

**Наталія КОВШУН,**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки  
підприємства Національного  
університету водного господарства  
та природокористування, м. Рівне*

**Оксана ЛЕВУН,**

*асистент кафедри економіки  
підприємства Національного  
університету водного господарства  
та природокористування, м. Рівне*

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСТУПНОСТІ ОСВІТИ ПРИ ВИВЧЕННІ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*В роботі розглядається актуальність вивчення особливостей проектного менеджменту в системі післядипломної освіти. Враховується специфіка набутих знань з управління проектами при отриманні базової технічної освіти. Охарактеризовано особливості масштабних державних проектів та специфіку визначення їх доцільності.*

**Ключові слова:** *наступність освіти, управління проектами, державні проекти.*

*В работе рассматривается актуальность изучения особенностей проектного менеджмента в системе последипломного образования. Учитывается специфика приобретенных знаний по управлению проектами при получении базового технического образования. Охарактеризованы особенности масштабных государственных проектов и специфика определения их целесообразности.*

**Ключевые слова:** *преемственность образования, управление проектами, государственные проекты.*

*This paper considers the relevance of studying features of project management in post-graduate education. Taken into account the specificity of the acquired knowledge of project management in obtaining basic technical education. The features of large-scale government projects and specific determination of their feasibility.*

**Keywords:** *continuity of education, project management, public projects.*

Післядипломна освіта випускників технічних спеціальностей значною мірою пов'язана із здобуттями ними знань з економіки та менеджменту. При цьому важливим аспектом є забезпечення наступності освіти, збагачення набутих знань новими компетенціями.

Проблема наступності не є новою в педагогіці. Цією проблемою займалися Я. Коменський, А. Дистервег, І. Песталоці, К. Ушинський Е. П. Баллер, А. І. Зе-

ленков, А. В. Батаршев, С. М. Годнік, М. Д. Ярмаченко, Ш. І. Ганелін, А. А. Ку-стов, О. Г. Мороз, А. В. Сенічкіна, А. М. Кухта, М. М. Волчаства, Р. Н. Москальова, Л. Ю. Нестерова, О. О. Комарова, Г. І. Назаренко, М. В. Дідовик, К. О. Добріна, Л. М. Денікіна, А. В. Литвин та ін. Вцілому наступність слід сприймати як «педагогічне правило, від якого залежить успіх будь-якого навчання». Класичним є твердження К. Д. Ушинського про необхідність «прив'язати до старого, яке міцно вкоренилось, все те, що вивчається» [5, ст. 258].

Проблему формування економічної компетентності розглядали у своїх працях В. Дивак, О. Падалка, К. Тушко, О. Шпак, О. Анкудинова, А. Ніколаєва, К. Овакімян, Г. Ложкін, В. Спасенніков.

Проте, питання вивчення менеджменту проектів для формування економічної компетентності інженерів потребує детальнішого висвітлення. Специфіка вивчення даної дисципліни в рамках післядипломної освіти зумовлена тим, що слухачі з технічною освітою вже мають навички розробки та впровадження проектів. Разом з тим економічний зміст проектної діяльності має певні особливості.

Метою статті є обґрунтування доцільності вивчення методів та прийомів управління проектами з метою формування економічної компетентності в процесі післядипломної освіти.

Освіта належить до найважливіших напрямків державної політики України. Держава виходить з того, що освіта – це стратегічний ресурс соціально-економічного, культурного і духовного розвитку суспільства, поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення міжнародного авторитету й формування позитивного іміджу нашої держави, створення умов для самореалізації кожної особистості. З огляду на визначені пріоритети найважливішим для держави є виховання людини інноваційного типу мислення та культури, проектування акмеологічного освітнього простору з урахуванням інноваційного розвитку освіти, запитів особистості, потреб суспільства і держави. Якісна освіта є необхідною умовою забезпечення сталого демократичного розвитку суспільства, консолідації усіх його інституцій, гуманізації суспільно-економічних відносин, формування нових життєвих орієнтирів особистості [3].

Сьогодні необхідною умовою виходу з економічної кризи та застережним засобом її повторення є економічна освіта. Позитивним фактом є те, що у інститутах післядипломної освіти високим попитом користуються саме економічні спеціальності.

Як зазначається в Концепції розвитку економічної освіти в Україні, місією економічної освіти є розвиток і використання економічних знань для формування творчої особистості, підвищення якості життя українського народу і прогресивного розвитку суспільства. Відповідно до Концепції розвитку економічної освіти України, завданнями економічної освіти є: створення умов для самореалізації особи як економічно активного члена суспільства, здатного свідомо долучатися до економічного життя країни; формування свідомості членів суспільства на основі системного економічного мислення, що створює для них можливість опанувати знання, вміння та навички економічної діяльності. Розвиток економіки, зміна традиційних управлінських структур, висока гнучкість,

швидкість реакцій на зміни ринкових умов, ускладнення технології управління вимагають відображення у процесі професійної підготовки фахівців [4, с. 16]. Таким чином, ми розглядаємо економічну післядипломну освіту як необхідний компонент наступності навчання, важливість якого зумовлена потребами ринкової економіки та сучасними науково-технічними досягненнями.

В умовах сучасної модернізації необхідно вести мову про дослідження наступності професійно-технічної, вищої, післядипломної освіти, аспірантури, докторантури, самоосвіти. Наступність - це загальнопедагогічний принцип, який стосовно до навчання вимагає постійного забезпечення нерозривного зв'язку між окремими сторонами, частинами, етапами і ступенями навчання і в середині їх; розширення і поглиблення знань, отриманих на попередніх етапах навчання, перетворення окремих уявлень і понять в струнку систему знань, умінь і навичок; поступально-висхідного розгортання всього навчального процесу відповідно до змісту, форм і методів роботи за умови обов'язкового врахування якісних змін, які відбуваються в особистості.

Тривалий час у системі вищої освіти панувала "знанцева" парадигма, в якій провідна роль відводилась інформаційній функції освіти. Ця парадигма була притаманна суб'єкт-об'єктним відносинам між викладачем і студентами, за яких викладач виконував функцію "передавача знань", а студентство було об'єктом педагогічного впливу, тобто пасивно засвоювало необхідний перелік знань. Перехід суспільства у нову фазу – інформаційну, демократизація та гуманізація простру вищої освіти, зумовили зміну відносин між викладачем і студентами, вони перейшли у суб'єкт-суб'єктну фазу. Це зумовлюється, перш за все, глобальною інформатизацією освітнього простору, поліпшенням доступу до інформації. Викладач перестає бути єдиним носієм знань, на інформаційному етапі розвитку суспільства змінюється його роль. Особливо це актуальним є для післядипломної освіти, коли слухачі вже мають значний досвід у навчанні, а часто і досвід практичної діяльності.

Європейська інтеграція України не можлива без подолання існуючої інвестиційної кризи. Вихід із економічного занепаду пролягає через модернізацію виробництва, зростання випуску промислової та сільськогосподарської продукції, розвиток економічної та соціальної інфраструктури. Реальна ефективність витрачених на це коштів значною мірою визначається повнотою та об'єктивністю проведених передінвестиційних досліджень. На жаль, сьогодні в Україні не існує визначеної та чітко розробленої методики обґрунтування інвестиційних проектів. Залишені з радянських часів підходи мають ряд суттєвих недоліків, які унеможливають їх використання у ринковій економіці.

Просування нашої країни шляхом економічного зростання потребує значних інвестицій в створення нових або реконструкцію діючих підприємств. Позитивний результат затрат визначається як достовірним обґрунтуванням так і вдалим управлінням проектами. Тому питання підготовки спеціалістів з проектного аналізу та менеджменту проектів сьогодні є надзвичайно актуальним.

Розробка та реалізація проектів відноситься до складних високоризикованих видів діяльності та вимагає особливих знань і навичок. Становлення управління проектами як науки розпочалось в кінці 50-років розробкою методів сіткового

планування. Вперше вони були використані для керування ракетною програмою “Атлас”. Згодом цей метод став активно вивчатися та впроваджуватися у незначних масштабах при капітальному будівництві. Значне зростання розмірів та складності проектної діяльності у 70-х роках визначило поширення сіткових методів, яке прискорилося з розвитком комп’ютерних технологій. В останні десятиріччя підготовка та реалізація проектів сформувалась у досить специфічний вид професійної діяльності. Напрацьований досвід став узагальнюватись, впроваджуватись та досліджуватись як окрема наука - управління проектами.

Підготовка висококваліфікованих менеджерів в рамках післядипломної освіти сьогодні не можлива без вивчення ними основних методів та прийомів управління проектами. Адже в своїй повсякденній діяльності управлінці постійно стикаються з проблемами вибору кращого варіанту інвестицій, їх обґрунтуванням, підготовкою контрактів, аналізом можливих ризиків тощо. Для вирішення задач, пов’язаних з розробкою та реалізацією проекту крім отриманих при підготовці інженера технічних та технологічних знань, необхідні специфічні та загальні. Специфічні знання відображають особливості галузі, де здійснюється проект, а загальні - спільні закономірності проектного менеджменту. Володіння такими загальними правилами дозволяє вирішувати наступні основні завдання управління проектами:

- вибір проекту;
- визначення мети проекту;
- обґрунтування проекту;
- структуризація проекту;
- визначення фінансових потреб та джерел фінансування;
- підготовка та підписання угод;
- контроль виконання проекту;
- управління проектними ризиками;
- оцінка проекту.

Вирішення цих та інших завдань відбувається в рамках трьох блоків:

1. Стратегічне управління проектом (управління системою цілей);
2. Оперативне управління проектом (управління системою діяльності);
3. Інструментальне управління проектом (управління діючою системою).

Перший блок дозволяє проаналізувати зовнішнє оточення проекту, підібрати учасників проекту, визначити мету та провести структуризацію цілей, розглянути альтернативні варіанти проектів, створити організаційну структуру, здійснити оцінку ефективності проекту, управляти змінами тощо. Оперативне управління включає в себе розробку проектної документації, календарного плану робіт, здійснення контролю та оцінки проекту і т.д. В межах третього блоку проводиться організація та керівництво проектом, підвищення кваліфікації кадрів, усунення конфліктів, переміщення персоналу [2].

Управління в межах кожного з трьох згаданих блоках вимагає від менеджера проекту неабияких знань з різних галузей. Конкурентоспроможний фахівець повинен володіти основами маркетингу, технології, організації та економіки галузі, де здійснюється проект. Вискокваліфікований менеджер має вміти про-

водити проектний аналіз та вірно використовувати результати такого аналізу. Особливої підготовки потребують спеціалісти, що в своїй роботі матимуть справу з державними проектами.

Історія розвитку будь-якої країни містить факти реалізації масштабних державних проектів. Вони, як правило, потребують значних інвестицій, здійснюють соціальний вплив на окремі верстви населення та мають екологічні наслідки. Серед таких проектів на території України можна назвати закриття Чорнобильської АЕС, реструктуризація вугільної промисловості, приватизація державних підприємств, пенсійна реформа тощо. Розробляються і менш грандіозні задуми, які теж мають досить широкий резонанс у суспільстві: відновлення зруйнованих храмів, реконструкція Хрещатика, прийняття нових регулятивних законів, указів та постанов.

За своєю об'єктивною природою і внутрішнім змістом великі державні проекти є базисною ланкою структурних радикальних змін у народному господарстві країни, а тому мають ряд наступних специфічних особливостей:

- 1) багатоцільовий характер задач, що висувуються перед проектом;
- 2) масштабність проекту та пов'язані з цим переваги та недоліки організації виробництва;
- 3) неможливість або складність отримання експериментальних даних для аналізу проекту;
- 4) велика ймовірність виникнення як позитивних так і негативних побічних ефектів, які неможливо передбачити;
- 5) особлива роль і великі масштаби соціальних і економічних наслідків;
- 6) потреба в значній сумі інвестицій;
- 7) довготривала доексплуатаційна фаза розробки проекту, наявність перехідного періоду при введенні проекту в експлуатацію;
- 8) неможливість достовірної оцінки ефективності проекту в зв'язку з необхідністю розрахунків на довготривалу перспективу;
- 9) в цілому низька та спадаюча з роками надійність прогнозованих характеристик;
- 10) значна залежність економічних показників проекту від надійності технологічної частини, яка часто ідеалізується при проектуванні;
- 11) значна залежність проекту від зовнішнього середовища;
- 12) порівняно мала гнучкість складових проекту щодо змін в зовнішньому середовищі.

У зв'язку з цим проектний менеджмент державних інвестицій має певні відмінності від стандартних прийомів. В першу чергу це стосується методології оцінки ефективності таких проектів. Адже щоб успішно керувати процесом необхідно вміти його "виміряти" - здійснити формалізований опис економічного явища від факторів-аргументів, які становлять його зміст. Показники просування проекту відіграють значну роль у професійній діяльності менеджера як засіб аналізу ходу реалізації інвестицій та впливу на нього.

Здійснюючи післядипломну освіту необхідно проаналізувати світовий досвід щодо визначення, по-перше, вигід проектів, по-друге, оцінки їх ризиків та, по-третє, дослідження макроекономічних наслідків.

Визначення вигод державних проектів полягає у вимірюванні зміни суспільного добробуту як суми змін премії споживачів, премії виробників, державного доходу, зовнішніх ефектів [6, ст. 24]. При цьому рекомендується використовувати не ринкові, а тіньові ціни, як такі, що враховують дійсну альтернативну вартість продуктів або ресурсів проекту.

Для удосконалення запропонованого стандартного підходу стосовно державних проектів менеджерам необхідно врахувати наступні аспекти:

- \* оскільки великі проекти призводять до значних змін в економіці, то необхідно керуватися не лише тіньовими цінами, а враховувати до проектні і після проектні ціни;

- \* вимірювання нематеріальних вигод (або втрат) має ретельно здійснюватися. При цьому побічні результати можуть переважати прями.

- \* значної уваги потребує проблема розподілу вигод і витрат. Важливо точно оцінити суспільні групи, що мають право на отримання компенсацій, та груп, що користуються новоствореними благами.

Оцінка невизначеності проектів полягає у встановленні очікуваного значення чистої приведеної вартості та аналізу чутливості [2, ст. 98]. Однак, при розробці державних проектів багато ризиків важко або неможливо визначити та диверсифікувати. Важливо відзначити, що великі проекти характеризуються високими зобов'язаннями щодо виділених ресурсів. Приймаючи на себе такі зобов'язання уряд визнає можливість різних наслідків, аж до зміни планів розвитку країни. Тому поряд з стандартними підходами важливо врахувати:

- \* якщо інвестиції є безповоротними, то вартість проекту має розглядатися як його оцінка. Це вплине на вибір часу інвестування, на вибір технології та на характер послідовності стадій крупного проекту.

- \* за умов безповоротності інвестицій планова ставка внутрішньої рентабельності проекту повинна бути вища, за процентну ставку без урахування ризиків.

В методології проектного аналізу макроекономічний вплив проекту розглядається на стадії його оцінки. Проте, треба врахувати, що ресурси, які необхідні для фінансування великого проекту можуть мати значний вплив на стан державного бюджету. В зв'язку з цим необхідно:

- \* пам'ятати, що мобілізація ресурсів для реалізації проекту шляхом додаткових податків або скорочення соціальних затрат може в кінцевому результаті призвести до високих соціальних втрат;

- \* здійснювати в рамках техніко-економічного обґрунтування проектів оцінку фіскального становища уряду.

Вказані пропозиції підкреслюють, що сучасний фахівець-менеджер повинен не лише володіти відомими світовими та вітчизняними методиками, а й вміти виявити їх недоліки та розробити власні пропозиції щодо їх удосконалення в тій чи іншій ситуації.

Економічна криза в Україні зумовлюється багатьма факторами, серед яких значне місце займає недосконалість системи управління. Особливої уваги потребує якість менеджменту державних проектів розвитку, які часто відіграють значну роль у економічних перетвореннях, вимагають значних сум інвестицій

та мають ряд специфічних особливостей. Тому підготовка висококваліфікованих спеціалістів з менеджменту проектів потребує не лише вивчення ними існуючих підходів, а й формування у майбутніх фахівців вмінь аналізувати та вдосконалювати їх.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Дистервег А. Руководство к образованию немецких учителей // Хрестоматія по истории зарубежной педагогике: Учеб. пособие для студентов пед. интов / Сост. и авт. Вводных статей А.И. Пискунов. 2-е изд., перераб. М.: Просвещение, 1981. с. 353 -414.
2. Ковшун Н. Е. Аналіз та планування проектів. Навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 344 с.
3. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки <http://guonkh.gov.ua>.
4. Тренінгові технології навчання з економічних дисциплін : навч. посіб. / Г.О. Ковальчук, Н.Ю. Бутенко, М.В. Артюшина та ін. ; ред. Г.О. Ковальчук]. – К.: КНЕУ, 2006.– 320 с.
5. Ушинский К. Д. Избранные педагогические сочинения: в 2-х т.– М. : 1974. – Т. 2.. – 488 с.
6. Чуман Ю. Оцінка доцільності державних і приватних інвестиційних проектів: Навч. посіб.- К.: Вид-во УАДУ при Президентові України, 1998.- 104 с.