідження чотирьох-п'яти стратегічних компетенцій, які доцільно формувати на майбутнє. Управління проектами майже завжди присутнє в цьому переліку. Інформаційне забезпечення системи управління проектами сприяє реалізації інформаційно-аналітичної діяльності підприємства, з огляду на це, воно стає основою для прийняття обґрунтованих рішень та має на меті створення вторинної інформації за результатами обробки інформаційних ресурсів з використанням актуальних підходів та інструментів [1-10].

Використання сучасних інструментів інформаційного забезпечення процесу управління дозволить попередити розширення меж проекту, дотриматись встановленого бюджету, охопити перебіг та результати всіх бізнес-процесів та аспектів проекту, забезпечити належну якість роботи осіб, що приймають рішення в фінансовій сфері, та сприятиме вчасному виконанню завдань проекту. Одним із таких сучасних інструментів є Microsoft Project. Відповідно до Британського стандарту управління проектами Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), передбачає класифікацію його на процеси:

- ініціювання (встановлення мети реалізації проекту, ключові показники ефективності його реалізації, визначення кінцевого продукту);
- планування (календарний графік проекту, бюджет, план комунікацій);
- реалізації (технологічний процес створення продукту);
- контроль (визначення кількісних та якісних показників проміжних результатів реалізації проекту) та завершення (формування звітів і опрацювання помилкових дій щодо забезпечення якості).

Визначаючи таку систему взаємопов'язаних процесі можна стверджувати, що фінансова складова при реалізації проєкту – є невід'ємним елементом кожного з них, а система фінансових показників – показниками доцільності та ефективності досягнення кінцевого результату, ініціювання, планування та контролю над ним. Тому безпосередньо і для проєктів фінансової сфери і проєктів інших сфер фінанси виступають важливим критерієм управління.

*Цифровізація* (англ. *digitalization*) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн).

*Цифрова економіка* – це тип економіки, де ключовими чинниками та засобами виробництва є цифрові дані (бінарні, інформаційні тощо) та мережеві транзакції, а також їх використання як ресурсу, що дає змогу істотно збільшити результативність та продуктивність діяльності та цінність для отриманих продуктів та послуг.

*Цифрова трансформація (цифровізація)* – це перетворення наявних аналогових (іноді електронних) продуктів, процесів та бізнес-моделей організації, в основі якої лежить ефективно використання цифрових технологій.

*Цифрові технології (згідно з аналітичними звітами Давоського економічного форуму):* Інтернет, роботизація та кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, адитивні технології (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, безпілотні та мобільні технології, біометричні технології, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн (перелік не є вичерпним та доповнюється), роботизація та кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, адитивні технології (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, безпілотні та мобільні технології, біометричні, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн тощо. Споживачами цифрових технологій виступають усі – держава, бізнес, громадяни [1–10].

Цифровізація – це один із головних факторів зростання світової економіки в найближчі 5-10 років. Крім прямого підвищення продуктивності, яке отримують компанії від цифрових технологій, є ланцюг непрямих переваг цифровізації, як-от економія часу, створення нового попиту на нові товари й послуги, нова якість та цінність тощо.

Цифровізація стане головним інструментом для досягнення

стратегічної цілі України – збільшення ВВП у 8 разів, до 1 трлн дол. у 2030 р., та забезпечення добробуту, комфорту та якості життя українців на рівні, вищому за середній показник у Європі. Частка цифрової економіки у ВВП найбільших країн світу у 2030 р. Досягне 50-60%. В Україні цей показник, може бути ще вищим – 65% ВВП (за реалізації форсованого сценарію розвитку цифрової економіки в Україні).

Цифрова економіка – це тип економіки, де ключовими чинниками (засобами) виробництва є цифрові дані: числові, текстові тощо. Їх використання як ресурсу дає змогу істотно підвищити результативність, продуктивність, цінність послуг та товарів, побудувати цифрове суспільство.

Цифрове суспільство – це суспільство, яке інтенсивно та продуктивно використовує цифрові технології для власних потреб (самореалізація, робота, відпочинок, навчання, дозвілля кожного), а також для досягнення та реалізації спільних економічних, суспільних та громадських цілей.

Цифрова економіка охоплює бізнес у всіх галузях економічної діяльності, тобто не тільки в секторі інформації та телекомунікацій, а й у базових галузях промисловості, в сільському господарстві, будівництві тощо. Цифрова економіка пронизує всі сектори за всіма категоріями: державний та приватний; реальний, невиробничий та фінансовий; видобувний, обробний та сектор послуг.

Цифрові тренди – це напрями розвитку цифрових технологій. Ключові цифрові тренди, станом на 2019 р.:

- дані, які стають головним джерелом конкурентоспроможності;
- розвиток сфери Інтернету речей (Internet of things, IoT);
- цифрові трансформації як окремих бізнесів, так і цілих секторів;
- економіка спільного користування (sharing economy);
- віртуалізація фізичних інфраструктурних IT-систем;
- штучний інтелект (ШІ, з англ. artificial intelligence, або AI);
- цифрові платформи [1-10].

Широкомасштабне впровадження цифрових технологій у діяльність організації в цілому і управління нею зокрема, є нагальною вимогою сьогодення. Одним із шляхів досягнення високої продуктивності бізнесу, прозорої діяльності й підтримки конкурентних переваг є впровадження та ефективне використання цифровізації підприємства. Цифрові технології, що з'явилися протягом останнього десятиліття, являються одним із джерел підвищення ефективності та можливості стрімкого інноваційного розвитку підприємств. Водночас, вони вимагають змінити існуючі моделі

управління, переформатувати комунікації, технології та організаційну структуру підприємств на основі нових цінностей, пріоритетів та цільових орієнтирів. На сучасному етапі цифрові технології відіграють все більшу роль в управлінні бізнес-організацією і знайшли застосування у таких аспектах, як: «цифровий персонал» (англ. digital employees), «цифрова робота» (англ. digital work) та «цифрове управління» (англ. digital management). У динамічному ринковому середовищі цифрова трансформація підприємств відбувається завдяки прогресивним технологіям. Вони спрямовані на обробку потоків інформації, що зменшує невизначеність при реалізації інвестиційних проектів, підвищує їх безпеку, моделює і прогнозує потенційні впливи різних чинників на всіх етапах будівництва, підвищує якість контролінгу та вартісного інжинірингу тощо.

Динамічність умов функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання формує необхідність впровадження інформаційних технологій у різні бізнес-процеси та сфери їх діяльності. Не є винятком і управління проектами. Якісне інформаційне забезпечення процесу управління дозволяє оптимізувати роботу з проектами, налагодити облік фінансової інформації та знизити ризики функціонування організації. Це створює необхідність посилення досліджень у напрямі інформаційного забезпечення менеджменту проектів у фінансовій сфері, що спрямовані на покращення результатів операційно-господарської діяльності підприємства.

Проблеми, які перешкоджають розвитку в Україні цифрових трендів та трансформації української економіки в цифрову:

1. Інституційні:

- низька включеність державних установ щодо реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства (Цифрова адженда України);
- невідповідність профільного законодавства глобальним викликам та можливостям (прогресивні розроблені законопроекти досі не стали законами);
- невідповідність національних, регіональних, галузевих стратегій та програм розвитку цифровим можливостям.

2. Інфраструктурні:

- низький рівень покриття території країни цифровими інфраструктурами (для прикладу, мета ЄС до 2020 р. покрити 100% території широкопasmовим доступом до Інтернету, в Україні цей показник складає близько 60%);
- відсутність окремих цифрових інфраструктур (для прикладу, інфраструктури інтернету, електронної ідентифікації та довіри тощо);



– нерівний доступ громадян до цифрових технологій та нових можливостей (цифрові розриви).

### 3. Екосистемні:

– слабка державна політика щодо стимулів та заохочень розвитку інноваційної економіки;

– незрілий ринок інвестиційного капіталу;

– застаріла система освіти, методик викладання, відсутність фокусу на STEM-освіту, soft skills та підприємницькі навички, недосконалі моделі трансферу технологій та закріплення знань та умінь;

– дефіцит висококваліфікованих кадрів для повноцінного розвитку цифрової економіки та цифровізації взагалі.

4. У сфері електронного уряду та урядування («держава у смартфоні»).

Низький рівень автоматизації та цифровізації державних послуг через слабку мотивацію урядових установ (немає повного розуміння потенційної вигоди від тотальної цифровізації) [1-10].

Існують два сценарії розвитку цифрової економіки України залежно від оцінки критичності та необхідності здійснення швидких та глибоких змін у традиційному економічному укладі: інерційний (еволюційний) та цільовий (форсований).

У разі реалізації інерційного сценарію українська економіка залишиться неефективною, триватиме трудова міграція та «відтік мізків», українська продукція програє конкуренцію на зовнішніх ринках. Україна залишиться на задвірках цивілізації. Цільовий (форсований) сценарій передбачає перехід української економіки до цифрової за 3-5 років. За реалізації форсованого сценарію Україна до 2030 р. стане європейським лідером у галузі інновацій та нових технологій, перетвориться на інтелектуальний хаб, де буде створено найпривабливіші в регіоні умови для розвитку потенціалу людей. Вигоди від цифровізації матимуть усі – громадяни, бізнес, державні службовці, політики, економіка України в цілому.

Цифровізація істотно збільшить продуктивність праці в Україні та стане потужним мультиплікатором, здатним у найкоротший час запуснути українську економіку й забезпечити її реальне зростання на 10-12% на рік. Загальний обсяг інвестицій у цифровізацію промисловості, бізнесу та виробництв до 2030 р. може скласти до 70 млрд дол., а в цифрові інфраструктури – до 16 млрд дол. (з них 80% – це кошти приватних компаній). Відповідно, споживання продукції та послуг сектору інформаційно-комунікаційних технологій локальним ринком складе від 86 до 100 млрд дол., не враховуючи громадського сегменту (без приватного

споживання в домогосподарствах).

Цифровізація дасть можливість:

- створювати щонайменше від 11% (у 2021 р.) до 95% (2030 р.) додаткового ВВП на рік;
- за 10 років додатково створити до \$1 260 млрд ВВП;
- за 10 років збільшити надходження в бюджет на \$240 млрд;
- створити 700 тис. Нових робочих місць (без урахування експортної ІТ-індустрії).

Кожен українець зможе легко капіталізувати себе, свої, знання, вміння та навички завдяки використанню цифрових технологій.

Цифровізацію варто розглядати як інструмент, а не як самоціль. За системного державного підходу цифрові технології стимулюватимуть створення робочих місць, підвищення продуктивності, темпів економічного зростання та якості життя громадян України [1-10].

Так, у «Цифровій адженді України» та Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України сформульовано основні принципи цифровізації. Дотримання цих принципів є визначальним для створення й реалізації переваг, що їх надають цифрові технології, та користування цими перевагами.

Принцип 1. Цифровізація повинна забезпечувати кожному громадянину рівний доступ до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій.

Принцип 2. Цифровізація повинна бути спрямована на створення переваг у різних сферах повсякденного життя. Цей принцип передбачає підвищення якості надання послуг з охорони здоров'я та отримання освіти, створення нових робочих місць, розвитку підприємництва, сільського господарства, транспорту, захисту довкілля, сприяння подоланню бідності, запобігання катастрофам, гарантування громадської безпеки тощо.

Принцип 3. Цифровізація є інструментом економічного зростання шляхом підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності завдяки використанню цифрових технологій. Цей принцип передбачає досягнення цифрової трансформації галузей економіки, сфер діяльності, набуття ними нових конкурентних якостей та властивостей.

Принцип 4. Цифровізація повинна сприяти розвитку інформаційного суспільства та засобів масової інформації. Створення контенту, насамперед українського, відповідно до національних або регіональних потреб сприяє

соціальному, культурному та економічному розвитку, а також зміцненню інформаційного суспільства та демократії в цілому.

Принцип 5. Цифровізація повинна орієнтуватися на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво з метою інтеграції України до ЄС, виходу на європейський і світовий ринок.

Принцип 6. Стандартизація є основою цифровізації, одним із головних чинників її успішної реалізації. Побудова лише на українських стандартах цифрових систем, платформ та інфраструктур, які мають бути використані громадянами, бізнесом та державою для участі, конкуренції та успіху у глобальній економіці та на відкритих ринках, неприпустима. Винятком можуть бути відповідні програми у сфері оборони та безпеки, в яких застосування інших стандартів (національних, міждержавних) є аргументованим.

Принцип 7. Цифровізація повинна супроводжуватися підвищенням рівня довіри й безпеки. Інформаційна безпека, кібербезпека, захист персональних даних, недоторканність особистого життя та прав користувачів цифрових технологій, зміцнення та захист довіри у кіберпросторі є, зокрема, передумовами одночасного цифрового розвитку та відповідного запобігання супутнім ризикам, їх усунення та управління ними.

Принцип 8. Цифровізація як об'єкт фокусного та комплексного державного управління. Основними завданнями держави на шляху до цифровізації країни є корегування вад ринкових механізмів, подолання інституційних та законодавчих бар'єрів, започаткування проєктів цифрових трансформацій національного рівня та залучення відповідних інвестицій, стимулювання розвитку цифрових інфраструктур [1-10].

Держава має взяти на себе ролі лідера й експериментатора; регулятора й захисника; популяризатора цифрових трансформацій в Україні.

Якісні зміни у використанні цифрових технологій протягом останніх десятиліть зумовили виділення чотирьох етапів цифрової революції:

Перший етап цифрової революції (1990-2000 рр.) характеризувався формуванням необхідної інфраструктури для забезпечення доступу до інформації через Інтернет, а сайти в основному призначалися тільки для читання (отримання) інформації, а не її розміщення та просування.

На другому етапі (2000-2010 рр.) користувачі особисто стали активними учасниками створення та накопичення даних.

Третій етап (2010-2020 рр.) ознаменувався ерою соціальних мереж і месенджерів (додатків для обміну миттєвими повідомленнями).

Четвертий етап, початок якого, можливо, буде покладено з 2020 р. або дещо пізніше, передбачає побудову так званого нейронету, тобто мережі, де

комунікації між людьми, тваринами та речами здійснюватимуться на принципах нейрокомунікації, використання штучного інтелекту та Всеосяжного Інтернету людей, речей, даних, процесів тощо [4].

Місія розвитку цифрової економіки в Україні:

- здійснити технологічний стрибок української економіки. Перейти від використання до створення ресурсів (ключові ресурси – дані та електронні транзакції);

- істотно підвищити конкурентоздатність української економіки на глобальних ринках;

- створити умови для 10-кратного збільшення економіки за подальші 10 років.

Створити нові можливості для бізнесу та громадян, а саме:

- можливість створювати українцями власний бізнес, використовуючи свої інтелект та знання, за рахунок використання цифрових інфраструктур та цифрових платформ;

- можливість швидко, зручно, дешево розвивати, масштабувати та капіталізувати бізнес;

- можливість для кожного українця стати генератором «власного ВВП» як частини ВВП країни.

Цілі цифровізації:

- відкрити двері до високотехнологічних ініціатив, виробництв, стати полігоном реалізації проєктів цифрових трансформацій в інфраструктурі, індустріях та сферах життя;

- закласти основу для трансформації секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні (технологізація, цифровізація бізнесу, промисловості);

- залучати інвестиції та стимулювати довгострокове економічне зростання на рівні 10-12% на рік;

- створити нові можливості для реалізації людського капіталу, розвитку інноваційних, креативних та цифрових індустрій та бізнесу;

- розвинути та захопити світове лідерство щодо експорту цифрової продукції та послуг [1-10].

Кризові явища в економіці України, зниження ефективності діяльності підприємств, які застосовують стандартні підходи до управління, призводить до пошуку новітніх підходів до управління підприємствами. Під назвою «проєкт» реалізується значна кількість конкретних справ – оригінальних, епізодичних, самодостатніх. Часто вони не формуються як фрагменти поставленої стратегії чи програми, не складають загальної системи, стосуються різноманітних сфер і напрямів

діяльності. Формуються і реалізуються незалежно один від одного, від загальносупільних інтересів, від перспектив розвитку. Тому роль управління підприємствами повинна зводитись до ефективного управління проектами, з'ясування спільних тенденцій різновекторних проектів; до узагальнення безсистемних та хаотичних проектів; до виявлення реальної потреби у запровадженні проектів. Управління проектами на сьогодні є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватись. Існує багато підходів до першо-причинного розуміння сутності поняття «проект», які варіюються від розуміння його як одноразового комплексу дій, направлених на досягнення певної мети до розуміння проекту як підприємства в цілому. Пропонується розглядати проект, як певний процес для досягнення конкретних цілей і вирішення конкретного бізнес-завдання, без використання якого на сьогоднішній день не можливо розвиватись підприємству у сучасному економічному середовищі. Саме проектні системи створюють інноваційні передумови розвитку організації, сприяють трансформації як бізнесу в цілому, так і управлінської діяльності, зокрема. Власне управління проектами (Project Management) – це діяльність, спрямована на досягнення поставлених завдань, реалізацію певних планів, використовуючи наявні ресурси – час, капітал, людей, шляхом застосування сучасних методів, техніки і технологій. Сьогодні управління проектами перетворилося на невід'ємну рису ефективного менеджменту, який надає істотні можливості в досягненні будь-яких результатів, навіть у кар'єрному рості, освіті тощо. На мікрорівні необхідно керівництву підприємств усвідомити важливість та реальність управління проектами в заданих умовах господарювання. Для цього, зокрема, корисним є їх участь в Українській асоціації управління проектами, місією якої є формування стилю корпоративної культури підприємства на основі проектного управління, яке забезпечить стабільність, конкурентоздатність та результативність бізнесу. Методологія проектного управління успішно використовується в багатьох галузях: будівництві, розробці інформаційних технологій, економіці, машинобудуванні, кораблебудуванні та літакобудуванні тощо. Зростаючі тенденції до конкуренції у всіх секторах економіки, необхідність пристосовуватись до постійно змінюваних вимог споживачів, організацій вимагає виконувати проекти в коротші строки та вищої ефективності. Це все більше привертає увагу керівників підприємств, які впроваджують в систему управління своїх підприємств методологію та процедури проектного управління. Впровадження проектно-орієнтованої структури управління

підприємством є серйозним і масштабним перетворенням бізнесу в цілому, несе підвищені ризики, але в той же час дозволяє значно збільшити потенціал для підвищення прибутковості бізнесу і вартості підприємства в цілому. Для розвитку сильного проектного менеджменту в Україні, безумовно, повинно бути усвідомлене розуміння необхідності в проектному підході і зрілість керівників підприємств до зміни установлених бізнес-процесів і пошук додаткових коштів для автоматизації проектної діяльності. Отже, розробка та впровадження проектних підходів на сьогоднішній день посідає вагомe місце у процесі управління підприємством та дозволяє вирішити багато економічних і управлінських проблем.

Інформаційні технології нового покоління та епоха цифровізації в управлінні проектами в контексті швидких змін сучасності потребує зусиль з багатьох напрямів:

- ринки;
- інфраструктура;
- можливості Інтернет-підключення та розвиток високошвидкісного доступу в Інтернет;
- соціальні і культурні аспекти;
- норми і стандарти;
- допрацьована законодавча база;
- контент і дані;
- інвестиції;
- кібербезпека;
- електронний уряд та інші заходи.

Результативність такої моделі сучасних тенденцій в управлінні проектами, цифрового розвитку суспільства, економіки нового покоління та оцифровки бізнес-процесів також вимагає більшої прозорості і більшої лояльності з боку цифрових платформ: нових пошукових ефективних систем, розробку ефективних і якісних платформ соціальних мереж та сайтів. Сектор ІТ-послуг, його сегмент програмного забезпечення в управлінні проектами – є головним промисловим диференціатором і основою для зростаючого спектра інновацій та являє собою одну з найбільш динамічних галузей в світі. Багаточисленні технологічні тренди впливають на розвиток ринку ІТ-послуг. Програмне забезпечення може в значній мірі сприятиме зростанню економіки та підвищувати гарантії чесної і добросовісної конкурентоспроможності в світі і забезпечити створення сотень тисяч робочих місць. Стратегія розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в

управлінні проектами представляє все більший інтерес як для вчених-дослідників, для підприємців, так і для всього суспільства світу. Від того, наскільки успішно вона буде реалізована, залежить майбутнє всіх галузей економіки світу.

Стратегія розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами повина бути націлена:

- на зняття регуляторних бар'єрів, що перешкоджають розширенню торгівлі ІТ-товарами та ІТ-послугами, що обмежують і гальмують розвиток всіх галузей економіки світу;

- служити імпульсом для розширення товарних ринків, дозволить надавати послуги кращої якості, сприятиме реалізації нових проектів і збільшення числа робочих місць;

- з'єднати продавця і покупця за допомогою забезпечення вільного обігу товарів, послуг, людей і капіталу в Інтернеті;

- розширювати транскордонний доступ до цифрового контенту;

- забезпечувати гармонізацію законодавства країн світу, правила захисту прав споживачів, справедливості конкурентної боротьби [1-10].

В той же час, сучасні тенденції стратегії розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами в усіх сферах життя вимагають використання ефективних бізнес-моделей S.M.A.R.T. менеджменту. Цілі ефективних бізнес-моделей S.M.A.R.T. менеджменту для розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами повинні бути встановлені на рівні всієї організації або на рівні підрозділів, відділів, команд чи окремих рівнів. В цифрових умовах розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами слід впроваджувати сучасні ефективні принципи бізнес-моделей S.M.A.R.T. менеджменту як:

- штучний інтелект;

- необхідність швидкого обміну даними;

- миттєва реакція;

- оперативне виконання;

- результативність концепції управління;

- формування нової організаційної екосистеми.

Принципи сучасних бізнес-моделей S.M.A.R.T. менеджменту щодо розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами є одними з найдосконаліших і вони орієнтовані на:

- планування системи дій для досягнення ефективних результатів;

- проведення запланованих дій;

– коригування системи дій з огляду на якість отриманих результатів.

Впровадження принципів сучасних бізнес-моделей S.M.A.R.T. менеджменту розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами повинні базуватися на організаційній стратегії та узгоджуватися з корпоративним баченням, місією та цінностями. Таким чином, в контексті цифрових умов та швидких змін сучасності, зростає потреба у переході від традиційного управління розвитком інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами, заснованого на комп'ютерних програмах, до повністю цифрового інтелектуального управління. Сучасні бізнес-моделі S.M.A.R.T. менеджменту дедалі частіше розглядається як основа розумного управління розвитком інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами, оскільки він сприяє розвитку економіки в умовах глобалізації та трансформаційних змін на основі постійного вдосконалення та дозволяє модернізувати економічні системи зі штучним інтелектом.

На даний час інформаційні технології відіграють важливу роль в реалізації будь-якої діяльності, оскільки здатні адаптуватися до сучасного світу шляхом зосередження своєї уваги на тенденціях розвитку, знижені та посилені конкуренції для отримання максимальної користі. В сучасному світі ефективна реалізація інформаційних систем управління дає можливість збільшити та покращити процеси керування організацією, адже на кожному етапі управління використовуються різноманітні інформаційні технології. Інформаційні технології також широко застосовуються в організації для здійснення проектної діяльності, оскільки будь-яка його дія, рішення чи результат діяльності представляють собою або самостійний проект, або елемент більш складного проекту. В управлінні проектами проект тлумачиться як система пов'язаних процесів та отримання кінцевих запланованих результатів, що обмежуються ресурсами та часом.

Комп'ютерні системи управління проектами – це програмні продукти, які використовують для планування й моніторингу проектів. З їх допомогою формується перелік робіт проекту та здійснюється їх групування (за фазами, окремими виконавцями чи їх групами, ресурсами), розробляється календарний план проекту, планується послідовність виконання робіт, призначаються ресурси, а також відслідковується процес реалізації проекту. Їх використовують для прогнозування впливу змін у плані проекту на хід реалізації проекту. Інформаційні технології



управління проектами удосконалювалися доволі довгий час і характеризуються розвитком у два етапи.

Перший характеризується збільшенням потужності комп'ютерів, внаслідок чого зросла функціональність систем.

Другий – введенням стандартів обміну даними між системами, розвитком Web-технологій, відкрились нові перспективи для розвитку інформаційних систем управління проектами.

Також, варто зазначити, що паралельно підвищується складність проектів, тому при цьому виникають додаткові вимоги до інформаційних технологій. На сьогоднішній день здійснення управління проектами передбачає збільшення ролі інформаційних технологій і використання їх на кожному етапі реалізації проекту. Інформаційні системи управління проектами покликані:

- підвищити результативність управління;
- зменшити відсоток незавершеності проектів, бо ця система дає змогу управляти всіма чинниками, які мають істотний вплив на проект;
- дозволяють управляти змінами та вчасно на них реагувати;
- дозволяють ефективно використовувати ресурси;
- комунікація між учасниками стає стійкою;
- документування всіх етапів проекту здійснюється без зайвої трати часу;
- контроль стає оперативним;
- допомагає управляти робочою командою та іншими чинниками, які впливають на проект [1-10].

Інформаційні системи дозволяють автоматизувати одну або декілька складових управління проектами: складання календарного плану робіт, управління ресурсами, витратами, ризиками, якістю тощо. Системи автоматизації управління проектами містять такі структурні елементи: засоби для календарного планування, засоби розв'язання окремих задач (серед них слід виділити допроектний аналіз, розробку бізнес-планів, аналіз ризиків, управління строками, управління витратами), засоби для організації комунікацій між виконавцями проекту. Варто зазначити, що серед найпоширеніших інформаційних систем, які допомагають управляти проектами є «Microsoft Office Project», «Primavera Inc», «Welcome Software Technology» (зараз – «Deltek»). Усі ці програми виконують майже однаковий набір функцій. Інтерфейс їх також подібний, оскільки всі вони розроблені для роботи під управлінням операційної системи Windows. Однак, є низка відмінностей між цими програмними продуктами, що дозволяє фахівцеві вибрати продукт, найзручніший з його погляду. Отже,

детальніше розглянемо їх характеристику. Microsoft Office Project – це програма, розроблена корпорацією «Microsoft» для управління проектами будь-якої складності та включає в себе відразу кілька продуктів і рішень:

- «MS Office Project Standart» – пакет початкового рівня, оскільки він розрахований на одного користувача і призначений для невеликих, простих проектів;

- «MS Office Project Professional» – пакет для професійного управління проектами, бо в ньому можливим є спільне управління проектами, а також портфелями проектів за допомогою «Microsoft Project Server», тому цей продукт можна використовувати в проекті будь-якої складності та на будь-якому рівні управління;

- «MS Office Project Server» – продукт, який використовують під час управління проектами, які розподілені, тобто коли менеджерам проекту потребується взаємодія;

- «MS Office Project Web Access» – веб-інтерфейс «MS Project», за допомогою якого всі учасники проекту можуть отримувати доступ до інформації, пов'язаної з проектом.

Primavera Inc пропонує декілька продуктів:

- «SureTrak Project Manager» – продукт, що використовується під час управління проектами на нижніх рівнях;

- «Primavera Project Planner» (P3) – професійний пакет управління проектами, його використовують під час роботи зі складними багатозадачними проектами або групами проектів;

- «Primavera Project Planner for the Enterprise» (P3e) – основний продукт в складі «Primavera Enterprise», за допомогою якого забезпечуються виконання функції планування робіт і складання бюджету проекту, аналізу та координації ходу робіт. Він дає змогу сформувати загальну картину як за одним конкретним проектом, так і відразу за декількома, як провести укрупнений аналіз за обраними категоріями, статтями витрат і структурою робіт, проконтролювати терміни та відслідковувати фактичні результати – всі ці завдання вирішує цей продукт. Welcome Software Technology пропонує продукт «Open Plan», який використовується як на нижніх рівнях контролю та управління проектами, так і на вищих. Завдяки цьому продукту створюються плани проектів з урахуванням висунутих обмежень; визначається рівень пріоритетності кожного наявного проекту; задається відносний ступінь важливості проектів, що впливає на розподіл ресурсів; мінімізуються усі ризики, які можуть виникнути; проводиться детальний аналіз робіт, які буди виконані. «Welcome» пропонує використовувати професійну і «полегшену»

версію продукту в сукупності («Open Plan Professional» + «Open Plan Desktop»), оскільки вони повністю інтегровані. Перед тим, як вибрати ту чи іншу інформаційну систему, необхідно визначити, для управління яких саме проектів вона буде використовуватися. Результативність майбутньої системи управління можна визначити за допомогою прорахунку сукупності понесених на неї витрат, а також прибутків, одержанню яких вона буде сприяти [1-10].

Управління проектами можна оптимізувати за допомогою трьох основних параметрів, таких як час, вартість та якість роботи. Треба завжди пам'ятати, що за неефективного управління проектом підприємство, компанія чи будь-яка інша організація зазнає збитків, це викликано, як правило, зривом строків, перевищенням бюджету проекту. Від того, наскільки успішно впроваджені інформаційні технології в управління проектами, залежить діяльність організації. Тому перед тим, як почати використовувати інформаційні технології управління проектами, потрібно скласти детальний план їх впровадження, бо саме планування та контроль часових параметрів є основою, потім слід опанувати ресурсне планування, а завершити весь цей процес варто плануванням та контролем витрат, це все робиться для того, щоб запобігти виникненню негативних наслідків та зменшити стрес співробітників від нової введеної технології. Таким чином, системи управління проектами є ефективним інструментом менеджера проекту, оскільки дозволяють відносно простими засобами моделювати стан реалізації проекту. З допомогою такої моделі можна оцінювати вплив реального виконання робіт на загальний розклад проекту, використання коштів і ресурсів.

### **Список використаних джерел**

1. Алексєєнко І., Лелюк С., Полтініна О. Інформаційно-комунікаційне забезпечення процесів управління проектами та вартістю підприємства. *Development Management*. 2020. Вип. 18(3). С 1–13.

2. Башинська І.О., Хрістова А.В. Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні проектами. *Економічний журнал Одеського політехнічного ун-ту*. 2017. С. 7.

3. Гриневич Т.С. Проектний підхід в управлінні підприємством, як важлива складова його функціонування. Збірник тез I Міжнар. наук.-практ. конф. «Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства». 2018. С. 330–333.

4. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України: монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.

5. Матвіїшин Г.Є., Юринець В.Є. Інформаційні технології проектного менеджменту. Львів: ЛРІДУ НАДУ. 2007. 61 с.
6. Каверіна С.Ю., Башинська І. О. Інформаційні технології в управлінні проектами. *Економіка і суспільство*. 2017. С. 5.
7. Старченко Г.В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. Чернівці: вид. Брагинець О.В., 2018. 306 с.
8. Федорчак О. В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. *Державне управління: теорія та практика: електрон. наук. фах. журн.* Вип. 1. Київ: НАДУ, 2006.
9. Павлова С.І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник Житомирського держ. технологічного ун-ту. Серія: Економічні науки*. 2016. № 4. С. 170–177.
10. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-konomikoju>
11. <https://uk.wikipedia.org/wiki>

**Людмила Савчук,**


кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту

Навчального-наукового інституту менеджменту та психології

ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-5346-9457>

## **МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ І ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ**

В сучасних умовах ефективно управління персоналом, поряд зі стратегією та структурою, є важливішим фактором забезпечення і гарантування виживання підприємства. Кадровий менеджмент присутній скрізь і завжди, оскільки важко уявити компанію, в якій би її працівники діяли автономно, без будь-якого контролю і управління.

Ще у 70-роки двадцятого сторіччя у США функція будь-якої організації, що спрямована на управління найманою працею, і виконується спеціальним підрозділом, була позначена як Human Resources Management (HRM, HR-менеджмент) – управління людськими ресурсами [1; 2].

Управління персоналом, кадровий менеджмент, або ж менеджмент персоналу – всі ці терміни стосуються в першу чергу сукупності певних дій, спрямованих на підвищення ефективності людських ресурсів компанії, що вміщує такі поняття, як управління кадрами, управління трудовими ресурсами, кадрова політика та інші категорії щодо трудової діяльності людини і управління нею в компанії. Людина, їх колективи розглядаються як отримане у конкурентній боротьбі надбання компанії, яке треба зміцнювати і розвивати поряд з іншими ресурсами заради вирішення стратегічних завдань компанії. У цьому полягає сутність управління людськими ресурсами, людським капіталом, який в сучасних умовах став головною рушійною силою прогресу.

Поняття «людський капітал» перебуває у фокусі сучасних наукових розробок, оскільки саме він визначає результативність економічної діяльності і є основою успішного суспільства, і саме менеджмент персоналу відіграє головну роль у формуванні людського капіталу. Вимоги щодо ефективності менеджменту в управлінні персоналом ставлять на перший план питання оптимізації кадрового складу, що є надважливим для організацій, які проходять кризисні фази.

Як система, управління персоналом є комплексом, що складається з декількох підсистем, а саме: інформаційної, що забезпечує анкетні дані працівників, методичні посібники, розробки щодо системи мотивації та інше;

фінансової, об'єктом якої є джерела фінансування управлінської функції, та їх ефективне використання; правової, сферою дії якої є державна правова база, а також нормативні акти організацій, що забезпечують функціонування системи управління персоналом; соціально-психологічної, яка забезпечує відповідну підтримку системи управління персоналом (формування сприятливого клімату, управління конфліктами тощо).

Щоби система управління персоналом була ефективною, компанії розробляють і впроваджують спеціальні технології для спрощення цього досить громіздкого процесу. Технологією управління персоналом, як вважають, є сукупність прийомів, способів і методів впливу на персонал в процесі його найму, використання, розвитку з метою отримання найкращих кінцевих результатів трудової діяльності [3].

Електронне середовище, що швидко змінює сучасний світ і торкається усіх сфер діяльності людства, надає найефективніші інструменти не просто удосконалення технологій управління персоналом, а й підносить їх на досі небувалий якісний рівень. Використання іноваційних технологій надає можливість суттєво вплинути на рутинну роботу, надаючи перевагу інтелектуальній діяльності.

Питання впровадження цифрових технологій, тобто цифровізації, у сферу управління персоналом актуалізувалось протягом останніх років. Так, за результатами дослідження, проведеного міжнародною компанією Deloitte, 74% з більш ніж 7000 компаній 130 країн світу визнають важливість HR-Digital [4].

Digital-технології (цифрові технології) є такими, що використовують електронні засоби для оптимізації діяльності компаній у різних сферах, включно й в управлінні. З кожним днем кількість організацій, що впроваджують у свою діяльність цифрові технології, стрімко зростає, і нинішня криза, зумовлена пандемією, послугувала радикальним методом переконання для переходу на цифрові технології. Те, що планувалося на майбутнє, має бути здійснено вже сьогодні, якщо компанія хоче вижити.

Digital-технології, цифрова трансформація не тільки висувають нові вимоги, пов'язані зі зміною управління в цілому, а й створює нові можливості управління персоналом, зумовлені постійними змінами та іноваціями.

Так, використання Digital-технологій зменшує вартість і час для підбору кандидата в процесі пошуку персонала. Сучасні програми сприяють коректному прорахуванню можливості проходження випробувального терміну і прогнозуванню вірогідного уходу співробітника.

За допомогою цифровізації в HR-менеджменті в компанії

створюється сприятливе для співробітників середовище, що допомагає скоротити час і зусилля для отримання бажаного результату. Скажімо, за допомогою «віртуального» особистого кабінету працівник зможе спланувати і оформити відпустку. Завдяки цифровим технологіям сьогодні існує можливість дистанційного навчання, за допомогою якого співробітник в будь-який час і незалежно від місця знаходження може пройти відповідний курс, або підвищити свою кваліфікацію і отримати електронний сертифікат.

Цікавим і корисним є питання створення так званого цифрового сліду співробітника: в компанії формується єдина база даних з максимально можливою інформацією про особу, її інтереси та можливості. У разі, якщо планується підвищення, або переміщення працівника на іншу посаду, така база вже містить готове резюме чи характеристику, необхідні для прийняття відповідного рішення [5].

Деякі компанії використовують відповідні додатки, що допомагають швидко і зручно отримувати і обмінюватись інформацією. Як приклад таких поширених додатків слід навести: Resume Matching (зробивши запит на відповідну вакансію, знаходить в базі необхідного кандидата); Job Standardization (допомагає знайти вакансію з вже існуючими правилами найму, посадовою інструкцією, заробітною платою і т.інш.); Employee Flight Risk Prediction (дає можливість прогнозувати відтік цінних кадрів з компанії); Conversational AI Platform (надає автоматизованих помічників для вирішення питань) [6].

Завдяки HR-технологіям зазнають змін і процес визначення завдань співробітникам, і оцінка виконання завдань: він стає повністю автоматизованим і високоефективним, оскільки допомагає накопичувати структуровану інформацію. Весь трудовий шлях кожного співробітника від прийняття його на посаду до теперішнього часу може бути легко відслідкований керівництвом. Це дозволяє оцінювати ефективність роботи як окремого співробітника, так і цілих департаментів, при цьому такий аналіз є менш витратним з точки зору труда і коштів.

Довгий час перед початком інтенсивного розвитку і впровадження цифрових технологій інформаційну, сервісну функції виконували кадрові підрозділи (відділи кадрів) організацій. Саме вони збирали, накопичували та зберігали необхідну інформацію про співробітників, при цьому для самих працівників ця інформація була малодоступною. Сьогодні цифрові технології дозволяють персоналу компанії бути більш самостійним. В організаціях з'являються різноманітні електронні помічники, які допомагають новим співробітникам легше адаптуватись в компанії;

існують також персональні помічники, що надають різного роду інформацію (від графіку відпусток до розрахунку відповідних виплат).

Серед найбільш популярних цифрових систем в управлінні персоналом слід зазначити наступні:

а) електронні системи управління персоналом (HRM – Human Resources Management) – містить в собі електронну базу даних для збереження і пошуку інформації про: звіти про виконану роботу, дані по заробітній платні, інформацію щодо знань та навичок співробітників, дисциплінарних та медичних записів і т.інш. Застосування цієї системи дозволяє підвищити ефективність процесу і зменшити витрати за рахунок його автоматизації. Персонал також залучений у робочий процес і таким чином своєчасно отримує інформацію про активні проєкти, можливості розвитку і кар'єрних перспектив.

б) електронний найм персоналу – містить в собі використання та інтеграцію інтернет-технологій з метою оптимізації пошуку можливих кандидатів. Користування такими технологіями дозволяє наймачам дистанційно отримувати необхідні дані про кваліфікованих та успішних кандидатів з усього світу.

в) електронне навчання – віртуальні програми навчання. Через інтерактивні курси надається можливість отримати додаткову освіту в будь-який час і в будь-якому місці. Є доступними, економічними, гнучкими і не складними щодо вивчення (оновлення, додатки, перегляд курсів).

г) електронні платіжні відомості – містять інформацію про терміни роботи співробітників, розміри заробітної плати та різноманітних виплат, податкову інформацію. Така система дозволяє підвищити результативність управління, збільшити ключові показники ефективності і зберегти конкурентоздатність компанії в умовах розвитку електронної економіки.

Щодо технологій, які на сьогодні вже використовуються компаніями, можна зазначити наступні:

1. Бенчмаркетинг – є методикою проведення замірів та аналізу, що може бути використана компанією для пошуку прогноресивного досвіду всередині організації і поза її межами з метою покращення своєї діяльності.

2. Зарплатна аналітика – цілісна сукупність принципів розумової діяльності, яка дозволяє ефективно аналізувати інформацію з метою удосконалення і підвищення відповідних показників, а також підготовки інформаційної бази для прийняття оптимальних управлінських рішень. Таким чином, аналіз ринку праці і безпосередньо заробітних плат прямо



впливає на привабливість компанії для нових співробітників і, відповідно, на решну ключових показників.

3. Онлайн-навчання – спосіб отримання нових знань за допомогою Інтернету у режимі реального часу. Даний метод широко розповсюджений серед компаній різних рівнів, оскільки дозволяє проводити заняття для персоналу будь-якого характеру з використання мінімальної кількості ресурсів.

4. HR-скоринг – ранжування кандидатів за ознаками, які формулюються вами. Наприклад, починаючи з найбільш перспективних і до таких, що найменш вам підходять.

5. HR-аналітика – з використанням математичних моделей аналітика у сфері управління персоналом передбачає пошук оптимальних кандидатів для конкретної компанії або окремої галузі, а також аналіз головних причин виявлених проблем і пошук шляхів їх усунення [7].

Іноваційні технології з кожним днем займають все більше місця в нашому житті. Цифровізація світу безумовно передбачає зміни людського життя у всіх сферах. Ці процеси торкнулися й сфери управління персоналом: вже сьогодні компанії мають можливість автоматизувати процедури документообігу і відбір кандидатів, використовувати технології обробки великих обсягів даних і аналізу роботи персоналу.

Застосування HR-технологій у сфері менеджмента персоналу можна певним чином систематизувати. Отже, ці технології призначені для:

- пошуку роботи – job-портали дозволяють це робити швидше і простіше;
- відбору кваліфікованих спеціалістів, навіть якщо вони не перебувають в активному пошуку роботи;
- обліку часу роботи і KPI (ключовий показник ефективності) на новому місці;
- масового, але якісного і цільового інформування потенційних претендентів про нові можливості;
- виявлення цінних кадрів, що бажають піти з компанії;
- залучення та скрінінгу спеціалістів, особливо на масові позиції;
- спрощення автоматизації роботи менеджерів;
- допомоги у прийнятті важливих рішень.

HR-технології дозволять, також, проводити діагностику настроїв в колективі і здійснювати вплив на лояльність співробітників.

Цілком зрозуміло, що звичні принципи і правила управління людським капіталом в сучасній організації, що трансформується, працювати не будуть. Очевидно і те, що система управління персоналом

має змінитися від принципів до методології.

Останнім часом проявилися основні тренди з управління персоналом:

1. Планування персонального кар'єрного шляху – у випадку з керівниками, зі співробітниками «творчих» професій і всіх тих напрямків, де значна частка особистої відповідальності за рішення, де багато спілкування з людьми, недостатньо типових кар'єрних сходів. HR-директори, керівники компаній, відділів враховують персональні амбіції співробітників, їхню схильність до певних видів діяльності, їхні сильні і слабкі сторони, а також особисті цілі на найближчі роки. Виходячи з цього вибудовується кар'єрний шлях співробітника, ставляться персональні цілі.

2. Help-management – кардинальна зміна підходів з боку керівництва. Позиція директивної постановки цілей і вимог замінюється сприянням, участю, допомогою. Відносно складних завдань, що вимагають комплексних знань, відповідальних рішень, координації великих ресурсів як раз і потрібен help-management – з боку керівництва і HR-працівника співробітнику пропонується допомога і сприяння для виконання завдання в строк і потрібної якості. Це може бути допомога різними ресурсами, навчання, інформування, залучення інших членів колективу і т.д. Так компанія одночасно дає зрозуміти, що розділяє з працівником відповідальність за дане завдання і, замість того, щоби нагнітати ситуацію, допомагає.

3. Системна робота щодо бренду компанії-роботодавця – щоби утримувати діючих співробітників і залучати нових спеціалістів з бажаним професійним досвідом, цінностями і особистими якостями, компанії вкладають у свій бренд роботодавця. Раніше, особливо в компаніях середнього та малого бізнесу ці зусилля були хаотичними та зісноспрямованими. Зараз можна спостерігати серйозне зміщення у бік системності дій, підвищення якості і корисності контенту про компанії, задучається більше інтерактиву.

4. Підвищення різноманітності і якості навчання співробітників – навчання стає більш цільовим: для розвитку конкретних компетенцій співробітників, що допомагають вирішувати конкретні комерційні задачі компанії. Відповідно, обираються більш вузькі теми, програми з обіцяним конкретним результатом. HR-директори і HR-спеціалісти встановлюють більш жорсткі критерії до вибору агентств, тренерів, консультантів. Разом з тим встановлюються і вимоги всередині компанії до звітів співробітників про навчання, до використання отриманих знань.

5. Підвищення гнучкості в організації управління діяльністю персоналу – гнучкість стосується визначення робочого графіку і

використання різних форм зайнятості; продовжує користуватися попитом аутсорсинг напрямів, активніше залучаються фрілансери. Якщо це не на шкоду бізнес-процесам компанії, співробітникам, за їх бажанням, забезпечують мобільне робоче місце, корегують графік.

6. Суттєвий перегляд стандартів стосовно персоналу – компанії змінюють кадрову політику у зв'язку з тим, що попередня втратила актуальність. В оновлених політиках більше уваги приділяється трансляванню цінностей компанії, гнучкому підходу до співробітників, їх участі у всебічному розвитку діяльності компанії.

7. Стимулювання креатива з боку співробітників – відомо, що типові бізнес-моделі і продукти копіюються дуже швидко, клієнтів здивувати все складніше, тому компанії розуміють значущість використання потенціалу співробітників для генерації нових ідей з оптимізації поточної діяльності, нових продуктів, сервісу і т.д.

Зміни стояться практично всіх напрямів управління персоналом організацій. Це і застосування нових форм найму, відбору і просування працівників, розробка нових кар'єрних стимулів і моделей кар'єрного зростання персоналу всередині компаній.

Навчання персоналу стає одним з ключових напрямків економіки персоналу, зміни торкнуться змісту, форм та способів навчання працівників, збільшення швидкості перенавчання і адаптації до нових технологій.

Традиційні функції відділу кадрів поступово трансформуються. Персонал вже не просто кадри, а головний і цінний бізнес-актив, в який необхідно вкладатися. Його ефективність може бути збільшена, якщо зробити управління персоналом цифровим. Для цього створені прикладні програмні системи для автоматизації управління персоналом – HCM (Human Capital Management), HRM (HR Management), в яких діють функціональні модулі:

- Workforce Planning – Планування чисельності персоналу;
- Time and Attendance – Управління робочим часом і відсутністю;;
- Payroll Calculation – Розрахунок винагороди;
- Onboarding – Онбординг (комплекс заходів, націлених на адаптацію нових співробітників);
- Offboarding – Завершення трудових відносин;
- Recruitment – Рекрутмент (пошук і підбір кандидатів на вакантні позиції);
- Talent Management – Управління талантами;

- LMS–Learning Management System, Individual Development Plan – Планування навчання і розвитку;
- LCMS-Learning Content Management System – Управління контентом для навчання;
- Performance Management – Управління результативністю;
- Reporting and HR analytics – Аналітика і звітність.

Професійні практики управління персоналом розвинуті досить добре, і, як свідчать дослідження, за умов вмілого застосування вони дозволяють компаніям отримувати конкурентні переваги [8]. Таким чином, очевидними перевагами цифровізації управління персоналом є значне зниження трудоємкості, скорочення витрат і підвищення ефективності HR-процесів в порівнянні з роботою живого спеціаліста. До безумовних переваг автоматизації практики кадрового менеджменту також відносять відсутність людського фактору.

Однак, окремі аналітики [9] стверджують, що вплив цифрових технологій у сфері менеджменту персоналу не є однозначним і має двоїстий характер.

З одного боку, експерти в якості переваг штучного інтелекту в управлінні персоналом відмічають:

- оптимізацію робочого процесу та вивільнення співробітників від рутинних завдань;
- консолідацію, систематизацію інформації, забезпечення її об'єктивності і доступності;
- надання важливої для співробітників інформації;
- покращення комунікації між співробітниками;
- мотивацію співробітників: автоматизовані HR-системи збільшують лояльність співробітників до компанії, характеризуючі її як сучасного роботодавця. Крім того, можуть бути автоматизовані HR-функції, які безпосередньо впливають на мотивацію: talent management, компенсації та премії, зворотній зв'язок.

З іншого боку, можна визначити певні ускладнення, з якими мають справу компанії під час HR-автоматизації:

- висока вартість розробки і впровадження продукту. Будь-яка автоматизація передбачає наявність певних ресурсів, у тому числі й фінансових. Більшості роботодавців, які існують в умовах динамічного та непевного середовища, важливо розуміти, чи готовий їх бізнес до неминучих витрат, і чи вони будуть виправданими та доцільними;
- переоцінка результату від впровадження HR-автоматизації. Завишені очікування та некоректна оцінка ефективності – той ризик,

якого можливо уникнути, якщо провести попередні розрахунки ресурсів, необхідних для запуску, впровадження і тестування проєкту;

– технічні помилки, складність налаштування. Без грамотно сформульованого технічного завдання від HR-департаменту у команди розробників може скластися інше бачення проєкту, в результаті чого вийде продукт, не придатний для завдань, вирішення яких очікувалося. Звідси – не виключені технічні збої і помилки в роботі штучного інтелекту;

– недовіра з боку кандидатів і співробітників через відносну новизну використання роботів у сфері управління персоналом.

Таким чином, успіх HR-сфери криється у вмілому використанні цифрових технологій як ефективних HR-інструментів, які не здатні повністю замінити майстерність справжнього професіонала. Виконуючи базові операції, вони покликані полегшити трудові будні, мінімізувати людські помилки, ставши не заміником, але асистентом (наприклад, в масовому рекрутингу, кадровому діловодстві, навчанні).

Очевидно, що однією з головних переваг живої людини перед її електронною копією є творче начало, вміння знайти індивідуальний підхід до співробітників і здатність діяти у нестандартних ситуаціях.

Штучний інтелект оптимізує процеси, позбавить непотрібних комунікацій, створить комфортне робоче середовище. І все ж таки повністю витіснити людину з робочого процесу він не зможе.

На сьогоднішній день, скажімо процес підбору, можна оптимізувати за рахунок прискорення і спрощення під час застосування автоматизації операцій штучного інтелекту і великих даних. Однак, поки що роботам або інтелектуальним системам може бути передано лише виконання однотипових завдань рекрутингу, які не впливають на прийняття остаточного рішення про прийняття кандидата на роботу.

В умовах розвитку цифрової економіки неможливо відкидати цифровізацію, але потрібно враховувати ризики, які вона несе. Відповідальність за прийняття остаточного управлінського рішення може нести лише людина.

### **Список використаних джерел**

1. Boxall P., Purcell J., Patrick M. *Wright. Human Resource Management*. Right. Oxford University Press, 2009-09-02.


2. Thomas A. Mahoney, John R. Deckop. Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration. *Human Resource Management (PA/HRM). Journal of Management*. 1986-06. Т. 12. Вид. 2. С. 223-241.

3. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2016.

4. Deloitte Global Human Capital Trends.  
URL: <https://www.deloitte.com/us/en/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
5. Цифровизация HR: фактор лояльности сотрудников.  
URL: <https://www.osp.ru/cio/2017/09/13053405>
6. Несколько инсайтов про Big Data в HR. URL: <https://hr-portal.ru/article/neskolko-insaytov-pro-bigdata-v-hr.html>
7. Яворский Н.К. Цифровые технологии в системе управления персоналом. *Молодой ученый*. 2020. № 19(309). С. 260-262.  
URL: <https://moluch.ru/archive/309/69896/>
8. Mark A. Huselid, Brian E. Becker. The impact high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy of shareholders wealth. *Academy of Management Proceedings*. 1997-08. Т. 1997, вид. 1. С. 144-148. ISSN2551-65610065-0668.2151-6561, doi:10.5465/ambpp.1997.4981101
9. Компании делают ставку на автоматизацию HR.  
URL: [www.antalrussia.ru](http://www.antalrussia.ru) URL: [www.antalrussia.ru/news/hr-automation/](http://www.antalrussia.ru/news/hr-automation/)
10. Цифрові технології менеджменту персоналу. Кравчук – НРРМ36100U. 2021. URL: <http://do-m.kneu.ua/course/view.php-id-3391>
11. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. Київ: КНЕУ. 2018. № 1. С. 172-191.
12. Василів В.Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посіб. Рівне: НУВГП. 2014. 148 с.
13. Клімушин П.С. Інформаційні системи в управлінні персоналом: навч. посіб. Харків: ХарПІ РАДУ «Багістр». 2013. 260 с.

**Зінаїда Смутчак,**

доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту та економіки  
Льотної академії Національного авіаційного університету.  
Кропивницький, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-6079-9227>

## **КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ЧИННИК ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Ринкові умови господарювання та входження України у світовий економічний простір принесли вітчизняним підприємствам як багато нових цікавих можливостей для розвитку, так і чимало викликів та ризиків. Загострення міжнародної конкуренції, посилення впливу глобалізаційних процесів, наступ світової економічної кризи змушує менеджерів не тільки турбуватися про конкурентоспроможність підприємств, а й віднаходити способи їх «порятунку» у складних економічних умовах. Світовий досвід переконує в тому, що будь-які успіхи сучасного підприємства пов'язані, передусім, з наявністю високопрофесійної команди, конкурентними перевагами працівників в знаннях, навичках, досвіді, вміннях опрацьовувати і створювати нову інформацію. В умовах конкурентного середовища втрати кадрового потенціалу означають для підприємства значно більше, ніж втрати фізичного капіталу, якщо мати на увазі перспективи інноваційного та економічного розвитку підприємства.

Тому в нових умовах господарювання, враховуючи чинники міжнародної конкуренції та глобалізації, особливої уваги з боку і теорії, і практики, потребують питання формування кадрового потенціалу підприємства, способи його підвищення та підтримання.

Формуванню кадрового потенціалу підприємства присвячують свої наукові праці такі зарубіжні автори, як П. Друкер, М. Портер, А. Стрикленд, Р. Фатхутдінов. В Україні ці питання активно досліджують Д. Богиня, М. Семикіна, Л. Лісогор, О. Грішнова, І. Петрова та ін. Між тим в умовах загострення кризової ситуації в країні, посилення глобалізаційного впливу на діяльність вітчизняних підприємств питання забезпечення та збереження кадрового потенціалу виявляються все ще недостатньо дослідженими.

Варто зауважити, що теоретичні підходи до визначення сутності поняття «кадровий потенціал», його генези, еволюції в умовах інформаційно-технологічного способу виробництва залишаються предметом наукових досліджень. Проблема з'ясування суті кадрового потенціалу є базою, першоосновою організації його розвитку [1].

Еволюційно категорія «кадровий потенціал» з'являється в науковому обігу внаслідок зміни екстенсивного способу розвитку виробництва на інтенсивний, що передбачає посилення ролі людського чинника в діяльності і обумовлює зростання якісного формування та використання відповідних можливостей окремих працівників як єдиного цілого [3; 4; 5].

На сьогодні кадровий потенціал все частіше визначають як найбільш важливий актив організації, що пов'язано з новою роллю людських ресурсів, яка виникає в умовах формування економіки створеної на засадах знань (англ. *Knowledge economy*). Звертаючись до витоків поняття «кадровий потенціал», відзначимо, що загальні теоретичні та методологічні підходи щодо дослідження кадрового потенціалу наразі вже досить широко розроблені у політології, економіці, психології, соціології, правознавстві, філософії тощо [5].

Кадровий потенціал являє собою сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства. Для розкриття цих здібностей і можливостей у кадровому складі виділяють групи, що відіграють різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства:

- працівники, які визначають цілі розвитку підприємства;
- працівники, які розробляють засоби досягнення цілей (продукцію, науково-дослідницькі розробки, технології);
- працівники, які організують процес створення засобів досягнення цілей;
- працівники, які безпосередньо створюють засоби досягнення цілей;
- працівники, які обслуговують процес створення засобів досягнення цілей.

І, цілком закономірно, що чим вищий рівень компетентності працівників кожної групи та синергетичний ефект від їх взаємодії, тим вищий сукупний кадровий потенціал і, як наслідок, результати діяльності підприємства на обраному ринковому сегменті. Це пов'язано з тим, що працівники, які мають необхідний комплекс знань і вмінь, і відповідні особистісні якості, складають ядро кадрового потенціалу. Саме працівники виконують і координують дії, які забезпечують переваги на ринках товарів і послуг, і тим самим високий рівень реалізації можливостей підприємства. Сукупність таких здібностей і можливостей кадрів відображено у кадровому потенціалі:

- оплачувана праця найманих працівників по створенню товарів (послуг), що реалізуються на ринку;
- створювана оплачуваною працею працівників інтелектуальна



власність (секрети виробництва, технології, патенти і т. ін.), що відображується в балансі підприємства, але не призначена для продажу як товар;

– створювана працівниками підприємства, але не оплачувана і, відповідно, не відбивана в балансі інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також ділові зв'язки й особистий імідж співробітників;

– організаційна культура підприємства – унікальна для кожної організації сукупність формальних і неформальних норм або стандартів поведінки, яким підкоряються члени організації; структура влади та її компетентність; система винагород і способів їхнього розподілу; цінності, унікальні для даної організації; моделі комунікації; базисні переконання, що розділяються членами організації, які діють підсвідомо та визначають спосіб бачення себе й оточення.

Розкриваючи сутність категорії «кадровий потенціал підприємства», як багатоелементного поняття, відобразимо його структуру (рис.).

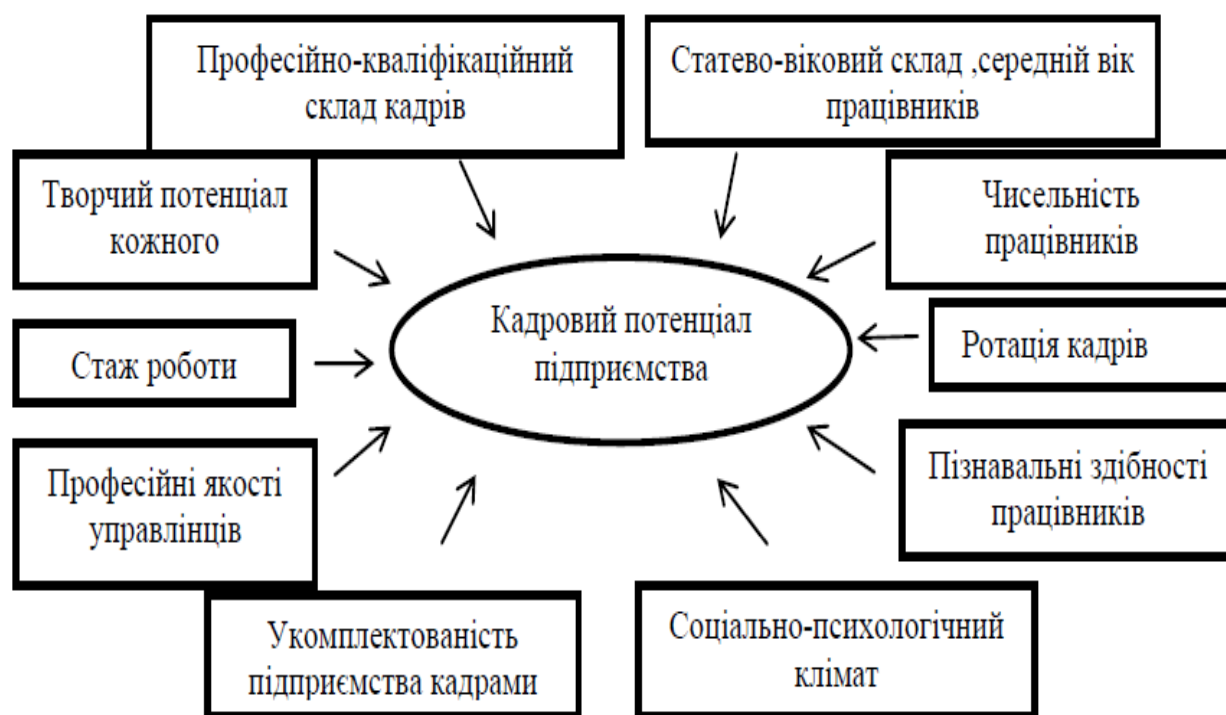


Рис. Структура кадрового потенціалу підприємства за джерелом [4]

Перераховані складові зумовлюють той факт, що саме кадровий потенціал характеризується найбільшою активністю та найменшою передбачуваністю розвитку порівняно з іншими елементами системи ресурсів підприємства. Персонал не є пасивним об'єктом управління, він

активно змінює себе, свої особистісні та професійні характеристики, ставлення до праці, керівництва та підприємства в цілому. Таким чином, працівники впливають на процес прийняття рішень, які пов'язані з їх інтересами, та змінюють вартість кадрового потенціалу в цілому та конкретного працівника зокрема. З іншого боку, працівник має право відмовитися від умов, за яких йому пропонують працювати, обговорювати з керівництвом рівень винагороди за працю, навчатися іншим професіям, ухилятися від виконання обов'язків, звільнитися за власним бажанням і т. ін., що призводить до обмеженої керованості станом даного ресурсу [9].

Отже, кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища (макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових і т. ін.) і внутрішньої структури підприємства. Зміна величини кадрового потенціалу підприємства відбувається за рахунок:

- руху кадрів (звільнення, додаткового прийому працівників);
- зміни кваліфікації як через її підвищення, так і через зниження (старіння знань, втрати вмінь);
- зміни (підвищення або зниження) мотивації працівників;
- створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;
- виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Сучасний стан соціально-економічного розвитку світу характеризується динамізмом і багатовекторністю. За таких умов, відбуваються суттєві трансформації ринку праці, який є «живою» складовою національної економічної системи, змінюються форми і види зайнятості. Тому важливою соціокультурною функцією суспільних інституцій залишається надання людині допомоги у розвитку власного потенціалу, вироблення стратегії реагування на негативні події, засвоєння нових норм суспільного і громадянського життя у динамічно мінливому суспільстві. Враховуючи надзвичайно стрімкий розвиток техніки та інформаційно-комунікаційних технологій, а також проблеми соціально-економічного становища в країні, передбачити ситуацію на ринку праці майбутнього надзвичайно складно. Однак, вплив стрімкого розвитку техніки і технологій, або так званого технологічного прориву, на сферу зайнятості є очевидним. Він зумовлює суттєві зміни в організації виробництва товарів, надання послуг, появу нових сфер діяльності та трансформацію існуючих, а також зміну економічних відносин і формування нових ринків. Змінюється ринок праці, виникає потреба у

нових компетенціях: одні професії зникають, інші – з'являються [2].

Варто зазначити, що чинники, які дестабілізують соціально-трудова сферу в світовому її вимірі, викликають численні асиметрії в ній, носять як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Найбільш значимими серед них є наступні:

- глобалізація світової і зростання відкритості національної економіки у їх нинішньому форматі;

- трансформація у бік погіршення вікової структури населення в цілому і економічно активного зокрема;

- лібералізація соціально-економічної політики, складовою якої є так званий економоцентризм;

- зниження ролі соціального діалогу в оптимізації відносин між провідними соціальними силами;

- низька, неадекватна реальним потребам роль держави у забезпеченні стійкого розвитку соціально-трудова сфери;

- недостатнє наукове забезпечення цієї проблематики, несформованість сучасного економічного мислення та світогляду у багатьох членів соціуму;

- зростаюча сегментація соціально-трудова сфери, у якій уживаються доіндустріальні, індустріальні та постіндустріальні уклади, методи регулювання;

- трансформація інституту зайнятості і різновекторність змін на ринку праці [1].

Трансформація інституту зайнятості, в першу чергу, означає застосування нестандартних (атипових, нетрадиційних) форм зайнятості і серед них: зайнятість на умовах неповного робочого часу або неповна зайнятість; зайнятість на умовах строкових трудових договорів; тимчасова, непостійна зайнятість, зокрема запозичена праця; вторинна зайнятість; дистанційна зайнятість; зайнятість на основі договорів цивільно-правового характеру; неформальна зайнятість (у тому числі самозайнятість); нереєстрована зайнятість у формальному секторі тощо.

Зауважимо, що ключовими тенденціями, які посилюватимуть вплив на сферу зайнятості є:

- розвиток цифрових технологій, що змінює уявлення про комунікаційний простір та його можливості (миттєва комунікація між користувачами незалежно від їхнього географічного місця розташування, можливості спільної синхронної та асинхронної роботи, якісно нові способи подання інформації та роботи з нею, доступність значних обсягів інформації для кожного тощо). В той же час їх стрімкий розвиток потребує

підготовки фахівців нового покоління, здатних працювати з швидкозмінюваними технологіями;

– глобалізаційні та інтеграційні процеси (посилення явищ економічної спеціалізації та територіального поділу праці: місцем виробництва конкретного обладнання чи техніки може бути не одна країна, а декілька, в кожній з яких виготовляються окремі деталі, що збираються в єдиний механізм за сотні або тисячі кілометрів від місця їх виготовлення). З одного боку, це створює можливості для вузької спеціалізації, а з другого – зростають вимоги щодо уміння працювати в мультикультурному та багатомовному (знання іноземних мов) професійному середовищі;

– розвиток шерингової економіки. Він є світовим трендом, що полягає в спільному користуванні ресурсами (наприклад, скороченні витрат або навіть отриманні прибутку за рахунок здавання в оренду майна або надання послуг). На ідеях шерингу будується нова світова соціально-економічна система. Це не просто поєднання наявних попиту та пропозиції за допомогою сучасних технологій. Це зміна концепції споживання. Цивілізація переживає революційний перехід від гіперспоживання, характерного для ХХ ст., до тренду ХХІ ст. – спільного споживання.

– зростання клієнтоорієнтованості – тенденція, яка виникла і розвивається під впливом посилення конкуренції, насамперед у бізнес-середовищі. Вона є інструментом управління взаємовідносинами з клієнтами, завдяки використанню якого компанія дістає можливість отримання додаткового прибутку за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів. У державному секторі – це спрямованість на максимальне задоволення потреб отримувачів державних послуг, сервісно-орієнтована діяльність державних інституцій;

– екологічна безпека, що є вимогою часу. Оскільки виснаженість природних ресурсів, забрудненість навколишнього середовища – ці проблеми стали настільки відчутними для кожного громадянина, що інтегрувалися в процес підготовки фахівців і робітників у різних галузях;

– програмування, автоматизація виробничих процесів, які, з одного боку, призводять до витіснення людської праці та заміни її машинною, з другого – поширення процесів автоматизації обумовлює ускладнення систем управління та вимагає відповідного супроводу й адміністрування, а тому потребує підготовки відповідних фахівців.

– роботизація, розвиток штучного інтелекту. Автоматизація виробництва з використанням промислових роботів, застосування інтелектуальних робототехнічних комплексів неминуче призведуть до

зміни професійно-кваліфікаційної структури робочої сили на ринку праці майбутнього [2].

Перераховані тенденції формують відповідні вимоги до професійних знань, умінь та навичок працівника, його затребуваності на ринку праці. Наступність у розвитку професій, обумовленість виникнення нових виробничих функцій та нових професій трансформацією тих, що існували, дозволяє прогнозувати виникнення нових видів діяльності, появу певних компетенцій.

Варто зауважити, що чим стрімкіше змінюється світ завдяки технологіям, тим більше посилюється увага до теми необхідних навичок, які також зазнають відчутних змін завдяки змінам на ринку праці й у бізнес-процесах, появі нових професій і відмиранню неактуальних. Протягом кількох останніх років експерти Всесвітнього економічного форуму виокремлюють десять ключових навичок, необхідних для конкурентних переваг на ринку праці (табл.).

Очолюють список навичок, які, на думку роботодавців, набудуть популярності у найближчі п'ять років, критичне мислення та вирішення проблем. З'явилися навички самоуправління, такі як активне навчання, стійкість, стресостійкість та гнучкість. Більшість працівників потребуватиме перенавчання у найближчі п'ять років, оскільки "подвійне порушення" економічних наслідків пандемії та посилення автоматизації трансформують робочі місця.

Якщо, у ХХ столітті головним завданням масового освіти було навчити людей читати, писати і рахувати. Потім грамотні працівники формували навички під конкретні професії в технікумах, університетах і курсах. У той час професійні завдання майже не змінювалися. Досить було відточувати кілька навичок, щоб підніматися по кар'єрних сходах – наприклад, від робітника до начальника відділу. До початку ХХІ століття близько 85% населення планети володіли базовою грамотністю, зате вузьких професійних навичок стало не вистачати.

*Таблиця*

**Навички, важливі для успіху в майбутньому**

| Навички, важливі для успіху в майбутньому |                               |
|---|-------------------------------|
| у 2025                                    | у 2015                        |
| 1   | 2                             |
| Аналітичне мислення та інноваційність     | Вирішення комплексних проблем |
| Активне навчання та навчальні стратегії   | Взаємодія з іншими            |
| Комплексне вирішення проблем              | Вміння керувати людьми        |
| Критичне мислення та аналіз               | Критичне мислення             |

Продовження табл.

| 1   | 2                           |
|---|-----------------------------|
| Креативність, оригінальність та ініціативність          | Вміння проводити переговори |
| Лідерство і соціальний вплив                            | Контроль якості             |
| Використання, моніторинг і контроль технологій          | Орієнтація на клієнта       |
| Проектування технологій та програмування                | Вміння приймати рішення     |
| Стійкість, стресостійкість та гнучкість                 | Активно слухати             |
| Аргументованість, вирішення проблем та генерування ідей | Креативність                |

Освіта людини не повинна обмежуватися «базовими навичками». У XXI столітті важливо перейти від утилітарного індустріальної освіти до інтегральної освітньої парадигми. Традиційна парадигма жорстко виділяла освіту з інших сфер життя, і охоплювала тільки учнів, щоб підготувати їх до майбутнього життя. Нова парадигма неперервна – вона передбачає навчання для всіх людей протягом усього життя. Така система освіти орієнтується не тільки на передачу знань та розвиток навичок, а й підтримку становлення людини як повноцінного учасника в усіх сферах свого життя.

Те, що винесено в перелік топ-10 – це не так про конкретну спеціалізацію чи навички, як про комбінацію базових елементів людської діяльності: розв'язання проблем, управління собою, взаємодія з іншими та використання технологій. Тобто здатність усвідомлювати власні почуття й емоції, управляти ними та, використовуючи ці знання, взаємодіяти з іншими на сьогодні є однією з ключових навичок, необхідних для конкурентних переваг на ринку праці.

В контексті зазначеного, слід відмітити, що зайнятості населення завдали набагато більшого удару коронакриза та карантин. Реальну кількість звільнених чи тих, що стали тимчасово безробітними, не назве ніхто. Для багатьох компаній відправлення співробітників у частково й повністю неоплачувану відпустку була першим за пріоритетністю антикризовим рішенням стосовно скорочення операційних витрат. Офіційні цифри Державної служби статистики охоплюють тільки частину процесів зайнятості, але відображають приблизні тренди. За даними Державної служби зайнятості, станом на 31 серпня кількість безробітних в Україні склало близько 477,7 тис осіб (+73% до аналогічного періоду минулого року).

При цьому останнім часом кількість зареєстрованих безробітних скорочується. Якщо в квітні статус безробітного отримали 149 тис осіб, то

в липні – лише 68 тис осіб. З початку 2020 року працевлаштовано понад 409 тис безробітних, зокрема за період карантину 260 тис осіб [7; 8].

Варто зазначити, що до основних посткарантинних тенденцій ринку праці можна віднести:

- істотне зростання на ринку праці конкуренції; вимоги роботодавців при відборі співробітників стали ще жорсткішими. Для роботодавців з'явилася можливість наймати кращі кадри за менші гроші. Компанії переглядають свої вимоги до потенційних працівників. Так, майже половина роботодавців (48%) почали висувати більше вимог під час пошуку нових співробітників. Серед них: 22% розширили перелік побажань до непрофесійних навичок потенційного працівника – *soft skills*; 11% стали більш вимогливими щодо професійних навичок – *hard skills*. Можна говорити, що «ринок кандидата», який існував до кризи перетворився на «ринок роботодавця»;

- розуміння стабільності для найманих працівників. Українці менш схильні змінювати місце роботи, оскільки для багатьох на перше місце виходить наявність роботи як такої. Зниження на 10-20% зарплатних очікувань претендентів. Очікування підвищення або індексації зарплат можна залишити до «кращих часів», крім антикризових менеджерів, вузьких і ключових фахівців;

- зміна співвідношення фіксованої та змінної частини зарплати, тобто зменшення виплат фіксованої частини оплати (ставки) та перехід на оплату за результатами виконаної роботи. Компанії відходять від «зрівнялівки» і встановлюють KPI (*key performance indicators* – ключові показники результатів діяльності підприємства) в індивідуальному порядку з урахуванням різноманітних факторів;

- оптимізація чисельності працівників та функцій, які вони виконують в організаціях. Усе, що раніше сприймалося як належне (наприклад, наявність регіональних відділень), зараз аналізується. Якщо є можливість спілкуватися в режимі *Zoom*, навіщо утримувати інші офіси? Ті самі питання – до складу, логістики. Зараз і в найближчому майбутньому бізнес буде фокусуватися на тому, щоб якомога більше передати на аутсорсинг і якомога менше «роздувати» штат. Адже пріоритетне завдання зараз – полегшення структури зі збереженням продуктивності [9].

Протягом останніх ста років місце управління кадровим потенціалом в системі менеджменту неодноразово змінювалося. Удосконалення виробничих, інформаційних і управлінських технологій, а також глобальна переоцінка індивідуальних і загальнолюдських цінностей дозволили найближче підійти до вирішення центральної проблеми управління:

подолання суперечності між людиною і організацією. Сьогодні кожен керівник повинен розуміти, що сила організації, перш за все в людських ресурсах.

При аналізі економіки інновацій можна виділити три принципових напрями: інновацій все більше потребують не окремі підприємці, а національні господарські системи і світова економіка в цілому; «провали» ринку в інноваційній сфері змушують державу приймати на себе ряд організаційних, фінансових та інституційних функцій з регулювання інноваційного циклу, в рамках якого більш менш присутні «неринкові» фази; людський капітал як фактор виробництва придбав нове якісне наповнення. Сьогодні людський капітал є не тільки джерелом додаткового продукту, але і суб'єктом своєрідного «рентного» інноваційного доходу. Саме тому особливої актуальності набуває розгляд підвищення кадрового потенціалу як прояву ефективності людського капіталу на підприємствах, зокрема в сфері міжнародної діяльності.

Зміна економічної ситуації в нашій країні відкриває як великі можливості для кожної особистості, так і піддає серйозній загрозі стійкість її існування, вносить значний ступінь невизначеності в життя практично кожної людини. Управління персоналом в такій ситуації набуває особливого значення: воно дозволяє узагальнити і реалізувати цілий спектр питань адаптації людини до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора в побудові системи управління кадровим потенціалом організації.

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств дозволяє сформулювати три основні завдання управління кадровим потенціалом: забезпечення кадрами; ефективне використання кадрів; професійний та соціальний розвиток кадрів. Всі служби управління кадровим потенціалом зарубіжних та спільних підприємств формуються виходячи саме з цих завдань.

Технології управління кадрами – це своєрідний інструмент впливу, що використовує спеціальну систему методів, способів і цілей. Всі розроблені технології можна розділити на кілька груп залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження. Остання класифікація є найбільш поширеною в кадровій роботі. Відповідно до неї технології управління персоналом можна розділити на чотири великі групи:

1. Традиційні технології використовуються за будь-якої організаційної структури. Частково вони є результатом професійного успадкування, частково закріплені законодавчо. Один з яскравих прикладів традиційної технології – система кадрового обліку. Практично у



всіх підприємств вона будується за єдиним принципом на основі Трудового кодексу.

2. Галузеві технології застосовуються в діяльності спеціалізованих галузевих служб і органів. При використанні галузевих технологій управління розробляється спеціальне технологічне супроводження діяльності галузі, що стосується кадрових питань.

3. Професійні технології створюються за спеціальним замовленням компанії консалтинговими агентствами. Їх перевагою є можливість врахувати специфіку конкретної організації і особливості періоду, для якого створюється технологія. Мінуси – висока собівартість і відсутність універсальності: сфера їх застосування дуже вузька.

4. Інноваційні створюються кадровою службою підприємства для вирішення актуальних проблем. Для того щоб розробити і впровадити в компанії подібні технології, необхідна висока кваліфікація фахівців HR-відділу.

Вибір тієї чи іншої технології управління розвитком персоналу має спиратися на розуміння того, якими ресурсами володіє компанія і які базові завдання, які стоять перед кадровою службою. Фахівці рекомендують використовувати на практиці кілька технологій, щоб підвищити ефективність управління персоналом. Наприклад, поєднання традиційних та інноваційних підходів в сфері підбору кадрів допомагає точніше виявити перспективних кандидатів на посаду, визначити лідерські якості претендентів.

Сьогоднішні HR-фахівці використовують на кожному етапі своєї роботи безліч найрізноманітніших розробок і методик. Кожен рівень – від підбору персоналу до його звільнення – має певні прийоми, спрямовані на досягнення максимальної ефективності.

На етапі підбору кадрів може застосовуватися цілий комплекс підходів. Агресивний хедхантинг – полювання за перспективними співробітниками компаній-конкурентів. В останні роки полювання ведеться і на кваліфікованих співробітників робочих спеціальностей. Особливо високий попит на працівників в сферах будівництва, енергетики, машинобудування. HR-брендинг – формування привабливого образу компанії. Автоматизація підбору персоналу – використання ІТ-систем, так званих ATS. Дистанційний підбір персоналу – наймання на роботу віддалених співробітників. Використання соціальних мереж для пошуку співробітників.

Кадрові служби компанії повинні сприяти швидкій адаптації нових членів команди. Для цього використовуються наступні методи.

Наставництво – допомога з боку досвідченого співробітника. Семінари і тренінги з розвитку комунікативних навичок, по вивченню специфіки підприємства, навчання технологіям поведінки в стресових ситуаціях. Спеціальні рольові ігри, розроблені для згуртування колективу і зміцнення командного духу. Ознайомчі екскурсії по підприємству, знайомство з колегами, корпоративною культурою. Бесіда нового співробітника з менеджером з персоналу, безпосереднім керівником.

Мотивація – матеріальна і нематеріальна. Зазвичай обидва ці види застосовуються спільно. В якості матеріальної мотивації може застосовуватися система грошових винагород (премій за підсумками роботи або участі співробітників в розподілі прибутку компанії). Нематеріальна мотивація виражається у формі підвищення самооцінки, створення психологічного комфорту чи формування у співробітника гордості за виконану роботу. Система нематеріальної мотивації була дуже розвинена в епоху соціалізму, коли працівникам за відмінну роботу давали вимпели, почесні грамоти або привласнювали звання «Ударник комуністичної праці».

Оцінка необхідна для отримання об'єктивного уявлення про професійні якості співробітників. Найбільш популярні методи оцінки персоналу наступні. Атестація – порядок проведення викладається в офіційно затверджених компанією документах. Проводиться вона один, два або три рази на рік з метою визначення або підтвердження розряду/категорії/кваліфікації співробітників. За підсумками атестації співробітник може бути звільнений. Ассесмент-центр – сучасний метод оцінки, що дає найбільш повну і достовірну інформацію про особистісних і ділових якостях співробітників. Це найскладніший в реалізації комплексний метод, зазвичай він застосовується тільки у великих компаніях. Тестування, інтерв'ювання. Метод експертних оцінок – полягає в залученні експертів, які на основі власного досвіду і знань аналізують характеристики співробітників і роблять висновки. Ділові ігри – метод оцінки за допомогою імітації ділової активності співробітника в тій чи іншій складній ситуації.

Навчання і розвиток персоналу – в рамках цього підходу до управління персоналом кадровими службами можуть проводитися професійні курси навчання, семінари, лекції, конференції, ділові сніданки, круглі столи, дискусії; навчання керівників, що ґрунтується на самостійному вирішенні конкретних завдань з реальної практики; ділові ігри та тренінги; самостійне навчання.

У деяких великих корпораціях в штатній структурі є спеціальні

підрозділи – відділи професійного розвитку. У них працюють співробітники, які мають величезний досвід розвитку та навчання нових кадрів компанії. Система управління персоналом компанії з одного боку залежить від кадрової служби, а з іншого – покладає на неї відповідальність за рішення маси кадрових питань. Останні тісно переплетені з бізнес-стратегією компанії. В цілому ряді випадків неоціненною буває допомогу професійних HR-консультантів. В першу чергу мова йде про рішення таких завдань, як: підбір персоналу, особливо працівників на ключових посадах; об'єктивна оцінка ефективності застосовуваної системи управління персоналом та її коригування відповідно до чинного законодавства; рішення і попередження трудових спорів – як особистісних, так і групових конфліктів; автоматизація кадрового діловодства та багато іншого.

Таким чином, залучення професійних HR-консультантів вносить важливий внесок в розвиток компанії в цілому, забезпечуючи системі управління персоналом незалежний кадровий аудит і зниження ризиків правового характеру.

Практика підтверджує, що людські можливості є визначальними в досягненні поставлених цілей. Головний потенціал підприємства міститься в його кадрах. Якими б не були ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови прекрасними, без добре підготовленого персоналу високої ефективності роботи домогтися неможливо. Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання підприємства.

На підприємстві індивідуальні мотиви не слід відривати від групових. У персоналу підприємства завжди є спільні інтереси і мотиви, які діють на всіх працівників, але з різним ступенем впливу. Ці мотиви утворюють систему групової мотивації персоналу. Тому мотивація кожного працівника складається з двох рівнів – групових та індивідуальних мотивів. У груповій мотивації, так само як і в індивідуальній, є ієрархія мотивів – від високо- до малозначущих. Склад і характер групових мотивів багато в чому залежать від підприємницької ділової культури, професії і кваліфікації персоналу, інтелектуального рівня, цілей і завдань підприємства та інших якостей. На них спричинюють відповідний вплив умови, в яких працює підприємство, в тому числі його статус в діловому світі, громадська думка.

Цілеспрямоване використання адміністрацією мотивів з метою спонукального впливу на персонал вимагає організації мотиваційного управління. Цей вплив може здійснюватися, зокрема, через оплату праці,

соціального статусу працівника, характеру і змісту діяльності або праці, зовнішніх умов життя і діяльності.

Мотиваційне управління полягає насамперед у формуванні дієвого механізму управління персоналом підприємства. В сучасних умовах сильний мотиваційний вплив на персонал спричинюють характер ділового спілкування, підприємницька культура та діловий клімат на підприємстві, організаційно-правові умови діяльності персоналу підприємства.

Мотиваційна винагорода за працю поки є головним засобом мотиваційного впливу на персонал. Від неї залежить зацікавленість в роботі, і вона є основним джерелом задоволення матеріальних, духовних та інших потреб. Тут особливого значення набуває формування оптимальних співвідношень праці та її оплати. Найбільш сильний мотиваційний вплив на персонал надає дволанкова побудова оплати праці. Зарплата складається з фіксованої та змінної частини.

Оплата праці – сильний мотивуючий фактор, хоча і не єдиний. Серед інших факторів можна назвати сам зміст, його технологію, а головне – відповідність роботи інтересам і переконанням людини, сприятливий імідж підприємства.

Широке поширення в даний час отримав ще один вид матеріальної винагороди – соціальні гарантії (оплата навчання та медичного обслуговування, харчування за рахунок компанії і т.ін.).

Результати своєї праці і оплати оцінює як сам працівник, так і керівництво. Причому оцінки часто не збігаються. Працівник оцінює результати своєї праці за двома критеріями: що я отримую за роботу і що я значу для підприємства, моє місце в колективі. Але обидва ці критерії залежать від життєвої позиції працівника.

Найкраще стимулює співробітників до ефективної роботи справедлива оцінка керівництвом якості їх роботи.

На сучасному етапі зростає значення в управлінні персоналом набуває також проблема його участі в прийнятті рішень. Світова практика виробила ряд підходів щодо активного залучення персоналу до прийняття рішень. Перший передбачає залучення ряду працівників вже на етапі підготовки рішень, що дає можливість максимально використовувати знання і досвід персоналу і зробити рішення відповідними ситуації. Другий – залучення персоналу на етапі розробки і прийняття рішення і використання його до початку реалізації. Працівники займаються підготовкою інформації і надають консультативні послуги. Третій – залучення персоналу лише на етапі реалізації рішення, тобто в основному

в якості виконавців. Такий підхід характерний для авторитарного способу прийняття рішень. Активне залучення персоналу до прийняття рішень з управління підприємством є найважливішим резервом ефективного розвитку підприємства.

В українській практиці використовуються в основному другий і третій підходи. Основним структурним підрозділом по управлінню персоналом на вітчизняних підприємствах, на сьогоднішній день, є відділ кадрів, на який покладено функції з прийому і звільнення працівників, а також організації їх навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки. Однак відділи кадрів не є ні методичними, ні інформаційними, ні координуючими центрами кадрової роботи. Вони структурно роз'єднані з відділами організації праці і заробітної плати, охорони праці, юридичними відділами та іншими підрозділами, що також виконують функції управління персоналом. Служби управління персоналом поки мають низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні. В силу цього вони не виконують цілий ряд задач по управлінню персоналом і забезпеченню нормальних умов його роботи.

Коли компанії все більше виходять на міжнародний ринок, професіонали з управління кадрами стають більш універсальними. Вони, як правило, менше знають про щоденні внутрішні операції та більше зосереджуються на забезпеченні ефективної роботи персоналу як команди. Вони дбають про конкурентну перевагу, рентабельність та економічне виживання у важкі фінансові часи. Їх роль, можливо, обмежувалася наймом працівників, керуванням пільгами та вирішенням дисциплінарних заходів в минулому, але фахівці з кадрових ресурсів зараз займаються контролем витрат на охорону здоров'я, зменшенням напруги працівників та участю в соціальному житті колективу.

Роки тому фахівці з кадрових ресурсів у традиційних умовах малого бізнесу зосереджувались на виконанні адміністративних завдань, таких як підбір та найм персоналу, часто без участі керівників відділів. Коли компанії стають все більш глобальними, професіонали з кадрових ресурсів виступають діловими партнерами для співбесіди та орієнтування нових працівників на робоче місце. Для складної ділової операції зазвичай потрібен спеціалізований персонал, тому фахівці з підбору кадрів повинні співпрацювати з менеджерами на виробничих лініях.

Ефективне управління людськими ресурсами в компаніях, які ведуть діяльність у всьому світі, вимагає, насамперед, культурної обізнаності та здатності швидко реагувати в динамічних умовах. Фахівці з людських ресурсів, як правило, займаються набором, співбесідою, наймом,

навчанням та розвитком працівників, необхідних підприємствам для досягнення своїх цілей. Вони також встановлюють політику та процедури, розроблені для забезпечення справедливої, безпечної та продуктивної роботи. Управління людьми в міжнародних умовах вимагає мотивації та спонукання співробітників на спільну роботу, навіть коли вони не проживають в одному місці.

Зокрема, фахівці з людських ресурсів підтримують продуктивне середовище, забезпечуючи те, щоб працівники мали відповідні навички та знання для виконання робочих завдань. Вони організовують навчальні курси, які дозволяють працівникам отримати належні повноваження для виконання своєї функції. Це також забезпечує, що компанії дотримуються всіх законодавчих норм. Наприклад, усі компанії повинні бути впевнені, що працівники дотримуються стандартів, що забезпечують безпечне та здорове робоче місце. В Європі робочі ради, що складаються як з роботодавців, так і з працівників, можуть мати мандат на підготовку, яка не охоплена іншими профспілковими угодами.

Фахівці з персоналу, які підтримують міжнародні бізнес-операції, як правило, повинні гарантувати, що різноманітні команди працюють разом. Проводячи семінари з побудови команд, сприяючи прийняттю культурного різноманіття та мотивуючи працівників до досягнення стратегічних цілей, вони допомагають своїй компанії створити сильні команди. Визнаючи, що в деяких країнах індивідуальне визнання відіграє більшу роль, ніж в інших, фахівці з персоналу можуть посилити обізнаність про те, як команди можуть ефективно працювати за кордоном для підтримки прибутковості компанії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Арзамасова О.В. Дефініція «Кадровий потенціал»: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 4. 2015. С. 102–106. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf>
2. Джинчарадзе Н.Г., Боков О.В., Гуревич О.Ю. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в Україні: наукова доповідь. Київ: ІПК ДСЗУ, 2018. 42 с.
3. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71. URL: [http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_2/13.pdf](http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_2/13.pdf)
4. Заремба О.В. Поняття та структура кадрового потенціалу підприємства. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/download/3942/3256>
5. Селіванов С.В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ.

упр. Київ, 2019. 22 с.

URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/138/files/793e0b00-fc28-4680-af9f-200592963cbd.pdf>

6. Колот А.М. Трансформация института занятости как составляющая глобальных изменений в социально-трудовой сфере: феномен прекаризации. *Уровень жизни населения регионов России*. 2013. № 11. С. 93–101.

7. Офіційний сайт Державної служби статистики України  
URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

8. Офіційний сайт Державної служби зайнятості.  
URL: <http://www.dcz.gov.ua>

9. Пандемія трансформувала ринок праці.  
URL: <https://ampua.org/novyny/pandemiya-transformovala-rinok-praci/>

10. Арзамасова О.В. Методологічні підходи до оцінки креативності кадрового потенціалу суспільства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25(1). С. 95–99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2016\\_25\(1\)\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2016_25(1)_15)

11. Іваницька С.Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10.

12. Копча Ю.Ю. Формування системи оцінки кадрової складової підприємства при управлінні потенціалом економічної безпеки. *Економічний вісник Нац. гірничого ун-ту*. 2019. № 2. С. 116–122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2019\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2019_2_14)

13. Скібіцький О.М. Нові компетенції співробітників і нові ролі кадрових служб у формуванні людського потенціалу в умовах упровадження інновацій. *Економіка розвитку*. 2015. № 1. С. 93–98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro\\_2015\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2015_1_16)

14. Шаповал О.А. Теоретико-методичні засади управління кадровим забезпеченням підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4. С. 134–137.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2019\\_4\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_4_26)


**Надія Коваленко,**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та економіки  
Льотної академії Національного авіаційного університету.  
Кропивницький, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-1651-9750>

**Наталія Столярчук,**

старший викладач кафедри менеджменту та економіки,  
Льотної академії Національного авіаційного університету.  
Кропивницький, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0003-1218-388X>

## **ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

Актуальність розвитку процесів діджиталізації в управлінні не зменшується з часом. Розвиток сучасних інформаційних технологій є основою запровадження цифрового менеджменту. Спроби автоматизації управлінських процесів розпочались разом з виникненням комп'ютерної техніки та процесами її активного використання в економіці. Але невідповідність бізнес-моделей та технічних можливостей призвела до неефективного використання різноманітних технічних рішень автоматизації систем управління.

Сьогодні можливості різноманітних цифрових платформ, Інтернет-технологій також не використовується в повній мірі. Причиною цього є низький рівень синергетики знань загального та інформаційного менеджменту в організаціях. Особливо це стосується діяльності підприємств на міжнародному рівні, тому що процеси управління здійснюються дистанційно в мережі. Але таке поєднання потребує дослідження емерджентних властивостей тому що породжуються принципово нові якості та властивості, які можуть бути сформовані тільки в емерджентних цифрових економічних системах.

Моделі цифрового менеджменту розглядаються багатьма науковцями та практиками. Цифрова трансформація розпочалась ще в епоху автоматизації, започаткування організацій, що самонавчаються та мережевої ери бізнесу, який «змінювався зі швидкістю думки». Але епоха Інтернет-речей, цифрових трансформацій XXI сторіччя докорінно змінили бізнес-моделі, бізнес-процеси та ролі менеджерів.

Особливо це стосується міжнародних відносин та системи комунікацій. Принципи менеджменту адаптуються до цифрової епохи,



поєднуючись з емерджентними властивостями підприємств та об'єднань як економічних систем. Саме тому моделювання проектів та іншої діяльності, їх реалізація в онлайн-просторі є актуальним питанням для багатьох міжнародних організацій.

Принципи управління підприємством в умовах розвитку цифрової економіки повинні можуть бути визначені таким чином [1]:

1. Цифрові технології в балансі з сучасними технологіями управління створюють єдиний простір для ефективного менеджменту.

2. Традиційні бізнес-моделі вдосконалюються або повністю змінюються.

3. Постійне технологічне та контентне оновлення інформаційного простору та комунікацій в управлінні.

4. Оптимізація каналів комунікацій та балансу традиційних та електронних моделей бізнесу.

5. Активізація моделей віддаленої праці – аутсорсингу, аутстафінг тощо.

6. Динамічні етапи життєвого циклу продуктів та компаній.

7. Постійний зв'язок з клієнтом за різними каналами та формами.

Інформаційні технології нового покоління та епоха цифровізації в управлінні проектами в контексті швидких змін сучасності потребує зусиль з багатьох напрямків [2]:

- ринки;
- інфраструктура;
- можливості Інтернет-підключення та розвиток високошвидкісного доступу в Інтернет;
- соціальні і культурні аспекти;
- норми і стандарти;
- допрацьована законодавча база;
- контент і дані;
- інвестиції;
- кібербезпека;
- електронний уряд та інші заходи.

Ефективність такої моделі сучасних тенденцій в управлінні проектами, цифрового розвитку суспільства, економіки нового покоління та оцифровки бізнес-процесів також вимагає більшої прозорості і більшої лояльності з боку цифрових платформ: нових пошукових ефективних систем, розробку ефективних і якісних платформ соціальних мереж та сайтів.

Сектор ІТ-послуг, його сегмент програмного забезпечення в управлінні проектами – є головним промисловим диференціатором і

основою для зростаючого спектра інновацій та являє собою одну з найбільш динамічних галузей в світі. Багаточисленні технологічні тренди впливають на розвиток ринку ІТ-послуг. Програмне забезпечення може в значній мірі сприятиме зростанню економіки та підвищувати гарантії чесної і добросовісної конкурентоспроможності в світі і забезпечити створення сотень тисяч робочих місць.

Стратегія розвитку інформаційних технології нового покоління та цифровізації в управлінні проектами представляє все більший інтерес як для вчених-дослідників, для підприємців, так і для всього суспільства світу. Від того, наскільки успішно вона буде реалізована, залежить майбутнє всіх галузей економіки світу.

Стратегія розвитку інформаційних технології нового покоління та цифровізації в управлінні проектами повинна бути націлена:

- на зняття регуляторних бар'єрів, що перешкоджають розширенню торгівлі ІТ-товарами та ІТ-послугами, що обмежують і гальмують розвиток всіх галузей економіки світу;

- служить імпульсом для розширення товарних ринків, дозволить надавати послуги кращої якості, сприятиме реалізації нових проектів і збільшення числа робочих місць;

- з'єднувати продавця і покупця за допомогою забезпечення вільного обігу товарів, послуг, людей і капіталу в Інтернеті;

- розширювати транскордонний доступ до цифрового контенту;

- забезпечувати гармонізацію законодавства країн світу, правила захисту прав споживачів, справедливості конкурентної боротьби.

В той же час, сучасні тенденції стратегії розвитку інформаційних технології нового покоління та цифровізації в управлінні проектами в усіх сферах життя вимагають використання ефективних бізнес-моделей S.M.A.R.T. менеджменту.

Цілі ефективних бізнес-моделей S.M.A.R.T. менеджменту для розвитку інформаційних технології нового покоління та цифровізації в управлінні проектами повинні бути встановлені на рівні всієї організації або на рівні підрозділів, відділів, команд чи окремих рівнів.

В цифрових умовах розвитку інформаційних технології нового покоління та цифровізації в управлінні проектами слід впроваджувати сучасні ефективні принципи бізнес-моделей S.M.A.R.T. менеджменту як: штучний інтелект; необхідність швидкого обміну даними; миттєва реакція; оперативне виконання; ефективність концепції управління; формування нової організаційної екосистеми.

Принципи сучасних бізнес-моделей S.M.A.R.T. менеджменту щодо

розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами є одними з найдосконаліших і вони орієнтовані на:

- планування системи дій для досягнення ефективних результатів проведення запланованих дій;
- перевірки отриманих результатів на їх відповідність попередньо встановленим вимогам;
- коригування системи дій з огляду на якість отриманих результатів.

Впровадження принципів сучасних бізнес-моделей S.M.A.R.T. менеджменту розвитку інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами повинні базуватися на організаційній стратегії та узгоджуватися з корпоративним баченням, місією та цінностями.

Таким чином, в контексті цифрових умов та швидких змін сучасності, зростає потреба у переході від традиційного управління розвитком інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами, заснованого на комп'ютерних програмах, до повністю цифрового інтелектуального управління. Сучасні бізнес-моделі S.M.A.R.T. менеджменту дедалі частіше розглядається як основа розумного управління розвитком інформаційних технологій нового покоління та цифровізації в управлінні проектами, оскільки він сприяє розвитку економіки в умовах глобалізації та трансформаційних змін на основі постійного вдосконалення та дозволяє модернізувати економічні системи зі штучним інтелектом.

Розглянемо процеси формування єдиного простору управління проектом або/і організацією на прикладі використання продукту MindManager, який є складовою цифрофого менеджменту. Цей продукт є основою електронного інформаційного колективного середовища управління з можливістю використання сучасних управлінських методологій та віддаленої роботи різних міжнародних проектів.

Основа будь-якого проекту – створення ментальної карти, що свідчить про те, що не дивлячись на активний розвиток цифрових технологій, головним в управлінні є персонал (колектив, особа) та його потреби відповідно до стратегічних цілей та місії підприємства.

Типові шаблони [3]:

1. SMART-правила.
2. Карта системи збалансованих показників.
3. Різноманітні шаблони ділових нарад та зустрічей з активною колективною роботою та зворотнім зв'язком. Зокрема – Мозковий штурм.

4. Особиста продуктивність – від планування життя до самооцінювання та показників продуктивності.

5. Стратегічне планування

5.1. DESTER-аналіз

5.2. SWOT-аналіз

5.3. Карта бізнес-плану

5.4. PEST-аналіз

5.5. Аналіз п'яти сил

5.6. Аналіз економічної ефективності

5.7. Шаблон для загального стратегічного планування

5.8. Шаблон для бізнес-моделей

5.9. Матриці оцінювання ризиків, витрат за часом, грошовим еквівалентом, трудовими ресурсами

6. Управління ризиками

7. Управління процесами.

8. Управління проектами

9. Прогнозні карти балансу та продажів

10. Карти процесів прийняття рішення

11. Аналітичні карти

12. Карти порівняння та співставлення.

13. Карти вирішення проблеми.

Згідно аналізу трендів розвитку різноманітних сфер діяльності людини визначено, що шляхом до розвитку процесів управління проектами є цифрова трансформація. І шляхом до такої трансформації є інструменти управління в віртуальному середовищі з мінімальною участю людей – цифровий проєктний менеджмент (далі – d-PM) [4].

В традиційному розумінні цифровий проєктний менеджмент розглядається як сукупність процесів, що використовують віртуальну інфраструктуру для планування, управління та контролю за діяльністю команди проєкту, яка може бути географічно розподілена.

Концепцію цифрового управління проектами, сформульовано ряд термінів, що розвивають області знань методології управління проектами і доповнюють її понятійний апарат [5].

Визначення 1. Цифровий проєктний менеджмент (далі – d-PM) – форма проєктного менеджменту, в якій типові процеси управління реалізуються в динамічному цифровому середовищі.

Визначення 2. Цифровий менеджер проєктів (далі – d-MP) – програмно-інформаційна система, яка реалізує типові процеси управління проектами в d-PM.

Впровадження цифрового управління проектами має ряд особливостей, пов'язаних з тим, що частина функцій управління переноситься в віртуальне середовище і перекладається на засоби автоматизації. До таких особливостей можна віднести:

- необхідність розподілу функцій управління між традиційними способами управління (з застосуванням звичних для фахівців методологій – PMI (стандарт PMBoK), P2M, Agile та ін.), та функціями, які виконуються автоматично в засобах автоматизації;

- необхідність створення інструментів управління проектами цифровим проектним менеджером;

- навчання команд проектів не тільки управляти проектами, але ще й взаємодіяти з цифровим проектним менеджером.

Виходячи з цього, впровадження цифрового управління проектами слід розглядати на перетині управлінських функцій з функціями автоматизації. Тому впровадження d-PM вимагає від працівників підприємств змінити той спосіб, в який вони звикли виконувати свою роботу. Необхідний цілісний і комплексний підхід, який включає розробку правильної стратегії впровадження та плану впровадження інструментів управління проектами з елементами d-PM, що враховує всі особливості підприємства, його інформаційну інфраструктуру. Для цього запропоновано:

1. Створити певну надбудову, яка б забезпечила інтеграцію методологій управління проектами (PMBoK, P2M, PRINCE-2) з методологіями створення інформаційних систем і технологій (методології Agile). Ця надбудова буде у вигляді деякої системи принципів, підходів, моделей, структур і схем впровадження інструментів управління проектами з елементами d-PM.

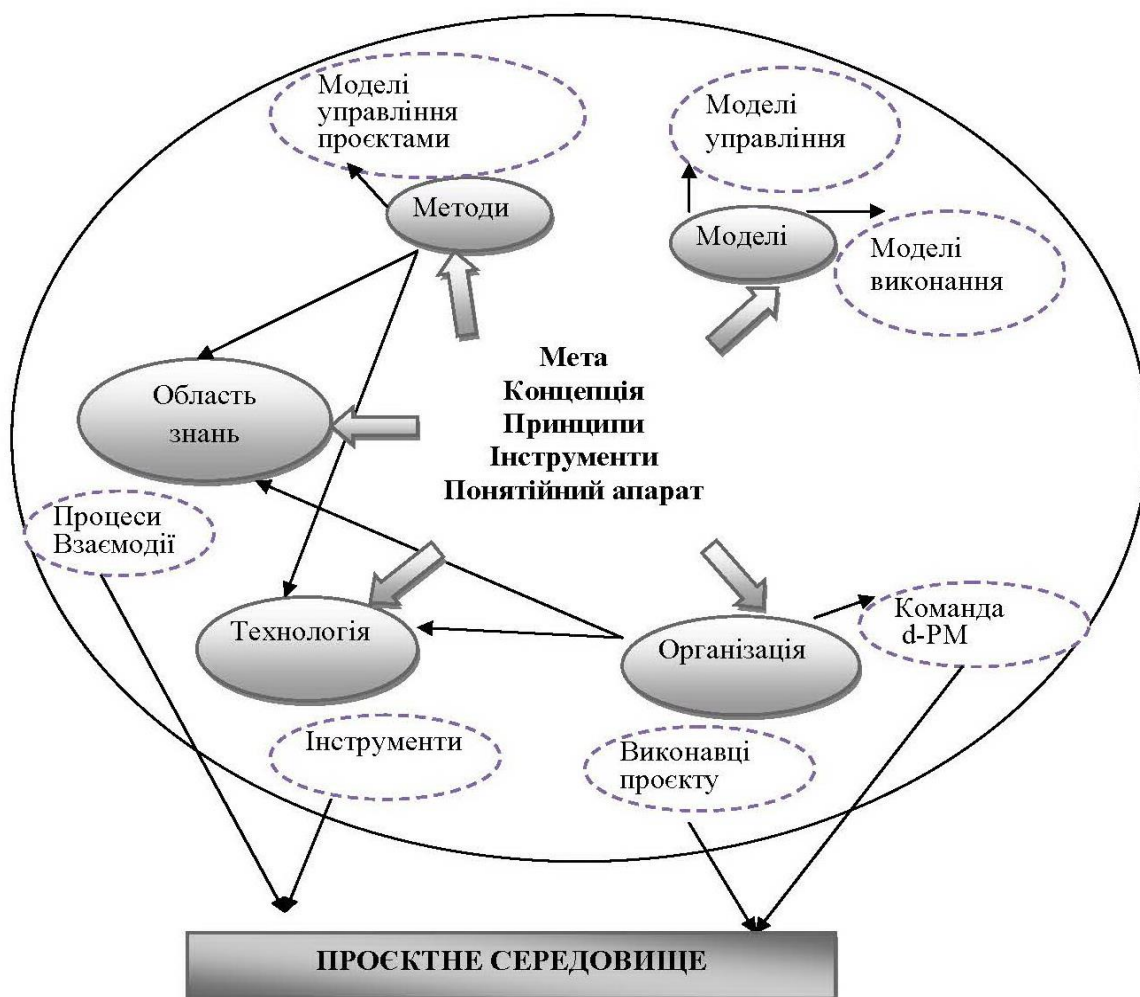
2. Створити методологію управління проектами, яка буде базуватися на інструментах автоматичної ініціації, планування та моніторингу проектів, та дозволить виконувати типові функції управління проектами в цифровому середовищі.

3. Визначення 3. Методологія управління проектами в динамічному цифровому середовищі – система концептуальних положень, моделей, методів, правил і процедур реалізації типових діджиталізованих процесів управління проектами.

В якості динамічного цифрового середовища визначається набір класів об'єктів, які моделюють середовище управління проектами в програмно-інформаційному середовищі сучасних комп'ютерів та залежать від змінних умов зовнішнього середовища.

Така методологія стане основою для продуктивної взаємодії інструментів d-PM з командою проекту на основі чітких правил (інструкцій) по реалізації функцій управління проектами.

Основаючись на результатах проведеного аналізу методологій управління проектами розроблені концептуальні основи методології управління проектами в динамічному цифровому середовищі. Концептуально, методологію управління проектами в цифровому середовищі запропоновано представити у вигляді моделі «АТОММ» (Area of knowledges, Technology, Organization, Models, Methods) – система областей знань, технологій, організації, моделей та методів (рис. 1).



Джерело: складено авторами

Рис. 1 Модель «АТОММ»

В моделі АТОММ кожний елемент представлений як окремий змістовний «протон»:

– Area of knowledge (Області знань) – це визначені області управління проектом в цифровому середовищі, які мають специфічні складові процесів, входів, виходів, інструментів і методів.

– Technology (Технологія) – сукупність методів та інструментів призначених для управління проектами в цифровому середовищі.

– Organization (Організація) – процес систематизації людської та технологічної діяльності в проекті в цифровому середовищі.

– Models (Моделі) – абстрактне представлення процесів реалізації проекту у цифровому середовищі.

– Methods (Методи) – сукупність правил та дій, необхідних для управління проектами.

«Нейтронами» атому є мета, концепція, принципи, інструменти та понятійний апарат методології, які об'єднують протони в одне ціле – ядро атому. «Електронами» атому є засоби методології управління проектами в цифровому середовищі. Сукупність «протонів», «нейтронів» і «електронів» формує методологію управління проектами в цифровому середовищі.

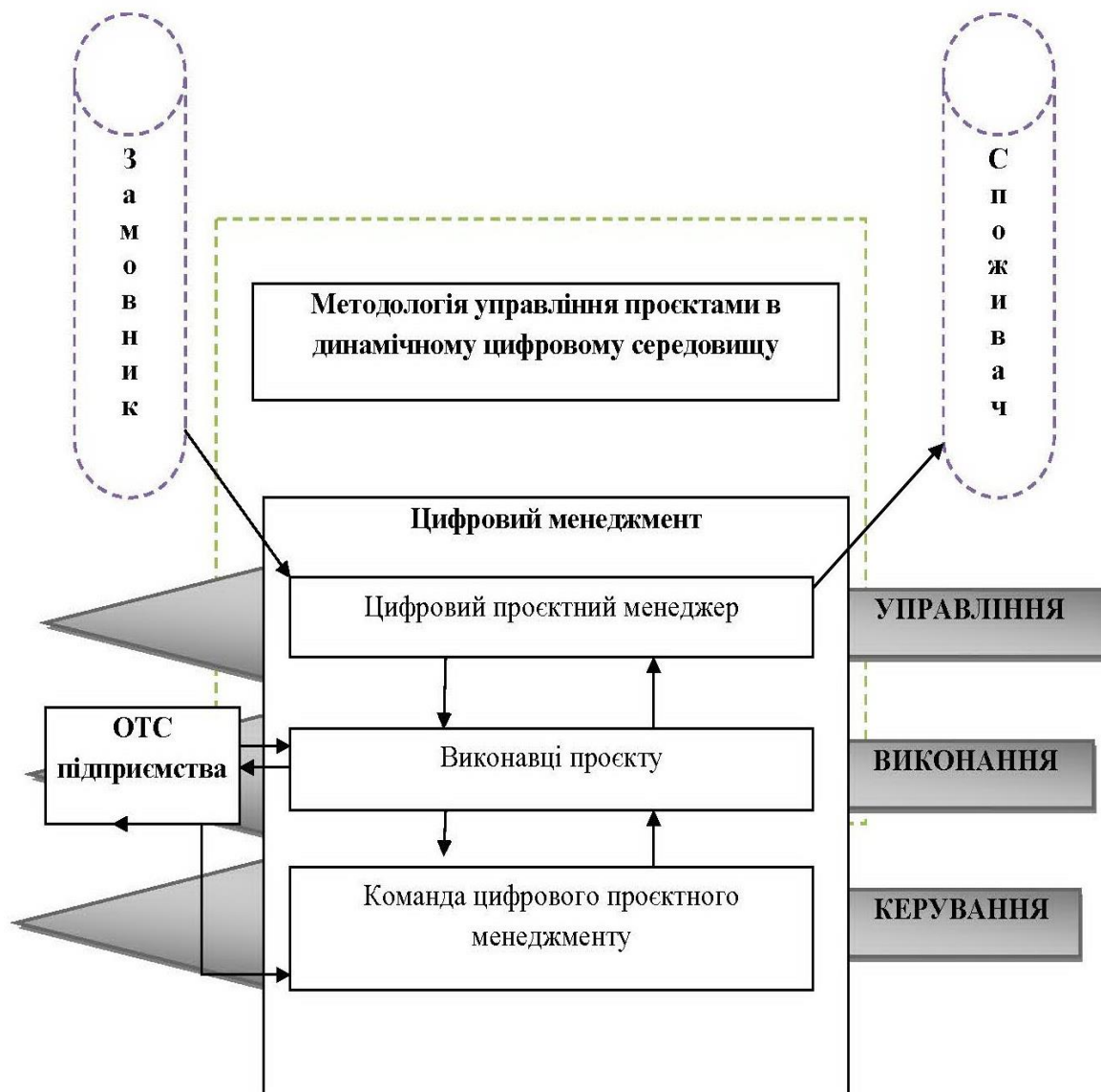
Концептуальна модель «АТОММ» забезпечує визначення усіх компонентів методології управління проектами в динамічному цифровому середовищі, що дозволяє проводити її системне наукове дослідження.

Концептуальна модель взаємозв'язку процесів і принципів управління, виконання, керування в цифровому проектному менеджменті показана на рис. 2.

Шлях до створення методології управління проектами в динамічному цифровому середовищі пролягає через інформаційне середовище підприємства. Точніше, через інформаційні сховища комп'ютерів, в яких буде зберігатись вся інформація для управління проектами.

Тому спочатку запропоновано побудувати таке інформаційне середовище, яке в повній мірі задовольнить всі автоматизовані процеси управління проектами. Визначено, що для цього необхідно побудувати моделі та розробити методи управління інформаційними ресурсами підприємств.

Найбільша проблема в управлінні інформаційними ресурсами в d-PM з'являється тоді, коли виникає необхідність отримати консолідовану інформацію з різних підрозділів підприємства та з різних інформаційних систем. Таким чином, при створенні d-PM, в першу чергу, мова йде про управління всією інформацією, що необхідна для проектної та операційної діяльності.



Джерело: складено авторами

Рис. 2 Концептуальна модель взаємозв'язку процесів управління, виконання, керування в цифровому проєктному менеджменті

Тому, для ефективної проєктної та операційної діяльності головне питання належного управління інформацією. Для його вирішення було розв'язано задачу інтеграції організаційно-технічних систем підприємства. Інтеграція організаційно-технічних систем дозволила об'єднати інформаційні ресурси підприємства в єдиний пул та ефективно управляти цими ресурсами. Це дало можливість контролювати, яка система чи департамент, чи співробітник підприємства повинні отримати чи надати



інформаційний ресурс в d-PM та коли ця подія має статись.

В управлінні проектами, проект тлумачиться як система пов'язаних процесів та отримання кінцевих запланованих результатів, що обмежуються ресурсами та часом.

Проекти за їх призначенням можна розділити на 3 групи [6]:

– стратегічні проекти «прориву» – проекти, реалізація яких вносить кардинальні зміни в елементи організації;

– проекти поліпшення операційної діяльності – проекти, що покращують характеристики елементів організації;

– проекти підтримки відповідності – проекти, що зберігають характеристики елементів організації на необхідному рівні.

Дана класифікація проектів розробляє проектну діяльність для підприємства, що є досить актуальною і саме тому є предметом дослідження статті. В сучасному підприємстві розгляд проектного управління вказує на те, що проект представляє собою шлях управління підприємством та шанс виживання в конкурентному середовищі. Застосування даного розгляду управління проектами на підприємстві здійснюється не лише в діяльності фірми, що націлена на створення ресурсів чи реалізацію продукції, а й внутрішнього розвитку підприємства.

Виконуючи ключові задачі, управління проектами проходить декілька етапів [7]:

1. Аналіз ринку, аналіз ризиків, аналіз потреб, аналіз проблем, аналіз ймовірності успіху проекту.

2. Планування загальних принципів здійснення проекту, визначення вихідних даних для планування проектної діяльності.

3. Планування функцій у проекті.

4. Планування і визначення економічності й ефективності проекту.

5. Здійснення проекту.

6. Передача результатів замовнику проекту або клієнту, звіт про проект.

7. Підтримка при впровадженні результатів.

При впровадженні інформаційних технологій, фірми мають змогу вдало керувати проектами, налагоджувати зв'язок між учасниками проекту, знаходити та оперативно реагувати на відхилення, складати звітність по всім етапам проекту та мати змогу швидко здійснювати контроль.

Інформаційна технологія – це поєднання процедур, що реалізують функції збору, накопичення, зберігання, обробки і передачі даних на основі використання відібраного комплексу технічних засобів за участі управлінського персоналу [8]. Саме тому існує тісний зв'язок із

програмним та технічним оточенням інформаційної технології.

Автоматизована інформаційна технологія має такі складові, як: технічні пристрої, персонал, програмне забезпечення та організаційно-методичні матеріали, що пов'язані у технологічну лінію. Дана лінія забезпечує збір, передачу, накопичення, зберігання, опрацювання, використання і поширення інформації. Процеси трансформації вхідної інформації в результативну складають основу технології обробки даних. Головною метою інформаційної технології є досягнення необхідної інформації достатнього рівня якості на конкретному носії. І як результат, будь-яка інформаційна технологія завершується виробництвом інформаційного продукту [8].

Інформаційні системи управління проектами використовуються для вирішення таких завдань:

- розробки розкладу виконання робіт проекту;
- визначення критичного шляху і резервів часу виконання робіт проекту;
- визначення потреби проекту у фінансуванні та ресурсах;
- визначення рівня завантаженості ресурсів;
- аналіз ризиків;
- ведення проекту;
- аналіз відхилень виконання робіт від запланованого і прогнозування основних параметрів.

До основних якісних переваг використання систем управління проектами належать:

- підвищення контролю над проектами;
- класифікація проектів у міру значущості, поставленим цілям, очікуваному результату і це дає змогу стратегічно важливим проектам надавати пріоритет в ресурсах та фінансуванні;
- оптимізація розкладу проекту дозволяє найефективніше розподілити ресурси компанії. При цьому враховується доступність ресурсів, пріоритетність проектів, графіки постачання ресурсів, обмеження у фінансуванні;
- передача отриманого досвіду. Досвід отриманий в процесі реалізації проектів може використовуватися для уникнення помилок в майбутніх проектах та зменшення часу для планування проектів;
- чітке планування робіт.

Інформаційні технології управління проектами дозволяють автоматизувати одну або декілька складових управління проектами: складання календарного плану робіт, управління ресурсами, витратами,

ризиками, якістю тощо. Системи автоматизації управління проектами містять такі структурні елементи:

- засоби для календарно-сітьового планування,
- засоби розв'язання окремих задач (серед них слід виділити допроектний аналіз, розробку бізнес-планів, аналіз ризиків, управління строками, управління витратами),
- засоби для організації комунікацій між виконавцями проекту.

В автоматизованій системі управління проектами зазвичай модель проекту будується на основі трьох елементів [9]:

- структури робіт проекту;
- структури ресурсів;
- матриці призначення ресурсів на роботи проекту.

Нині розроблено кілька сотень систем, за допомогою яких можливо реалізувати функції календарного планування і контролю проектів. Серед яких – Microsoft Project, Open Plan Professional, Spider Project, Sure Trek Project Manager, Primavera Project Planner (P3), Time Line, CA Super Project, Project Scheduler, Turbo Project, Artemis Views [10].

Розглянемо детальніше деякі інформаційні системи управління проектами. Для наочного сприйняття переваг і недоліків інформаційних систем, зведемо їх у порівняльну таблицю [11].

Підприємства, впроваджуючи інформаційні системи управління проектами, мають усвідомлювати, що експлуатація даних систем потребують деяких змін в процесі управління проектами. Їх реалізація включають багато функцій, що мають вплив на роботу всіх підрозділів підприємства.

Саме тому підприємство має здійснити структурно послідовні дії щодо підключення нової інформаційної системи управління проектами. Сам процес необхідно піддати системному підходу, що складається з планування комплексу робіт і контроль за їх здійсненням.

Після проведення теоретичних досліджень моделей впровадження інформаційних технологій підприємство використовує їх для подальшого ефективного управління проектами та контролю виконання проектів шляхом автоматизації, що робить керування проектами підприємства значно швидкою та вірною.

Таблиця  
Інформаційні системи управління проєктами


| ІСУП     | Пакет MS Project  | SureTrak Project Manager   | Primavera Project Planner (P3)  | Primavera Project Planner for the Enterprise (P3e)  |
|----------|---|--|---|---|
| Переваги | <ul style="list-style-type: none"> <li>– легкий інтерфейс;</li> <li>– може бути інтегрований з іншими програмними продуктами Microsoft;</li> <li>– підтримка обміну інформацією із Microsoft Outlook;</li> <li>– передача робочій команді дані про завдання, і в зворотному напрямі – робоча команда може інформувати керівника про всі зміни в робочому календарі</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– для використання на нижніх рівнях управління;</li> <li>– інтерфейс системи доступний набір інструментів (до 20 рівнів);</li> <li>– реалізовано 9 типів робіт, усі залежності між роботами, 10 типів обмежень;</li> <li>– пропонується метод Monte Carlo (оцінює ймовірність невиконання проєкту в задані строки)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– професійний пакет управління проєктами;</li> <li>– призначена для аналізу ризиків проєкту через визначення ймовірності часу і вартості робіт і проєкту в цілому</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– для роботи із складними багаторівневими ієрархічними проєктами;</li> <li>– аналіз витрат;</li> <li>– аналіз ризиків;</li> <li>– ресурсне планування</li> </ul> |
| ІСУП     | Пакет MS Project  | SureTrak Project Manager   | Primavera Project Planner (P3)  | Primavera Project Planner for the Enterprise (P3e)  |
| Недоліки | <ul style="list-style-type: none"> <li>– цей пакет надає мінімальний набір засобів для планування й управління ресурсами. У Microsoft Project 98 як ресурси можна планувати лише людей і обладнання;</li> <li>– пакет не русифікований, тому для ефективного використання цих засобів потрібне знання англійської мови, зокрема термінології управління проєктами</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– обмеження за кількістю календарів;</li> <li>– дозволяє описати лише 30 додаткових календарів</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– обмеження за кількістю календарів;</li> <li>– дозволяє описати лише 30 додаткових календарів.</li> <li>– обмеження графіків за рахунок кількості ресурсів</li> </ul>       |   |

### Список використаних джерел

1. Балан А.А. Інтегрування моніторингу і оцінки інвестиційного проекту з енергозбереження в систему контролю діяльності підприємства на засадах контролінгу. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 4(14). С. 180–185. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n4.html>
2. Сторожилова У.Л. Інформаційні технології та цифровізація в управлінні проектами. Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців. 2020. С. 223–226.
3. Wrede M., Velamuri V.K., Dauth T. Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital. *Managerial and Decision Economics*. 2020. Vol. 41. № 8. P. 1549-1567. <https://doi.org/10.1002/mde.3202>
4. Башинська І.О., Новак Н.Г. Ефективне управління проектами підприємства. *Інфраструктура ринку: електрон. наук.-практ. журн.* 2020. № 6. С. 113–117.
5. Башинська І.О., Хрїстова А.В. Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні проектами. *Економічний журнал Одеського політех. ун-ту*. 2017. С. 7–12.
6. Kovalenko O. General Model of the electronic information environment, based on the Mirrors concept". *Scientific works of Vinnitsa National Technical University*. 2019. № 4. P. 17–25.
7. Єгорченкова Н.Ю., Єгорченков О.В. Концепція електронного проектного менеджменту в діяльності сучасного бізнесу. International science conference "The modern trends in the development of business social responsibility". Lisabon, Portugal, 19 may 2020. P. 191–193.
8. Матвієнко О. Менеджмент інформаційних систем і його місце в галузі сучасного управління. *Вісник Книжкової палати*. 2019. № 4. С. 27–29.
9. Kovalenko N.O. Information management as an element of increasing the efficiency of the airline corporate activity. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: зб. наук. праць*. 2021. № 3/4. С. 131–137.
10. Müller Klaus-Christoph. Getting Started with Digitization. How to Find the Right Strategy for Your Enterprise. <https://itelligencegroup.com/wp-content/usermedia/expert-paper-digitization-strategy-glo-en.pdf>
11. Морозов В.В. Інформаційні системи і технології в управлінні проектами. Планування проектів у MS Project: навч. посібник. Київ: Ун-т економіки та права "КРОК", 2019. 167 с.

**Віталій Баранов,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та економіки  
Льотної академії Національного авіаційного університету.  
Кропивницький, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0001-7826-7184>

## **РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ**

Розглянуто зміни, які відбуваються в системі проєктного менеджменту в умовах переходу до цифрової економіки. Досліджено особливості використання технології штучного інтелекту, машинного навчання, експертних систем у проєктній діяльності. Визначено відмінні риси цифрових інструментів проєктного менеджменту, проаналізовано вплив цифрових технологій які використовують штучний інтелект на специфіку організації проєктної діяльності організації. Результати дослідження можуть бути використані в практиці та теорії проєктного менеджменту для вирішення широкого кола сучасних завдань пов'язаних з впровадженням спеціалізованого програмного забезпечення на основі штучного інтелекту у сфері управління проєктами.

Проведено дослідження реалізації інструментів цифрового проєктного менеджменту через використання необхідного технічного забезпечення та здатність команди проєкту впроваджувати та використовувати відповідні інноваційні процедури. Досліджено функціонування елементів спеціального програмного забезпечення, які забезпечують ефективне використання інструментів цифрового проєктного менеджменту. Показано, що на основі традиційних підходів в управлінні проєктами, заснованої на вивчених та відпрацьованих елементах та застарілій на даний час теоретичній базі, з'являється нова модель проєктного менеджменту яка базується на обов'язковому використанні програмного забезпечення на основі штучного інтелекту для автоматизації управлінської діяльності, що своєю чергою відкриває принципово нові можливості в організації проєктної діяльності в умовах глобальної цифровізації суспільства та економіки.

Ефективність проєктного менеджменту завжди визначає успішність реалізації будь-якого проєкту, а помилка у прийнятті управлінського рішення особливо на початкових стадіях створення, розробки або планування проєкту може бути критичною. Кожний окремий проєкт це практично завжди унікальна подія яку дуже важко стандартизувати, однак процеси що охоплюють процеси управління проєктами у великій мірі

піддаються стандартизації. Практика проектного менеджменту свідчить про те що більш ніж половини часу роботи керівника проекту витрачається на виконання адміністративних задач частина з яких може бути автоматизованою, а інша частина опрацьована за допомогою сучасних інформаційних технологій, таких як штучний інтелект.

Штучний інтелект (ШІ), Artificial Intelligence (AI) — широке поняття, яке охоплює будь-які технології, які відтворюють людське мислення і такі навички, як, наприклад, розуміння складної інформації, самостійне виведення висновків і здатність вести осмислений і зв'язний діалог. ШІ вже освоїв рутинні функції та почав проникати у сфери, які раніше були підвладні тільки людині. Сфера застосування ШІ на сучасному етапі розвитку вже охоплює та управління проектами. Штучний інтелект є безальтернативним інструментом впровадження аналітичних додатків в галузі проектного менеджменту (Project Management PM).

В умовах глобальної цифровізації економіки обсяги інформаційного навантаження зростають великими темпами та для того, щоб адекватно реагувати на зміни які відбуваються на ринках, не втратити конкурентні позиції, підтримувати високу продуктивність команди проекту необхідно отримати, опрацювати та проаналізувати великий обсяг даних. Сьогодні лише технології побудовані на основі штучного інтелекту дозволяють опрацювати великий обсяг неструктурованих даних, відповідно їх систематизувати, проаналізувати та виявити закономірності та взаємозв'язки на рівні який людина охопите не може.

### ***Параграф 1***

#### ***Технології та тренди використання штучного інтелекту які змінюють підходи до проектного управління***

Слід зразу відзначити що штучний інтелект, машинне навчання та глобальна роботизація кардинально трансформують філософію управління проектами. Вплив використання систем на основі штучного інтелекту сьогодні важко переоцінити, він значною мірою визначає успіх реалізації проекту. Дослідження великої кількості раніше виконаних проектів використовується для навчання штучного інтелекту, для того, щоб більш ефективно допомагати керівнику проекту на усіх стадіях його реалізації, включно з оцінкою термінів та ресурсів, комунікації, ідентифікацію та управління ризиками та інше [9].

Розвиток машинного навчання, яке є основою функціонування систем на базі ШІ, знаходиться сьогодні лише на початковій стадії щодо його використання в управлінні проектами, однак близько 30% проектів вже його використовують. Сфера застосування машинного навчання дуже

широка. Так технологія машинного навчання дозволяє опрацьовувати звичайний графік та визначати ділянки де проєкт можливо прискорити. ШІ здатен в окремих випадках відігравати ключову роль у прийнятті управлінських рішень та значно економити час на їх формування. Оскільки прийняття рішень необхідне протягом всього проєкту керівники які використовують спеціалізоване програмне забезпечення на основі ШІ озброєні якіснішою аналітикою щодо проєктних процесів. Алгоритми машинного навчання допомагають зрозуміти проєктним менеджерам який функціонал ПЗ не використовується або використовується недостатньо.

Важливими складовими зовнішнього оточення машинного навчання є Data Science та Data Mining, також практичне застосування знаходять програмні бібліотеки інтелектуального аналізу даних, алгоритмів оптимізації та об'єктивно-орієнтовного програмування [7].

Взагалі методи машинного навчання поділяють на чотири основні групи: класичне навчання, навчання з підкріпленням, нейромережі та глибоке навчання, ансамблеві методи.

Класичні методи машинного навчання поділяються на: навчання з вчителем (supervised learning) та навчання без вчителя (unsupervised learning). Методи навчання з вчителем передбачають початкові дані та набір раніше заданих класів. Для такого навчання необхідна відповідна вибірка, яка містить визначені зразки різних класів. Методи навчання без вчителя не потребують навчальних даних, однак вони не ставлять у відповідність даним які вводять визначений клас, а лише досліджують взаємозв'язки у даних та розділяють початкові дані на однакові групи.

Класичні процедури навчання з підкріпленням на кожному етапі полягають в оцінюванні на кожному етапі модель стану майбутнього, присвоюють цінність кожній дії, а потім відбирають дію з найвищим значенням цінності, але зараз з'явилися моделі, які використовують нові методи прийняття рішень.

Нейромережа на відміну від інших підходів діє не лише згідно із заданим алгоритмами та формулами, але використовує і попередній досвід. Глибинне навчання дозволяє не тільки удосконалювати певну модель, але і передбачати кінцевий результат виходячи з вхідних даних, при цьому для навчання мережі можна використовувати як контрольоване, так і безконтрольне навчання [3].

Ансамблеві методи, які мають різні назви (mixture of experts, committee machines, classifier ensembles, classifier fusion та інші) засновані на ідеї навчання кількох (базових) класифікаторів в межах однієї



навчальної вибірки та комбінації їх прогнозів для нових об'єктів.

Складність проектів в умовах цифрової економіки передбачає зростання трудомісткості їх реалізації, збільшення вартості та тривалості. В сучасних умовах ефективно управління проектами може здійснюватись лише опираючись на досконалі алгоритми та процедури управління. Використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання це наступний етап еволюції проектного менеджменту та автоматизації управлінської діяльності. Наприклад системи на основі штучного інтелекту та алгоритмів сентиментального аналізу можуть опрацьовувати повідомлення клієнтів, щоб в будь-який час зрозуміти та ідентифікувати їх потреби [1]. Такі системи дозволяють миттєво надавати команді проекту засоби які здатні ефективно розв'язувати проблеми та запити клієнтів, або можливість оперативно відповісти на питання які виникли. Своєю чергою це дозволить менеджменту проекту підтримати зацікавлені сторони у продуктивній реалізації проекту.

Машинне навчання також застосовується при розробці ієрархічної структури робіт, яка містить взаємозв'язки, задачі, обмеження у межах певного проекту. Програмне забезпечення проектного менеджменту яке підтримує алгоритми машинного навчання може автоматично перетворювати ієрархічну структуру робіт в інтелектуальні карти та додатково виокремлювати ІСР-задачі та зв'язки між ними. Крім того, штучний інтелект на основі машинного навчання за допомогою бази знань організації може здійснювати планування задач та пропонувати команді проекту основні показники ефективності. Такі системи здатні розуміти ІСР та пропонувати набір альтернативних графіків для виконання проекту. Розумні когнітивні системи здатні ідентифікувати навіть окремі функціональні зв'язки між задачами та опираючись на це відповідно планувати графік. При потребі, або через зміни у ході реалізації проекту графік може бути змінений у залежності від продуктивності команди проекту. Це не лише дозволяє підвищувати продуктивність праці, але і допомагає покращити командну роботу. Програмне забезпечення на основі машинного навчання можуть визначати чи правильно реалізується проект чи існує ймовірність відхилення виконання окремих завдань або етапів. Зрозуміло що використання систем на основі штучного інтелекту передбачає постійне інформаційне їх супроводження. Команда проекту повинна вчасно і правдиво вносити необхідні дані у систему для того, щоб алгоритми ШІ могли адекватно аналізувати поточний стан проекту та надавати правдиву та корисну інформацію менеджменту проекту. Сучасні когнітивні системи можуть прогнозувати результати проектів

опрацьовуючи для цього величезні обсяги даних які містяться у системі та враховують навіть незначні фактори якими нехтують при спрощенні проектних розрахунків. Все це у комплексі дозволяє керівнику проекту вчасно приймати необхідні управлінські рішення та уникати критичних ситуацій під час реалізації проекту. Менеджмент проекту може використовувати системи штучного інтелекту на основі машинного навчання для моніторингу якості реалізації проекту, а також ретельно аналізувати складні контакти, їх умови та обов'язки які у них закладені. Все це у сукупності дозволяє не лише підвищувати загальну ефективність реалізації проекту, а й вивільнити час керівництва для вирішення стратегічних завдань та поточних проблем [5].

Ще одним трендом виступають експертні системи (Expert systems) які надають керівникам проекту додаткові інструменти для прийняття управлінських рішень, наприклад такі як дерева рішень. ПЗ може аналізувати шаблони експертних рішень і використовуючи можливості ШІ надавати менеджерам проекту найбільш ефективні варіанти управлінських рішень.

Додатки для управління проектами також активно використовують глибинне навчання (Deep learning) завдяки чому можливо прогнозувати працезатрати, відстежувати хід виконання проекти та постійно оновлювати прогнози щодо його реалізації. Глибинне навчання також є високоефективним у розпізнаванні мови та у різних системах спілкування. Для глибинного навчання важлива якість та кількість вхідних даних, чим їх більше, тим точніше робота усієї системи [7].

Також важливим моментом виступає роботизація бізнес-процесів (Robotic process automation), яка є однією з перших технологій для підтримки задач адміністрування проектних менеджерів. Ця технологія широко застосовується тому що виявилось достатньо легко автоматизувати напрямки роботи які традиційно не були автоматизовані: людські або паперові операції. Таким прикладом є рахунки-фактури які передбачають що персонал затверджує платіжні рахунки та вносить їх у платіжну систему, але більшість з подібних операцій можливо автоматизувати.

Сучасні проекти відзначаються зростанням рівня складності їх проектування, реалізації та управління, тому в сучасній проектній практиці використовуються цілі методики щодо штучного інтелекту. Розглянемо такі з них як: Knowledge Discovery in Databases, Cross-industry standard process for data mining, ASUM.

Knowledge Discovery in Databases (KDD) це підхід якій передбачає широкий процес пошуку знань та використовує визначені методи

інтелектуального аналізу даних на високому рівні опрацювання даних. Він охоплює машинне навчання, розпізнавання образів, роботу з базами даних, використання статистики, штучного інтелекту, збору знань для експертних систем та візуалізації даних [6].

Суть KDD полягає в отриманні необхідних знань через опрацювання великих баз даних. Це відбувається з використанням методів інтелектуального аналізу даних для ідентифікації інформації яку можна визначити як знання відповідно до чітких критеріїв на підставі використання бази даних одночасно з необхідною попередньою обробкою бази даних, підрахунком та перетворенням.

Алгоритм пошуку та ідентифікації на основі даних передбачає:

- очищення та попередню обробку даних;
- зведення та прогнозування даних;
- вибір задачі інтелектуального аналізу даних;
- вибір алгоритму або декількох алгоритмів інтелектуального аналізу даних;
- інтелектуальний аналіз даних;
- інтерпретація сформованих зразків;
- консолідація відкритих знань.

Cross-industry standard process for data mining (CRISP-DM) це галузевий стандарт, аналітична модель життєвого циклу дослідницького проєкту, де реалізовані загальні принципи які використовують експерти з ШІ. CRISP-DM є найбільш популярною платформою для реалізації проєктів машинного навчання завдяки спеціальним інструментам які дозволяють розв'язувати задачі інтелектуального аналізу даних. CRISP-DM складається з таких елементів розуміння бізнес-цілей (Business Understanding), вивчення даних (Data Understanding), підготовка даних (Data preparation), моделювання (Modeling), Оцінка (Evaluation), впровадження (Deployment).

Альтернативою CRISP-DM виступає ASUM. У теперішній час основним користувачем ASUM є компанія IBM яка спершу модернізувала CRISP-DM у власний продукт SPSS Modeler, а потім випустила допрацьовану версію під назвою ASUM [4].

ASUM (Уніфікований метод аналітичних рішень) це фактично покрокове керівництво щодо проведення повного життєвого циклу реалізації завдань IBM Analytics. Головна мета його розробки полягає у скороченні часу, який витрачається на виконання певних процесів. Також відбувається оцінювання та зниження ризиків через встановлення особливої послідовності які підвищують продуктивність у цілому.

ASUM реалізується через такі фази: аналіз; розробка, проєктування,

здум; налаштування та збирання; впровадження; управління та оптимізація. Кожна з цих фаз є елементом управління проектами який чітко контролюється та забезпечує послідовність та координацію.

## **Параграф 2**

### **Практика використання програмних рішень на основі штучного інтелекту у проектному менеджменті**

Використання технології штучного інтелекту у сфері управління проектами налічує понад три десятиріччя. Так у 1987 році вийшла відома на весь світ стаття Уільяма Хослі «Використання додатків штучного інтелекту в управлінні проектами». У той же період за ініціативою NASA було закінчено дослідження ефективного застосування технології штучного інтелекту в управлінні проектами [4].

В теперішній час використовується велика кількість рішень з використанням ШІ які можна умовно поділити на два класу (рис. 1):

- віртуальні помічники керівника проекту;
- штучний інтелект в системах управління проектами.

Серед віртуальних помічників проекту можна виділити такі:

PMOtto.ai – «віртуальний помічник» керівника проекту який був представлений у 2017 році Allan Rocha та Ricardo Vargas. Це сервіс поєднує у собі функції чат-бота та інтерфейс взаємодії з різними системами та додатками щодо управління проектами, такими як Microsoft Office 365 Project Online. PMOtto дозволяє учасникам проекту ефективно взаємодіяти з використанням смартфона або вебчату. Можливо інформувати про виконання конкретних завдань, доводити інформацію про поточні або потенційні ризики, швидко формувати необхідні інформаційні запити та надсилати відповіді. Даний сервіс здатен ідентифікувати мову та текст та перетворювати їх у відповідні команди для інформаційних систем. ШІ PMOtto може також надавати рекомендації щодо реалізації проекту, які ґрунтуються на використанні технології машинного навчання та відповідних алгоритмах, які сформовані з використанням великої кількості комбінацій профілів управління різними проектами протягом 20 років [10].

Lili.ai – це розробка яка направлена на оптимізацію бюджетів проектів та підвищення ефективності проектного управління. Lili.ai створений французькими винахідниками також як віртуальний помічник керівника проекту. Алгоритми ШІ Lili.ai гарно себе зарекомендували та отримали кілька нагород серед яких CogX AI Rising Star Award, та є учасником престижного конкурсу X-Prize. Слід додати що ШІ Lili.ai веде власний блог Liliai.blog [11].

| <b>Програмне забезпечення на основі штучного інтелекту</b>   |  |
|--|--|
| <p>Віртуальні помічники керівника проекту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– PMOtto.ai;</li> <li>– Lili.ai;</li> <li>– Autodesk Construction IQ;</li> <li>– Бітрікс24;</li> <li>– ШІ як асистент у Agile-проектах;</li> <li>– Платформи для створення віртуальних помічників;</li> <li>– Azure Bot Service;</li> <li>– Dialogflow;</li> <li>– Redbooth</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Штучний інтелект в системах управління проектами:</li> <li>– Smart Projects;</li> <li>– Aurora;</li> <li>– Liquid Planner;</li> <li>– Infosys Nia Contracts Analysis;</li> <li>– PsodaVision;</li> <li>– Cloverleaf;</li> <li>– PineStem;</li> <li>– Tara.ai</li> </ul> |

*Рис. 1 Програмні рішення на основі штучного інтелекту у проектному менеджменті*

Autodesk Construction IQ (раніше відомий як Project IQ) – віртуальний помічник розроблений переважно для об’єктів будівництва. ШІ використовуючи методи машинного навчання збирає та аналізує дані щодо якості та безпеки об’єктів будівництва, можливих ризиків, розраховує ймовірність зсуву запланованих термінів виконання і т. ін. Construction IQ використовує результати спостережень, аудитів, журналів технагляду, фотографій, технічних завдань, звітів виконавців та інші джерела для глибокого аналізу та виявлення потенційних ризиків по проекту. Отримані результати відбиваються у Project Home – у вигляді єдиного вікна в якому розміщена найбільш важлива інформація щодо проекту: прогрес виконання робіт, інтерактивна модель об’єкта, інформація з камер спостережень та ін.. Такий інтерфейс є дуже зручним для користувачів і дозволяє оптимізувати роботу не лише керівника проекту.

Серед цифрових інструментів щодо управління проектами можна відмітити й Бітрікс 24. Його функціонал дозволяє створювати нові задачі у межах проекту, призначати або змінювати відповідальних виконавців, актуалізувати статус виконання задач, відправляти необхідні листи та виконувати багато інших доручень. На цій же платформі був розроблений Бітрікс 24. Ассісетіт, можливості якого дозволяють працювати з поширеними голосовими сервісами такими як Яндекс Аліса або Google

Assistant. Використання голосового сервісу дозволяє більш ефективно організувати роботу команди проекту, видавати завдання виконавцям, призначати робочі зустрічі та наради, спілкуватись виключно в середовищі проекту [11].

У 2019 році в межах 41-ї Міжнародної конференції з розробки програмного забезпечення яка пройшла в Монреалі у Канаді була презентована архітектура віртуального помічника гнучких (agile) проектів. Такий помічник буде вкрай корисним для гнучких команд для ідентифікації елементів беклогу, уточнення елементів, планування спринту, моніторингу виконання спринту та управління ризиками.

Також існує і дещо інший підхід щодо створення віртуальних помічників. Такі помічники, а також чат-боти можна створювати за допомогою відповідних платформ які містять відповідний набір інструментів. Один з подібних ресурсів Azure Bot Service розрахований на створення рішень корпоративного рівня, інший, Dialogflow, інтегрований з різними системами такими як Redbooth, може використовуватись для управління проектами [9].

До систем управління проектами можна віднести системи які використовують штучний інтелект:

Smart Projects – це складний комплекс управління проектами який містить набір відповідних додатків які забезпечують підтримку повного циклу менеджменту проектів. Цей інтелектуальний продукт використовує такі технології як мультиагентні системи, онтології (бази знань) та мерецентричний підхід для побудови складних систем планування та управління.

Інший продукт це Augora який орієнтований на створення оптимальних календарно-мережових графіків проектів. Для цього використовуються технології штучного інтелекту, а також застосовуються відповідні правила та знання щодо планування. Передбачена також можливість для користувачів доповнювати знання системи правилами які притаманні лише для конкретної сфери. Цікавою є історія створення даної платформи: спершу вона розроблялась на замовлення NASA для екстреної допомоги у розв'язанні критичних задач планування зі складними обмеженнями, але потім система виявилась необхідною для використання в інших організаціях. Augora безпосередньо розроблена з орієнтацією на великі проекти зі складними обмеженнями та вимогами до ресурсів що використовуються [11].

Цікавим прикладом динамічного інтелектуального планувальника є Liquid Planner, який автоматично корегує очікувані дати завершення задач

проекту, у випадку зміни термінів, а також коли ресурси розподіляються на інші проекти або коли інші роботи набувають вищій пріоритет.

Заслуговує уваги Infosys Nia Contracts Analysis, платформа штучного інтелекту яка автоматизує як бізнес, так і IT-процеси. Дана архітектура дозволяє власним клієнтам використовувати потужні алгоритми ШІ для вирішення широкого круга задач, а один з її модулів, Nia Contracts Analysis, використовує машинне навчання та соматичне моделювання для оптимізації управління контрактами, прискорення перевірки контрактів та зниження ризиків щодо їх укладання. Застосування цього додатку найбільш ефективно для особливо складних проектних договорів, які складаються з сотень сторінок, містять багато уточнень, доповнені різноманітними ціновими схемами та умовами постачання, що можуть змінюватись з часом.

Відмінність додатку PsodaVision який також використовує технологію машинного навчання полягає у можливості синхронізувати фізичні та цифрові Канбан-дошки. Штучний інтелект програми опрацьовує фізичне зображення та переносить його в цифрове поле [9].

Оболонка Cloverleaf допоможе керівнику проекту сформувати та налаштувати ефективну команду для результативної спільної діяльності. ШІ бере на себе деякі з функцій HR-менеджера, порівнює особисті якості та навички виконавців, для того, щоб оптимізувати роботу всієї команди.

PineStem також використовує штучний інтелект, однак спроектований виключно для IT-проектів. Цей додаток формує ефективну команду з розробки програмного забезпечення, визначає найбільш ефективних співробітників для конкретних видів робіт виходячи з аналізу їх попередньої роботи. Технології машинного навчання дозволяють удосконалювати PineStem в міру зростання його бази даних. Використання цього сервісу доцільне в Agile-проектах, де він відстежує кожний спринт щоденно та інформує всю команду проекту про стан виконання відповідних робіт, наскільки все йде за планом з врахуванням темпів виконання та наявних помилок. Аналізуючи поточні дані та накопичений досвід PineStem визначає загальну продуктивність команди, коректність відведених строків виконання, а це своєю чергою дозволяє керівнику проекту своєчасно приймати необхідні управлінські рішення та вживати корегуючі заходи для повернення проекту в межі плану.

TARA AI – платформа, яка за допомогою ШІ, машинного навчання супроводжує проекти на всіх стадіях. Дана система може формувати варіанти реалізації проекту в межах виділеного бюджету, допомагає з формуванням команди проекту, а також пропонує ряд інших сервісів щодо

підтримки, контролю та аналізу виконання робіт по проекту [11].

Приведений перелік додатків та спеціалізованих платформ не є вичерпним. Він лише демонструє можливості використання технології штучного інтелекту, машинного навчання у сфері проектного менеджменту. Поряд з цим представлені та аналогічні цифрові інструменти є лише помічниками керівника проекту які мають лише функції, що доповнюють та супроводжують. Мова не йде про повноцінну заміну керівника на штучний інтелект, а про створення більш ефективних умов роботи для менеджера, звільнення його від рутинної роботи, та автоматизації багатьох другорядних завдань. Штучний інтелект дозволяє керівнику проекту сконцентруватись на сферах які важко формалізувати, таких як управління комунікаціями та очікуваннями, врегулювання конфліктів, стратегічне планування та інше. Також слід наголосити на тому що використання високих технологій машинного навчання, штучного інтелекту потребує достатньо високого рівня дисципліни та культури проектного менеджменту. Надійність та результативність роботи ШІ багато в чому залежить від своєчасності та правдивості даних які вносяться до системи.

Як в будь-якої технології, так і в додатках з використанням ШІ є свої переваги та недоліки, проаналізуємо їх [9].

Перевага перша: штучний інтелект незамінний при обробці великих об'ємів даних. Застосовувати ШІ особливо ефективно у випадках коли команда працює з проектом який має тривалий термін виконання або містить великі обсяги даних які потрібно постійно аналізувати. В цьому випадку додатки на основі ШІ використовують для швидкого аналізу інформації, формування висновків та прийняття необхідних рішень.

Недолік перший: більшість додатків для управління проектами знаходяться на початкових стадіях розробки. Наприклад нещодавно був презентований додаток для управління Agile-проектами та не дивлячись на те що він має значний функціонал самі розробники говорять про те що це лише початкова версія для майбутніх досліджень і доопрацювань. Перед компаніями в більшості випадків стоїть складний вибір: або піти шляхом тестувальників нових технологій на базі ШІ для управління проектами або дочекатися коли буде пройдено етап відпрацювання помилок програмного забезпечення. Слід також зазначити що з кожним роком прослідковується висхідний тренд щодо використання додатків для проектного менеджменту які побудовані на використанні ШІ.

Перевага друга: штучний інтелект дозволяє значно знизити вартість проекту. Для замовників та керівників проекту вкрай важливим є дотримання



встановленого бюджету. Використання спеціального ПЗ для управління проектами забезпечує контроль усіх видів затрат на принципово новому рівні. Так згідно багатьох досліджень адміністративні задачі займають близько 50% часу керівника проекту, але використання спеціалізованих додатків на основі ШІ вдвічі скорочує цю цифру. Також штучний інтелект здатен візуалізувати хід робіт по проекту і одночасно звертати увагу на вузькі місця які інколи важко знайти без комплексної оцінки.

Недолік другий: некоректні дані для штучного інтелекту призводять до помилкових висновків та некоректних управлінських рішень. Проекти де планується використання програмного забезпечення на базі штучного інтелекту повинні бути адаптовані для цих систем. Найбільш трудомісткою частиною є підготовка даних для алгоритмів ШІ. Якщо цей етап буде відпрацьовано не якісно, то менеджери проекту ризикують використовувати сиру систему, яка буде з високим ступенем ймовірності формувати некоректні пропозиції та висновки. Слід зауважити що не якісні, або не підготовлені дані призведуть до катастрофічних результатів навіть у випадку найбільш коштовних та просунутих ШІ-систем для управління проектами.

Системи управління проектами на основі штучного інтелекту здатні спростити адміністрування, автоматизувати процеси що повторюються тим самим звільнити багато часу менеджерів проекту для вирішення стратегічно важливих питань [11]. Однак слід враховувати що впровадження подібних систем відносно новий напрям у проектному менеджменті та практично завжди існують додаткові ризики пов'язані з використанням саме цих інструментів. Як показує практика управління проектами навіть якісні та відпрацьовані алгоритми не забезпечують абсолютну автономність та ефективність. Співробітникам необхідно постійно слідкувати як за вхідними даними які використовує система, так і за вихідною інформацією та пропозиціями які формує штучний інтелект.

### ***Параграф 3***

#### ***Перспективи використання штучного інтелекту в управлінні проектами***

Технології штучного інтелекту постійно прогресують і сьогодні вже не обмежуються автоматизацією рутинних та надлишкових процесів, але здатні працювати на принципово нових рівнях деякі з яких знаходяться за межами людських можливостей. Штучний інтелект може використовувати великі обсяги даних для отримання унікальної інформації, формувати ефективні управлінські рішення, надавати необхідні рекомендації, виконувати дії які важко організувати та інше. Розглянемо можливості використання AI-ботів та сфери їх застосування (рис 2).

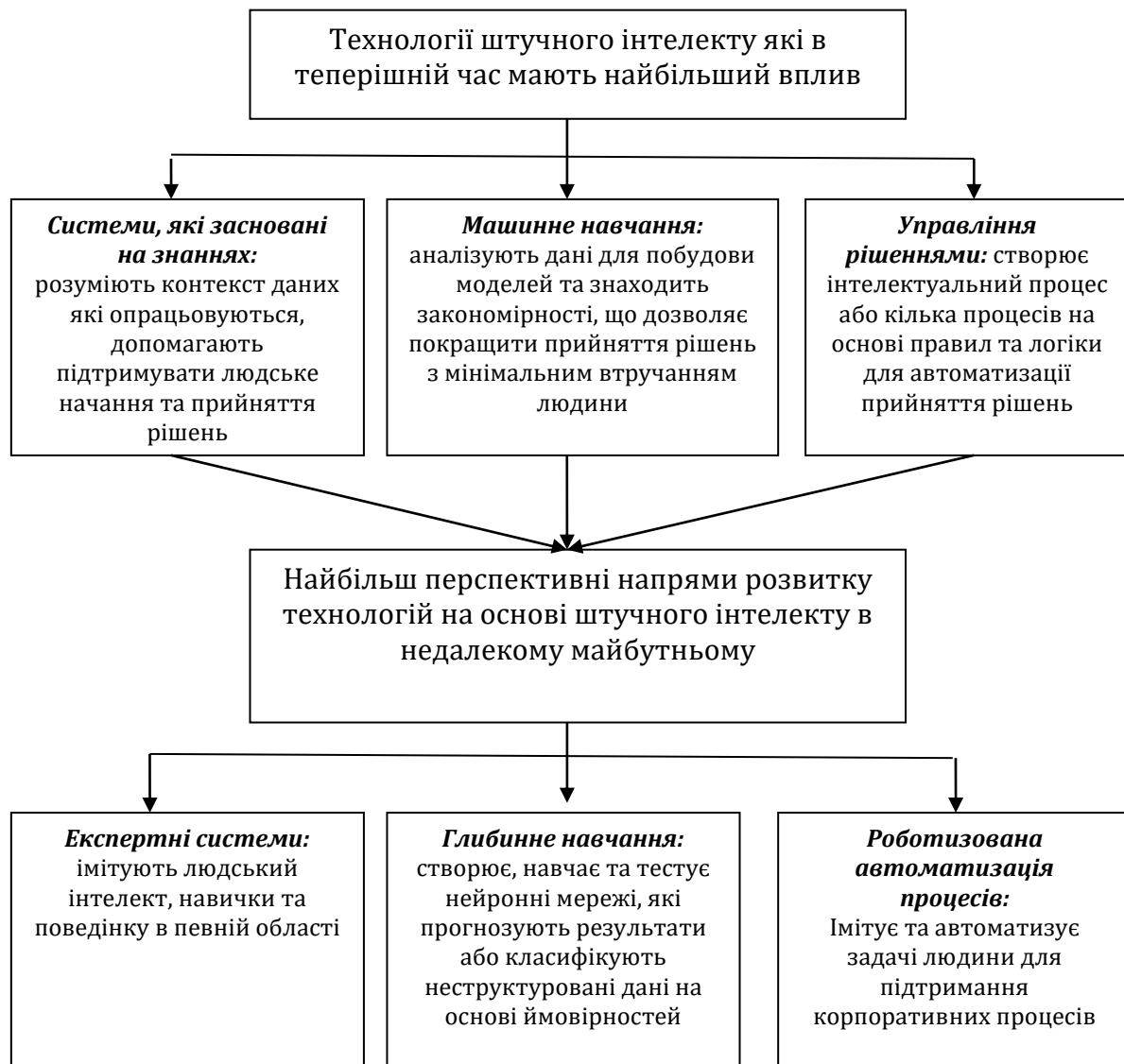


Рис. 2 Технології штучного інтелекту які визначатимуть розвиток проєктного менеджменту

Управління інтеграціями. Розумні боти які будуть інтегровані з Siri або Google Assistant здатні будуть надавати відповіді на такі питання менеджера проєкту як: визначити час очікування виконання проєкту, або стан доступних ресурсів сьогодні та інші. Все буде відбуватись в режимі реального часу на простою мовою живого спілкування, а проєктному менеджеру не потрібно буде хвилюватись за правдивість наданої інформації та перевіряти рекомендації через інші джерела. Завдяки ШІ можливо буде налагодити більш ефективну роботу команди проєкту. Наприклад, система когнітивного інтелекту, яка виявляє проблему відправляє автоматичне повідомлення менеджеру проєкту.

Бот-помічник миттєво створює запис про наявну проблему, а менеджер призначає виконавця кваліфікація якого дозволяє розв'язати поточну проблему. Після цього інший член команди проекту здійснює необхідні дії для моніторингу ситуації, а відповідні дані вносяться в систему ШІ, що в майбутньому дозволить максимально уникнути подібних проблем [7].

Управління масштабом. Відомо що однією з основних функцій керівника проекту є планування Ієрархічної Структури Робіт (ІСР) проекту через що одночасно реалізуються планування, розподілення та контроль. Архітектуру ШІ можливо застосовувати для створення комплексної ІСР яка буде охоплювати задачі, відносини та обмеження у контексті проекту. Програмне забезпечення для управління проектами яке побудоване на алгоритмах машинного навчання буде автоматично трансформувати ІСР в інтелектуальні карти та виокремлює ІСР-завдання та взаємозв'язки між ними. Також подібна система за допомогою бази знань організації зможе планувати задачі та пропонувати для виконавців проекту основні показники ефективності [5].

Тайм-менеджмент. ПЗ побудоване на ШІ зможе розуміти Ієрархічну Структуру Робіт та пропонувати оптимальні варіанти виконання робіт у проекті, а розумні когнітивні системи ідентифікувати відносини між завданнями та планувати графік відповідно. Також при необхідності ШІ зможе не лише змінювати графіки на підставі поточної ситуації по проекту та рівня продуктивності проектною командою, але і підвищувати продуктивність роботи та командне співробітництво. Система на основі ШІ може визначати чи проект реалізується згідно з планом чи є ризики для зриву окремих завдань або проекту в цілому. Як приклад можна навести програмний продукт «Grok» який був створений компанією Numenta. Суть ПЗ полягає у пошуку аномалій в ІТ-аналітиці. Співробітники використовують можливості «Grok» та виявляють слабкі місця у системі та нестандартну поведінку, що своєю чергою скорочує час простою [10].

Управління ризиками. Сучасні системи управління проектами обробляють величезні обсяги даних та використовують машинне навчання для прогнозування майбутніх подій. Вони здатні враховувати навіть ті фактори та взаємозв'язки які будуть упущені менеджерами проекту при розрахунку можливих ризиків, що стає додатковою гарантією надійності проектного управління.

Управління якістю. Керівництво проектом може використовувати системи штучного інтелекту для моніторингу якості проекту. За допомогою спеціалізованого програмного забезпечення ШІ може ретельно опрацьовувати складні контракти, розуміти найважливіші умови, взаємозв'язки та обов'язки. В результаті зекономленого часу менеджери проекту зможуть більше

сконцентруватись не на вивченні документації, а на питаннях контролю якості та інших аспектах реалізації проекту. Однією з подібних систем є Microsoft Cognitive Toolkit, яка використовує ШІ для опису нейронних мереж, а сама мережа відбивається за допомогою орієнтовного графа. Цей граф може використовуватись для ідентифікації зображень, а сама система з часом зможе розпізнавати зображення і відповідно використовувати [9].

Управління людськими ресурсами. ШІ-помічник менеджера проекту може шукати та зіставляти необхідні для конкретного проекту або видів робіт навички з ресурсами або потребами які існують у межах проекту. Використання ШІ також дозволить визначити навички які необхідно удосконалити або сформувані на підставі аналізу матриці ресурсів та навичок, а також запропонувати необхідну навчальну траєкторію. ШІ-боти зможуть автоматично виконувати сканування різних джерел даних, наприклад LinkedIn, та обирати найкращі варіанти кандидатів тим самим звільняючи робочий час менеджерів проекту під інші задачі. Також ШІ зможе ефективно організувати ту частину робіт яка побудована на фрилансі користуючись автоматизованим процесом відбору та необхідного призначення виконавців на ці роботи [10].

Комунікація. Системи на основі ШІ зможуть вивчати цільову аудиторію продукту або проекту перед його запуском або виходом на ринок. Відповідні системи допоможуть менеджеру отримувати відгуки клієнтів та розуміти як його сприймає ринок. Програмне забезпечення опрацьовує інформацію з таких мереж як Twitter, Facebook, та подібні, після чого формує свої пропозиції, що дозволить керівнику проекту коректніше розставляти пріоритетні напрями та оперативніше та якісніше приймати управлінські рішення.

Трикутник талантів PMI. Відомо що лідерство, стратегічне та бізнес-управління, а також технічне управління проектами це три складових так званого трикутника талантів менеджера проекту. Сучасні розробки в області штучного інтелекту дозволяють ефективно використовувати спеціалізоване ПЗ в усіх названих сферах і значно підвищувати продуктивність менеджменту проекту.

Проведений аналіз досліджень у сфері використання можливостей штучного інтелекту для управління проектами, розглянута проблематика відповідних задач штучного інтелекту та їх зв'язок з задачами проектного менеджменту, дозволили виокремити окремі методи та загальні тренди найбільш прогресивного розвитку використання штучного інтелекту в управлінні проектами.

Як показує сучасна практика використання програмного забезпечення на основі штучного інтелекту в управлінні проектами це лише початковий етап еволюції в цій сфері. Системи управління проектами здатні суттєво


підвищувати загальну ефективність команди проекту, передбачати та реагувати на ризики, автоматизувати та спрощувати роботу менеджменту проекту, однак навряд ШІ зможе повноцінно замінити людську працю, життєвий досвід який неможливо описати алгоритмами. Також очевидним є і той факт що враховуючи сучасні тренди як в економіці у цілому, так і у сфері проектного менеджменту доцільно очікувати максимальну цифровізацію у засобах управління проектами.

### **Список використаних джерел**

1. Аникин Д.В. Краткий обзор перспектив развития интеллектуальных систем. URL: <http://infotech.com.ua/view-articles/id-kratkii-obzor-perspektivrazvitiya-intellektualnyh-sistem-26.htm>
2. Глибовець М.М., Олецький О.В. Системи штучного інтелекту. Київ: Вид-во «КМ Академія», 2002. 366 с.
3. Глинський Я.М., Рязська В.А. Штучний інтелект. Інтелектуальні роботи. Львів: Деол, 2002. 168 с.
4. Іванченко Г.Ф. Системи штучного інтелекту: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2011. 382 с.
5. Кузіков Б.О. Модель адаптивної навчальної системи із використанням інтелектуальних агентів та технології google wave. *Вісник СумДУ. Серія «Технічні науки»*. 2010. № 3. Т. 2. С. 68-77.
6. Матвійчук А. Можливості та перспективи створення штучного інтелекту. *Вісник НАН України*. 2011. № 12. С. 36-51.
7. Невмержицький О.В. Аналіз сучасних моделей, орієнтованих на знання, та методів прийняття рішень. *Інформаційні технології проектування*. 2013. № 13. С. 119-125.
8. Субботін С.О. Подання й обробка знань у системах штучного інтелекту та підтримки прийняття рішень: навч. посібник. Запоріжжя: ЗНТУ, 2008. 341 с.
9. Проскурін М.В. Модель системи управління ІТ-проектами на основі машинного навчання. *Вісник Національного техніч. ун-ту ХПІ. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2019. № 1. С. 42-50.
10. Шаров С.В. Інтелектуальні інформаційні системи: навч. посіб. Мелітополь: Вид-во МДПУ ім. Б. Хмельницького, 2015. 144 с.
11. El-Masry F.M. The Role of Artificial Intelligence in Redefining the Concept of Management. 2018. Vol. 1. Is. 2. P. 37-43.


**Юлія Бондар,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та економіки  
Льотної академії Національного авіаційного університету  
Кропивницький, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0003-2269-6208>

**Ніна Легінькова,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та економіки  
Льотної академії Національного авіаційного університету  
Кропивницький, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-7040-2043>

## **ВИКОРИСТАННЯ ВИДІВ ТА МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ**

Результат діяльності підприємства в інноваційно-орієнтованій економіці в значній мірі залежить від постійних систематичних та успішних новацій, які можуть бути реалізовані на ринку. Інновація як породження та застосування нового знання повинні ґрунтуватися не на випадку, а на систематичних дослідженнях та своєчасних розробках у рамках реагування на сигнали ринку на основі ефективно організованого процесу виробництва та реалізації інновацій. Важливим інструментом для цього є проєктний менеджмент, який тісно пов'язаний з поняттям менеджменту інновацій.

Адже, проєкти є організаційними рамками для планомірного, систематичного та побудованого на методичних правилах отримання знань, ідей та результату. Інструмент проєктної організації знаходить в сучасних економічних вимірах широке застосування, як для комплексних, так і для порівняно простих специфічних завдань. У сучасних умовах успішність проєктного менеджменту полягає в здатності господарюючих суб'єктів запропонувати споживачам новий, задовольняючий вишуканим потребам продукт, який необхідно спочатку створити та спроектувати, а потім з успіхом впровадити на ринок. Багато суб'єктів господарювання застосовують при цьому метод планування проєкту, створюючи спеціальні групи, функціями яких є як здійснення усіх стадій науково-дослідницьких на конструкторських робіт, так і розробка життєвого циклу проєкту.

Основною метою проєктного управління є рішення поставленої задачі в заданий термін та в умовах обмеженого бюджету, тому наповненість актуальним змістом проєкту дозволяє визначити

пріоритетність короткострокового або довгострокового планування. Термін реалізації окремо взятого проекту залежить від необхідного результату та може починатися як з фіксації терміну виконання проекту або допускати гнучкість визначених термінів, коли терміни не є основним обмежувачим критерієм для реалізації проекту. Слід зазначити, що основними особливостями проектного управління є націленість на кінцевий результат, регулярна взаємодія із стейкхолдерами, можливість оцінки реалізації проекту. Тому однією з головних умов успішного управління проектами є використання видів та методів планування для підвищення результативності виконання проектів.

Метою дослідження є проаналізувати особливості управління проектами, поглибити теоретичні положення щодо видів та методів планування, дослідити їх практичне застосування та вплив на кінцевий результат проекту.

Наукові та прикладні здобутки в галузі управління проектами є досить значними. Серед вітчизняних та зарубіжних вчених особливої уваги заслуговують наукові праці Р. Блэйка [1], Д. Мутона [1], Н. Блага [2], В. Вісящева [7], Т. Вілфрідо [8], Л. Довгань [9], Г. Мохонько [9], І. Малика [9], Н. Шведи [14] та ін.

Поняття «проектний менеджмент» має декілька тлумачень. У широкому сенсі – це підготовка проекту від планування до ухвалення рішення щодо його початку та реалізації проектною організацією (проектною командою). У широкому розумінні, поняття «проектний менеджмент» використовується для організації великих та самостійних проектів у фазі реалізації [8, с. 2].

Управління проектами, як управління змінами, є досить розвинутою сферою теорії управління, результати досліджень в якій знаходять широке застосування на практиці [13].

Поряд з цим, як відмічає В. Вісящев, потреба розробки теорії проектного управління, належним чином адаптованої до умов перехідної економіки України, є однією з важливих передумов більш ефективного та системного подолання проблем перехідного періоду в умовах жорстко обмежених фінансових, матеріальних, часових ресурсів [7].

Як зазначають В. Міхеєв та Д. Пеллс, кожна країна проходить свій шлях «дозрівання» управління проектами, але цей шлях зародження та освоєння управління проектами в різних країнах відповідає загальним тенденціям [6, с. 174]. На кожному рівні зрілості повинна бути досягнута «критична» маса. Тільки тоді кількість накопичених знань та досвіду людей переходить в іншу якість. Цей закон переходу «кількості в якість» є

базовим в будь-якій моделі зрілості управління проектами, зокрема і по відношенню до тієї чи іншої країни.

Однак слід зауважити, що управління проектами в Україні кожний раз удосконалюється та набуває нового розвитку, про це свідчить поява дипломованих фахівців з проектного управління, центрів з їх підготовки та сертифікації за міжнародними стандартами, активне впровадження професійного програмного забезпечення для управління проектами, зростання попиту на ринках праці на послуги відповідних фахівців. Всі ці етапи потребують більш детального дослідження.

Специфічною особливістю управління проектами є впровадження багатопланових за технологічними характеристиками у предметній сфері проектних рішень. При цьому істотний акцент робиться на аспекти інноваційної ділової активності та планування.

Управління проектом визначає область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту. Специфічність мети управління проектом є його унікальність та залежить від цілей проекту (табл. 1).

Таблиця 1

Специфічність мети, функцій та процесів управління проектом

| № | Мета проекту         |  | Функції та процеси управління проектами |   |
|---|----------------------|--|---|---|
| 1 | 2                    |  | 3                                       |   |
| 1 | Визначена тривалість | Основна характеристика проекту                         | Загальні функції                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– прогнозування та планування проекту;</li> <li>– організація робіт;</li> <li>– координація та регулювання процесів розробки і реалізації проекту;</li> <li>– активізація та стимулювання праці виконавців;</li> <li>– облік, контроль, аналіз ходу розробки і реалізації проекту</li> </ul> |
| 2 | Гнучкість            | Може змінювати деякі складові (наприклад фінансування) | Основні функції                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– управління обсягом робіт;</li> <li>– управління якістю;</li> <li>– управління витратами;</li> <li>– управління часом</li> </ul>  |



Продовження табл. 1

| 1 | 2                      |                                   | 3                                  |   |
|---|------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---|
| 3 | Неповторність          | Унікальність проекту              | Додаткові функції                  | – управління персоналом та людськими ресурсами;<br>– управління комунікаціями або інформаційними зв'язками;<br>– управління контрактами та забезпеченням проекту;<br>– управління проектною інтеграцією – забезпечення координації усіх функцій |
| 4 | Комплексність          | Комплекс робіт проекту            | Групи процесів управління проектом | – процеси ініціалізації;<br>– процеси планування;<br>– процеси виконання;<br>– процеси здійснення контролю;<br>– процеси закриття   |
| 5 | Централізм у керуванні | Керується однією особою           | Процеси                            | – визначення обсягу робіт;<br>– створення команди проекту;<br>– планування послідовності робіт;<br>– оцінка проекту;<br>– розподіл ризику та відповідальності;<br>– зміни параметрів;<br>– ризику   |
| 6 | Здатність до змін      | Може змінюватися в ході виконання |                                    |   |

Джерело: узагальнено на основі [2; 8; 9]

Таким чином, сутність поняття «проект» об'єднує різноманітні види діяльності, що характеризуються рядом загальних ознак, основними з яких є:

– спрямованість на досягнення конкретних цілей, певних результатів;

- динамічний розвиток сфери застосування проекту;
- конкретизація заходу, розробки як результату проекту;
- координоване виконання численних пов'язаних дій, орієнтованих на досягнення успіху;
- обмежена протяжність в часі з певним початком та кінцем;
- обмеженість ресурсів;
- орієнтованість на якість;
- міждисциплінарний підхід.

Модель управління проектами представлена як поєднання основних функцій проекту та інструментів їх реалізації (рис. 1).

| Модель управління проектом |  |  |
|----------------------------|--|--|
| Назва етапу моделі         | Інструмент                                     | Зміст моделі   |
| Ціль                       | Контакт  | Визначаються вимоги до проекту з огляду на обсяги, витрати, час та якість  |
| Обсяг                      | Робоча структура проекту                       | Визначаються обсяги робіт розробкою робочої структури проекту  |
| Команда                    | Організаційна структура                        | Формується команда проекту за допомогою створення організаційної структури та порівняння вимог проекту зі здібностями виконавців   |
| Відповідальність           | Матриця відповідальності                       | Створюється матриця відповідальності, в якій роботи закріплюються за виконавцями з визначенням міри відповідальності               |
| Плани                      | Сітьові графіки, діаграми, ресурсні гістограми | Узгоджуються плани виконання проекту щодо встановлених цілей та взаємовідношень робочих елементів;                                 |
| Контроль                   | Інформаційні та аналітичні звіти               | Визначаються документи, які містять інформацію для контролю щодо термінів, обсягів, бюджету шляхом визначення відхилень від плану. |

Джерело: авторська розробка

Рис. 1 Модель управління проектом на підприємстві

Отже, умовно проект можна розділити на три стадії.

1. Ініціація (initiating) – офіційне оголошення про початок проекту. Суть цього етапу полягає в тому, щоб підкреслити важливість та необхідність проекту, актуалізувати проект перед потенційними партнерами та знайти нових зацікавлених осіб, а також надати можливість керівництву підтримати проект та його менеджера. Крім того, необхідно прийняти рішення про виділення ресурсів, про надання менеджеру проекту конкретних повноважень, підкреслити реальні цілі та комерційні вигоди.

2. Основна стадія – включає три досить самостійних підпроцеса.

2.1 Планування (planning) – безперервний процес найкращого способу дій для досягнення поставлених цілей з урахуванням умов, що складаються. Планування є найбільш важливим процесом управління проектами, оскільки визначає в часі усю послідовну детальність по здійсненню проекту. Процеси планування здійснюються упродовж усього життєвого циклу проекту, починаючи з укрупненого плану загальної концепції проекту та закінчуючи детальним опрацюванням кожної подальшої фази. Планування розпочинається з визначення вирішальної задачі, поставлених цілей та об'єму роботи. На основі аналізу та вибору альтернативних шляхів досягнення цілей проекту, конкретизації вимог складається план реалізації проекту та його розклад, в якому вказано, що і коли треба зробити, хто буде цим займатися та яке ресурсне забезпечення для цього потрібно. Планування припускає оцінку ризиків та вибір засобів реагування на них.

2.2 Виконання (executing) проекту – виконання робіт по реалізації проекту, включаючи координацію та управління ресурсами проекту для досягнення планових показників.

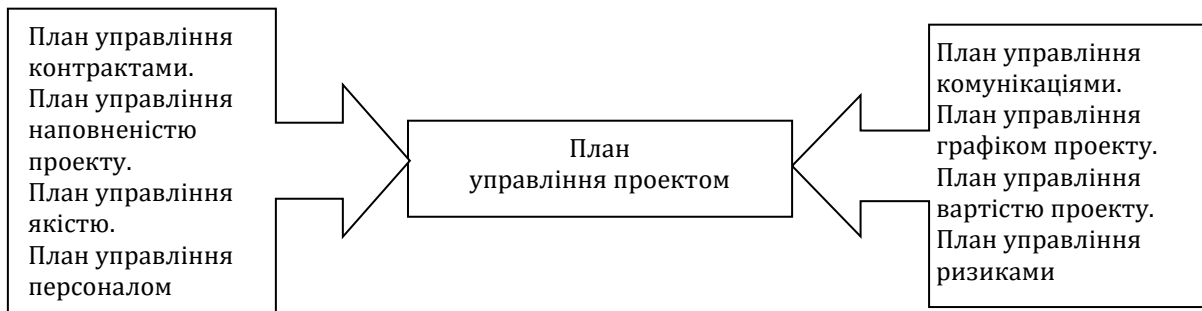
2.3 Контроль (controlling) проекту – відстежування виконання робіт, аналіз стану проекту, порівняння його з плановими показниками, надання звітності. Менеджер проекту повинен визначити, які корекції та регулюючі дії потрібні для зміни ситуації.

3. Завершення (closing) проекту – адміністративне закриття проекту (підписання актів виконаних робіт та інших документів), накопичення досвіду реалізованих проектів, накопичення бази знань.

Таким чином, процес планування є один з найголовніших етапів управління проектами. Процеси планування в рамках одного підприємства повинні мати цілком певну послідовність виконання. Основна мета планування полягає в побудові моделі реалізації проекту. Вона необхідна для координації діяльності учасників проекту, з її допомогою визначається порядок, в якому повинні виконуватися роботи тощо.

План може бути узагальненим чи деталізованим, а також може включати один чи декілька допоміжних планів управління та інші документи по плануванню (рис. 2 (розроблено авторами)).

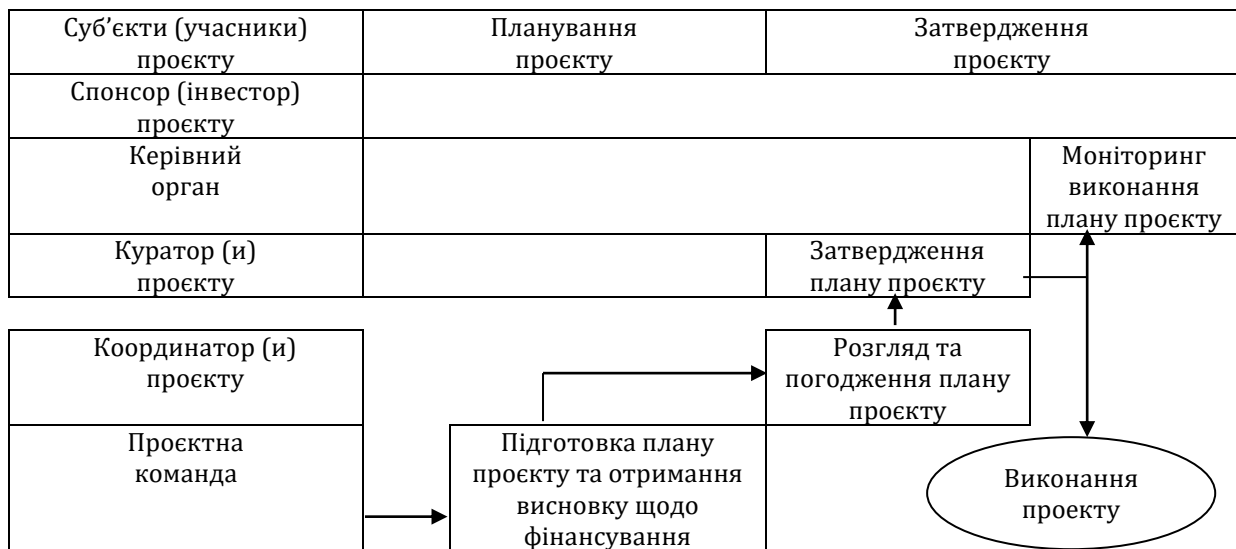
Отже планування є такий етап, що дозволяє визначити зміст проекту, а також ресурси та послідовність дій, що необхідні для успішного здійснення проекту. Включає в себе ряд чітко визначених кроків, основною метою виконання яких є планування обсягу, розкладу та вартості здійснення проекту. Підсумковим документом етапу планування є затверджений базовий план проекту.



Джерело: авторська розробка

Рис. 2 План управління проектом

Розробка базового плану проекту здійснюється керівником проекту за підтримки проектної команди та, за необхідності, залучених експертів. Базовий план проекту складається з двох планів: календарно-ресурсний план проекту – обов’язковий документ та плану витрат, який готується у разі необхідності. Наявність базового плану проекту є обов’язковою, незалежно від специфіки та рівня складності проекту (рис. 3).



Джерело: авторська розробка

Рис. 3 Схема планування проекту

Керівник проекту, із залученням експертів та членів проектної команди, ґрунтуючись на наявній інформації та власному досвіді,

розробляє проєкт. Для підготовки вищезазначеного плану здійснюється збір вимог до проєкту з боку замовника та інших зацікавлених сторін, розробляється детальний опис змісту проєкту.

При складанні плану проєкту треба дотримуватися наступного алгоритму [9]:

- ⇒1. Основні завдання планування.
- ⇒2. Процеси та рівні планування.
- ⇒3. Ієрархічна структура робіт.
- ⇒4. Віхи проєкту.
- ⇒5. Мережеве планування.
- ⇒6. Структурне планування.
- ⇒7. Ресурсне планування.
- ⇒8. Календарне планування.
- ⇒9. Кошторисне планування.
- ⇒10. Планування якості.
- ⇒11. Матриця відповідальності.
- ⇒12. Програмне забезпечення планування.

Розглянемо основні принципи та методи застосування кожного виду планування.

Однією з форм графічного відображення змісту робіт та тривалості виконання стратегічних планів та довгострокових комплексів проєктних, планових, організаційних та інших видів діяльності підприємства є мережеве планування. Мережеві методи планування (поряд з лінійними графіками та табличними розрахунками) знаходять широке застосування при розробці перспективних планів створення складних виробничих систем і моделей та інших об'єктів довгострокового використання. Мережеві плани робіт підприємств по створенню нової конкурентоспроможної продукції містять не тільки загальну тривалість всього комплексу проєктно-виробничої та фінансово-економічної діяльності, але й тривалість та послідовність здійснення окремих процесів чи етапів, а також потребу у необхідних економічних ресурсах.

Мережевий графік заснований на використанні математичної моделі – графа (геометрична фігура, що складається зі скінченної або нескінченної кількості точок та ліній, що їх з'єднують).

Мережева модель комплексу називається орієнтованим графом. Орієнтований граф представляє з себе безліч з'єднаних між собою елементів для опису технологічної залежності окремих робіт та етапів майбутніх проєктів. Мережеві моделі або графіки призначені для проєктування складних виробничих об'єктів, економічних систем та

всіляких робіт, що складаються з великої кількості різних елементів. Для простих робіт зазвичай використовуються лінійні або циклові графіки.

Методи мережевого планування – це методи, основна мета яких полягає в тому, щоб скоротити до мінімуму тривалість проекту. Ґрунтуються вони на розроблених практично одночасно та незалежно методі критичного шляху (СРМ – Critical Path Method) та методі оцінки та перегляду планів ПЕРТ (PERT-Program Evaluation and Review Technique).

Можливість розрахувати ймовірні календарні графіки виконання комплексу робіт на основі описаної логічної структури мережі та оцінок тривалості виконання кожної роботи, визначити критичний шлях для проекту в цілому дає метод критичного шляху.

Діаграма Ганта – це горизонтальна лінійна діаграма, на якій задачі проекту представляються протяжними в часі відрізками, що характеризуються датами початку та закінчення, затримками та, можливо, іншими часовими параметрами.

При використанні мережевого планування при організації робіт на сучасному виробництві можна досягти наступних стратегічних та оперативних завдань :

1) формулювати цілі розвитку кожного підрозділу підприємства, враховуючи ринкові чинники та орієнтуючись на кінцеві результати, що передбачені планом;

2) виходячи з єдиної стратегічної мети, чітко встановлювати детальні завдання всім підрозділам та службам підприємства в планованому періоді;

3) використовувати для складання планів-проектів кваліфікованих, досвідчених виконавців, які будуть приймати безпосередню участь у виконанні основних етапів майбутніх робіт;

4) раціонально використовувати обмежені ресурси та більш ефективно розподіляти їх на підприємстві;

5) прогнозувати процес виконання основних етапів робіт (особливо на критичному шляху), та своєчасно вживати необхідні планові та управлінські рішення щодо коригування строків;

6) аналізувати різноманітні технологічні методи та послідовність шляхів виконання робіт, а також розподілу ресурсів з метою досягнення запланованих результатів;

7) проводити коригування планів-графіків виконання робіт з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників;

8) застосовувати сучасні інформаційні технології для обробки великих масивів даних, виконання поточних розрахунків та побудови мережевих моделей;

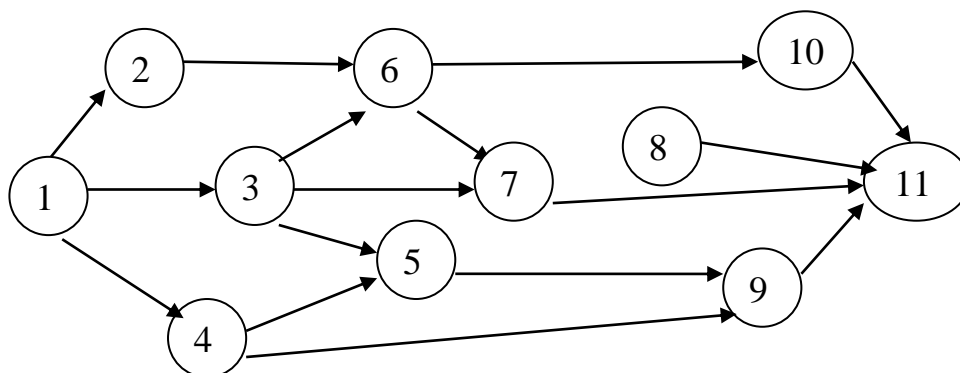
9) отримувати в оперативному порядку необхідні планові дані про фактичний стан ходу робіт, витрати та результати виробництва;

10) досягати гармонізації довгострокової загальної стратегії з короткостроковими конкретними цілями підприємства.

Впровадження системи мережевого планування дозволяє розробити оптимальний варіант стратегічного плану розвитку підприємства, який є основою оперативного управління комплексом робіт у ході його здійснення. Основним плановим документом у цій системі є мережевий графік, або просто мережа, що представляє інформаційно-динамічну модель, у якій відбиваються всі логічні взаємозв'язки та результати виконуваних робіт, необхідних для досягнення кінцевої мети стратегічного планування.

Основна мета структурного планування полягає в описі складу взаємозв'язку технологічних операцій, які потрібно виконати для реалізації проекту.

Результатом структурного планування є сітковий графік проекту. Мережевий графік складається з елементів двох видів робіт та подій та дозволяє в наочній формі представити структуру проекту з погляду вхідних у нього робіт (рис. 4).



Джерело: узагальнено на основі [7; 8]

Рис. 4 Приклад зображення мережевого графіку

Іншими словами, мережевий графік відображає взаємозв'язки між роботами всередині проекту та порядок їх виконання. З математичної точки зору він є спрямованим графом, у якому кожна робота

відображається орієнтованою дугою (стрілкою), а кожна подія – вершиною (вузлом). Кожна подія визначається як момент часу, коли завершується одна робота (або група робіт) та починається інша. Будь-яка робота, що включена в мережевий графік, вважається описаною (заданою), якщо вказані номери подій, між якими вона укладена, та її тривалість.

Одним із важливих питань в управлінні проектами є питання планування потреби в ресурсах. Під плануванням ресурсів в проекті розуміють трудові ресурси, техніку (машини, устаткування), матеріали та грошові кошти.

Це різноманітні товари, необхідні для виконання робіт, що є обов'язковою умовою здійснення будь-якого проекту. Крім того, вони поділяються на два основних класи – відновлювані, тобто ті, що можуть бути повторно використані на різних операціях проекту (трудові ресурси, обладнання), та не відновлювані, які на операціях проекту витрачаються та використовуватись більше не можуть (матеріали).

В процесі планування ресурсів визначається, які ресурси та в якій кількості будуть використані на роботах проекту.

Планування ресурсів є ітеративним процесом. Цей процес тісно пов'язаний з плануванням операцій, плануванням вартості й складанням розкладу виконання проекту, за результатами яких наслідки планування ресурсів можуть переглядатися [9].

Алгоритм планування ресурсів складається з таких етапів:

1. Робиться оцінка загальної потреби у ресурсах та їх розподіл у часі (грошові кошти, технологічне обладнання, енергетичні ресурси, матеріали, машини, механізми, виробничі площі, обчислювальна техніка, трудові ресурси) та складається таблиця щодо потреб у ресурсах за роботами проекту.

2. Будується ресурсна гістограма, де по горизонталі вказуються календарні терміни, по вертикалі – щоденна кількість необхідних для виконання усіх робіт ресурсів по кожній професії окремо та складається таблиця наявних ресурсів.

3. Зіставляються потреби у ресурсах та їх наявність, визначають нестачу або надлишок ресурсів.

4. Визначаються постачальники всіх видів ресурсів за проектом.

5. Проводиться оптимізація загальних графіків потреби у ресурсах з врахуванням всіх чинників, які впливають на забезпеченість проекту ресурсами.

6. Створюються графіки постачання ресурсів (якщо ресурс лімітований або його неможливо збільшити, необхідно подовжити



тривалість роботи, поки цей ресурс стане доступним; якщо ж неможливо продовжити термін виконання проекту, треба компенсувати нестачу ресурсів за рахунок додаткового придбання).

7. В разі необхідності проводиться перепланування календарного плану.

8. Здійснюється контроль та побудова нових ресурсних планів та гістограм.

Масштаб проекту (обсягу робіт, які треба виконати) безпосередньо визначає обсяг потреби в ресурсах. У загальному вигляді алгоритм ресурсного планування проекту включає три основних етапи [9]:

- характеристика ресурсу та визначення максимально доступної кількості даного ресурсу;
- відповідність ресурсів поставленим задачам проекту;
- порівняння та аналіз розкладу проекту та вирішення протиріч, що виникли між необхідною та наявною кількістю ресурсу.

Важливе місце у плануванні проекту посідає календарне планування. Процес календарного планування представляє собою процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, пов'язуються між собою в часі та з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів. При цьому необхідно враховувати дотримання заданих обмежень (тривалість та якість робіт, ліміти ресурсів) та оптимальний розподіл ресурсів.

Основними параметрами календарного плану є дати початку та закінчення кожної роботи, їхня тривалість та необхідні ресурси.

Складні календарні плани розглядають до 6 варіантів моментів початку, закінчення, тривалості робіт та резервів часу. Це ранні, пізні, базові, планові та фактичні дати, реальний та вільний резерв часу [11].

Зазвичай говорять про календарний графік, тому що календарний план, як перелік тільки планових параметрів проектних робіт, втрачає свій сенс без порівняння з фактичними термінами виконання. Він відбиває планові та фактичні дані про початок, кінець та тривалість кожного робочого елемента. Цілі календарного графіка полягають в наступному:

- фінансування повинно надходити своєчасно;
- проводиться координація та вчасне забезпечення у потрібних ресурсах;
- необхідні фінансові витрати та ресурси повинні раціонально розподілятися між проектами;
- забезпечення вчасного виконання проекту [14].

У ході реалізації проекту застосовуються різні типи календарних

планів, які можна класифікувати за різними ознаками (табл. 2).

Таблиця 2

**Типи календарного планування проекту**

| № | Ознака класифікації    | Зміст планування  |
|---|------------------------|---|
| 1 | 2                      | 3   |
| 1 | За рівнем планування   | – календарні плани проекту (розробляються до укладання контрактів);<br>– функціональні календарні плани робіт (ФКПР)  |
| 2 | За типами робіт        | – ФКПР проектування;<br>– ФКПР матеріально-технічного забезпечення;<br>– ФКПР будівництва;<br>– ФКПР введення в експлуатацію та освоєння;<br>– ФКПР також можуть бути складені: на окремі елементи, підсистеми, комплекси великого проекту, які в цьому випадку розглядаються як міні-проекти |
| 3 | За глибиною планування | – перспективні графіки;<br>– графіки початку й завершення робіт по проекту;<br>– щомісячні, щотижневі, щоденні  |
| 4 | За формою подання      | – логічні мережі;<br>– графіки;<br>– діаграми тощо  |

*Джерело: розроблено авторами*

Розглянемо способи відображення календарного плану:

1. Табличний. У таблиці подається перелік робіт на певному рівні WBS за датами початку, кінця, тривалості по кожній з робіт (табл. 3).

Таблиця 3

**Календарний план проекту по встановленню пам'ятника**

| Код роботи | Робота | Тривалість, дні | Дата початку | Дата кінця | Резерв, дні |
|------------|--------|-----------------|--------------|------------|-------------|
| A          | A1     | 3               | 14.09        | 16.09      | 0           |
| B          | B1     | 2               | 17.09        | 18.09      | 0           |
| C          | C1     | 3               | 17.09        | 18.09      | 1           |
| D          | D1     | 2               | 18.09        | 19.09      | 0           |
| E          | E1     | 1               | 20.09        | 20.09      | 0           |

*Джерело: узагальнено на основі [14]*

2. Діаграмний. Подання у вигляді діаграм Ганта (названа за ім'ям німецького інженера Генрі Ганта, який вперше запропонував цей інструмент календарного планування проектів). Приклад зображення діаграмного методу календарного планування відображено на рис. 5.

| Робота | Поточна дата |       |       |       |       |       |       |
|--------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|        | 14.09        | 15.09 | 16.09 | 17.09 | 18.09 | 19.09 | 20.09 |
| A      | ■            |       |       |       |       |       |       |
| B      |              |       |       | ■     |       |       |       |
| C      |              |       |       | ■     |       |       |       |
| D      |              |       |       |       | ■     |       |       |
| E      |              |       |       |       |       |       | ■     |

Умовні позначення:

|   |                 |
|---|-----------------|
| ■ | критична робота |
| □ | запас часу      |

Джерело: узагальнено на основі [14]

Рис. 5 Діаграмний метод календарного планування

Календарне планування вирішує наступні задачі:

1. Узгодження та облік потреб в окремих видах ресурсів. Для конкретного варіанта календарного плану будується гістограма загальної потреби в ресурсах. Гістограми показують розподіл потреби в ресурсах у часі, порівнюють цю потребу з можливостями своєчасного забезпечення ресурсами проекту та слугують для оцінки якості та реальності варіанта календарного плану.

2. Раціональний розподіл ресурсів. За характером обмежень задачі розподілу ресурсів поділяють на:

- виявлення відхилень від заданих термінів;
- зменшення ризиків настання цільових подій при дотриманні обмежень на ресурси;
- покращення показників якості використання ресурсів при заданих термінах виконання комплексу робіт.

Контроль виконання календарного плану базується на наступних положеннях:

1. Цільовий календарний план є компонентом загального плану проекту. Він надає основу для вимірювання і складання звітів про виконання календарного плану.

2. Звіти щодо виконання календарного плану: які планові дати були досягнуті вчасно, а які ні. Вони визначають проблемні ланки, які можуть спричинити загрозу проекту в цілому.

3. Вимоги на зміну, які можуть подаватися у різноманітних формах (усній та письмовій, прямій та непрямої, обов'язкові та необов'язкові). Зміни можуть призвести до розширення календарного плану або сприяти його скорішому виконанню.

Таким чином, календарний план проекту функціонально потрібний для припису по виконанню конкретних дій; є моніторинговим орієнтиром та документом для проведення контрольних заходів; служить підставою для прийняття рішень щодо зміни ходу проекту.

За допомогою програм по управлінню проектами (наприклад, Microsoft Project) можна створювати електронну форму план-графіка у вигляді діаграми Ганта або табличної форми. «Шапка» план-графіка в табличній формі може складатися з колонок «Роботи», «Терміни» (з розділенням по колонках на терміни початку і закінчення робіт), «Відповідальні виконавці», «Результат», «Факт реалізації».

Управління проектним плануванням, як правило, не закінчується із складанням розкладу, оскільки коригування бюджету та зміна залежного від нього плану-графіку припускає проходження декількох ітерацій. Остаточний план збирається в зведений комплексний документ після розробки організаційної структури, планування постачань, оцінювання ризиків.

Важливою частиною процесу проектування є складання кошторисів. На кожному технологічно закінченому етапі проектування складається кошторис, який потрібен як замовнику, так і виконавцям робіт по проекту. В свою чергу під кошторисом (бюджетом) розуміють форму планового розрахунку, яка визначає докладну програму дій підприємства на майбутній період, тобто документ, що містить обґрунтування та розрахунок вартості проекту (контракту), зазвичай на основі обсягів робіт проекту, необхідних ресурсів та цін. Після узгодження з замовником, керівництвом тощо кошторис стає бюджетом (budget). Кошторис не тільки визначає вартість проекту, а й на його основі організовується контроль та аналіз витрат коштів на проект.

Процес складання кошторисів переслідує такі цілі:

- проведення координації дій різних підрозділів компанії (підприємства);
- здійснення диференціації та конкретизації загальних цілей виробництва;
- виконання гармонізації оперативних та перспективних планів;

- організація стимулювання ефективної роботи керівників та персоналу підприємства;
- здійснення менеджменту та контролю за виробництвом;
- розроблення оперативного порівняння поточних результатів діяльності з планом;
- визначення стратегічних параметрів господарської діяльності.

Для вирішення проблем економії фінансових ресурсів, зменшення невиробничих витрат, отримання більшої гнучкості в управлінні та контролі за собівартістю продукції, а також для підвищення точності планових показників компанії зазвичай найчастіше застосовують систему бюджетного планування. Впровадження принципів бюджетування надає ряд переваг:

- щомісячне планування бюджетів структурних підрозділів дає змогу одержати більш точні показники розмірів та структури витрат ніж система бухгалтерського обліку та фінансової звітності, та, відповідно, більш точне планове значення розміру прибутку;

– структурним підрозділам (в межах затвердження місячних бюджетів) надається більша самостійність у витрачанні економії по бюджету фонду оплати праці, що підвищує матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконанні планових завдань;

– бюджетне планування дозволяє здійснювати режим економії фінансових ресурсів підприємства.

За критерієм широти номенклатури бюджети поділяють на функціональний та комплексний.

Функціональний, як правило, розробляється по одній-двох статтях витрат (наприклад, бюджет оплати праці). Комплексний – розробляється за широкою номенклатурою витрат (наприклад, бюджет адміністративно-управлінських витрат) [10].

Виходячи з того, яким методом був розроблений бюджет, розрізняють стабільний та гнучкий бюджети. Стабільний бюджет не залежить від зміни обсягів діяльності підприємства (наприклад, бюджет витрат на оплату праці управлінського персоналу, сплата за оренду приміщення тощо). Гнучким бюджетом вважається такий, який передбачає встановлення планових поточних чи капітальних витрат у вигляді нормативу витрат, які взаємопов'язані з показниками обсягу діяльності підприємства (наприклад, з обсягом випуску чи реалізації продукції).

Бюджет відображає результати скоригованого календарного плану та стратегію реалізації проекту. При плануванні витрат треба враховувати загальний обсяг капітальних вкладень в проект та щорічну потребу в

фінансуванні, а для першого року проекту – ще й поквартальну та помісячну розбивку. Загальний бюджет показує витрати на проект та джерела фінансування протягом всього періоду його здійснення. Він демонструє, як джерела фінансування покривають капітальні та поточні витрати. При складанні бюджету треба враховувати той факт, що повинна забезпечуватись така динаміка інвестицій, яка дозволила б виконувати проект відповідно з часовими та фінансовими обмеженнями. Крім того, зниження ризику проекту та обсягу витрат можливо досягти за рахунок відповідної структури джерел фінансування.

Конкретні виконавці зобов'язані при розробці своїх планів спиратися на бюджет проекту, який є основою для встановлення завдань. Тобто бюджет проекту представляє собою план дій підприємства. Крім того, це інструмент для керівництва та контролю за виконанням проекту. Порівнюючи фактичні показники з запланованими можна здійснювати бюджетний контроль компанії.

Не в останню чергу треба розглянути планування якості як вид планування при управлінні проектом. При плануванні якості розглядається які стандарти якості були враховані до даного проекту та як досягнути їхньої відповідності. Методи планування якості найчастіше використовуються в проектах.

Алгоритм планування якості є наступним:

1. Формується політика компанії у сфері якості (формально сформульована менеджментом вищого рівня), тобто це політика щодо загальних цілей й напрямів діяльності організації. Команда менеджерів проекту повинна ознайомити з нею осіб, які зацікавлені в реалізації проекту.

2. Проводиться опис змісту проекту. Зміст проекту є головним параметром при плануванні якості, оскільки в ньому задокументовані основні результати проекту та цілі – необхідна інформація для визначення вимог зацікавленої особи.

3. Робиться характеристика продукту – вказуються подробиці технічних результатів та інші важливі деталі, які можуть впливати на планування якості.

4. Здійснюється контроль виконання стандартів та норм. Міжнародна організація із стандартизації розрізняє стандарти й норми так: стандарт – це документ загального та багаторазового використання, затверджений відповідною організацією, в якому зведені правила, керівництва чи характеристики для продуктів, процесів або послуг [12].

5. Порівнюються результати інших видів планування. Для описання

змісту проекту та продукту результати процесів в інших галузях використання знань з проектного менеджменту повинні розглядатися як частина планування проекту.

Таким чином, проаналізувавши особливості управління проектами та розглянувши деякі види та методи планування в системі управління проектами можна сказати, що планування є найважливішою частиною в управлінні проектом. Як стверджується в класичній методології, це повинно зайняти і займає на практиці розробки проектів приблизно 50% всього часу в процесі реалізації проекту. Досконалість методів планування при впровадженні та реалізації проектів одночасно полягає в його складності, так як під час цього етапу ретельно прописуються всі дії, які повинна здійснити команда менеджерів для досягнення заданої мети.

Проект спочатку розділяється на частини, а кожна з них ще на більш конкретні завдання. Створюється певний графік, в якому прописуються контрольні терміни для кожної з задач, опрацьовується список необхідних ресурсів. При цьому планування включає в себе періодичне коригування проекту, адже в процесі роботи постійно з'являється вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на його реалізацію.

Перші програми управління проектами становили собою досить примітивні інструменти, що дозволяли планувати окремі проекти та контролювати хід їх реалізації, однак сьогодні вони здатні контролювати найскладніші проекти, що містять мільйони робіт, десятки та сотні тисяч ресурсів. Найбільш популярна інформаційна система управління проектами – планування проектів Primavera та SureTrak. Паралельно із системою календарно-сіткового плану підприємство може розвинути й інші супутні проектно-орієнтовані програмні продукти, такі, як Primavera Expedition, який заснований на процесах та призначений для управління договірними зобов'язаннями між учасниками проектів, контролю розробки та випуску проектно-кошторисної та дозвільної документації, а також інформаційної підтримки переговорних процесів щодо проектів.

### **Список використаних джерел**

1. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления; пер. с англ. И. Ющенко. Киев: Высш. шк., 2013. 274 с.
2. Блага Н.В. Управление проектами: навч. посіб. Львів, 2021. 152 с.
3. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Оптимізація системи стратегічного управління підприємством. Економіко-правові дискусії: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтерн.-конф. студ., аспір. та молод. учених, 30 квіт. 2020 р. Кропивницький, 2020. С. 27–30.
4. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Формування механізму інноваційного

розвитку економіки України: монографія. «Innovative Approaches to Ensuring the Quality of Education, Scientific Research and Technological Processes». Publishing House of University of Technology, Katowice, Poland, 2021. С. 164-172.

5. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Управління інноваційними можливостями підприємства в сучасних умовах. *Глобальна економіка у цифрову епоху*: матеріали Міжнар. наук. фор., 16-17 верес. 2019 р. Суми, 2019. С. 15-18.

6. Berezin V. Sovremennye tendentsii primeneniya proektnogo menedzhmenta v upravlenii organizatsiyami. URL: [www.botexpert.com.ua/ProfConsult/ProfConsult\\_766.html](http://www.botexpert.com.ua/ProfConsult/ProfConsult_766.html)

7. Вісящев В.А. Науково-методичні основи управління проектами: економічний аспект: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.02.03. Київ, 2003. 40 с.

8. Вілфрід Т. Проектний менеджмент: конспект лекцій і семінарів. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 95 с.

9. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

10. Кошторисне планування (бюджетування). URL: [https://studopedia.su/2\\_29197\\_koshtorisne-planuvannya-byudzhetuвання.html](https://studopedia.su/2_29197_koshtorisne-planuvannya-byudzhetuвання.html)

11. Сайт Української асоціації управління проектами. URL: <http://upma.kiev.ua/content/view/40/78/lang,ukrainian/>

12. Сайт Інституту проектного менеджменту. URL: <http://pmi.org.ua/ru/certification>

13. Управленческий консультант: настольная книга руководителя. Киев: ТзОВ «БУК», 2005. 84 с.

14. Шведа Н. Особливості календарного планування проекту. Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє: зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. Тернопіль: ТНТУ, 2017. С. 35-38.




**Тетяна Дорошенко,**

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри менеджменту та економіки

Льотної академії Національного авіаційного університету.

Кропивницький, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-9968-9201>

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РИЗИКАМИ**

Система управління ризиками є надзвичайно важливим напрямком розвитку підприємства, що пов'язано з можливим виникненням у різноманітних галузях діяльності економіки. Ризики споглядають по-різному в залежності від сфери застосування, і саме в проєктній діяльності виникають найрізноманітніші види ризиків пов'язані з динамічним розвитком економіки та зміною ринкової ситуації.

Метою дослідження є розгляд системи управління проєктними ризиками та обґрунтування вибору дієвих методів реагування на ймовірність виникнення ризиків і мінімізації можливих втрат у процесі виконання проєкту. Пошук ефективних підходів до оцінювання та управління ризиками стає одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасних підприємств та розвитку економіки країни, а тому формування та впровадження системи управління проєктними ризиками набуває все більшої актуальності. Дане направлення в Україні не набуло поширення, багато підприємств в різних галузях, навіть, не прогнозують можливі ризики та починають їх вивчати тільки при настанні негативних випадків і їх ліквідації.

Неврахування потенційних ризиків під час ухвалення проєктних рішень та неправильно вибрана стратегія реагування на їх виникнення призводять до порушення запровадження проєкту, перевищення бюджету, втрат часу, дефіциту ресурсів, зниження ефективності, що може виявитись критичним для проєкту і для інвесторів. Розуміння системи дії ризиків дозволить своєчасно ідентифікувати ризикові події, оцінити наслідки їх реалізації та обґрунтувати їх на усіх етапах виконання проєкту, або використати потенціал позитивних ризиків для отримання додаткових можливостей, а також зменшити негативні наслідки ризикових подій.

У проєктній діяльності управління ризиками розглядається як інструмент реагування на зміни та механізм її адаптації до нових викликів сучасної економіки. Управління проєктними ризиками передбачає прийняття та реалізацію комплексу управлінських рішень, спрямованих на

виявлення, оцінку, мінімізацію потенційних негативних факторів ризиків у процесі здійснення проекту. Основною проблемою в галузі управління проектними ризиками є визначення суті об'єкта управління.

Проектний ризик – це небезпека небажаних відхилень від очікуваних станів проекту в майбутньому, із розрахунку яких і приймаються рішення в даний момент [5, с. 211].

Проектний ризик – потенційна, чисельно виміряна ймовірність виникнення несприятливих ситуацій та пов'язаних з ними наслідків у вигляді додаткових витрат, втрати частини ресурсів, недоотримання прибутків, виникнення збитків під час реалізації проекту [8, с. 395].

Проектний ризик – небезпека небажаних відхилень від очікуваних подій в майбутньому, які впливають на прийняття рішення сьогодні; можливість виникнення непередбачуваних ситуацій чи ризикових подій в проекті, які можуть негативно чи позитивно вплинути на досягнення цілей проекту. Проектний ризик – потенційна, кількісно вимірна можливість небажаних ситуацій і пов'язаних з ними наслідків у вигляді витрат, збитків [1].

Таким чином, проектний ризик – це можливість виникнення непередбачуваних ситуацій здійснення проекту, як негативних (від недоотримання прибутку до банкрутства) так і позитивних (збільшення прибутку, такі випадки відбуваються рідше).

Проектні ризики виникають ще на початку створення проекту та управління ними здійснюються в умовах обмеженості (часу, ресурсів та ін.) та невизначеності (швидкою зміною ситуації, відсутності інформації). Необхідно зводити проектні ризики до мінімуму шляхом усунення обмежень (що є достатньо проблематичним), або пошуку і зниження невизначеності.

Невизначеність в проекті виникає найчастіше неможливістю:

- визначити терміни введення в дію проектів;
- знаходження кваліфікованих фахівців;
- точно розрахувати витрати;
- достовірно визначити кількість кінцевих користувачів результатів проекту;
- забезпечити комфортні умови роботи команди проекту [5, с. 212].

Для зменшення проектного ризику розповсюдженою є використання технологія зменшення невизначеності (за рахунок розбивки на складові елементи статті ризику). Сумарна оцінка відхилень за компонентами менше, ніж відхилення всієї статті ризику. Для того, щоб скоротити відхилення при оцінці вартості проекту, статті витрат розбиваються на

складові компоненти і таким чином знижується стан неясності при оцінці. Дроблення процесу на компоненти проводиться декілька разів, до тих пір, поки відхилення всіх компонентів вартості не опуститься нижче допустимої межі. Така ж техніка застосовується при оцінці тривалості заходів, які зумовлюють графік проекту. У результаті знижується невизначеність оцінки тривалості проект [5, с. 213].

Для зниження невизначеність оцінки тривалості проекту засовують подібну техніку при оцінці тривалості заходів. Взагалі, ризик – це ймовірність розвитку подій не запланованим сценарієм позитивним (результат кращий від планового) чи негативний (результат гірший). Ризики властиві всім проектам, тому що будь-який проект має долю невизначеності через початкові обмеження і мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому вони виконуються.

Управління проєтами – застосування знань, досвіду, методів та засобів у роботі проекту для задоволення вимог, що висувуються до проекту та сподівань учасників проекту [1]. Управління проєктами – методологія організації, планування, керівництва, координування трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів протягом усього проєктного циклу, яка скерована на ефективне досягнення цілей проєкту шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення наперед визначених у проєкті результатів відносно складу та обсягу робіт, вартості, часу, якості і задоволення учасників проєкту [1].

При управлінні проєктними ризиками необхідно також враховувати головні складові:

- важливість ризику (показник, який може використовуватися в процесі ухвалення рішення і як механізм контролю за ризиками в проєкті);
- ймовірність виникнення – міра можливості того, що наслідок ризику дійсно буде мати місце. Виміряти в кількісних (у відсотках), рідше в якісних показниках;
- загрозу ризику – оцінка впливу ризиків на вартість, якість і тривалість виконання робіт у випадку, якщо ризик станеться [5, с. 213].

Можна виокремити основні видів випадків проєктних ризиків:

1. Випадки, які можуть статися.
2. Випадки з великими наслідками.
3. Не контрольовані.
4. Мало відомі .

Існує безліч видів проєктних ризиків, які можна класифікувати за наступними критеріями [5; 8; 9]:

- джерелом виникнення (природно-кліматичні; технічні; виробничі; економічні; ринкові; фінансові; соціальні; політичні; інноваційні; регіональні; галузеві; навмисних дій; маркетингові; військові; специфічні; учасників; юридичні; екологічні);
- засобом виміру (абсолютні та відносні втрати);
- місцем виникнення (зовнішні; внутрішні);
- типом розрахунку (розрахунковий та поточний);
- рівнем ризику (безризиковий, припустимий, критичний, катастрофічний);
- фактором часу (довгостроковий та короткостроковий);
- ступенем передбачуваності (передбачувані; непередбачувані);
- факторами ризику (ринковий; комерційний; валютний; кредитний; виробничий й ін.);
- фазами (етапами) проектної діяльності (доінвестиційної та інвестиційної);
- ризики експлуатаційної (виробничої) фази;
- можливістю страхування (ризики, що страхуються та ризики, що не страхуються);
- стратегії боротьби з ризиком (усунення джерела; пом'якшити вплив; розділити по часткам; перемістити в іншу сферу; застрахувати);
- ймовірність настання ризику та наслідки (висока ймовірність та вагомі наслідки; висока ймовірність та незначні наслідки; низька ймовірність та вагомі наслідки; низька ймовірність та незначні наслідки).

Відповідно до цілей управління проектами вирізняють наступні типові ризики проекту: учасників проекту; перевищення кошторисної вартості проекту; невчасного завершення проекту; низької якості робіт за проектом; технологічний; виробничий; управлінський; збутовий; фінансовий; адміністративний; юридичний; форс-мажор [6].

Особливості загальної теорії управління проектними ризиками визначає: множинність учасників; значна розтягненість у часі; складний (комбінований) характер діяльності; інтернаціональний характер (у більшості випадків). Ідентифікація ризиків (якісний аналіз) передбачає визначення чинників, сфер дії, видів ризиків, етапів і робіт, на яких ризик підвищується.

Для кількісного аналізу найчастіше застосовують:

- аналіз чутливості проекту (дає змогу оцінити як зміниться ефективність проекту у разі зміни одного чи кількох його основних параметрів);
- визначення точки беззбитковості (визначення обсягу продажів,

коли надходження від реалізації продукції дорівнюють витратам на її виробництво);

– перевірка стійкості (розробка сценаріїв його розвитку в найнебезпечнішому варіанті для основних учасників проекту).

Комбінований характер проектної діяльності враховується на доінвестиційній фазі, шляхом аналізу ризиків щодо різних видів діяльності в межах проекту. Інтернаціональний характер проектної діяльності виявляється в тому, що її учасники можуть належати до юрисдикції різних країн, або мати статус міжнародних організацій [6].

При впровадженні проектних рішень чітко визначають бюджет проекту, термін виконання та обсяги використання ресурсів, у зв'язку з цим необхідно відповідально ставитися до управління проектними ризиками. Управління ризиками – використання сукупності методів та засобів нейтралізації факторів негативного ризику, об'єднаних в систему планування, аналітичних та корегування впливів [7].

Необхідно зазначити, що управління ризиками в проектній діяльності передбачає [3, с. 17]:

1. Використання всіх можливих засобів для того, щоб уникнути чи знизити ступінь ризику на усіх етапах реалізації проекту, що пов'язаний, особливо, з катастрофічним ризиком.

2. Контроль ризику, якщо немає можливості уникнути, тоді оптимізувати або максимально знизити масштаби та ймовірність настання можливих збитків.

3. Свідоме прийняття чи навіть збільшення ступеня ризику у разі, позитивного ризику.

Впровадження будь-якого проекту пов'язаний з обмеженням часом, вартістю та вимогами, інформацією до якості виконання проектних завдань. Наслідки неефективного управління проектними ризиками проявляються не лише на результатах самого проекту, але й зумовлюють негативні фінансові наслідки таких дій – недоотримання очікуваного прибутку, порушення платіжної дисципліни, зростання поточної кредиторської заборгованості, посилення фінансової залежності від зовнішніх запозичень.

Системний підхід розглядає проект як цілісну структуру, в межах якої об'єднуються різні сфери проектної діяльності (види робіт) та взаємодіють усі учасники, чиї інтереси пов'язані із реалізацією проекту. Складність, неоднорідність та непередбачуваність таких взаємозв'язків зумовлюють виникнення суперечностей на критичних етапах виконання проектних робіт, які виступають джерелом формування потенційних

проектних ризиків.

Об'єктом управління виступає не стільки сам ризик як результат невизначеності, скільки джерела та причини його виникнення, механізми та особливості прояву, а також виявлені небезпеки та загрози, які можуть змінити процес виконання проекту. Вони можуть стосуватися окремих робіт або етапів реалізації проекту, ризикових операцій, економічних відносин між партнерами [11, с. 181; 182].

Суб'єктом управління проектними ризиками є уповноважені особи чи групи осіб, які володіють відповідною компетенцією у сфері проектного менеджменту та зацікавлені в результатах впливу на об'єкт управління. Використовуючи різні методи та інструменти управлінського впливу, суб'єкти розробляють та реалізують заходи щодо цілеспрямованого, своєчасного та адекватного впливу на рівень ризику проекту [4, с. 399].

Незважаючи на очевидні наслідки відсутності системного та комплексного підходу до управління проектними ризиками здійснюється ситуативно та стосується переважно окремих сфер проектного управління. У полі уваги як правило, знаходяться лише окремі види ризиків, найчастіше збутові та фінансові. Реакція на інші види проектних ризиків відбувається за фактом виникнення таких подій та зводиться загалом до локалізації ризику, усунення його негативних наслідків або мінімізації майбутніх фінансових втрат. Таким чином, управління проектними ризиками реалізується незалежно один від одного та розосереджується за різними підрозділами. Результатом є низька координація управлінських дій (або навіть її повна відсутність), проблеми з прогнозуванням, ідентифікацією, а головне, з реагуванням на нові для проекту ризики.

Перехід від фрагментарного, епізодичного та обмеженого підходу реалізації функцій проектного ризику до безперервно організованої та інтегрованої концепції дасть змогу забезпечити тотальний характер управління ризиками та враховує специфіку його проектної діяльності.

Управління ризиками проекту – це комплекс знань і навичок, який при дотриманні умов договору (встановлені терміни завершення проекту загалом та його окремих етапів, визначений бюджет на реалізацію проекту, окреслені границі проекту, обумовлені результати) дозволяє планувати і адекватно реагувати на негативні чи позитивні події, які з певною імовірністю можуть виникати в процесі реалізації проекту.

Структура управління проектною діяльністю містить наступні функції: стратегічне планування, тактичне планування з розбиттям на найважливіші підфункції (розподіл ресурсів та оперативне управління), облік, контроль та аналіз. Стратегічне планування – визначення основних

напрямків діяльності та тенденцій розвитку проектної діяльності на довшу перспективу, що приводить до необхідності врахування майбутніх ризиків, що мають більший горизонт планування, а тому й є більшою мірою невизначеними. Основна інформація в цьому випадку отримується від експертів і є в основному якісною. Тактичне планування здійснюється на рівні реалізації окремих сукупностей проектів і має на меті розроблення доцільного плану їх виконання. Основним є забезпечення вчасного виконання проектів, оскільки практика показує, що основні втрати виникають саме від невчасного завершення проектів, та розподіл ресурсів між окремими проектами і всередині кожного з них [1].

Виконання проектів забезпечується шляхом оперативного управління ними, що передбачає організацію, координування та регулювання і забезпечує утримання системи (організації, що виконує множину проектів) на плановій траєкторії і компенсацію відхилень від неї, які виникають. Зворотній зв'язок забезпечує функції обліку, контролю та аналізу. Облік дозволяє отримати інформацію про поточний стан системи, за допомогою контролю вилучаються дані, що спотворюють оперативну облікову інформацію, аналіз дозволяє виявити небезпечні тенденції та на основі цього прийняти необхідні стабілізуючі рішення. Якщо шляхом оперативного управління не вдається втримати систему на плановій траєкторії, то необхідним є корегування тактичних планів, а якщо ж відхилення є дуже значними або ж навколишнє середовище різко змінює свої параметри та поведінку, необхідно змінити стратегію, а в окремих випадках і переглянути мету функціонування системи.

Система управління ризиками проекту поділяється на чотири основні кроки: визначення ризиків, оцінювання ризиків, розробка засобів реагування на ризики та контроль ризиків [1].

Крок I. Визначення ризиків. На цьому етапі проводиться якісний аналіз, метою якого є ідентифікація та «інвентаризація» ризиків. Він полягає у: виявленні всіх можливих ризиків, притаманних конкретному проекту; визначенні зовнішніх та внутрішніх факторів, які зменшують чи збільшують конкретні види ризику; описанні виявлених ризиків; аналізі факторів впливу на ризики; класифікації ризиків та факторів впливу на них і розподілі їх за групами; аналізі можливих наслідків від реалізації ризиків; аналізі пропозицій для мінімізації виявлених ризиків; вартістному оцінюванні всіх заходів, скерованих на мінімізацію ризиків проекту. Якісний аналіз, як правило, пороводиться на стадії розробки бізнес-плану проекту.

Як один з методів визначення ризиків доцільно застосувати механізм

структурної декомпозиції робіт (СДР) проекту, який формально належить до сфери управління змістом та границями проекту. На стадії завершення планування проекту всі роботи, які були визначені за допомогою СДР, повинні повністю описувати зміст та границі проекту, що, в свою чергу, дозволяє визначити всі можливі точки прояву ризиків. Окрім цього, очевидно, слід передбачити можливі ризики, пов'язані з термінами виконання окремих етапів та проекту загалом та можливі зміни у фінансуванні проекту.

Крок II. Оцінювання ризиків. Це етап кількісного аналізу. Його метою є вимірювання визначених на першому етапі ризиків, а саме: розрахунок ризиків та наслідків від них; оцінювання ризиків; встановлення їх допустимого рівня; облік ризиків.

Кількісна оцінка ризику є по суті доповненням до якісної оцінки. У результаті кількісного аналізу ризику отримуються числові визначення розмірів окремих ризиків, а також ризику проекту загалом. Ризик може визначатись як у абсолютних, так і у відносних величинах. Вимірювання ступеня ризику в абсолютних величинах доцільно застосовувати для характеристик окремих видів втрат, а у відносних – при порівнянні прогнозованого рівня втрат з реальним рівнем. Розповсюдженими методами кількісної оцінки ступеня ризику є такі: статистичний метод; метод аналізу доцільності затрат; метод експертних оцінок; аналітичний метод; метод використання аналогів та ін.

Крок III. Розробка засобів реагування на ризики. На цьому етапі втілюються у практику проведені на попередніх кроках теоретичні міркування. Він полягає у: проектуванні можливих стратегій; виборі оптимальної стратегії; реалізації вибраної стратегії.

Крок IV. Контроль ризиків. Метою даного етапу є: постійне відслідковування ризиків у процесі реалізації вибраної стратегії; накопичення інформації та її аналіз з метою попередження появи нових ризиків; переоцінка та корегування ризиків; прийняття оперативних рішень у випадках будь-яких відхилень від вибраної стратегії. Даний етап забезпечує циклічність процесу управління ризиками.

В кожному проекті обов'язково присутні невідомі (невизначені) ризики, частка яких у загальному об'ємі ризиків залежить від того, в якій області реалізується проєкт. Для того, щоб нівелювати результати таких ризиків, в резерв управління проектом закладаються певні фінансові та часові ресурси. Але реагування на невідомі ризики тільки після їх появи пов'язане з достатньо великими затратами. Значно ефективнішим є випередження подій, отримання інформації про потенційну появу



невідомого ризику заздалегідь, коли є можливість скорегувати процес без повторення ряду робіт.

Система управління проектними ризиками супроводжує кожен етап процедури прийняття рішення, а отже, кожен крок (етап) управління проектами. При довготривалому процесі реалізації проекту часто виникає необхідність коригування прийнятого механізму управління. Оперативне реагування на зміни в ході робіт і відхилення від прогнозованого і запланованого розвитку дозволяє знизити ризик невиконання.

Управління проектними ризиками необхідно здійснювати на всіх стадіях життєвого циклу проекту для зменшення впливу негативних подій з метою максимально ефективно реалізації проекту. На етапі реалізації проекту всі ризики необхідно постійно контролювати відповідно до їх оцінки. Дуже важливим є управління проектними ризиками, що пов'язані з контрактами. Після реалізації проекту здійснюється огляд і аналіз нагромадженого досвіду в управлінні проектних ризиків для уникнення подібних ситуацій у наступних проектах.

Управління проектними ризиками розглядається з позицій процесного і системного підходів. Управління ризиками є безперервним та циклічним процесом, який визначає послідовність виконання взаємопов'язаних управлінських дій, зорієнтованих на мінімізацію негативного впливу ризиків на кінцеві результати проекту за заданих обмежень. Такий підхід дає змогу інтегрувати усі види робіт з управління ризиками на кожному етапі проектного циклу в єдиний ланцюг, чим забезпечує узгодження окремих процесів за цілями та синхронізує їх за часом виконання.

Для того, щоб запропонувати методи зниження ризику або зменшити зв'язані з ним негативні наслідки, спочатку необхідно здійснити аналіз проектних ризиків. На етапі планування проекту аналізуються його ризики та застосовуються методи зменшення негативних наслідків ризиків. Мета управління ризиками – попередити негативні впливи. Призначення аналізу ризику – надати потенційним партнерам необхідні дані для прийняття рішення про доцільність участі в проекті та розробці заходів щодо захисту від можливих фінансових втрат [3].

При аналізі ризику необхідно: виявити ризикованих подій; визначити наслідки ризикованих подій (розмірів та ймовірностей появи); зібрати та обробити дані про ризик. Аналіз проектного ризику проводять за допомогою взаємодоповнюючих методів якісного та кількісного. Якісний аналіз ризику має мету визначити фактори, області та види ризику. Кількісний аналіз ризику повинен дати можливість чисельно визначити

розміри окремих ризиків і ризику проекту в цілому.

Цілеспрямований вплив на об'єкт управління здійснюється за допомогою спеціальних методів та інструментів реагування на потенційні та реальні загрози реалізації проекту, застосування яких дозволяє змінити рівень прийнятих ризиків та утримувати їхні значення в межах допустимих значень. Ефективність процесу управління проектними ризиками в умовах невизначеності безпосередньо залежить від якості, актуальності та достовірності інформації, на основі якої приймаються обґрунтовані рішення щодо мінімізації ймовірності виникнення негативних наслідків ідентифікованих загроз для досягнення очікуваних результатів виконання проекту.

Реалізація консервативної моделі управління – ухилення від ризиків з метою мінімізації негативних наслідків настання несприятливих подій у процесі реалізації проекту. Відмова від високоризикової діяльності дає змогу подбати про безпеку вкладень капіталу та утримувати показники прибутковості проекту на рівні, не нижчому від очікувань його інвесторів. Агресивна модель управління націлена на свідоме прийняття ризику та передбачає максимізацію прибутку проекту, навіть якщо величина ймовірних збитків від настання ризиків повністю не компенсується відповідним приростом доходу. Основне завдання управління ризиками за цієї моделі полягає в обмеженні рівня ризиків проекту допустимими для нього значеннями або в попередженні настання несприятливих подій на усіх етапах проектного циклу. Зважена модель управління проектними ризиками передбачає прийняття таких рішень, у яких підвищення ризикованості виконання окремих робіт компенсується адекватною зміною прибутковості. Вона передбачає як мінімізацію ризику, так і максимізацію прибутків проекту, причому нейтралізація негативних наслідків ризикових подій відбувається безпосередньо під час її настання. Необхідно підкреслити, що які б рішення не приймалися в процесі реалізації проекту, їхньою метою повинно є балансування між ризиком та дохідністю без спроб повністю усунути ризик [2].

Організаційні методи управління побудовані на функції контролю рівня проектних ризиків та передбачають проведення превентивних заходів щодо зниження ймовірності реалізації потенційних загроз і попередження виникнення негативних наслідків для проекту. Реалізація методів управління ризиками відбувається за допомогою [2]:

– уникнення ризиків – розроблення заходів внутрішнього характеру, які повністю виключають конкретний вид ризику через відмову від діяльності, яка може містити загрози реалізації проекту (здійснення

високоризикових операцій, співпраця із ненадійними партнерами та виконавцями проектних робіт тощо). Уникнення ризиків є одним із найскладніших методів, оскільки передбачає безперервний пошук альтернативних способів безризикової діяльності та свідому відмову від прийняття ризикових рішень, що в майбутньому може обернутися втраченими можливостями для розвитку проекту;

– локалізація ризиків – виокремлення найбільш небезпечної ділянки або етапу реалізації проекту та посилення контролю за виконанням робіт з метою усунення негативного впливу на цілі і кінцеві результати проекту. Ефективність цього методу проявляється за умови, якщо можна чітко ідентифікувати джерело ризику та обмежити зону його поширення;

– диверсифікація ризиків – дозволяє зменшити концентрацію ризиків за рахунок їх розподілу між різними видами робіт, об'єктами та активами проекту. З позиції проектної діяльності диверсифікація ризиків передбачає вкладення капіталу у різні проекти, які не пов'язані між собою, тим самим забезпечуючи сумарну прибутковість інвестиційного портфеля. У межах окремо взятого проекту розподіл ризиків здійснюється за джерелами його фінансування, ресурсами та їх постачальниками, споживачами майбутнього продукту проекту та ринками його збуту. Правильне застосування методів дозволяє нейтралізувати негативні наслідки проведення ризикових операцій за рахунок додаткового приросту вартості проекту, отриманого в результаті дисипації ризиків;

– зменшення ризиків – об'єднує заходи раннього реагування на можливі загрози реалізації проекту, які спрямовані на запобігання ризикам та мінімізацію їхнього негативного впливу на кінцеві результати проекту. Обмеження рівня ризику проекту забезпечується за рахунок проведення моніторингу зовнішнього середовища проекту та прогнозування ймовірності виникнення ризикових подій, систематичного відстеження ознак та потенційних зон формування ризиків проекту, стратегічного планування змін у процесі його реалізації, організації внутрішнього аудиту процесів виконання проектних робіт, лімітування ризиків тощо. Слід зазначити, що означені методи попередження ризиків є найбільш трудомісткими, вимагають значних фінансових затрат та наявності технічних засобів підтримки управлінських рішень. Даний метод вимагає проведення значної аналітичної роботи та є найбільш трудомісткими.

Визначення ризиків починається з аналізу проекту з метою ідентифікації причин їхньої появи. При аналізі ризиків потрібно звірятися зі статистикою попередніх проектів. Ризики повинні оцінювати кількісно.

Ризики необхідно розподіляти на ті, котрі вимагають спеціальних дій для попередження, і ті, що не спричиняють відчутного впливу на хід виконання проєкту.

Для цього використовуються такі методи ідентифікації ризиків:

1. Аналіз документації.

2. Досвід експертів.

3. Методи творчої генерації ідей: «мозковий штурм» (10–15 чол., 2 години, декілька команд); метод Delphi (учасники не спілкуються, списки питань і відповідей складає і розсилає ведучий); метод номінальної групи (7–10 чол., анонімно і таємно формується списки, обговорюються, анонімно і таємно ранжуються); картки Кроуфорда (група 7–10 чол., 10 питань, на які кожен повинен дати відповіді, що розрізняються, 10 разів задається одне і те ж саме питання); діаграма спорідненості [5, с. 222].

Для збереження ідей, які виникли в процесі ідентифікації ризиків, варто використовувати метод ментальних карт, який набуває все більшого розповсюдження. В основі ментальних карт вперше лежить припущення, що для людського мозку природним є: асоціативне мислення, ієрархічне мислення. А також припущення, що для структуризації, розуміння, обробки і запам'ятовування інформації краще всього підходить візуальне мислення. Ментальні карти – це зручний інструмент для відображення процесу мислення і структуризації інформації у візуальній формі.

Після того як проєктні ризики ідентифіковані, їх треба проаналізувати, тобто розглянути математичних моделей і методів, які використовуються при аналізі ризиків якісний та кількісний метод аналізу. Якісний метод передбачає:

– ймовірнісний аналіз – вірогідність виникнення втрат визначається на основі статистичних даних, що передували ризикованому періоду, достатності інвестицій, коефіцієнта ризику;

– експертний аналіз – застосовується в разі відсутності або недостатнього обсягу початкової інформації і полягає в залученні експертів для оцінки ризиків;

– метод аналогів – використання бази даних по здійснених аналогічних проєктах для перенесення їх результативності на проєкт, що розробляється;

– аналіз сценаріїв розвитку проєкту – передбачає розробку декількох варіантів (сценаріїв) розвитку проєкту і їх порівняльну оцінку. Розраховується песимістичний варіант можливої зміни змінних, оптимістичний і найбільш вірогідний варіант;

– метод побудови «дерева рішень» – передбачає покрокове розгалуження процесу реалізації проекту з оцінкою витрат, збитків і вигод [5, с. 223].

Кількісний передбачає розгляд наступних методів:

– аналіз показників граничного рівня – визначення ступеня стійкості проекту по відношенню до можливих змін умов його реалізації;

– аналіз чутливості проекту – дозволяє оцінити, як змінюються результуючі показники реалізації проекту при різних значеннях заданих змінних, необхідних для розрахунку;

– імітаційні методи – базуються на покроковому знаходженні значення результуючого показника за рахунок проведення багатократних дослідів із моделлю.

Якщо порівнюються два проекти, то проект з більш чутливою розглядається як ризикований, оскільки малі зміни вхідної змінної спричиняють великий розкид значень довкола [5, с. 224].

Проектний тип управління набуває все більшого значення в галузі інформаційних технологій внаслідок унікальності видів діяльності, швидкого оновлення продукції, необхідності ефективної координації ресурсів для досягнення мети, а також чітко визначених меж в часі для кожного продукту галузі.

Проведено аналіз та визначено тезаурус сфери управління ризиками в проектній діяльності, досліджено функціональну структуру управління, на основі чого структуризовано процес управління ризиками в проектній діяльності. Показано, що повною мірою жоден з окремих методів не дозволяє ефективно керувати ризиками в проектній діяльності. Запропоновано систему, основними функціями якої є виявлення, оцінювання, аналіз ризиків та управління ними. З метою реалізації цих функцій пропонується введення до контуру управління відповідної ієрархічної імітаційної моделі, що дозволить прогнозувати наслідки дій шляхом імітації можливих варіантів поведінки як проектного середовища, так і оточення.

### **Список використаних джерел**

1. Верес О.М., Катренко А.В., Рішняк І.В., Чаплига В.М. Управління ризиками в проектній діяльності. *Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка»*. Львів, 2003. № 489. С. 38-49.

2. Галько Л.Р. Управління ризиками в проектній діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Одеса. 2020. Вип. 56. С. 50-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2020\\_56\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_56_9)

3. Данченко О.Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управління проектами та розвитком виробництва*. Луганськ, 2014. Вип. 1. С. 16–25
4. Коленда Н.В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 398–401. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/77.pdf>
5. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л.В. Ноздріної. Київ: ЦУЛ, 2010. 432 с.
6. Петренко Н.О. Управління проектами: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2015, 244 с.
7. Управление проектами. Справочник для профессионалов/ под ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. Москва: Омега-Л. 2001. 405 с.
8. Управління проектами: навч. посіб. / за ред.: О.В. Ульяченко, П. Ф. Цигікала. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. 522 с.
9. Филиппенко О.М. Управління проектами: конспект лекцій. Харків: ХДУХТ, 2016. 99 с.
10. Ципес Г., Товб А. Не говори красиво, говори правильно... или Глоссарий управления проектами. Директор ИС. 2002. № 4. URL: <http://www.osp.ru/cio/2002/04/>
11. Черчик Л.М., Бегун С.І., Івашкевич І.М. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 178–182.


**Оксана Остапенко,**

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри менеджменту та економіки

Льотної академії Національного авіаційного університету.

Кропивницький, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0003-4291-6829>

## **МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ, ЗАКУПОК, РИЗИКІВ, КОМУНІКАЦІЙ ПРОЄКТУ**

В сучасних умовах розвитку міжнародної торгівлі і споріднених їй видів діяльності, успіх деяких підприємств, організацій та галузей економіки на зовнішньому і внутрішньому ринках повністю залежать від того, наскільки їх продукція або послуги відповідають стандартам якості. Відповідно до цього, проблема забезпечення і підвищення якості продукції актуальна для всіх країн і підприємств світу.

Якість – поняття дуже різноманітне, забезпечення його потребує об'єднання творчого потенціалу і практичного досвіду багатьох спеціалістів. Проблема підвищення якості може бути вирішена тільки при загальних зусиллях держави, місцевих органів управління, керівників та членів трудових колективів підприємств.

Проблема якості актуальна абсолютно для всіх товарів і послуг. Особливо гостро це відчувається при переході до умов ринкової економіки. До роботи в умовах жорсткої конкуренції українським підприємцям треба бути готовими вже сьогодні. Підприємства будь-якої форми власності, які не звертають увагу на питання підвищення якості, вірогідніше за все будуть банкрутувати.

Труднощі української економіки обумовлюються не тільки зниженням обсягів виробництва, взаємними неплатежами, але і якісними характеристиками продукції. Технологія вітчизняного виробництва, технічний рівень виробничого обладнання, як правило, значно нижче ніж в індустріальне розвинутих країнах. Але, навіть якщо достатньо оперативно провести модернізацію виробництва, розробити нові технології, виправдати ці витрати на інвестиції можливо буде тільки за рахунок випуску конкурентноспроможної продукції або послуг, які б користувалися попитом у споживачів. Відповідно до цього, контроль якості проєкту розвитку діяльності підприємства повинен бути покликаним забезпечити усунення будь-яких відхилень від стандартів та планів.

Контроль якості включає відстежування певних результатів по проєкту для встановлення тою, чи відповідають вони певним стандартам

якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання. Він повинен здійснюватися по всьому проекту.

Результати по проекту включають результати як по продукту (такі як компоненти), так і по менеджменту (такі як показники виконання по вартості за календарним планом). Контроль якості часто виконується департаментом з контролю за якістю або організаційною одиницею зі схожою назвою, але це не є обов'язковим.

Команда управління проектом повинна мати практичні знання в галузі статистичного контролю якості, особливо в моделюванні та ймовірності, для полегшення оцінки результатів контролю якості. Серед інших результатів члени команди повинні звернути особливу увагу на відмінність між:

- запобіганням (усуненням похибок з процесу) та інспекцією (усуненням похибок для споживача);
- моделюванням атрибутів (задовольняє результат чи ні) і моделюванням змінних (результат оцінюється за безперервною шкалою, яка вимірює ступінь відповідності);
- спеціальними (незвичайні події) та раптовими (відхилення від нормального процесу) випадками;
- допущенням (результат прийнятний, якщо він перебуває в діапазоні, заданому допущенням) і межами контролю (процес вважається під контролем, якщо його результати знаходяться в межах останнього) [1, с. 181].

1. Результати роботи – це інформація про те, які роботи завершені, а які ні, в якому ступені додержані стандарти якості, наскільки перевищені, або заощаджені витрати по проекту і т. ін. Результати роботи включають результати як процесу, так і продукту.

2. План управління якістю.

Методи та засоби контролю якості:

1. Інспекція. Інспекція включає такі дії, як вимірювання, перевірка, тестування, що застосовуються для визначення, чи задовольняють результати вимоги. Інспекція може здійснюватися на будь-якому рівні (наприклад, можуть бути проінспектовані результати всієї роботи або інспекції може піддатися кінцевий продукт проекту).

Інспекції ще називають перевітками, перевітками продукту, аудитами; в деяких прикладних сферах ці терміни можуть мати більш широке і дещо вужче застосування.

2. Графіки контролю. Графіки контролю — це графічне зображення результатів процесу в часі. Вони використовуються для визначення того, чи



перебуває процес "під контролем" (наприклад, чи є відмінність у результатах, спричинених випадковими відхиленнями, або чи є непередбачені події, які мають бути ідентифіковані та скориговані?). Якщо процес контролюється, він не повинен змінюватися. Процес може змінюватися для того, щоб реалізувати удосконалення, але він не повинен змінюватися, коли перебуває під контролем. Графіки контролю можуть використовуватися для відстежування вихідних змінних будь-якого типу. Хоч графіки контролю найчастіше використовуються для відстежування дій, що повторюються (наприклад, відстежування виготовлення деталей на виробництві), але вони можуть також використовуватися для моніторингу вартісних і планових відхилень, обсягу та частоти змін змісту, похибок у проектній документації або в інших процесах проекту, для того щоб визначити, чи перебуває під контролем управління проектом [1, с. 183].

### 3. Діаграми Парето.

4. Статистичне моделювання. Статистичне моделювання включає добір частини вибірки для інспекції (наприклад, вибір десяти інженерних креслень із 75). Відповідне моделювання може скорочувати витрати на контроль якості. Існує велика кількість літератури із статистичного моделювання; в деяких галузях застосування необхідно, щоб команда менеджерів проекту була обізнана з різними технологіями моделювання.

5. Графіки потоків. Графіки потоків використовуються при контролюванні якості як допомога в аналізі виникаючих проблем.

6. Аналіз тенденцій. Аналіз тенденцій включає використання математичних технологій для прогнозування майбутніх результатів, заснований на даних, отриманих раніше. Аналіз тенденцій часто використовується для відстежування:

– Технічних показників виконання — скільки похибок або дефектів було визначено і скільки з них залишилося невиправними.

– Вартісних і планових показників виконання – скільки робіт за період було завершено із значними відхиленнями [4, с. 15].

Результати контролю якості:

1. Поліпшення якості.

2. Прийняття рішень. Елементи, піддані інспекції, мають бути або прийняті, або відхилені. Останні можуть зажадати переробки.

3. Переробка. Переробка – це дія, що застосовується для приведення дефектного або невідповідаючого стандартам елемента у відповідність з вимогами чи описами. Переробка, особливо непередбачена, часто є причиною перевитрат по проекту в більшості прикладних сфер. Команда проекту має докласти всіляких зусиль, щоб мінімізувати процеси

переробки.

4. Контрольний перелік. Контрольний перелік у заповненому вигляді повинен стати частиною проектних записів.

5. Зміни процесу. Зміни процесу включають негайні коригуючі або запобіжні дії як результат контролю якості. У деяких випадках необхідно, щоб процес змін справлявся б відповідно до процедур загального контролю за змінами [1, с. 185].

У загально прийнятому циклі контролю (рис. 1) моніторинг виконується шляхом оцінки результатів і відхилень, перевірки специфікації за кожним набутим результатом. Застосування корегуючих заходів з самого початку виконання проекту створює передумови для успіху проекту у цілому.

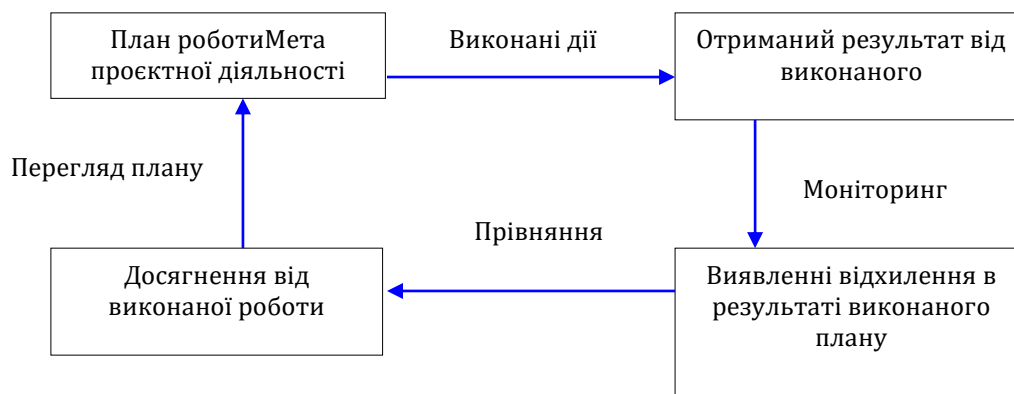


Рис. 1 Цикл контролю

Оскільки проектні дії поділяються на ті, що спрямовані на створення продукту проекту, і ті, що спрямовані на виконання проекту, то і для контролю якості слід використовувати, як загальні методи проектного менеджменту, так і специфічні (наприклад, під час будівництва і введення об'єкту в експлуатацію будівельні конструкції, інженерні системи і т. ін. перевіряють на відповідність технічним умовам, проектно-кошторисній документації, державним будівельним нормам).

Моніторинг процесів управління здійснюється за допомогою аудиту (детальної перевірки виконання управлінських процесів у порівнянні із міжнародними стандартами чи корпоративними).

Загальна модель процесу контролю представлена на рис. 2.

Разом з вищенаведеними методами, для контролю якості використовують: «вибіркові оцінки», інспектування, перевірку запитів на зміни. Функції контролю якості передбачають виконання менеджерами проекту наступних проектних дій: тестування прототипу продукту; збір

даних про основні характеристики продукції; вирішення проблем якості; планування, розробка бюджетів реалізації програм контролю якості; а також фактичний контроль якості, що вимагає спеціальних технічних знань. Інструментарій, яким користуються фахівці відділів контролю якості, визначається поняттям – статистичний контроль якості (Statistical Quality Control – SQC), що передбачає вибірковий контроль (під час приймання продукції) і контроль технологічного процесу.

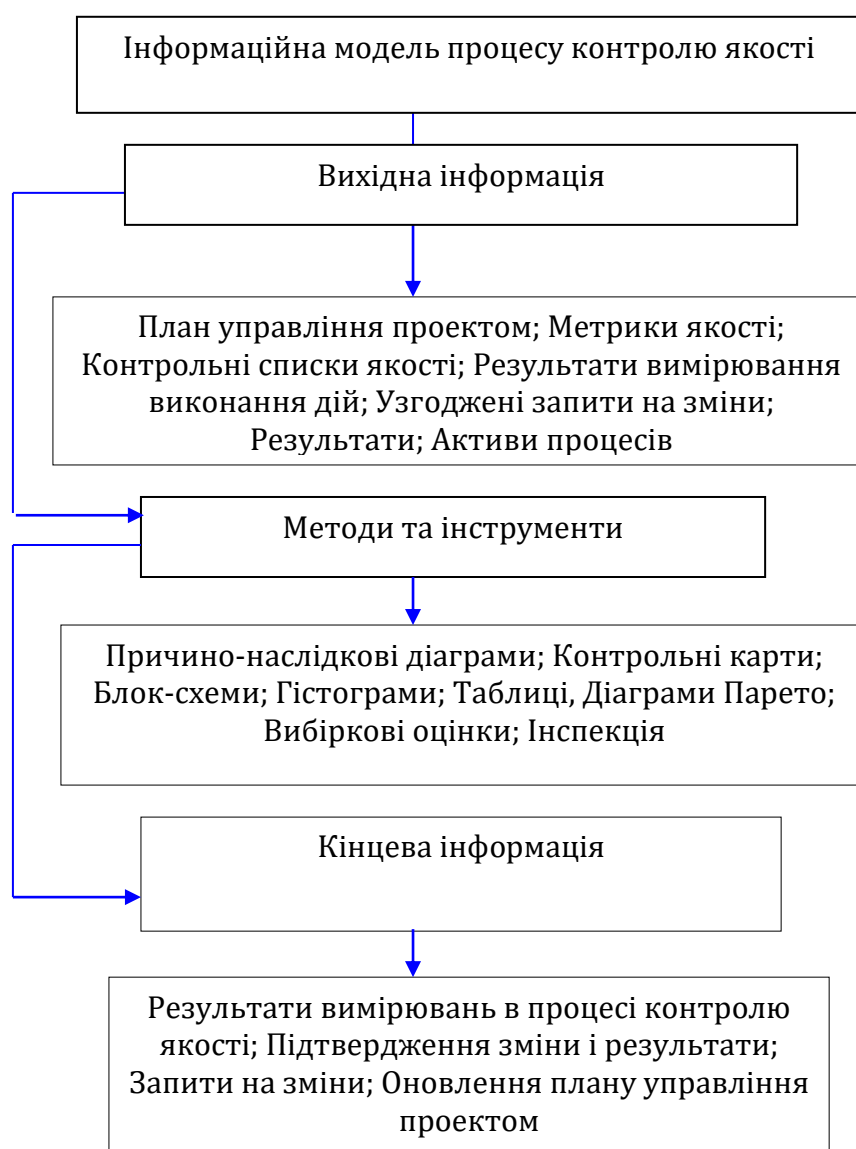


Рис. 2 одель процесу контролю

Контроль якості проекту здійснюється із використанням підходу «шести сигм». Під концепцією шести сигм розуміють методи для

попередження дефектів у продуктах і процесах.

Дефект – будь-яке відхилення від технічних вимог, заданих споживачем. Даний підхід дозволяє максимально зменшити відхилення в процесах (межі відхилення  $\pm 3\sigma$ , де:  $\sigma$  – стандартне відхилення). Підхід «шість сигм» дозволяє описати якість процесу з точки зору його нестабільності і порівняти різні процеси за допомогою показника – кількість дефектів на мільйон випадків (defects per million opportunities – DPMO). Для розрахунку цього показника необхідні наступні вихідні дані за наступними категоріями:

1. Одиниця (продукту/послуга).
2. Дефект (продукт/послуга, що не задовольняє вимогам клієнта).
3. Збіг обставин (випадок появи дефекту) [3, с. 39].

**Шість сигм** (англ. *Six Sigma*) – методологія, що використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів. Стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи зі знаходження і виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача.

Спочатку метод розроблявся компанією «Motorola» та її інженером Білом Смітом (з 1986 року), але зараз ним користуються багато компаній. Значний вплив на його розвиток справили попередні концепції вдосконалення якості продукції, наприклад методології контролю якості, тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM) та нульових дефектів. Ціллю методу «6 сигм» є докладання зусиль по зниженню відхилень від якості продукції однакового типу при виробництві, що вважається ключовим фактором успішності бізнесу.

Поняття «шість сигма» відноситься до здатності виробничого процесу виготовити продукт, не відхиляючись від заданих параметрів. Наприклад, процеси, де застосований цей метод, мають рівень дефектів менше, ніж 3.4 DPMO (дефектів на мільйон). Ключовим елементом методології вважається системний підхід до вирішення проблем на основі точних даних з акцентом на потреби споживачів.

«Шість сигма» є зареєстрованим знаком обслуговування та торговою маркою компанії Motorola. Окрім неї цей метод використовують Honeywell International, General Electric та інші.

"Шість сигма" розподіляється на дві головні методології: DMAIC (вдосконалення наявного бізнес-процесу) та DMADV (створення нових проєктів продукції або процесу з передбачуваною та бездефектною якістю).

DMAIC складається із 5 кроків:

– *Define* — визначення цілей вдосконалення процесу, що збігаються з потребами споживачів та стратегією підприємства.

– *Measure* – вимір поточного процесу та збір відповідної інформації для майбутніх порівнянь.

– *Analyze* – аналіз взаємовідносин та причинності факторів. Визначити, що таке взаємовідносини, беручи до уваги усі фактори.

– *Improve* – вдосконалення або оптимізація процесу на основі аналітичних технік.

– *Control* – контроль для забезпечення того, щоб усі відхилення якості продукції були виправлені до того, коли вони стануть дефектами. Це також включає пілотні запуски та тестування.

DMADV також охоплює 5 ступенів:

– *Define* – визначення цілей проектування на базі потреб споживачів та стратегії підприємства.

– *Measure* – вимір та ідентифікація показників CTQs (критично важливих для якості), властивостей продукції та процесу виробництва, а також ризиків.

– *Analyze* – аналіз для розробки та проектування альтернатив, створення проектів високого рівня та оцінка здібностей проектування.

– *Design* – проектування деталей, оптимізація проектування, верифікація проекту. На цьому етапі знадобляться імітаційні програми.

– *Verify* – перевірка проекту, проведення пілотних запусків, впровадження процесу виробництва та його передача власнику. Іноді використовується поняття DMAICR (Realize – Впровадження) [7, с. 56].

Вважається, що фінансові прибутки є лише побічним продуктом правильного вдосконалення процесу.

Моніторинг і контроль – процеси, що здійснюються протягом усього проекту. Передбачає регулярне оновлення інформації щодо стану виконання поточних робіт, аналіз відхилень та їхнього впливу на результати, бюджет та терміни проекту. За результатами аналізу Керівник проекту вносить корективи у хід проекту або ескалює питання (у разі необхідності їх вирішення на більш високому рівні). Моніторинг і контроль дає інформацію про загальний стан проекту та можливість визначити, які складові проекту потребують уваги.

Моніторинг і контроль закупок проекту міститься у процесі «управління закупками», що включає: управління відносинами з продавцями, контроль виконання контрактів і внесення змін.

Процес управління закупками формалізується низкою документів: контракт/угода на закупку; запити на внесення змін у контракт; технічна

документація продавця (наприклад, гарантійні зобов'язання, фінансові документи тощо); результати перевірок, що передбачені контрактом. Також можуть бути оновлені документи проекту:

- кореспонденція (документування комунікацій між продавцем і покупцем щодо змін або уточнення умов контракту, результати аудитів та перевірок, прийняття рішень і т.ін.);

- розклад і запити на оплату;

- документація з оцінки виконання контракту продавцем (оцінка виконання продавцем умов контракту є основою для: продовження виконання робіт за діючим контрактом або дострокового припинення виконання робіт; залучення продавця для майбутніх проектів);

- план управління проектом (план управління закупками та базовий план розкладу).

Управління закупками має відбуватися із використанням наступних методів:

- управління змінами контракту (системи відстеження, процедури вирішення конфліктних ситуацій тощо);

- перевірок та аудитів;

- звітування про виконання;

- систем розрахунків (оплата здійснюється лише після підтвердження якості виконаних робіт);

- адміністрування претензій (усі спірні питання, або «претензії», «апеляції», слід документально оформлювати, моніторити та управляти протягом усього життєвого циклу контракту.

Найкращим способом урегулювання усіх претензій і розбіжностей є переговори); системи управління документами (особливий комплекс процесів, відповідних контрольних функцій і інструментів автоматизації управління проектом).

Моніторинг і управління ризиками – процес застосування планів реагування на ризики, відстеження і контроль планових ризиків, ідентифікації непередбачених (неідентифікованих, незапланованих) ризиків та оцінки ефективності процесу регулювання ризиків на кожному з етапів проекту.

Моніторинг і управління ризиками передбачає оновлення:

- реєстру ризиків (результати перевірок/аудитів ризиків, заходи на реагування ризиків);

- активів організації (шаблон плану управління ризиками, ієрархічна структура ризиків, знання про дії з управління ризиками);

- запитів на зміни, що включають рекомендовані корегуючі дії та дії,

що запобігають виникненню негативного впливу ризиків;

– плану управління проєктом та інших документів проєкту.

Процес моніторингу й управління ризиками здійснюється із використанням наступних методів:

– переоцінка ризиків: ідентифікація нових ризиків, переоцінка поточних і закриття неактуальних ризиків;

– аудит ризиків (документування результатів оцінки ефективності дій з реагування на ідентифіковані ризики, ретельне вивчення основних причин їх виникнення, а також оцінка ефективності процесу управління ризиками);

– аналіз відхилень і тенденцій використовується для порівняння планових результатів з фактичними (наприклад, аналіз освоєного об'єму);

– вимірювання технічного виконання (наприклад, для будівельного проєкту показниками вимірювання технічного виконання можуть стати «кількість дефектів», «кількість простоїв», «об'єми виконаних робіт у м<sup>2</sup>, м<sup>3</sup>, м.п.» і т.ін.); аналіз резервів на покриття ризиків для успішного завершення проєкту;

– наради, на яких розглядаються питання щодо ідентифікації ризиків, визначення їх пріоритетності та труднощів реагування.

Для зниження ризиків необхідно виконувати такі проєктні дії:

1) складання планів;

2) моніторинг ходу робіт і порівняння з планом;

3) розрахунок відхилень;

4) застосування заходів з подолання відхилень.

План управління ризиками визначає основні ризики, пов'язані з проєктом, засоби їх оцінки і стратегію їх зниження. Основою документальної реєстрації і передачі інформації за кожним ризиком є формуляр для відстеження позицій ризиків.

Формуляр містить наступну інформацію:

– Чому ризик є значимим;

– Що потрібно зробити, щоб його зменшити;

– Коли ризик буде впливати на проєкт;

– Хто несе відповідальність за прийняття рішення у зв'язку з даним ризиком;

– Як забезпечити зниження ризику і скільки це буде коштувати.

Після того, як склали план, ризики відстежуються на регулярній основі (щотижня, раз на два тижні, щомісячно або з іншою встановленою періодичністю), для того, щоб визначити, в якій мірі був фактично знижений кожний ризик. При кожному аналізі формуляри для

відстеження ризиків сортируються в порядку їх важливості. Готується перелік більш важливих (значимих, вагомих) ризиків, що зазвичай називають «верхньою десяткою». Переоцінка ризиків має виконуватись по мірі виявлення нових ризиків в ході моніторингу. Також має бути передбачена можливість переоцінки ризиків з досягнення контрольних подій проєкту і при переході між етапами.

Методика аналізу і управління ризиками проєкту (PRAM) складається з дев'яти етапів:

- визначення ризиків; зосередження уваги на ризиках;
- ідентифікація ризиків;
- структуризація ризиків;
- розподілення ризиків;
- оцінка ризиків;
- аналіз оцінок ризиків;
- планування ризиків;
- управління ризиками.

Моніторингу і контроль за комунікаціями проєкту передбачає створення заключних звітів про виконання проєкту.

Підготовка звітів про виконання – процес збору і розповсюдження інформації про виконання, у тому числі звіти про стан, результати вимірювання виконання і прогнозування. Звіти про виконання мають надавати інформацію для кожного рівня управління проєктом, Їх формат може варіюватися від простого звіту про поточний стан (відсоток виконання або дані про поточний стан за змістом, термінами, вартістю та якістю) до більш детального, що містить:

- аналіз виконання попередніх етапів проєкту;
- поточний стан ризиків і проблем;
- дії, які слід виконати на наступному етапі;
- зведену інформацію про схвалені (узгоджені) зміни проєкту за попередній період і т. ін.

Найбільш поширеними форматами звітів про виконання є стрічкові діаграми, S-образні криві, гістограми та таблиці. Часто до звітності про виконання включають аналіз відхилень, аналіз освоєного обсягу та прогнозовані дані [6, с. 76].

Процес підготовки звітів про виконання здійснюється із використанням наступних методів:

1. Аналіз відхилень між базовим планом і фактичним виконанням здійснюється у наступній послідовності:

- перевірка інформації щодо повноти, достовірності та відповідності



попереднім даним;

– визначення відхилень (позитивних і негативних) проекту; – визначення впливу відхилень щодо вартості, термінів, якості і т. ін. проекту.

2. Прогнозування – передбачення виконання проекту у майбутньому на основі поточного стану ходу виконання.

3. Методи комунікацій – проведення нарад з питань оцінки поточного стану.

4. Системи звітності – стандартний інструмент для збору, зберігання і розповсюдження серед зацікавлених сторін проекту інформації про вартість, просування і виконання проекту. Використання програмного забезпечення дозволить менеджеру проекту об'єднати звіти із декілька систем і розповсюдити їх серед усіх стейкхолдерів проекту.

Контроль якості проекту здійснюється методами для попередження дефектів у продуктах і процесах (причинонаслідкові діаграми, контрольні карти, діаграми Паретто, «шість сигм» і т. ін.). Підхід «шести сигм» став підґрунтям для інших інструментів контролю якості, зокрема, циклу DMAIC (визначення→вимірювання→аналіз→удосконалення→контроль).

Моніторинг закупок передбачає виконання процесу «управління закупками», що включає: управління відносинами з продавцями, контроль виконання контрактів і внесення змін.

Процес моніторингу і управління ризиками складається із комплексу проектних дій: застосування планів реагування на ризики, відстеження і контроль планових ризиків, ідентифікації непередбачених (неідентифікованих, незапланованих) ризиків та оцінки ефективності процесу регулювання ризиків на кожному з етапів проекту.

Виконання процесу моніторингу комунікацій проекту вимагає від менеджерів використання наступних методів: аналіз відхилень між базовим планом і фактичним виконанням; прогнозування; методів комунікації; системи звітності.

### **Список використаних джерел**

1. Бушуев С.Д. Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров. (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0). Киев: ІРІДУМ, 2006. 208 с.

2. Мороз О.В. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах: монографія. Вінниця: Універсум, 2005. 137 с.

3. Петренко В.А. Управління якістю і сертифікація: навч. посібник. Кіровоград: КНТУ, 2005. 289 с.

4. Петренко В.А. Управління якістю на підприємстві: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів технічних і економічних спец. Кіровоград: КДТУ, 2002. 261 с.

5. Саранча Г.А. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю: підручник. Київ: Центр навч. літ-ри, 2006. 668 с.

6. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації: підручник. Київ: Вид-во Європейського ун-ту, 2001. 172 с.

7. Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій. Харків, 2012. 181 с.


**Марія Письмена,**

доктор економічних наук, професор,

декан факультету менеджменту

Льотної академії Національного авіаційного університету.

Кропивницький, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0003-4509-8147>

## **СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

На сьогодні проєктний менеджмент стає особливо актуальним, коли формуються умови широкого використання методології управління проєктами. Даний метод є ефективним засобом управління в реальних умовах і в той же час перевіреним інструментом реалізації проєктів необхідної якості у встановлені терміни в рамках прийнятого бюджету.

Управління якістю є одним з елементів проєктного менеджменту, а питання забезпечення якості охоплює весь життєвий цикл проєкту, оскільки є надзвичайно важливим для успіху його реалізації. Проте в Україні жоден із всесвітньо відомих стандартів з управління проєктами не прийнято як національний, а існуючі стандарти в сфері управління та контролю якості лише частково вирішують низку проблем у цій галузі.

Управління якістю проєкту включає всі види діяльності, що пов'язані з загальною функцією управління, які визначають підходи в сфері забезпечення якості, елементи та відповідальність, що реалізуються в рамках таких етапів, як планування якості, контроль якості та вдосконалення в рамках системи забезпечення якості. Де контроль якості проєкту, у вузькому розумінні, є процесом відстеження окремих результатів проєкту для встановлення їх відповідності стандартам якості, та для визначення шляхів усунення причин неякісного виконання.

Забезпечення якості проєктів, що знижує ризики їх невиконання та відмов, вимагає створення системи організації контролю їх якості з використанням інноваційних рішень, що описують взаємодію всіх учасників проєктного менеджменту від інвестора, проєктного менеджера до безпосереднього виконавця та постачальника.

В Україні та світі за основу управління якістю проєктів взято принципи та підходи загального менеджменту якості (Total quality management – TQM). Відповідно, У. Демінг сформулював 14 принципів підвищення рівня якості, що застосовуються в даному загально-організаційному методі безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів:

- прагнення до постійного вдосконалення товарів та послуг;

- відмова від практики регулярних широкомасштабних перевірок;
- прийняття та поширення філософії управління якістю;
- відмова від вибору підрядників і постачальників на основі мінімальної ціни виконуваних робіт, послуг (продукції, що поставляється);
- безперервне вдосконалення системи виробництва;
- запровадження навчання у праці;
- застосування теорії лідерства;
- усунення бар'єрів між підрозділами, що перешкоджають ефективній взаємодії та спільній роботі;
- витіснення страху;
- відмова від закликів, девізів та контрольних завдань для робітників;
- зняття бар'єрів, які позбавляють людей гордості за свою працю;
- впровадження програм інтенсивного самовдосконалення та навчання для всіх працівників організації;
- відмова від використання чисельних норм для управлінського персоналу та робітників;
- здійснення заходів щодо трансформації системи менеджменту якості [4].

Поряд з цим використовуються підходи міжнародних стандартів серії ISO, а саме:

- стандарт ISO 10006 Системи менеджменту якості (Quality management systems: Guidelines for quality management in projects), в Україні – ДСТУ ISO 10006:2005 «Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах» [17];
- стандарт ISO 21500:2012 Керівництво з управління проектами (Guidance on project management) [1];
- стандарти ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю: вимоги та ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю: основні положення та словник термінів [18].

Відповідно до Guide to the Project Management Body of Knowledge (Керівництва до зводу знань з управління проектами) від Інституту проектного менеджменту, проектом є «тимчасовий захід, призначений для створення унікальних продуктів, послуг або результатів», якістю є «ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги», а управління якістю проекту як «дії, спрямовані на забезпечення і підтримку необхідного рівня якості проекту в процесі його розробки, обґрунтування та реалізації» [1].

Британський Стандарт ISO 21500:2012 визначає проєкт як

«унікальний набір процесів, що складається з координованих і контрольованих дій з датами початку та закінчення, які виконуються задля досягнення мети» [3].

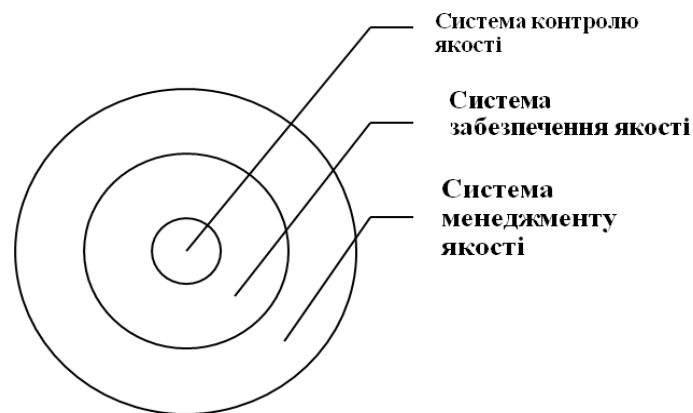
За визначенням ДСТУ ISO 9000:2015 (Системи менеджменту якості. Основні положення та словник термінів) проектом є «унікальний процес (наслідок процесу) із сукупності скоординованих і контрольованих дій з датами початку та закінчення, який виконують для досягнення цілі, що відповідає конкретним вимогам та має обмеження щодо строку, вартості та ресурсів» [1818, с. 11].

У рамках існуючої методології контролю якості управління проектами виділяються два види процесів: процеси контролю якості управління проектом та процеси, спрямовані на контроль якості продукту проекту. Процеси контролю якості управління проектом не залежать від типу та складності проекту, а є загальними. Ці види процесів спрямовані на оцінки досягнення головної мети проекту і включають такі групи контролю якості процесів: ініціації, планування, виконання, моніторингу, управління і завершення проекту. Традиційної методології менеджменту проектів, спрямованої на процеси обох видів, недостатньо для досягнення запланованих результатів. Одними з ключових факторів успіху проекту є ретельно опрацьовані, однозначні критерії контролю якості управління всіма групами процесів проекту, що піддаються виміру.

Досягнення успішного результату діяльності підприємства спричинене як якістю продукції та послуг, так і якістю всіх процесів при виконанні проекту. Організаційно система контролю якості входить складовою в систему забезпечення якості, а остання, у свою чергу, є частиною системи менеджменту якості (рис. 1).

Стандарти контролю повинні містити вимоги до системи контролю якості робіт, її окремих елементів, методіку оцінки зазначеної системи, правила оцінки якості робіт тощо.

Менеджмент якості є скоординованою діяльністю з управління організацією стосовно якості. Система менеджменту якості створюється для розробки цілей та стратегії у сфері якості та досягнення цих цілей. Забезпечення якості є частиною управління якістю, спрямованою на створення впевненості в тому, що вимоги до якості проекту будуть виконані. Система контролю якості являє собою процедуру оцінювання відповідності шляхом спостереження та суджень, що супроводжуються відповідними вимірами, випробуваннями. Таким чином, система контролю є складовою забезпечення якості.



Джерело: складено автором

Рис. 1 Взаємозв'язок систем контролю, забезпечення та менеджменту якості

З цього випливає, що виникає необхідність вбудовування методології контролю якості у менеджмент якості проєкту, що допоможе:

по-перше – усунути частковість прояву якісної продукції проєкту чи інтервальних результатів на кожному етапі його життєвого циклу;

по-друге – за допомогою відстеження їх контрольних значень покращити основні показники стадій проєкту;

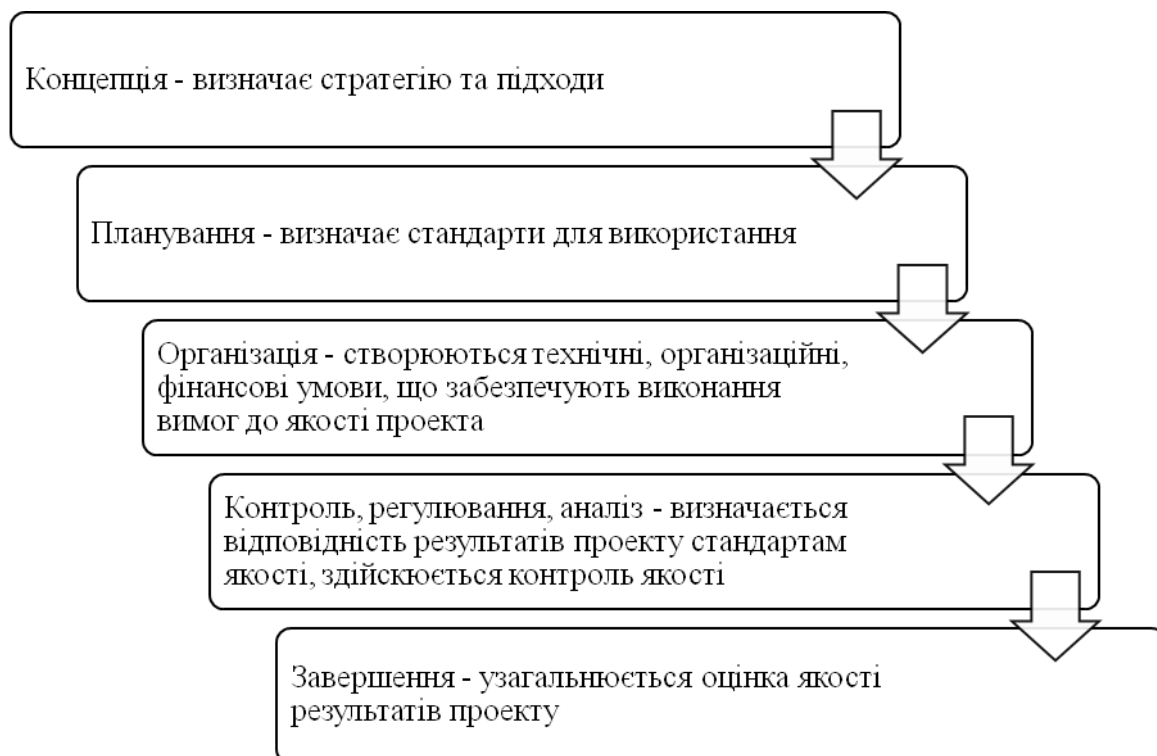
по-третє – мінімізувати витрати та ризики при здійсненні процесів проєкту та створити логічно збудований ланцюг з них.

Зрештою, внесення елементів контролю якості в управління якістю проєкту значно збільшує потенціал підвищення ефективності такого проєкту.

Реалізація процесів контролю якістю проєкту здійснюється у кілька етапів протягом усього життєвого циклу проєкту (рис. 2).

Організації розробляють та приймають стандарти, що описують систему контролю якості. В таких системах слід розмежувати внутрішній і зовнішній контроль. Під внутрішнім контролем мається на увазі контроль безпосереднього виконавця, а зовнішній контроль включає контроль замовника (інвестора).

Також, необхідно чітко визначити елементи системи контролю за якістю: організаційну структуру, види контролю, вимоги до фахівців, які здійснюють контроль, документацію, поточне забезпечення тощо. Причому на кожен елемент системи може бути розроблений самостійний стандарт контролю, що розвиває положення загального стандарту.



Джерело: складено автором

Рис. 2 Етапи контролю якостю проекту

Вимоги до кожного елемента системи мають бути обґрунтованими та контрольованими, щоб не виникало спірних питань під час зовнішніх перевірок (аудит проекту).

Для контролю якості найчастіше використовують наступні основні інструменти:

1. Графіки, що характеризуються універсальністю та багатофункціональністю, проте відсутній єдиний алгоритм збору даних. Є складність в оцінці ефективності застосування даного методу.

2. Діаграма Ісікави (причинно-наслідкова діаграма) – дозволяє зберегти час і ресурси при повторному виникненні проблеми, проте її неможливо використати як інструмент порівняння, а також відсутній числовий аналіз.

3. Діаграма Парето, що дозволяє наочно подати дані, проте на етапі їх збору виникають труднощі, оскільки для здійснення методу потрібна велика команда.

4. Діаграма розкиду (діаграма розсіювання) – дозволяє визначити взаємозв'язок між групами даних, ступінь впливу однієї на іншу та тісноту

зв'язку, а також вивчити умови протікання процесу. Недоліком методу є вузька область порівняння даних.

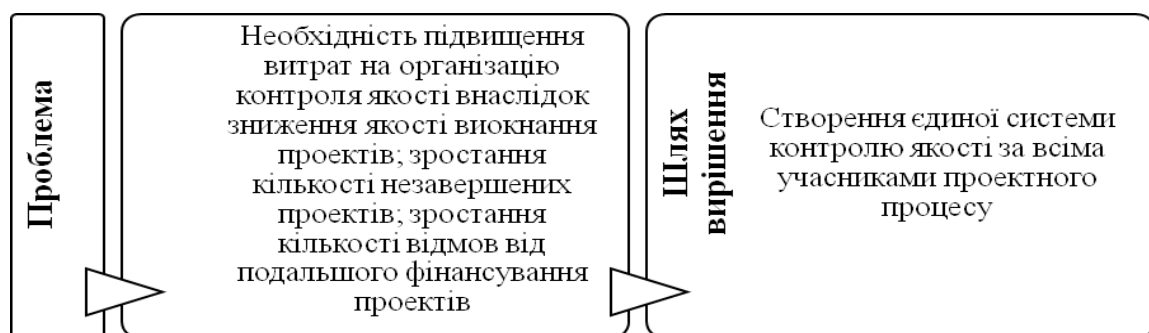
5. Гістограми дають первинну оцінку однорідності даних, наочне уявлення характеру розподілу випадкових величин. Застосування цього інструменту може здійснюватися як командою, так і одним членом команди, проте різноманітність форм гістограм не дозволяє виключити помилку в зборі та наданні даних при оцінці результатів побудованих гістограм.

6. Контрольні листи допомагають фіксувати та систематизувати кількісні та якісні характеристики проекту. Однак спостерігається частота помилок при зборі даних.

7. Контрольні карти дозволяють проаналізувати зміни показників у часі. Використання даного інструменту передбачає перш за все командну роботу.

Проте, відсутність системного підходу до організації контролю якості в проекті знижує ефективність капітальних вкладень для інвестора, призводить до збоїв у роботі замовника та ускладнює роботу проєктувальників, підрядників, оскільки немає нормативних актів, що регламентують належним чином процеси взаємодії всіх учасників проєкту та, в тому числі, процеси організації контролю його якості. Це призводить до зростання ризику відмов у період реалізації проєкту, зниження якості проєктного планування та виконання проєкту, зростання витрат.

Саме тому є необхідність у створенні системи взаємопов'язаних елементів контрольних дій, що описує процеси організації контролю якості на всіх життєвих етапах проєкту від прийняття інвестиційного рішення щодо конкретного об'єкта, проєктування, до реалізації проєкту та ліквідації (якщо передбачено). Концепція створення системи контролю якості в проєктному менеджменті представлена на рис. 3.



Джерело: складено автором

Рис. 3 Концепція створення системи контролю якості в проєктному менеджменті



Створення зазначеної системи щодо організації контролю якості проєктного менеджменту слід здійснити із застосуванням єдиних принципів опису процесів, функцій та взаємодії виконавців, що залучаються для контролю на всіх етапах виконання проєкту, включаючи прийняття інвестиційних рішень, вибір варіантів, проєктні роботи та власне вироблення товарів (надання послуг тощо).

Така система, перш за все, повинна бути заснована на взаємопов'язаних, розроблених за єдиною методикою та способом опису регулюючих документах на трьох рівнях.

Так, найвищий рівень відповідає узагальненому зводу правил, яким мають регламентуватися:

1. Організація контролю якості робіт замовником (інвестором):

а) на стадії передінвестиційних робіт, розробки технічного завдання на проєктування, вибору альтернатив, отримання дозволів та всіх супутніх робіт;

б) контроль якості виконання проєктних робіт.

2. Організація контролю якості виконання робіт замовником (інвестором) на стадії виконання проєктних робіт.

3. Організація контролю якості виконання робіт виконавцем.

У рамках захисту інтересів всіх учасників проєктного процесу узагальнення регулюючих документів у вигляді загального зводу правил мінімізує ризики та дозволяє забезпечити єдиний простір організаційних вимог.

Другий рівень системи регулюючих документів контролю якості має враховувати весь життєвий цикл об'єкта проєктування:

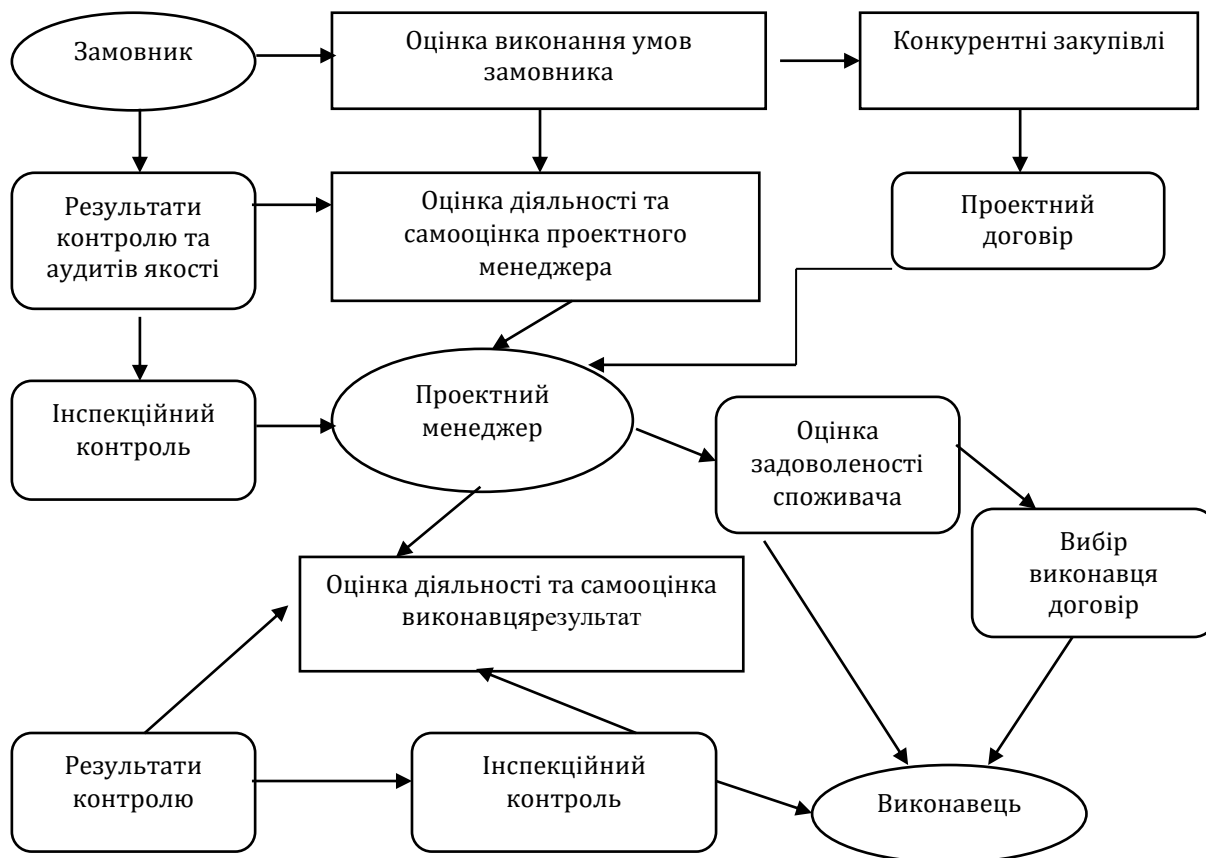
1) регламентація вимог до нагляду за перебігом функціонування об'єкта проєктування;

2) контроль режимів функціонування, організація моделювання життєвого циклу, планування на цій основі та залежно від умов поточних змін, аж до можливої ліквідації або реорганізації об'єкта проєктування.

Існуючі керівництва описують окремі операції контролю учасників, в основному методику їх проведення та інструментарій, проте не описують всі аспекти взаємодії ланцюга зацікавлених осіб від інвестора та замовника до безпосереднього виконавця.

Розроблена схема організації контролю якості та оцінки діяльності виконавця проєкту забезпечує комплексний підхід, а також уніфікацію вимог до організації та систем контролю якості робіт, що виконуються проєктним менеджером та виконавцями під час реалізації проєкту. Вона визначає організаційні структури контролю якості, описує способи

управління процесами та взаємодією учасників з використанням інтегрованого методу, що враховує порядок самооцінки виконавця та оцінку його діяльності (рис. 4.).



Джерело: складено автором

Рис. 4 Схема організації контролю якості та оцінки діяльності виконавця проекту

Принципи, покладені в основу розробки схеми організації контролю якості та оцінки діяльності виконавця проекту дозволяють алгоритмізувати процеси контролю, що є дуже важливим для інтеграції у загальну модель, що описує організацію контролю.

Таким чином, слід зробити висновок про те, що вбудовування контролю якості в менеджмент якості проекту забезпечить задоволеність замовника як якістю кінцевого продукту проекту, так і його якісною функціональною системою.

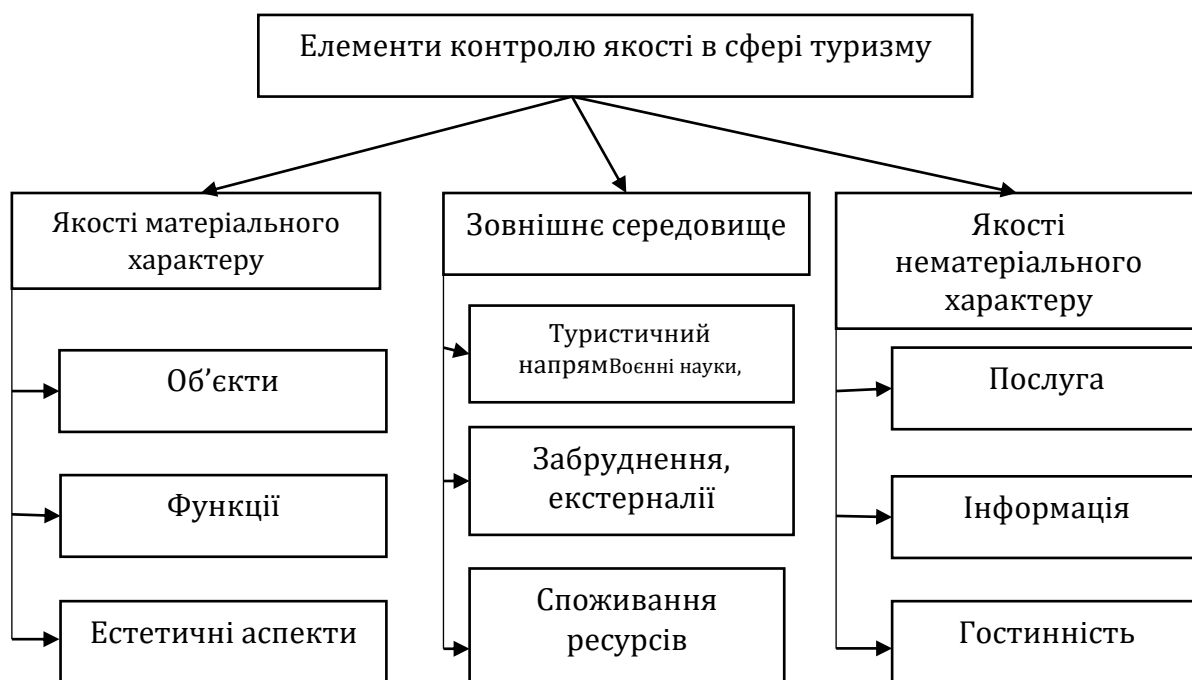
Одним із основних завдань контролю якості є контроль якості проекту з урахуванням прийнятих якісних критеріїв. Однак варто

зазначити, що контроль може здійснюватися з певними труднощами, якщо вимоги до системи змінюються в процесі реалізації проекту.

Отже, якість є характеристикою не тільки продукції, але й загального перебігу підприємницької діяльності, що є передумовою тривалості безперервних інновацій. Нехтування якістю в стратегічному менеджменті ставить під загрозою майбутнє суб'єкта бізнесу. Якість стає домінуючим підходом до майбутнього компанії.

Функціонування сфери туризму в Україні потребує залучення до цього процесу нових перспективних та ефективних підходів, що можуть забезпечити її сталий розвиток. Серед відомих підходів, що довели свою ефективність в сфері туризму в зарубіжних країнах, можна виділити проектний підхід, основою якого є методологія проектного менеджменту (управління проектами).

Контроль якості проектного менеджменту в туристичній сфері передбачає уточнення поняття туристичного продукту (послуги) та виявлення його визначальних ознак (рис. 5).



Джерело: [11, с. 59]

Рис. 5 Елементи контролю якості в туристичній сфері

Отже, туристичний продукт часто пов'язаний з таким поняттям, як туристичний напрямок. Незалежно від того, чи об'єктом є організація, чи

туристичний напрям, в обох випадках визначення та контроль якості проєктного менеджменту щодо туристичного продукту є складними питаннями. Вони вимагають розгляду сукупності послуг, таких як транспорт, розміщення в номерах, певне меню, доступ до пляжу чи подорожей, а також інші матеріальні та нематеріальні елементи, пов'язані з природним середовищем, культурою та спадщиною даного регіону, атмосферою та гостинністю. Усі ці елементи є частинами туристичного продукту, який є не лише сукупністю матеріальних продуктів і нематеріальних послуг, а й психологічного досвіду.

Виходячи з вищенаведених елементів, туристичні продукти можна визначити як продукти, що задовольняють потреби туристів. А першою важливою характеристикою туристичного продукту є його складність, оскільки він включає декілька товарів і послуг, що пропонуються для задоволення потреб туристів (проживання, транспорт і харчування, а також туристичні об'єкти та розваги). Отже, при імплементації контролю якості проєктного менеджменту щодо туристичного продукту необхідно враховувати багато властивих ознак такого продукту.

Можна зробити висновок, що туристичний продукт є складною категорією, що включає матеріальні продукти, нематеріальні послуги та психологічний досвід. Основна місія будь-якої туристичної організації або туристичного напрямку – забезпечити незабутні враження для своїх клієнтів, що приведе до задоволеності клієнтів, підвищення цінності та конкурентної переваги. Ці аспекти необхідно враховувати при вирішенні питання контролю якості в туризмі, що здійснюється в певних формах у всіх організаціях і координаційних структурах туристичної сфери.

Зосередженість на якості стало одним із ключових факторів успіху постачальників туристичних послуг та туристичної індустрії загалом. Сучасний світовий досвід [2; 12; 9; 11; 13] доводить, що наразі підхід до контролю якості в туризмі є результатом зростання різноманітних потреб споживачів у контексті високої конкуренції, глобалізації ринку, розвитку сучасних технологій та подолання наслідків глобальної пандемії коронавірусу.

Підхід до якості в сфері туризму є динамічним процесом, що розвивався з часом з розвитком туристичної індустрії (див. табл.).

Таблиця

**Моделі управління якістю в сфері туризму**

| Тип моделі  | Назва   | Рівень моделі            |
|---|---|--------------------------|
| <b>I. Загальні моделі оцінки та сертифікації якості</b> |   |                          |
| Оцінка якості продукції                                 | SERVQUAL (1985)   | Міжнародна               |
| Управління якістю                                       | ISO 9000 (1987)   | Міжнародна               |
| Управління в сфері навколишнього середовища             | ISO 14000 (1995)  | Міжнародна               |
|   | EMAS (1993)   | Європейська              |
| Моделі досконалості                                     | Baldrige (1987), EFQM (1992)  | Європейська              |
| <b>II. Конкретні моделі</b>                             |   |                          |
| Для туристичних організацій                             |   |                          |
| Схеми класифікації                                      | AAA (1963), Forbes Travel (1958), Michelin Guide (1900), LHW (1928)   | Глобальна та регіональна |
|   | National classification schemes   | Національна              |
|   | ENQ (2009), etc.  | Регіональна              |
| Знаки сертифікації/якості                               | National quality marks  | Національна              |
|   | European mark   | Регіональна              |
| Екологічні знаки та марки                               | Global Sustainable Tourism Criteria: GSTC-H&TO (2008), GSTC-D (2013)  | Міжнародна               |
|   | Green Globe (1993), Green Key (1994), LEED (2000), Green Key Global (1994/2002), Green Leaf Eco Standards, etc. | Регіональна              |
|   | EU label (2003/2005)  | Європейська              |
| Для туристичних напрямків                               |   |                          |
| Сталий розвиток   | Green Destinations (2014)   | Міжнародна               |
|   | IQM (2003), QUALITEST (2003), ETIS (2013, 2015–2016)  | Європейська              |

Джерело: [8, с. 19]

Отже, еволюційно моделі управління якістю в туристичній індустрії розвивалися наступним чином:

- 1) загальні моделі оцінки та сертифікації якості;
- 2) конкретні моделі класифікації туристичних організацій та сертифікації якості;
- 3) якісний підхід у туристичних напрямках;
- 4) екологічні моделі [2].

Розглянемо деякі моделі. У 2003 році Європейська Комісія

запровадила конкретну модель управління якістю в туристичних напрямках, а саме інтегроване управління якістю (Integrated quality management – IQM), з метою інтегрування аспектів підтримки стійкості та підходу, орієнтованого на якість [7; 6].

Впровадження інтегрованого управління якістю є складним питанням, що потребує розробки механізмів, структур, процесів та інструментів для систематичного контролю якості на рівні туристичного напрямку. У цьому контексті визначальна роль полягає в структурах управління туристичними напрямками, відомих як організації управління напрямками (Destination management organizations – DMO).

Суть системи контролю якості в системі інтегрованого управління якістю базується на логіці безперервного вдосконалення і передбачає контроль на етапах планування, реалізації, моніторингу та підвищення якості як циклічний безперервний процес.

Ефективне функціонування інтегрованого управління якістю неможливе без набору інструментів планування та контролю якості, включаючи відповідні показники. З цією метою Європейська комісія створила деякі інструменти оцінки, а саме QUALITEST та ETIS, які мають на меті допомогти європейським туристичним напрямкам стати більш конкурентоспроможними [13]. Основними цілями даних моделей є встановлення цілей на рівні напрямку, вимірювання прогресу їх досягнення з часом і порівняння з найкращими практиками (бенчмаркінг), сприяння прийняттю державних інвестиційних рішень щодо розвитку та управління туризмом за окремим напрямком або у регіоні.

Модель QUALITEST була запроваджена у 2003 році і включає систему показників, що пов'язана з чотирма ключовими цілями, які прагне досягти інтегроване управління якістю, а саме:

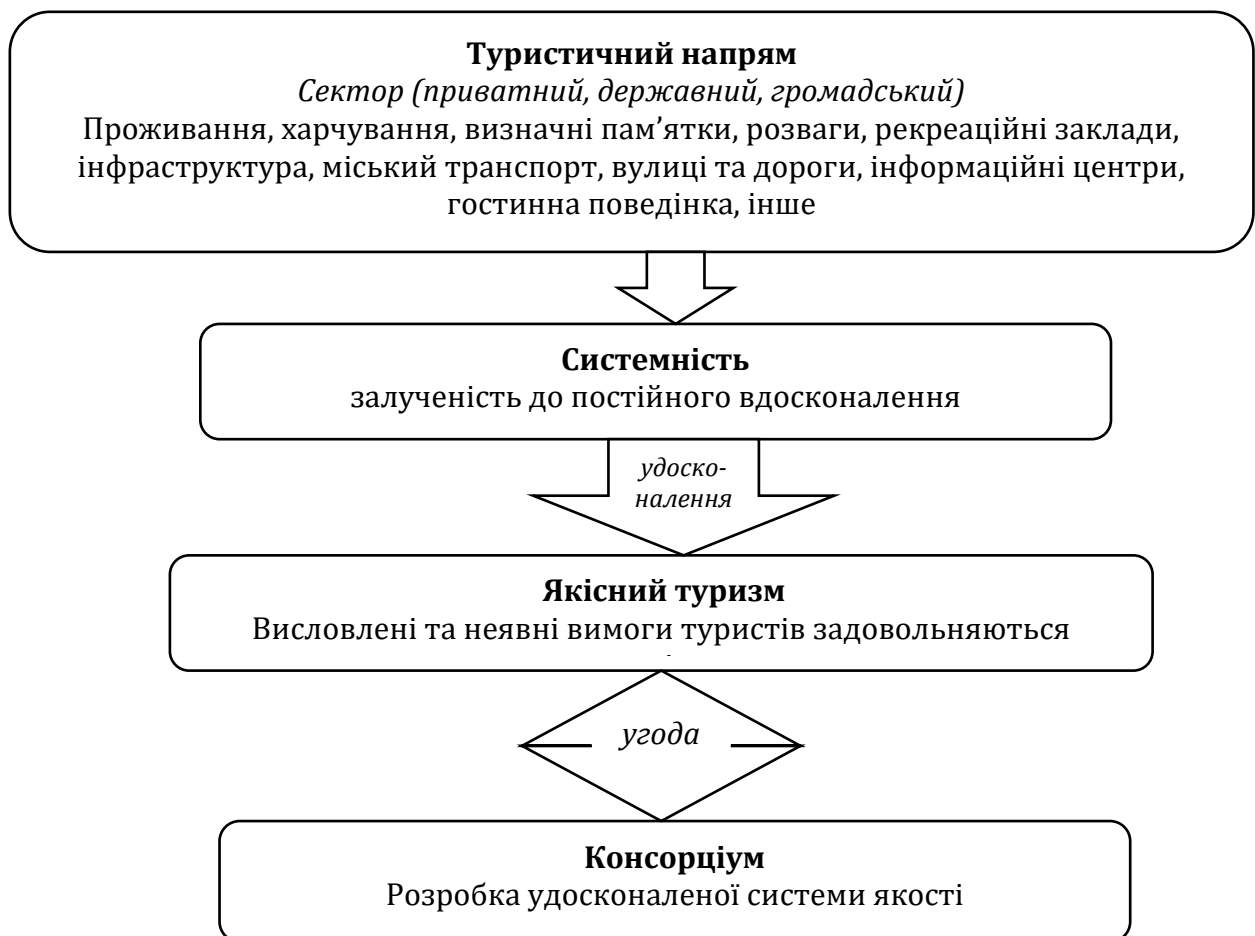
- високий рівень задоволеності туризмом;
- високий рівень діяльності місцевої туристичної галузі;
- підвищення якості життя місцевих жителів;
- вища якість навколишнього середовища [7].

Застосування QUALITEST базується на опитуваннях, усі критерії представлені в анкеті модифіковані відповідно до кожної групи інтересів: туристичної компанії та туристів.

ETIS (Європейська система індикаторів туризму для сталих туристичних напрямків) – це другий європейський інструментарій, спеціально розроблений для допомоги організаціям управління напрямками в процесі управління, моніторингу та контролю сталого розвитку туристичних напрямків. Це повна система управління якістю за

туристичним напрямком, що заснована на наборі індикаторів стійкості [6].

Вважається, що форма консорціуму виявляється найбільш бажаною у випадку створення систем контролю якості в туристичних напрямках. Ідея Консорціуму (Total Quality Tourism Consortium – TQTC) може бути створена в зоні туристичного напрямку для забезпечення синергії та передбачає, що представники (управлінці) різних державних, приватних та громадських туристичних організацій, що діють в туристичній зоні та бажають співпрацювати, укладають спеціальну угоду, спрямовану на підвищення якості туризму, одночасно поділяючи витрати та спільні цілі (рис. 6.).



Джерело: [8, с. 128]

Рис. 6 Концепція забезпечення системного управління якістю туризму через консорціум

Відповідно до даної моделі, якість туристичного продукту включає в себе очікування туриста, що формуються задовго до подорожі. Це означає,

що контроль якості проектного менеджменту туристичного напрямку має включати проблему забезпечення доступу до інформації, а саме оцінювати ступінь відповідності очікуванням туристів через належний моніторинг та контроль просування туристичного продукту. Достовірність наданої інформації досить часто не відповідає маркетинговим зусиллям органів місцевого самоврядування чи підприємств, але все ж враховується туристами при прийнятті рішення про відвідування місцевості.

Важливо, щоб усі підсистеми належним чином розуміли сутність та цілі забезпечення якості для досягнення поставлених системою цілей (якісні туристичні продукти та підвищення рівня задоволеності клієнтів). Для цього може знадобитися запуск програми підвищення рівня обізнаності в системі. Прийняття думки клієнтів щодо якості туристичного продукту є необхідною умовою для визначення напрямків покращення контролю якості в рамках моделі забезпечення загальної якості туризму через консорціум. При такому розумінні якості методи бенчмаркінгу та модель оцінки якості послуг можуть бути застосовані як засіб отримання інформації про конкурентів та клієнтів при проведенні контрольних процедур.

Системне управління якістю отримало широке розповсюдження в багатьох виробничих і сервісних організаціях, але все ще розглядається як система управління для однієї компанії. Його адаптація до особливостей контролю якості проектного менеджменту туристичних напрямків вимагає нового погляду на територію як на своєрідну дуже складну організацію, де група учасників функціонують в набагато ширших межах, ніж місцевий рівень.

Запровадження системного управління якістю туризму через консорціум в рамках даного підходу дозволяє підвищити контроль якості, оскільки концепція TQTC має можливість:

- забезпечити достатню інформацію та ліквідувати розрив у сприйнятті якості туризму;
- розробити передовий, всеохоплюючий і послідовний процес управління якістю, який перетворює вхідні ресурси на результати (туристичні продукти стандартизованої якості);
- ефективно управляти відносинами із зовнішнім середовищем та постачальниками, зокрема, за рахунок подолання недоліків у контролі якості туризму.

Отже, за підсумками проекту оцінюється успішність його реалізації, проте бувають випадки, коли через неналежний контроль якості, проект не досягає своєї мети, оскільки помилки і невідповідності стандартам,



допущені на різних стадіях реалізації проекту, призводять до серйозних збитків. Тому основним пріоритетом для організацій є виявлення помилок на більш ранніх етапах, а не на фінальній стадії реалізації проекту.

Інтегрування процесів контролю якості в проектний менеджмент є особливо важливою вимогою, як і при будь-якому виробництві, тому процесам, що відповідають за цю сферу, відведена окрема роль у проектах.

Підсумовуючи, підвищення якості проектного менеджменту потребує збільшення обсягу, глибини та достовірності контрольних операцій з врахування економічного тренду сучасності, що полягає у зниженні витрат у цілому, і зокрема на управлінні.

Реалізація уніфікованої системи з організації контролю якості на всіх стадіях життєвого циклу проекту дозволить знизити витрати інвестора та замовника, безпосередніх виконавців, оптимізувати процеси управління всіма учасниками проекту, мінімізувати ризики відмов в процесі виконання проекту, забезпечувати безумовне виконання вимог технічного завдання щодо змісту та якості, підвищити якість проектної діяльності загалом. Одним із основних інструментів реалізації єдиної системи з організації контролю якості проектного менеджменту є моделювання складних інтегрованих зав'язків всіх його учасників.

### **Список використаних джерел**

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fifth edition 2013. Project Management Institute, Inc. 616 p.

URL: <https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide 5th Ed.pdf>

2. Augustyn M.M. The road to quality enhancement in tourism. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 1998. № 10/4. P. 145-158.

URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.547.4496&rep=rep1&type=pdf>

3. BS ISO 21500:2012. Guidance on project management / The British Standards Institution. Published by BSI Standards Limited, 2012. P. 36.

4. Dr. Deming's 14 Points for Management / The Deming Institute. URL: <https://deming.org/explore/fourteen-points/>

5. European Commission. Environment. Eco-Management and Audit Scheme. URL: <http://ec.europa.eu/environment/emas/>

6. European Commission. European Tourism Indicators System for sustainable destination management. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. URL: <http://ec.europa.eu/>

7. European Communities. A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services. Luxembourg: Office for

Official Publications of the European Communities. 2003.  
URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d6a1c97f-3080-4eed-8e22-d30766542ab6>

8. Foris D., Popescu M., Foris T.A Comprehensive Review of the Quality Approach in Tourism, Mobilities, Tourism and Travel Behavior – Contexts and Boundaries, Leszek Butowski, IntechOpen, 2017.  
DOI:10.5772/intechopen.70494. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/56858>

9. Gao L., Scott N., Ding P., Cooper C. Tourist Experience Development: Designes Attributes, Perceived Experiences and Customer Value. In: Tsiotsou HR, Goldsmith ER (editors). Strategic Marketing in Tourism Services. Emerald Group Publishing Limited, 2012. P. 215-230.

10. Global Sustainable Tourism Council.  
URL: <https://www.gstcouncil.org/about/about-us/>

11. Kachniewska M. Tourism Quality Management. Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA; 2006.

URL: [https://www.researchgate.net/publication/233960420\\_Tourism\\_Quality\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/233960420_Tourism_Quality_Management)

12. Kosar L., Kosar N. Basic Aspects of Quality in Tourism and Hospitality. QUAESTUS Multidisciplinary Research Journal, QUAESTUS. 2014. No 4. P. 27-37.  
Режим доступу: [www.quaestus.ro/wp-content/uploads/2012/03/kosar4.pdf](http://www.quaestus.ro/wp-content/uploads/2012/03/kosar4.pdf)

13. Vaz M.M. Quality tourism experiences, tourist satisfaction and sustainability. 2nd Advances Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference. URL: [www.ahtmm.com/proceedings/2012/2ndahtmmc\\_submission\\_165.pdf](http://www.ahtmm.com/proceedings/2012/2ndahtmmc_submission_165.pdf)

14. Waldhör K., Rind A. et Blog Analysis – Mining Virtual Communities using Statistical and Linguistic Methods for Quality Control in Tourism. In: O'Connor P., Höpken W., Gretzel U. (eds) Information and Communication Technologies in Tourism 2008. Springer, Vienna. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-211-77280-5\\_40](https://doi.org/10.1007/978-3-211-77280-5_40)

15. World Tourism Organization. Conceptual Framework, Destination Management & Quality Programme. UNWTO, Madrid, Spain.  
URL: <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework>


16. Заїка С.О., Грідін О.В. Система управління якістю інноваційного проекту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. № 171. С. 113-123.

17. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах (ISO 10006:2003, IDT): ДСТУ ISO 10006:2005. Київ: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ України, 2007. 27 с.

18. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT): ДСТУ ISO 9000:2015. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.

**Наталія Середа,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та економіки  
Льотної академії Національного авіаційного університету.  
Кропивницький, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-5639-0795>

## **МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ В КОНТЕКСТІ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ**

Стаття присвячена обґрунтуванню важливості використання маркетингових інструментів в системі проектного управління в поєднанні з інноваційним розвитком підприємства. Сполучення основних орієнтирів: сегментація ринку та вибір маркетингової стратегії розкриває ступінь важливості формування проекту та визначає конкурентоспроможний напрямок діяльності підприємств. Проаналізовано значення сегментації ринку та основні її аспекти, виявлено основні напрямки розвитку проектно-маркетингової стратегії, орієнтуючи на конкурентоспроможний вектор діяльності підприємства в умовах інноваційної економіки.

The article is devoted to substantiating the importance of using marketing tools in the project management system in combination with the innovative development of the enterprise. Combining the main guidelines: market segmentation and the choice of marketing strategy reveals the importance of project formation and determines the competitive direction of enterprises. The importance of market segmentation and its main aspects are analyzed, the main directions of development of project marketing strategy are revealed, focusing on the competitive vector of enterprise activity in the conditions of innovative economy.

На сьогоднішній день одним із найпрогресивніших підходів до ведення бізнесу є управління проектами. Сучасне маркетингове проектне управління – це особливий вид діяльності, що базується на попередній розробці комплексно-системної моделі дій для досягнення маркетингової мети підприємства.

Посилення в сучасному світі ролі проекту як чинника стратегічного розвитку господарюючих суб'єктів, обумовлює необхідність безперервного залучення інновацій у їх діяльність, що неможливо без комплексного дослідження та розробленої стратегії, що орієнтована на маркетинг.

Динамічність зміни умов господарювання та внутрішньо-організаційних процесів диктує необхідність пошуку ефективних маркетингових технологій та інструментів для забезпечення

конкурентоспроможності організацій. Сучасні ринки характеризуються високим ступенем насиченості товарами, швидким його оновленням та змінюваністю асортименту [2].

Маркетингові інструменти є найважливішою частиною всього маркетингового комплексу, а кожен елемент виконує поряд зі своїми стандартами комунікаційну функцію, яка в умовах інформаційного суспільства набуває ключового значення. Роль, яку відіграють маркетингові інструменти для підприємства в умовах інформаційного суспільства, змушує переглянути традиційні принципи управління маркетингом.

Підприємства мають ряд особливостей у використанні маркетингових інструментів, пов'язаних насамперед з особливістю свого продукту. Існує декілька напрямків маркетингової діяльності, які як правило серйозно адаптуються з урахуванням специфіки діяльності будь-якого підприємства.

Важливим аспектом, який необхідно враховувати при виділенні маркетингових проектів, є дотримання його основних ознак:

- 1) унікальність, неповторність умов, новизна чи інноваційність результату;
- 2) чітка і конкретна мета, що досягається за допомогою вибору певної стратегії та її структуризації у вигляді комплексу зазначених робіт;
- 3) поступове уточнення робіт у проекті;
- 4) обмежені ресурси;
- 5) комплексність проекту та розмежування завдань з іншою діяльністю компанії, що означає облік усіх внутрішніх та зовнішніх факторів підприємства [2].

Підприємницьке спрямування та використання інструментів маркетингу дозволяє ідентифікувати потреби споживача, визначити способи задоволення цих потреб та скоординувати роботу підприємства таким чином, щоб якомога більш повно задовольнити визначені потреби, формуючи відтак результати діяльності суб'єкта господарювання. Маркетингова діяльність в умовах проектного управління повинна орієнтуватися на потенціал підприємства, використовуючи всі його ресурси: техніко-технологічні, економічні, інвестиційні, матеріальні та трудові.

Маркетингові інструменти проектного управління направлені на вивчення основних функціональних орієнтирів у маркетингу: сегментація ринку, маркетингові дослідження, цільовий маркетинг, комплекс маркетингу, а також стратегічний маркетинг.

Формування та вибір маркетингових інструментів напрямків проектною діяльністю підприємства базується на результатах всебічної оцінки як середовища, в якому працює підприємство, так і визначенні

внутрішніх можливостей підприємства, які характеризуються станом і рівнем використання маркетингових ресурсів. При цьому маркетингові можливості підприємств істотно розрізняються в залежності від конкретних особливостей підприємства, його галузевої приналежності, стратегічної спрямованості та проектного управління.

Базовими орієнтирами проекту маркетингу є сегментація ринку та обрана стратегія, які спрямовані на інноваційні напрямки діяльності підприємства.

Першочерговим елементом використання маркетингового інструменту є сегментація ринку.

Сегментування ринку в сучасній парадигмі маркетингу – головна передумова успішної діяльності фірми у конкурентному середовищі. Це зумовлено тим, що маркетингова діяльність класично повинна ґрунтуватись на визначенні потреб конкретних груп споживачів. Сегментація ринку дає змогу вивчити наявні та визначити потенційні потреби споживачів, поділити їх на певні групи та обрати для роботи цільові сегменти, адаптувати маркетингову діяльність до виявлених вимог клієнтів.

Сегментація ринку є характерною ознакою певного етапу його розвитку, проте істотних відмінностей у визначенні поняття "сегментація" не існує. Теоретики і практики маркетингової діяльності однозначно розуміють її як групування потенційних і реальних споживачів у сегменти, які однорідні за деякими характеристиками і відмінні від інших. Сегментація ринку – це діяльність з виявлення потенційних груп споживачів конкретного товару підприємства [3].

На думку Т. Циганкової, міжнародна сегментація ринку – це процес ідентифікації специфічних сегментів потенційних споживачів у вигляді групи країн або груп індивідуальних покупців з однаковими характеристиками, що з великою вірогідністю продемонструють схожу поведінку при купівлі [10].

Для проведення успішної сегментації ринку необхідно застосовувати апробовані практичною діяльністю принципи: різниця між сегментами, схожість між споживачами, значний розмір сегмента, вимірюваність характеристик споживачів, досяжність споживачів.

Підходи до сегментування ринку визначають, які критерії і змінні сегментування обумовлюють відмінності у попиті споживачів і є достатніми для того, щоб мати можливість адекватно і у найбільш повній мірі визначити цільові ринки.

Моделі сегментування описують взаємозв'язок поведінки споживача з критеріями сегментування і комплексом маркетингу підприємства,

послідовність аналізу споживачів відносно базису сегментування ринку. Вони пов'язують базис сегментування зі змінними сегментування, дозволяють верифікувати цей процес.

Методи сегментування визначають послідовність дій і базові аналітичні процедури, які дозволяють отримати профілі споживчих сегментів.

Для отримання ринкових сегментів та вибору цільових груп можуть бути використані чотири основні типи методів:

- традиційні методи: апріорні, кластерні;
- нові методи: гнучкої сегментації, компонентної сегментації.

Сегментація ринку на сьогоднішній день є не просто опцією, а необхідністю для будь-якого підприємства, яке прагне ефективно діяти та розвиватися в умовах посиленої конкуренції, зростання запитів та вимог потенційних споживачів. Але для того щоб цей процес був ефективним, сегментація ринку має використовуватися не як ізольований інструмент, а доповнюючи та розвиваючи загально корпоративну стратегію розвитку підприємства.

Сучасний проектний маркетинг як ринкова концепції сегментації визначає основні задачі:

- вивчати ринок та досліджувати поведінку споживачів;
- пристосовувати проект до ринкових вимог, орієнтуючись на попит;
- впливати на ринок та громадський попит в інтересах проекту.

Для вирішення завдань формують систему маркетинг проекту, який орієнтує товаровиробника на проведення комплексного підходу до сегментації.

Вивчення попиту на товар та аналіз ринкових можливостей виробника тісно пов'язані з дослідженням ринкової сегментації. Через політику сегментації ринку, що проводить підприємство, втілюється у життя найважливіший принцип маркетингу – орієнтація на споживача.

Нестабільність ринкового середовища та зростання конкуренції обумовлює необхідність застосування нових підходів до ведення бізнесу та конкурентної боротьби. Водночас розвиток багатьох товарних ринків в Україні свідчить про неефективність конкурентних стратегій вітчизняних підприємств. Тому сьогодні сегментація як ринкова стратегія є одним з основних напрямів ефективного і прибуткового обслуговування ринку. Від того, наскільки вдало визначений сегмент, залежить успіх підприємства у конкурентній боротьбі [10].

Сегментування ринку в сучасній парадигмі маркетингу – головна передумова успішної діяльності фірми у конкурентному середовищі проектного управління. Це зумовлено тим, що маркетингова діяльність

класично повинна ґрунтуватись на визначенні потреб конкретних груп споживачів.

В системі проектного управління маркетинговою діяльністю важливим інструментом є розробка стратегії.

Вибір стратегії є центральним моментом процесу стратегічного планування та здійснюється, коли розглянуті всі можливі альтернативні варіанти напряму розвитку маркетингової діяльності у контексті проектного управління.

Для оцінки ефективності маркетингової стратегії доцільно застосувати проектний підхід. В основі проектного підходу лежить принцип грошових потоків, де враховується прогнозований та довгостроковий характер, а також фактор часу та ризику.

У сучасних умовах ефективність маркетингової стратегії підприємства визначається насамперед коректністю виділення цільових ринкових аудиторій.

При формуванні проектної маркетингової стратегії підприємств варто виділити п'ять основних блоків:

- визначення цілей та аналіз специфічних умов діяльності підприємства, яке орієнтується на внутрішній і зарубіжний ринок;
- визначення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємств;
- проведення фінансово-маркетингової діагностики підприємств, яка включає: визначення й аналіз фінансових ресурсів підприємств, маркетинговий аналіз ринкових можливостей і погроз інноваційного розвитку; маркетинговий портфельний аналіз товарів і послуг;
- формування інноваційної маркетингової стратегії підприємств;
- оцінка ризику реалізації проектної маркетингової стратегії підприємств.

За таких умов, на проектний маркетинг покладаються завдання систематичної оцінки ефективності певних видів діяльності підприємств, дослідження їх конкурентних позицій та формування маркетингових стратегій з урахуванням напрямків стратегічного розвитку кожної із них.

У сучасних умовах ефективність маркетингової стратегії підприємства визначається насамперед коректністю виділення цільового ринку та цільового сегмента, виокремлення яких і є основною метою сегментації ринку.

Таблиця  
**Формування стратегій з урахуванням маркетингових інструментів діяльності підприємств**

| Стратегія інтеграції   | Стратегія концентрації та спеціалізації   | Стратегія якості   | Стратегія інноваційної політики   |
|--|---|--|---|
| <i>Напрями стратегічного розвитку проєкт маркетингу</i>  |   |  |   |
| Розширення діяльності підприємства шляхом приєднання підприємств-постачальників сировини   | Визначення конкретного сегменту та максимальне його задоволення   | Забезпечення якісної, безпечної та конкурентоспроможної продукції                    | Впровадження техніки і технологій, розширення товарного асортименту, диверсифікація галузей   |
| <i>Результат стратегічного розвитку для підприємств</i>  |   |  |   |
| Збільшення обсягів виробництва, розширення ринкової частки підприємства, підвищення рівня пропозиції на внутрішньому ринку, зростання дохідності і конкурентоспроможності галузі | Скорочення витрат і збереження якості сировини і продукції при її доставці до споживача, збільшення рівня рентабельності господарської діяльності | Задоволення потреб споживачів, покращення товарного вигляду і споживчих властивостей | Створення конкурентоспроможного підприємства, подолання технічного відставання, переорієнтація виробничого потенціалу на сучасну технологію виробництва |

*Джерело: складено автором з використанням матеріалів [5; 6]*

При розробці ефективних маркетингових стратегій українською важливо розуміти характер різноманіття потреб покупців. Ця необхідність продиктована як збільшеними вимогами покупців, так і різноманітністю доступних виробничих технологій, здатних задовольняти ці потреби. Компанії прагнуть використовувати існуючі ринкові можливості, надаючи виняткову споживчу цінність, що знаходить свій вираз в пропозиції найрізноманітніших товарів. Класифікація компаніями своїх споживачів проводиться на підставі способів використання споживачами товарів, їх потреб і переваг, що задовольняються товарами, а також різних моделей ухвалення рішень про покупку. З урахуванням цих характеристик покупців



формується сегменти ринку [8].

Формування та вибір стратегічних напрямків проектної діяльності базується на результатах всебічної оцінки як середовища, в якому працює підприємство, так і визначенні внутрішніх інноваційних можливостей підприємства, які характеризуються станом і рівнем використання інноваційного потенціалу. При цьому інноваційні можливості підприємств істотно розрізняються в залежності від конкретних особливостей підприємства, його галузевої приналежності та стратегічної спрямованості.

Маркетингове проектне управління інноваційним потенціалом представляє собою процес здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики щодо зберігання та ініціювання інноваційних можливостей, трансформації їх у конкурентні переваги й ефективне використання, спрямованої на більш повне задоволення потреб покупців. Маркетингове управління інноваційним потенціалом повинно носити стратегічний характер, тому що функціонування підприємств в нестабільних умовах ринкової економіки вимагає своєчасної адаптації до змін конкурентного середовища.

Процес стратегічного маркетингового управління інноваційним потенціалом повинен охоплювати наступні етапи:

1. Діагностика факторів, що впливають на формування та використання інноваційного потенціалу підприємства.

Формування маркетингового потенціалу відбувається під впливом факторів маркетингового середовища, оскільки на сучасному етапі будь-яке підприємство, прагнучи вистояти в конкурентній боротьбі й перебувати в числі прибуткових, є учасником ринкових відносин [7].

Маркетингові фактори повинні бути узгодженими, доповнювати один одного і бути спрямованими на досягнення однієї мети – зростання маркетингового потенціалу, що дасть можливість підвищити ефективність використання ресурсів підприємства для досягнення корпоративних цілей та зміцнення ринкових позицій шляхом збільшення потужностей його виробництва. Розвитку маркетингового потенціалу сприяє підвищення рівня кваліфікації персоналу, його сертифікація, удосконалення інформаційної системи підприємства, власної збутової мережі і т.п.

Систематизація інформації про дію внутрішніх та зовнішніх факторів маркетингового потенціалу впливає на процес формування та підвищення прибутковості підприємства. На основі аналізу факторів впливу маркетингового потенціалу з використанням SWOT-аналізу,

виявляються безпосередні фактори успіху і чинники негативного впливу оточення на прибутковість підприємства [9].

Компанія визначає свої сильні та слабкі сторони, оцінює можливості й загрози на потенційних ринках, що дає змогу визначити фактори, необхідні для успіху на цих ринках. Порівнюючи потенційно успішні напрямки і важливі для успіху фактори, фірма дістає уявлення про власні конкурентні переваги, що й потрібно для вироблення стратегій в системі проектного маркетингового управління.

Внутрішнє середовище, яке підприємство може контролювати, складається з діючої системи управління, способів і методів отримання інформації про ринок, планування і контролю, організації та елементів маркетингу-мікс: товару, ціни, умов і місця продажу, стимулювання. За допомогою факторів внутрішнього середовища підприємство пристосовується до змін чинників зовнішнього середовища. Основними елементами внутрішнього середовища є: структура маркетингу або комплекс-мікс, цільовий ринок, форма власності компанії, характер устаткування, професійно-кваліфікаційний склад працівників, сфера діяльності, а також цілі та культура компанії [1].

Не менш важливим для функціонування системи є вплив факторів зовнішнього середовища та визначення його ступеню керованості ними.

Зовнішнє середовище є джерелом живлення підприємств ресурсами, які є необхідною умовою підтримання внутрішнього потенціалу підприємства на належному рівні для формування конкурентної переваги серед інших фірм.

Зовнішнє середовище підприємства містить у собі ті чинники, які перебувають за межами впливу підприємства й навіть усієї галузі діяльності, а саме: економічні, соціальні, демографічні та політичні.

Загалом вплив факторів зовнішнього середовища непрямого впливу в цілому носить досить сприятливий характер. Найбільшу загрозу для підприємства створюють економічні фактори. Саме на подолання негативного впливу з боку економічних чинників варто спрямовувати сильні сторони підприємства. Технологічні, політичні та соціальні фактори дають підприємству помірні можливості розвитку, які воно в силах реалізувати, якщо правильно направить на це свої сильні сторони та зуміє використати ці можливості для посилення своїх слабких сторін.

Найсуттєвіше на стан справ підприємства впливає зовнішнє середовище прямого впливу. Вивчення зовнішнього середовища прямого впливу спрямоване на аналіз стану таких його складових, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії. Важливо

підкреслити, що підприємство зі свого боку може чинити істотний вплив на характер та зміст цієї взаємодії, завдяки чому воно може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей та в запобіганні прояву загроз його подальшого існування [7].

2. Оцінка рівня використання інноваційних можливостей для проекту. Маркетинг інновацій дозволяє сформувавши комплекс заходів, спрямованих на визначення та аналіз факторів впливу на процеси просування товарів від виробника до споживачів в умовах інноваційної діяльності підприємства. Разом з тим завдання маркетингу інновацій – не тільки збільшувати попит, але й намагатися впливати на нього так, щоб він відповідав пропозиції. Передбачати та прогнозувати попит можна тільки постійно вивчаючи споживачів так, щоб розробляти й пропонувати саме те, що вони хочуть і чого потребують. Маркетингова діяльність спрямована як на споживачів, так і на суспільство в цілому. Споживчий попит стосується характеристик і потреб кінцевих споживачів, каналів збуту (таких як оптова й роздрібна торгівля). Концепція маркетингу інновацій – це орієнтована на споживача інтегрована цільова філософія, діяльність якої відповідає інноваційній концепції розвитку підприємства.

Регулярне впровадження у виробництво і просування на ринку нових товарів, які забезпечують більший ступінь задоволення споживачів, ніж традиційні, здатні забезпечити й підтримувати постійну, незгасаючу зацікавленість до товаровиробника – інноватора. Метою такого аналізу є виявлення реальних ринкових можливостей інноваційного розвитку, вибір оптимальних варіантів відповідного наявного потенціалу конкретного підприємства і зовнішніх умов, визначення цільових сегментів ринку задля формування нового цільового сегменту ринку. Ця орієнтація направлена на виробництво і збут більш нових, конкурентоспроможних товарів для різних цільових ринків, формування та стимулювання попиту на принципово нові інноваційні продукти, які призначені для задоволення потреб споживачів. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно дотримуватися двох напрямків у діяльності – розробляти та впроваджувати інновації і реалізовувати комплекс маркетингу, а саме товар, ціну, розподіл та просування в проект [4].

3. Формування конкурентних переваг. Ефективність господарської діяльності підприємства може бути забезпечена лише його здатністю власними силами захопити лідерство у конкурентній боротьбі та забезпечити собі конкурентні переваги, що у комплексі формують динамічну характеристику спроможності підприємства, адаптуватися до

змін зовнішнього середовища та забезпечувати умови для виживання, формування власної економічної безпеки і розвитку [5].

Щоб бути успішним упродовж тривалого часу, виживати й досягати власних цілей, господарська діяльність будь-якого підприємства повинна бути результативною і продуктивною. Конкурентні переваги є основою конкурентоспроможності підприємства, складовою його конкурентного потенціалу і концентрованим проявом переваг над конкурентами в економічній, технічній, технологічній, організаційній та інших господарських сферах діяльності підприємства.

Запорукою економічно ефективного розвитку проектного управління підприємства є необхідність чіткого розуміння послідовності використання маркетингових інструментів, які мають переважаючу роль у формуванні проекту. При цьому, врахування всіх інструментів системи маркетингового управління, що отримані на основі обробки необхідних потоків інформації в процесі маркетингового дослідження, є підґрунтям, на основі якого формуються оптимальні проектні стратегії розвитку всього підприємства.

Застосування маркетингових інструментів при сегментації ринку та формування стратегій підприємств дозволяє вибрати оптимальний варіант, що сприяє прискоренню розвитку підприємств та підвищенню ефективності управління проектом маркетингом.

### **Список використаних джерел**

1. Аронова В.В. Чинники розвитку маркетингової діяльності на підприємстві. *Маркетинг: теорія і практика: зб. наук. праць*. 2008. № 14. С. 32–35.

2. Коньшунова А.Ю. Маркетинговые проекты в контексте проектного управления. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-proekty-v-kontekste-proektnogo-upravleniya/viewer/journal/2014/24-1-2014>

3. Лотиш О.Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-1-2017/28.pdf>

4. Пилипчук В.П. Маркетингова діяльність промислових підприємств та тенденціях її розвитку. *Теорія і практика маркетингу в Україні: монографія*. Київ: КНЕУ. 2005. С. 183-212.

5. Середа Н.М. Формування конкурентних переваг в контексті конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 18. С. 192–195.

6. Сидич О.В. Стратегічне маркетингове управління інноваційним потенціалом підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2006. С. 105–110.

7. Телишевська Л.І. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2012. С. 126–132.

8. Туніцький Н.О. Системний підхід до організації маркетингу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 4. С. 29-33.

9. Тюха І.В. Особливості управління маркетингом на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4725>

10. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2004. 316 с.

11. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2001. 132 с.

**Авторський колектив**

**АЛЕЙНИКОВА** Олена; **БАРАНОВ** Віталій; **БЕРЕЖНА** Галина;  
**БОНДАР** Юлія; **БРУСЕНЦЕВА** Ольга; **БУРЛАЄНКО** Тетяна;  
**ВІНІЧЕНКО** Алла; **ДОРОШЕНКО** Тетяна; **ДУБІНІНА** Оксана;  
**ІВКІН** Володимир; **КАРТАШОВ** Євген; **КОВАЛЕНКО** Надія;  
**КОВТУН** Оксана; **ЛЕГІНЬКОВА** Ніна; **МИХАЙЛОВ** Анатолій;  
**МОРОЗОВА** Марина; **МУРАШКО** Олександр; **ОПАЛЕНКО** Алла;  
**ОСТАПЕНКО** Оксана; **ПОСТОЄВА** Ольга; **ПИСЬМЕННА** Марія;  
**САВЧУК** Людмила; **СЕРЕДА** Наталія; **СМУТЧАК** Зінаїда;  
**СТОЛЯРЧУК** Наталія; **ФЕЩЕНКО** Олена; **ШМАГУН** Антоніна.

*Економічні, соціальні та інформаційні механізми формування та вдосконалення системи управління проєктами. Київ: ДЗВО «УМО», 2021*

Наукове видання

**ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ  
ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ  
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

**Монографія**

Заг. ред. Євгена Карташова, Оксани Дубініної

Підписано до друку **15.09.2021**. Формат 60×84 1/16  
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура Cambria.  
**Умов. друк. арк. 12,09. Обл. вид. арк. 13.**  
Тираж 300 прим. Замовлення № 150921

Державний заклад вищої освіти  
«Університет менеджменту освіти»  
04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 52-А  
тел: +38 (044) 481-38-00; факс: +38 (044) 484-10-96  
[www.umo.edu.ua](http://www.umo.edu.ua)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції серія ДК № 7227 від 28.12.2020 р.