

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9958-8\(37\)-10-21](https://doi.org/10.32405/2522-9958-8(37)-10-21)
УДК 005.2:351:37.01

Карташов Євген Григорович,

доктор наук з державного управління,
завідувач кафедри публічного управління
і проектного менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6522-5508>
kartashov_yevhen@umo.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Анотація. У статті розглянуто еволюцію підходів до управління проектами, проаналізовано основні моделі зрілості управління проектами, зокрема: організаційної зрілості проекту, зрілості управління проектами Г. Керцнера, проектно-орієнтовані моделі, управління портфелями, програмами і проектами. Виділено й проаналізовано аспекти, які слід враховувати під час упровадження моделей управління проектами у державному управлінні. Відзначено, що зрілі проектно-орієнтовані організації вирізняються з-поміж інших культурою, організаційною структурою, процедурами, управлінськими техніками тощо. Вони більш ефективні, а отже, конкурентніші. Запровадження такого підходу зумовлене зміною навколишнього середовища та зростанням цінової конкуренції. Замість масштабного серійного виробництва компанії дедалі активніше впроваджують комплексні рішення, що відповідають конкретним потребам споживачів.

З'ясовано, що основні труднощі у процесі впровадження управління проектами в органах державної влади й місцевого самоврядування зумовлені законодавчими обмеженнями, які встановлюють певні вимоги до організаційної структури та розподілу обов'язків між виконавцями. Слід також враховувати, що недостатньо компетентні виконавці чинять шалений опір упровадженню змін.

Упроваджуючи моделі зрілості управління проектами, потрібно враховувати особливості державного управління, що вимагають акцентування уваги на інформації, орієнтованій на пайовиків, на комплексній системі управління завданнями, ресурсному бюджеті, структурі організаційної матриці, ефективній системі винагороди, на

системі комплексного забезпечення якості та спеціальному програмному забезпеченні для управління проектами.

Ключові слова: державне управління; управління проектами; адміністративна реформа; послуги; споживачі.

1. ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми. В останні десятиліття у більшості країн світу характерною особливістю державотворчих процесів є конвергенція державного і приватного секторів. Глобалізація, зростання конкуренції та популяризація концепції сервісної держави змушують державне управління дедалі активніше запозичувати інструментарій бізнес-середовища. Одним з перших кроків є реалізація у низці розвинених країн Заходу концепції Нового державного управління, що передбачає «оринковлення» частини функцій держави. Сьогодні теоретики й практики державного управління активно обговорюють можливість запозичення державними структурами такого інструменту для здійснення підприємницької діяльності, як управління проектами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Триває робота над розробленням стандартів, спрямованих на формулювання комплексних вимог до системи управління проектами у масштабах усієї організації, об'єднаних у поняття моделей зрілості. Найбільш відомі в цій сфері стандарти Інституту управління проектами США (PMI), який 2003 року опублікував модель організаційної зрілості управління проектами (Organizational Project Management Maturity Model, OPM3), що позиціонувалася як міжнародний стандарт. Найвідоміші представники цього напрямку – Дж. Аббасі, В. Аджейтано, Р. Вінтер, У. Іббс, Г. Керцнер, Я. Квак, К. Кроуфорд, Дж. Ларманн, Т. Меттлер, Е. Мюррей, Т. Сеймур, С. Хуссейн.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

У багатьох країнах управління проектами розглядається у контексті реформи адміністративної реформи [1]. Так, згідно з визначенням Міністерства державної торгівлі Великої Британії, управління проектами – «це планування, делегування, моніторинг та контроль усіх аспектів проекту й мотивація усіх залучених, завдяки яким досягаються цілі проекту з передбачуваними показниками ефективності щодо часу, вартості, якості, масштабу, вигід і ризиків» [2, с. 5]. Уряд Великої Британії схвалив структурований метод управління проектами – модель проектів у контрольованих середовищах (PRINCE2 – PProjects IN Controlled Environments) як стандарт для управління проектами у соціальній сфері [3].

Мета статті – з'ясування перспектив застосування інструментів управління проектами органами державної влади. Відповідно до поставленої мети було визначено такі **завдання**:

- проаналізувати найбільш популярні моделі зрілості управління проектами: організаційної зрілості проекту, зрілості управління проектами Г. Керцнера, Я. Квака та У. Іббса, проектно-орієнтовані, управління портфелями, програмами і проектами;
- надати рекомендації щодо застосування моделей зрілості управління проектами у діяльності органів державної влади, з огляду на їх відмінності від приватних організацій.

3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

Появу управління проектами пов'язують з Манхеттенським проектом, метою якого було розроблення ядерної зброї в період Другої світової війни [4]. На початку 1950-х років цей метод почали широко використовувати у підприємницькій діяльності. На сьогодні є два основних підходи до проектного менеджменту, розроблені Інститутом управління проектами (Project Management Institute, PMI) у США та Міжнародною асоціацією управління проектами (International Project Management Association, IPMA) у континентальній Європі (Австрії, Німеччині). Згідно з першим підходом, управління проектами – це «застосування знань, навичок, інструментів та технік для проектної діяльності з метою виконання вимог проекту» [5, с. 5]. Другий підхід передбачає, що управління проектами – це «застосування методів, інструментів, техніки та компетенції, урахуваючи інтеграцію різних етапів життєвого циклу проекту» [6, с. 4].

Одну з перших спроб сформулювати цілісну концепцію управління проектами в організації зробила Асоціація управління проектами Японії, яка 2002 року опублікувала керівництво з управління проектами і програмами інновацій в організації (Program and Project Management for Enterprise Innovation), більш відомий як P2M. Характерною рисою концепції P2M є розгляд проектів і програм як основоположних елементів стратегічного управління організацією.

Зрілі проектно-орієнтовані організації вирізняються з-поміж інших культурою, організаційною структурою, процедурами, управлінськими техніками тощо [7]. Вони більш ефективні, [8] а отже, конкурентніші. Запровадження такого підходу зумовлене зміною навколишнього середовища та зростанням цінової конкуренції. Замість масштабного серійного виробництва компанії дедалі активніше впроваджують комплексні рішення, що відповідають конкретним потребам споживачів. Управління

проектами набуває популярності й у багатьох галузях економіки, а також у державному управлінні, оскільки органи державної влади також виконують широкий перелік завдань (надання державних послуг, технічне обслуговування тощо) за схемою проекту.

4. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

У процесі підготовки статті використовувалися системний, діалектичний, порівняльний та структурно-функціональний методи.

5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Найбільш поширеними у міжнародній практиці моделями зрілості управління проектами є такі: організаційної зрілості проекту (ОРМЗ), зрілості управління проектами Г. Керцнера, Я. Квака та У. Іббса, проектно-орієнтовані, управління портфелями, програмами і проектами (РЗМЗ).

Модель організаційної зрілості проекту (Organizational Project Maturity Model, ОРМЗ) (структурована за трьома сферами: проект, програма, портфель проектів) [9] – це сукупність знань, бази кращих практик та інструментарій. Автор виділяє чотири рівні формалізації проектів (процеси стандартизовані, змінюються, керовані й такі, що оптимізуються), які загалом відповідають одному з етапів управління проектами (наприклад, початку, плануванню, організації виконання, контролю, завершенню). Ключовими для цієї моделі є: а) якість процесу (управління проектами, програмне управління, управління портфелем); б) організаційне середовище: системи підтримки проектів, програми і керівники портфелів, внутрішні і зовнішні сили, зокрема постачальники, споживачі, управління, непередбачувані зміни; в) організаційна культура, що проявляється у способі діяльності, навчальних програмах, адаптації робочої сили, організаційних змінах, нагородженні і визнанні; г) стратегія виконання. Ця модель орієнтується на інтеграцію, оцінювання та поліпшення практики управління проектами, акцентує увагу на необхідності розвитку здатностей організації для вдосконалення управління проектами організації та їх тісної прив'язки до довгострокової стратегії. Вона пропонує ієрархічну структуру з низкою найкращих практик, кожна з яких складається з кількох здатностей. Кожна здатність допомагає досягнути результатів, які можна оцінити відповідно до ключових індикаторів. Три організаційні рівні, проекти, програми та портфелі аналізуються, згідно з чотирма критеріями зрілості: стандартизації, вимірювання, контролю, постійного удосконалення [10]. Отже, після застосування ОРМЗ кожен процес утілюється у чотири найкращих практики. Модель складається з трьох елементів: знань – бази найкращих практик; оцінки – переліку запитань для самостійного оцінювання поточної зрілості

управління проектами; поліпшення – вибору стратегії та визначення послідовності розвитку. Рівень зрілості організації визначається наявністю в ній усіх здатностей і тим, як процеси наближаються до рівня кращих практик. До переваг такого підходу слід віднести чітку структуру опису елементів системи у вигляді ієрархії взаємопов'язаних елементів – кращих практик, здатностей, результатів і показників. Однак її досить складно застосовувати на практиці, зокрема через потребу у висококваліфікованих спеціалістах та адаптування до потреб конкретної організації.

Відомий фахівець Г. Керцнер розробив модель зрілості управління проектами (Project Management Maturity Model, PMMM), що передбачає такі рівні, як: 1) спільна мова (організація визнає важливість управління проектами і необхідність поглиблення знань та вивчення відповідної термінології); 2) спільні процеси (усвідомлення важливості визначення і розроблення спільних процесів, щоб успіх одного повторити в інших); 3) єдина методологія (для появи синергетичного ефекту, що виникає внаслідок поєднання управління проектами з іншими методиками управління); 4) бенчмаркінг (порівняльний аналіз окремих показників для удосконалення процесів і підвищення конкурентоздатності); 5) постійне поліпшення (оцінюється інформація, отримана на попередньому рівні, ухвалюється рішення про її подальше використання) [11]. При цьому кожен наступний рівень не можна починати, поки не завершено попередній, а на кожному рівні зрілості можуть виникати ризики або існувати бар'єри, що перешкоджають переходу на вищий рівень. Останні зазвичай зводяться до опору змінам з боку персоналу. До переваг цієї моделі слід віднести те, що вона пропонує критерії оцінювання рівня зрілості і конкретні заходи, які дають змогу перейти на наступний рівень. Водночас для неї характерний певний суб'єктивізм і відсутність плану дій для переходу на вищий рівень, а застосування бенчмаркінгу має сенс лише за наявності конкурентів.

Модель зрілості управління проектами (PM Maturity Model), запропонована Я. Кваком та У. Ібісом [12], дає інструменти для визначення та вимірювання різних рівнів управління проектами, інтегруючи сфери знання з проектними процесами. Сфери знання складаються з масштабу управління проектами, часу, ціни, якості, кадрів, комунікації, ризиків, закупівель. Серед проектних процесів виділяються: початковий етап, планування, виконання, контроль, закриття, проектно-орієнтоване організаційне середовище [13]. Ця модель дає упорядковану схему досягнення вищого рівня розвитку організації.

Сім'я проектно-орієнтованих моделей зрілості акцентує увагу на: 1) управлінні проектами; 2) управлінні програмами; 3) забезпеченні якості управління в проекті чи програмі; 4) оцінюванні проекту чи програми;

5) координації портфеля проектів та мереж між проектами; 6) організаційному устрої проектно-орієнтованої компанії; 7) управлінні кадрами в проектно-орієнтованій компанії; 8) управлінні бізнес-процесами у проектно-орієнтованій компанії.

Міністерство державної торгівлі Великої Британії розробило модель зрілості управління портфелями, програмами і проектами (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model, РЗМЗ), що робить акцент на зрілості усієї організації, а не окремих виконавців. Її застосування дає змогу виявляти сильні й слабкі місця організації, необхідний для досягнення цілей рівень керівництва, вказує на подальші напрями розвитку, допомагає визначити рівень ефективності компанії в окремій сфері знань. Для неї основними є такі критерії, як: контроль, прибутки, фінанси, ризик, управління, пайовики, ресурси (які застосовуються до управління портфелем, програмами та проектом). РЗМЗ дає змогу відрізнити не лише діяльність з управління проектами, що виконується на індивідуальному рівні проекту, а й ті дії в межах організації, що забезпечують створення і підтримку інфраструктури ефективних проектних методів і досвіду управління. До недоліків слід віднести те, що модель не дає кількісного оцінювання щодо відповідності вимогам методики, не показує наявності процесів вищого рівня зрілості, вимагає значних часових затрат.

Що стосується впровадження управління проектами у діяльність органів державної влади, то слід виділити такі аспекти:

1. Інформація, орієнтована на пайовиків та ухвалення рішень. Органи державного управління мають визначити та встановити групи пайовиків, зокрема споживачів та постачальників, а їхні потреби мають розглядатися в контексті як щодо впливу на організацію, так і щодо можливих потенційних конфліктів. Стосовно місцевого самоврядування, то слід визначити пайовиків, зокрема споживачів, проаналізувати їхні очікування щодо стратегії та індивідуальних проектів чи процесів. При цьому регулярно застосовуються інструменти вимірювання міри задоволення споживачів.

2. Стратегія, орієнтована на пріоритети. Державне управління досягає низки цілей в умовах жорстких бюджетних обмежень. Концентрація ресурсів та увага до пріоритетів дають змогу збільшити ефективність реалізації довгострокових цілей. Для визначення пріоритетів слід упроваджувати програми розвитку та розробляти стратегічний бюджет. Реалізація цього пункту вимагає: визначення пріоритетних сфер внутрішнього потенціалу за допомогою методу аналізу ієрархій; визначення конкурентної позиції муніципалітету стосовно інших зі схожими характеристиками з використанням методу порівнянного аналізу окремих показників;

упровадження програм розвитку на основі пріоритетів, а також програмно-цільового методу на стратегічному рівні.

3. Комплексна система управління завданнями. Завдання в організації слід поділити на тимчасові (проекти) та постійні (процеси). Слід розробити порядок втілення проекту, визначити усі необхідні умови для виконання його завдань, робочий розпорядок працівників. Умови для виконання завдань проекту необхідно внести до посадових інструкцій. Доцільно також поділити завдання за видами (програми розвитку, проекти, процеси) та типами (управлінські завдання, допоміжні завдання, державні послуги), удосконалити посадові інструкції та масштаб діяльності працівника, визначити завдання кожного етапу життєвого циклу (ініціювання, планування, виконання та завершення), упровадити процедуру документації (карток завдань (проектів, програм, процесів), звітів про реалізацію завдань, контрольних звітів тощо); використовувати інструменти планування та контролю виконання завдань, такі, як діаграми, графіки, гістограми ресурсів тощо.

4. Ресурсний бюджет. Бюджет слід планувати з урахуванням затрат на виконання завдань. Його структура має відповідати структурі декомпозиції робіт. Оцінювання проводиться на основі аналізу робочого та матеріального зносу. Контроль за бюджетом має бути пов'язаний з оцінюванням рівня виконання завдань. Для аналізу ситуації та її наслідків слід застосовувати метод виконаної вартості для контролю стану виконання завдань, відхилень від плану та оцінювання їх результатів у майбутньому. Потрібно впровадити чотири методи обрахунків: завдання (результати), ресурси, центри затрат та бюджетні роз'яснення.

5. Структура організаційної матриці. Організація діє у матричній структурі, що передбачає як лінійні одиниці (департаменти, відділи тощо), так і тимчасові (проектні команди). Лінійна структура осередків визначається відділом управління проектами, що відповідає за підтримку і контроль операційних проектів та координацію управління портфелем, а загальний нагляд за виконанням здійснює наглядова рада. Доцільним видається впровадження так званих предметних департаментів (лінійної структури, тісно пов'язаної зі структурою завдань), визначення принципів для створення тимчасових посад (керівника проектів та керівника портфеля як тимчасових одиниць, проектної та програмної команд), а також правил розподілу праці між лінійними й тимчасовими одиницями.

6. Ефективна система винагороди. Заробітна плата має залежати від обсягу роботи на конкретній посаді. Завдяки операційному контролю оцінюється рівень цільових показників, що є підставою для виплати премії. Працівники заохочуються брати участь у проектах, успіх яких означає

додаткову оплату. Періодичне оцінювання діяльності працівників покладено в основу кар'єрного зростання та обсягу винагороди.

7. Система комплексного забезпечення якості. У цій сфері слід упровадити контроль циклічних операцій. Періодичні перевірки використовуються для ефективного управління якістю, ефективністю та відповідністю закону. Для цього необхідно: узгодити проекти з системою управлінського контролю, призначити довірену особу для системи управління проектами, упровадити аудит (перегляд) відповідності системи управління проектами для її адаптації до змін в організації та навколишньому середовищі, систематизувати виявлення ризиків та управління проектами, особливо щодо реалізації стратегії й основних проектів.

8. Спеціальне програмне забезпечення для управління проектами. Орган державної влади повинен використовувати відповідне програмне забезпечення, що дає можливість визначати, планувати та контролювати завдання. Такий крок допоможе запровадити електронний обіг документів та аналіз у режимі реального часу багатьох параметрів організації, а також прискорить підготовку й контроль бюджетних завдань, упровадить бюджетну звітність на кожному етапі управління.

6. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Основні труднощі у процесі впровадження управління проектами в органах державної влади й місцевого самоврядування зумовлені законодавчими обмеженнями, які встановлюють певні вимоги до організаційної структури та розподілу обов'язків між виконавцями. Слід також ураховувати, що недостатньо компетентні виконавці чинять шалений опір впровадженню змін.

У приватній сфері впроваджуються моделі зрілості управління проектами, адаптація яких до особливостей державного управління вимагає акцентування уваги на інформації, орієнтованій на пайовиків, комплексній системі управління завданнями, ресурсному бюджеті, структурі організаційної матриці, ефективній системі винагороди, системі комплексного забезпечення якості та спеціальному програмному забезпеченні проектами.

Перспективи подальших досліджень. Органи державної влади запозичатимуть інструментарій та підходи приватних організацій у наданні послуг громадянам, що узгоджується із домінуванням неоліберальних концепцій розуміння державного управління та функцій держави у сучасному світі. Завдяки ґрунтовному аналізу спільного і відмінного у функціонуванні приватних та публічних організацій, чіткому

розумінню переваг і недоліків стратегічних інструментів бізнесу можна мінімізувати негативні наслідки від їх запозичення у діяльність органів державної влади.

7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] G. Y. Abbasi, H. Al-Mharmah, «Project management practice by the public sector in a developing country», *International Journal of Project Management*, vol. 18, p. 105–109, 2000.
- [2] *Managing successful projects with PRINCE2™*. London: Office of Government Commerce, 2009, 62 p.
- [3] Y. H. Kwak, G. Carayannis, «A brief history of project management», *The story of managing projects*. Westport: Quorum Books, 2003, p. 23–34.
- [4] T. Seymour, S. Hussein, «The history of project management», *International Journal of Management & Information Systems*, vol. 18, № 4, p. 233–240, 2014.
- [5] *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. Pennsylvania: Project Management Institute (PMI), 2013, 44 p.
- [6] *IPMA Organizational Competence Baseline – The standard for moving organizations forward*. Zurich: International Project Management Association, IPMA, 2013, 38 p.
- [7] N. Brookes, R. Clark, *Using maturity models to improve project management practice*, 2009. [Electronic resource].
Available: <http://pomsmeetings.org/ConfProceedings/011/FullPapers/011-0288.pdf>.
- [8] E. Fuessinger, *Maturities of project-oriented companies of about 15 project-oriented nations*, 2006. [Electronic resource]. Available: <http://www.icoste.org/Slovenia2006Papers/icecFinal00100.pdf>.
- [9] H. K. Mittermaier, H. Steyn, «Project management maturity: an assessment of maturity for developing pilot plants», *South African Journal of Industrial Engineering*, vol. 20, № 1, p. 95–107, 2009.
- [10] D. Hillson, «Assessing organizational project management capability», *Journal of Facility Management*, vol. 2, № 3, p. 298–311, 2003.
- [11] H. R. Kerzner, *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*. Ohio: John Wiley & Sons, 2011, 272 p.
- [12] Y. H. Kwak, C. W. Ibbs, «Assessing project management maturity», *Project Management Journal*, vol. 31, p. 32–43, 2000.
- [13] Y. H. Kwak, C. W. Ibbs, «Project management process maturity (PM)² model», *Journal of Management in Engineering*, vol. 18, p. 150–155, 2002.

THE SPECIFIC OF IMPLEMENTING MODELS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

Evgen Kartashov,

Doctor of Public Administration,
Head of Department of Public Administration
and project management,
Educational and Scientific Institute
of Management and Psychology of
SIHE «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6522-5508>
kartashov_yevhen@umo.edu.ua

Abstract. The evolution of approaches to project management is considered and the main models of project management maturity are analyzed, in particular: the organizational maturity of the project; the maturity of project management by G. Kerzner; project-oriented models; portfolio, program and project management. The aspects that should be considered when introducing project management models in public administration are identified and analyzed. It is noted that mature project-oriented organizations stand out among other by their cultures, organizational structure, procedures, management techniques. They are also more efficient in the execution of projects and, accordingly, more competitive. The introduction of this approach is due to changes in the environment and increased price competition. Instead of large-scale mass production, companies are increasingly implementing integrated solutions that meet the specific needs of consumers.

It has been established that the main difficulties in implementing project management in state and local government bodies, in particular, are due to legislative restrictions, which establish certain requirements to the organizational structure and the distribution of responsibilities between the performers. The special attention should pay to the cultural factor, which is primarily manifested in the resistance to the introduction of changes and the insufficient level of the performers competence.

Introducing the model of maturity of project management requires to take into account the peculiarities of public administration, it is necessary to focus on: information focused on shareholders; integrated task management system; resource budget; the structure of the organizational matrix; effective remuneration system; integrated quality assurance system and special project management software.

Keywords: public administration; project management; administrative reform; services; consumers.

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Карташов Евгений Григорьевич,

доктор наук по государственному управлению,
заведующий кафедрой публичного управления
и проектного менеджмента
Учебно-научного института менеджмента и психологии
ГЗВО «Университет менеджмента образования».
Киев, Украина.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6522-5508>
kartashov_yevhen@umo.edu.ua

Аннотация. В статье рассмотрена эволюция подходов к управлению проектами, проанализированы основные модели зрелости управления проектами, в частности: организационной зрелости проекта, зрелости управления проектами Г. Керцнера, проектно-ориентированные модели, управления портфелями, программами и проектами. Выделены и проанализированы аспекты, которые следует учитывать при внедрении моделей управления проектами в государственном управлении. Отмечено, что зрелые проектно-ориентированные организации выделяются среди других культурой, организационной структурой, процедурами, управленческими техниками. Они более эффективны, следовательно, более конкурентны. Введение такого подхода обусловлено изменением окружающей среды и ростом ценовой конкуренции. Вместо масштабного серийного производства компании все активнее внедряют комплексные решения, отвечающие конкретным потребностям потребителей.

Установлено, что основные трудности в процессе внедрения управления проектами в органах государственной власти и местного самоуправления обусловлены законодательными ограничениями, устанавливающими определенные требования к организационной структуре и распределению обязанностей между исполнителями. Следует также учитывать, что недостаточно компетентные исполнители яростно противятся внедрению изменений.

Внедряя модели зрелости управления проектами, необходимо учитывать особенности государственного управления, что требует акцентирования внимания на информации, ориентированной на пайщиков, на комплексной системе управления заданиями, ресурсом

бюджете, структурі організаційної матриці, ефективній системі винагородження, на системі комплексного забезпечення якості і спеціальному програмному забезпеченні для управління проектами.

Ключевые слова: государственное управление; управление проектами; административная реформа; услуги; потребители.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] G. Y. Abbasi, H. Al-Mharmah, «Project management practice by the public sector in a developing country», *International Journal of Project Management*, vol. 18, p. 105–109, 2000.
- [2] *Managing successful projects with PRINCE2™*. London: Office of Government Commerce, 2009, 62 p.
- [3] Y. H. Kwak, G. Carayannis, «A brief history of project management», *The story of managing projects*. Westport: Quorum Books, 2003, p. 23–34.
- [4] T. Seymour, S. Hussein, «The history of project management», *International Journal of Management & Information Systems*, vol. 18, № 4, p. 233–240, 2014.
- [5] *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. Pennsylvania: Project Management Institute (PMI), 2013, 44 p.
- [6] *IPMA Organizational Competence Baseline – The standard for moving organizations forward*. Zurich: International Project Management Association, IPMA, 2013, 38 p.
- [7] N. Brookes, R. Clark, *Using maturity models to improve project management practice*, 2009. [Electronic resource].
Available: <http://pomsmeetings.org/ConfProceedings/011/FullPapers/011-0288.pdf>.
- [8] E. Fuessinger, *Maturities of project-oriented companies of about 15 project-oriented nations*, 2006. [Electronic resource].
Available: <http://www.icoste.org/Slovenia2006Papers/icecFinal00100.pdf>.
- [9] H. K. Mittermaier, H. Steyn, «Project management maturity: an assessment of maturity for developing pilot plants», *South African Journal of Industrial Engineering*, vol. 20, № 1, p. 95–107, 2009.
- [10] D. Hillson, «Assessing organizational project management capability», *Journal of Facility Management*, vol. 2, № 3, p. 298–311, 2003.
- [11] H. R. Kerzner, *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*. Ohio: John Wiley & Sons, 2011, 272 p.
- [12] Y. H. Kwak, C. W. Ibbs, «Assessing project management maturity», *Project Management Journal*, vol. 31, p. 32–43, 2000.
- [13] Y. H. Kwak, C. W. Ibbs, «Project management process maturity (PM)2 model», *Journal of Management in Engineering*, vol. 18, p. 150–155, 2002.