

Юшков П. О.

аспірант

Класичного приватного університету

Yushkov Pavlo

Postgraduate, Classic Private University

## ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

**Анотація.** У статті визначено основні недоліки та проблеми інституційного забезпечення управління проектами в публічній сфері, запропоновані відповідні заходи з усунення недоліків і проблем, систематизовано провідні організації зі стандартизації проектної діяльності, здійснено порівняння структури міжнародних стандартів з управління проектами. Автором доведено, що велике значення для забезпечення ефективності проектного управління розвитком національної економіки має впорядкована та системна діяльність з пошуку та залучення джерел фінансування реалізації проектів місцевого економічного розвитку. Запропоновано механізми фінансування місцевого економічного розвитку, а також заходи щодо усунення виявлених проблем.

**Ключові слова:** інститут, інституція, проектне управління, проектний офіс, стандарти з управління проектами, механізми фінансування проектної діяльності, консалтингові та донорські організації.

**Вступ та постановка проблеми.** Ефективність реалізації проектів розвитку національної економіки залежить від організації системи інституцій та інститутів, що визначають взаємовідносини суб'єктів у процесі проектного управління. Забезпечення ефективної інституціональної взаємодії потребує розробки певних норм і правил здійснення проектної діяльності у сфері економічного розвитку, що, у свою чергу, сприяє раціональній організації системи інституцій з урахуванням потреб та інтересів суб'єктів проектної діяльності. Однак, з огляду на якість результатів реалізованих проектів соціально-економічного розвитку, можна зазначити, що державний механізм проектного управління не є повністю сформованим, а певні його складові залишаються неврегульованими.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика досліджень в галузі проектного управління процесами розвитку національної економіки включає багато напрямів, як то: особливості міжнародного фінансування інвестиційних проектів та їх вплив на покращання фінансового забезпечення національної економіки (І. Палка), використання міжнародних стандартів для управління міжнародними проектами інституційного розвитку держави (Т. Сильчук В. Володин, А. Дмитриев, В. Хабаров), управління проектами в підприємницькій діяльності (І. Федішин, Л. Довгань, Г. Мохонько, І. Малік, Н. Пойда-Носик, І. Черленяк), механізми формування і реалізації проектів регіонального розвитку та їх інституціональне забезпечення (Т. Торгалло, Д. Безуглий, І. Парфьонов). Однак недостатнє застосування технологій проектного управління центральними й місцевими органами державної влади та місцевого самоврядування обумовлює потребу в більш пильному дослідженні саме інституційної складової проектного управління розвитком національної економіки.

**Метою** даної роботи визначено головні інститути стандартизації і механізми забезпечення проектної діяльності у системі проектного управління розвитком національної економіки.

**Результати дослідження.** З точки зору інституціоналізму, національна економіка – це система інститутів, які визначають спосіб мислення та дій шляхом закріплення певних звичок, звичаїв, норм поведінки, законів тощо. З огляду на це, виділяють інститути держави, приватної

власності, ринку, сім'ї та інші. При цьому єдиної точки зору щодо визначення категорії «інститут» досі не існує. Так, представники раннього інституціоналізму під інститутами розуміли шаблони поведінки й мислення широких верств населення, а неоінституціоналісти вважають, що інститути – це набори правил (формальних і неформальних), які накладають певні обмеження на поведінку людей.

Попри суперечливі визначення, спільним є розуміння інститутів як інформаційних сутностей. Цикл циркуляції інформації в суспільстві складається з декількох фаз, кожна з яких відповідає певному стану інституції: інформація у чистому вигляді – норми і правила; засвоєна людьми інформація – ментальні моделі й стереотипи мислення; об'єктивована інформація – колективні дії та матеріальні системи [17, с. 164]. Отже, інститут – це відносно стійка система норм, що регулює діяльність і взаємодію суб'єктів в певній сфері суспільного життя.

Інституціоналізм проектної діяльності реалізується через систему стандартизації. Стандарти розробляються міжнародними та національними органами стандартизації, а також професійними організаціями в галузі управління проектами. Найбільш авторитетні організації, що займаються стандартизацією проектної діяльності, та їх основні здобутки наведено в табл. 1.

Одним з найавторитетніших у сфері управління проектами стандартом вважається «PMBoK®Guide» (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) – американський національний стандарт з управління проектами, в основу якого покладено процесну модель опису проектної діяльності та визначено структуру управління проектами (основні терміни, життєвий цикл проекту, організаційні структури, оточення проектів), стандарт управління проектами (опис п'яти груп управлінських процесів: ініціація проекту, планування проекту, організація виконання, контроль і завершення), сферу знань з управління проектами (управління інтеграцією, управління змістом проекту, управління часом проекту, управління вартістю проекту, управління якістю проекту, управління людськими ресурсами проекту, управління комунікаціями проекту, управління ризиками проекту, управління поставками проекту).

Стандарт «PMBoK®Guide» адаптований до галузевої специфіки державних і будівельних проектів (Government

Таблиця 1

Провідні організації зі стандартизації проектної діяльності

Назва організації	Основні здобутки в галузі стандартизації проектної діяльності
Міжнародна організація зі стандартизації (International Standardization Organization, ISO)	Створення стандарту ISO 21500:2012 «Керівництво з управління проектами» (Guidance on project management)
Інститут управління проектами (Project Management Institute, PMI)	Розроблення сертифікації спеціалістів в галузі управління проектами на основі «Керівництва до Зводу знань з управління проектами» (PMBOK®Guide). 3 січня 2013 року набула чинності п'ята версія стандарту PMBOK 2012
Міжнародна асоціація з управління проектами (International Project Management Association, IPMA)	Стандарт «Проекти в контрольованих середовищах» (PProjects IN Controlled Environments, (PRINCE2)) – структурований метод управління проектами в соціальній сфері. Методологія PRINCE2 містить підходи до менеджменту, контролю та організації проектів. International Competence Baseline (ICB) – міжнародні вимоги до компетенції менеджерів проектів
Асоціація з управління проектами (Association for Project Management, APM)	Розроблення стандартів оцінювання компетенції менеджерів для управління програмами та портфелями (The APM Body of Knowledge)
Асоціація з управління проектами Японії (Project Management Association of Japan, PMAJ)	Стандарт проектної діяльності «Керівництво з управління проектами та програмами для впровадження інновацій на підприємствах» (P2M)
Міжнародне об'єднання з розробки стандартів управління проектами (Global Alliance for Project Performance Standards, GAPPS)	Розроблення кваліфікаційних стандартів для проект-менеджерів. «Стандарт оцінювання практичної компетенції менеджерів програм» (Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers)
Міждержавна рада зі стандартизації, метрології та сертифікації (МДР) Співдружності Незалежних Держав (СНД)	Розроблення й прийняття міждержавних стандартів ГОСТ

Джерело: складено автором з використанням [23, с. 65]

Таблиця 2

Порівняння структури міжнародних стандартів з управління проектами

	Міжнародний стандарт		
	РМВОК 4	ISO 21500:2012	РМВОК 5
1. Кількість груп процесів	5	5	5
зокрема:	1. Ініціація 2. Планування 3. Виконання 4. Моніторинг і контроль 5. Закриття	1. Ініціація 2. Планування 3. Впровадження 4. Контроль (перевірка) 5. Закриття	1. Ініціація 2. Планування 3. Виконання 4. Моніторинг і контроль 5. Закриття
2. Кількість предметних груп	9 галузей знань	10 суб'єктів	10 галузей знань
зокрема:	1. Інтеграція 2. Межі 3. Людські ресурси 4. Час 5. Вартість 6. Ризик 7. Якість 8. Забезпечення 9. Комунікації	1. Інтеграція 2. Зацікавлені сторони 3. Межі 4. Ресурси 5. Час 6. Вартість 7. Ризик 8. Якість 9. Забезпечення 10. Комунікації	1. Інтеграція 2. Межі 3. Людські ресурси 4. Час 5. Вартість 6. Ризик 7. Якість 8. Забезпечення 9. Комунікації 10. Зацікавлені сторони
3. Кількість процесів	42	39	47

Джерело: побудовано за [14, с. 16]

Extension to the PMBoK®Guide, Construction Extension to the PMBoK®Guide). П'ята редакція PMBoK містить основи проектного менеджменту, віддзеркалює знання сучасних проектних менеджерів та відрізняється від попередніх версій додаванням «10-тої Сфери знань» (зацікавлені сторони) та чотирьох нових процесів планування: планування сфери управління (Plan Scope Management), планування розкладу управління (Plan Schedule Management), планування управління витратами (Plan Cost Management) та планування управління зацікавленими сторонами (Plan Stakeholder Management).

Стандарт ISO 10006 «Управління якістю в проектах» (1997 рік) та його останню версію ISO 10006:2003 також створено на основі процесної моделі управління проектами. Він поширює принципи управління якістю на управління проектами та використовує принципи стандарту PMBoK версії 1996 року, однак широкої популяр-

ності серед практиків не набув. Натомість стандарт ISO 21500:2012 може використовуватись будь-якими організаціями та для проектів будь-якого масштабу, незалежно від їх складності та тривалості. ISO 21500 призначений як для керівників проектів, так і для досвідчених менеджерів середньої ланки. Основною новиною стандарту є визнання головною метою реалізації проекту досягнення певних цілей, а не тільки виробництво товару, як це зазначено у PMBoK. Порівняння змісту стандартів PMBoK та ISO 21500 представлено у табл. 2.

Система знань PRINCE2 розроблена агентством CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) у 1989 році як урядовий стандарт Великої Британії для управління проектами в інформаційних технологіях. Методологія PRINCE2 процесно орієнтована на продукт та передбачає управління проектами в межах чітко визначеної структури організації. Стандарт PRINCE2 містить

опис процедур координації дій в проекті з розробки, контролю та внесення змін до проекту, а також розподіл проекту на етапи, управління якими забезпечує ефективний контроль ресурсів.

Стандарт P2M (Project and Program Management for Enterprise Innovation – проектний та програмний менеджмент для інновацій підприємства) орієнтований не на продукт, а на покращання організації у результаті виконання проектів. Основою методології P2M є так звана «трилема»: складність, цінність та опір (Complexity, Value and Resistance), що є контекстними обмеженнями, в межах яких здійснюється інноваційна діяльність.

Провідною вітчизняною організацією з просування проектного, програмного та портфельного управління з використанням компетентнісних моделей розвитку зацікавлених сторін з можливістю їх міжнародної сертифікації є Українська асоціація управління проектами «УКРНЕТ» (Ukrainian Project Management Association «UPMA»), яка була створена як незалежна асоціація у 1991 році, з 1988 по 1991 роки входила до складу Радянської асоціації управління проектами – СОВНЕТ – наразі є професійною асоціацією управління проектами, з 1993 року – член Міжнародної асоціації управління проектами – IPMA [27].

Асоціація займає активні позиції на ринку інтелектуальних послуг у сфері сучасних систем знань і технологій управління проектами, програмами і портфелями проектів для розвитку організацій на основі проектного підходу. Профільними напрямом діяльності асоціації є навчання і міжнародна сертифікація менеджерів проектів, сертифікація компетентності організацій з управління проектами, розробка стандартів з управління проектами та проведення різнопланових досліджень в області розвитку держави, підприємств (бізнесів) на основі проектного підходу, а також надання комплексу консалтингових послуг в сфері управління проектами.

Академія управління проектами передбачає тренінги з підготовки проектних менеджерів і керівників програм та портфелів проектів за такими напрямками: основи методології управління проектами; підготовка до проходження сертифікації за системою IPMA; управління інноваційними проектами та програмами на основі системи знань P2M; управління проектами на базі MS Project 2010-2013; управління ризиками в проектах; практикум для ризик-менеджерів проектів і програм; креативні технології в управлінні проектами; управління проектами Start Up [28].

Компанія «UPMA» проводить підготовку проектних менеджерів за чотирьохрівневою системою сертифікації IPMA, японським стандартом P2M, а також проводить підготовку за сертифікаційною програмою технологічної зрілості організацій CP3M (Companу Project Management Maturity Model – модель зрілості проектного менеджменту компанії). Аналогом до CP3M є модель організаційної зрілості управління проектами OPM3 (Organization Project Management Maturity Model). Також важливим стандартом в українському проектному менеджменті є ISO. Найбільш актуальним з них в Україні є стандарт IPMA (Міжнародної асоціації управління проектами) National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1 (NCB означає «Національні стандарти оцінки компетенції», в яких враховані національні та культурні відмінності). IPMA виділяє компетенції управління проектом за трьома напрямками: технічні, поведінкові, контекстуальні. Наведені компетенції розроблені на основі Керівництва з питань визначення компетентності Версії 2.0 (Competence Baseline Version 2.0), складеного IPMA. Головний центр

уваги IPMA Competence Baseline Version 2.0 сконцентрований на описові знань та досвіду, необхідних для рішення технічних питань у сфері управління проектом.

Стандарт організаційної зрілості проекту OPM3 – стандарт PMI (американського Інституту управління проектами) – це всебічний підхід для оцінювання та розвитку можливостей організації з ефективною реалізацією проектів. OPM3 складають три взаємопов'язаних елементи: знання (knowledge), оцінка (assessment), покращання (improvement). Елемент «знання» характеризують сотні кращих практик з управління проектами; «оцінка» допомагає оцінити поточну зрілість з управління проектом, визначити область покращання та перейти на більш високі рівні зрілості; «покращання» допомагає компаніям вибудувати схему розвитку управління проектами таким чином, аби забезпечити максимально ефективне досягнення своїх стратегічних цілей [23, с. 77].

Міжнародна валідація таких систем сертифікації забезпечує визнання проведеної сертифікації та виданих сертифікатів у всіх країнах світу для менеджерів проектів і програм, команд менеджерів, офісів з управління проектами, консультантів, тренерів і викладачів вузів, організацій. Однак варто зауважити, що всеохоплюючої системи з міжнародних стандартів з проектного менеджменту немає і, на думку багатьох експертів, бути не може. Оскільки наведені стандарти не мають жорсткої специфікації і можуть бути застосованими в різних державних організаціях. Головною умовою успішного впровадження чинних стандартів є здатність організації навчати персонал та реалізовувати основні компетенції стандартів у конкретних проектах.

Окрім компанії «UPMA» інфраструктурну підтримку організаціям для здійснення діяльності з управління проектами шляхом надання послуг з експертизи, консалтингу, маркетингу, технічної допомоги в розробці проектів, удосконалення методології управління проектами на території нашої держави надають Асоціація консультантських та експертних фірм України «Укрконсалтинг», ДП «Укрпромзовнішекспертиза», підприємство «Технології і інвестиційний консалтинг (ТІКОН)», юридична фірма «LP&Consulting Ltd.», консалтингове девелопмент-бюро «Midland Development Ukraine», ТОВ «Бюро проектного менеджменту», консалтингова компанія «SV Development», компанія «Pro-Consulting» та інші.

Велике значення для забезпечення ефективності проектного управління розвитком національної економіки має впорядкована та системна діяльність з пошуку та залучення джерел фінансування реалізації проектів місцевого економічного розвитку. Серед значного різноманіття механізмів фінансування таких проектів (рис. 1) у вітчизняній практиці переважають бюджетні механізми (насамперед оренда та продаж об'єктів комунальної власності). Несприятливий інвестиційний клімат, законодавчі обмеження та низька кредитоспроможність українських міст обумовлюють вкрай рідке використання інвестиційних та кредитних механізмів. Така ситуація сприяє набуттю грантовими джерелами фінансування різноманітних проектів у сфері місцевого економічного розвитку вирішального значення. Грантові кошти надають у вигляді міжнародної технічної допомоги (МТД), грантів міжнародних донорських організацій, благодійних внесків та пожертв, ініціатив місцевого розвитку, що підтримуються інституціями приватного сектору в межах проектів корпоративної соціальної відповідальності.

Донорські організації, які надають кошти для здійснення проектів МТД, можуть бути як фондом, приватною особою, так і державною установою або компанією. За



Рис. 1. Механізми фінансування місцевого економічного розвитку

Джерело: складено автором з використанням [16, с. 17]

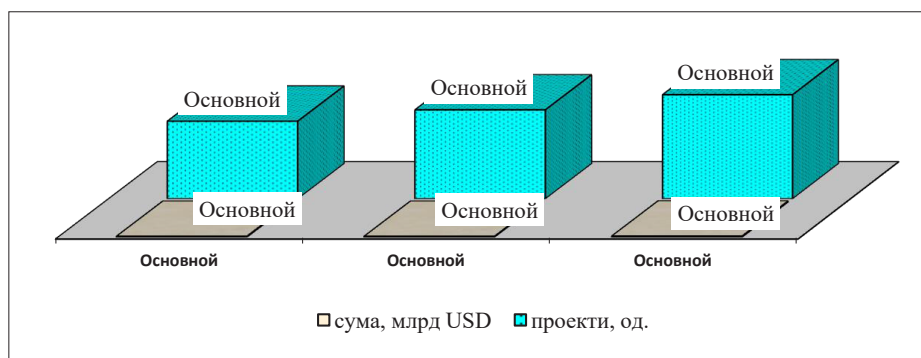


Рис. 2. Динаміка діючих проектів МТД по роках (станом на кінець I-го півріччя відповідного року)

Джерело: складено автором з використанням [15, с. 4]

період 2017-2019 років кількість проектів МТД в Україні постійно зростала. У першому півріччі 2019 року реалізовувалось 523 проекти загальною вартістю 5,9 млрд дол. США (рис. 2).

Найбільшими донорами для України є Сполучені Штати Америки (2,2 млрд дол. США), Європейський Союз (470 млн дол. США), Німеччина (345 млн дол. США) та Канада (141 млн дол. США). Найбільша частка коштів МТД (45%) спрямована на ядерну безпеку (2,6 млрд дол. США), 24% коштів виділено на сектор «Національна безпека та оборона» (1,4 млрд дол. США), 8% – на сектор «Урядування та громадянське суспільство» (447 млн дол. США) [15, с. 5].

Попри зростання обсягів грантового фінансування проектів розвитку національної економіки зберігається проблема залучення фінансових ресурсів в достатньому обсязі, що пов'язано з неспроможністю місцевих органів влади грамотно підготувати пакет документів та презентувати усім зацікавленим сторонам інвестиційні й інші проекти у сфері місцевого економічного розвитку. Тобто співробітники місцевих органів влади не мають потрібних навичок і знань у сферах фінансового менеджменту, проведення презентацій та ведення переговорів. Вирішення цієї проблеми можливо завдяки організації відповідного навчання персоналу державних органів і органів

місцевого самоврядування або залученню до співпраці консалтінгових фірм, які мають власні бази даних потенційних інвесторів або ж є офіційними посередниками при отриманні фінансування та спеціалізуються на наданні послуг з фандрайзінгу (пошуку інвестування).

**Висновки.** Серед недоліків інституційного забезпечення управління проектами в публічній сфері визначено: недостатній розвиток мережі регіональних проектних офісів; складнощі в поширенні регламентів проектної діяльності та брак зовнішньої методичної допомоги громадам у розробці якісних проектів; відсутність всеохоплюючої системи з міжнародних стандартів з проектного менеджменту, що обумовлює необхідність навчати персонал вітчизняних організацій реалізовувати основні компетенції стандартів у конкретних проектах; відсутність у співробітників місцевих органів влади певних навичок і знань у сферах фінансового менеджменту, проведення презентацій та ведення переговорів для залучення грантового фінансування проектів розвитку національної економіки в достатньому обсязі.

З метою усунення виявлених недоліків необхідно: забезпечити інтенсифікацію розвитку мережі регіональних проектних офісів шляхом: надання органам місцевого самоврядування консультацій щодо застосування проектного підходу до управління; забезпечення експертно-

консультаційного супроводу підготовки й планування проектів, допомоги в розробці документів, необхідних для успішного управління проектом та залучення фінансування; консультування з питань розробки заявок на грантове фінансування проектів та залучення до співпраці консалтингових фірм, які мають власні бази даних потенційних інвесторів або ж є офіційними посередниками при отриманні фінансування та спеціалізуються на наданні послуг

з фандрайзінгу; забезпечення моніторингу та оцінювання результатів впровадження проектів і програм; сприяння у підборі або розробці програмного забезпечення, необхідного для підвищення ефективності проекту і спрощення роботи з проектною інформацією; проведення навчання управлінського персоналу громад методології, технологіям, практикам і стандартам управління проектами, адаптованим до цілей і завдань органів влади.

#### Список використаних джерел:

1. Довгань Л. С., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навч. посіб. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
2. Інформація щодо міжнародної технічної допомоги, що надається Україні за результатами проведеного Міністерством економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства України моніторингу проектів у першому півріччі 2019 року. Київ: Мінекономрозвитку, 2019. 223 с. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=df3cf74d-8f6d-44a6-9a9b-e3f154886de1&tag=InformatsiiodovidkovMateriali>.
3. Мамонова В., Балдич Н., Гринчук Н., Чорній Л., Рубановський К., Борода М. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку: навч. посіб. Київ: Центр громадської експертизи, Проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2013. 176 с.
4. Національна економіка: навч. посіб. / За заг. ред. В. П. Решетило. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2009. 386 с.
5. Сильчук Т. Міжнародні стандарти управління проектами у державному секторі. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 1. С. 75-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2014\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_1_13).
6. UPMA. О компании. URL: <http://www.upma.kiev.ua/ru/o-kompanii>.
7. UPMA. Цели, миссия, задачи. URL: <http://www.upma.kiev.ua/ru/celi-missiya-zadachi>.

### ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

**Аннотация.** В статье определены основные недостатки и проблемы институционального обеспечения управления проектами в публичной сфере, предложены соответствующие меры по устранению недостатков и проблем, систематизированы ведущие организации по стандартизации проектной деятельности, проведено сравнение структуры международных стандартов по управлению проектами. Автором доказано, что большее значение для обеспечения эффективности проектного управления развитием национальной экономики имеет упорядочена и системная деятельность по поиску и привлечению источников финансирования реализации проектов местного экономического развития. Предложены механизмы финансирования местного экономического развития, а также меры по устранению выявленных проблем.

**Ключевые слова:** институт, институт, проектное управление, проектный офис, стандарты по управлению проектами, механизмы финансирования проектной деятельности, консалтинговые и донорские организации.

### INSTITUTIONAL SUPPORT OF THE NATIONAL ECONOMY DEVELOPMENT PROJECT MANAGEMENT SYSTEM

**Summary.** The article defines the main shortcomings and problems of institutional support for project management in the public sphere. Among the shortcomings of the institutional support of project management in the public sphere are: insufficient development of the network of regional project offices; difficulties in disseminating project activity regulations and lack of external methodological assistance to communities in the development of quality projects; the lack of a comprehensive system of international standards for project management, which necessitates the training of personnel of domestic organizations to realize the basic competencies of standards in specific projects etc. The article offers appropriate measures for elimination of shortcomings and problems. Regards to remedy the identified shortcomings, it is necessary to: provide for the intensification of the development of the network of regional project offices by: advising local authorities on the application of the project management approach; providing expert and advisory support for project preparation and planning, assistance in developing the documents needed for successful project management and attracting funding; advising on the development of grant applications for projects and the involvement of consulting firms that have their own databases of potential investors or are formal intermediaries in obtaining funding and specialize in providing fundraising services; providing monitoring and evaluation of the results of implementation of projects and programs; assistance in the selection or development of software needed to improve project efficiency and simplify project information; training of community management staff on the methodology, technologies, practices and standards of project management, adapted to the goals and objectives of the authorities. The author systematizes leading organizations for standardization of project activity, compares the structure of international standards for project management. The author proves that the orderly and systematic activity of finding and attracting sources of financing for the implementation of projects of local economic development is of great importance for ensuring the effectiveness of project management of national economic development. Mechanisms for financing local economic development, as well as measures to address the identified problems, are offered.

**Key words:** institute, institution, project management, project office, standards for project management, mechanisms for financing project activities, consulting and donor organizations.