

6. Мир философии: Книга для чтения. – в 2-х ч. – М. : Политиздат, 1991. – Ч. 2. – 567 с.
7. Родбертус-Ягецов К. Сочинения: Вып. 1 : К освещению социального вопроса. 2 и 3 письма / К. Родбертус-Ягецов ; пер. с нем. – СПб., 1905. – 245 с.
8. Солнцев С. И. Общественные классы / С. И. Солнцев. – М. : Астрель, 2008. – 635 с.
9. Сорокин П. А. Система социологии / П. А. Сорокин. – М. : Астрель, 2008. – 1008 с.
10. Таран В. О. Соціальна філософія : навч. посіб. / В. О. Таран, В. М. Зотов, Н. О. Резанова. – К. : ЦУЛ, 2009. – 272 с.
11. Штейн Л. фон. Учение об управлении и право управления с сравнением литературы и законодательств Франции, Англии и Германии / Л. фон Штейн. – СПб. : А. С. Гиероглифов, 1874. – 674 с.
12. Amonn A. Objekt und Grundbegriffe der theoretischen National Ökonomie / A. Amonn. – Wien – Leipzig, 1911. – 479 s.
13. Stammler R. Wirtschaft und Rechtnach der materialistischen Geschichtsauffassung. Einesozialphil. Untersuchung. / R. Stammler. – Leipzig, 1896. – 543 s.

*Надійшла до редколегії 08.10.2013 р.*

УДК 331.103.244 (075.8)

*П. С. КЛИМУШИН*

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЯК МЕТОДОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ**

*Показано необхідність адаптації методології проектного менеджменту до теорії українського державного управління для забезпечення проектно-інноваційного розвитку регіонів. Удосконалено освітній механізм впровадження методології управління проектами в систему магістерської програми підготовки державних службовців.*

**Ключові слова:** *управління проектами, методологія проектного менеджменту, проектно орієнтований підхід, інновації.*

*The necessity of adaptation of methodology of project management is rotined to the theory of Ukrainian state administration for providing project-innovative to development of regions. The educational mechanism of introduction of methodology of management of projects is improved in the system of the master's degree program of preparation of civil servants.*

**Key words:** *management, methodology of project management, projects, project-oriented approach, innovations.*

Досвід розвинутих передових країн довів, що єдиною ефективною методологією впровадження інновацій є методологія управління проектами. Управління проектами – це технологія ефективного планування інвестицій, розроблення інноваційного продукту або послуги, забезпечення конкурентних переваг, прозорості процесів управління, а також підвищення результативності та ефективності публічного адміністрування з метою задоволення очікувань громадян.

У період кризи інноваційні проекти – це єдиний інструментарій виживання. Криза примушує думати про зміни. А застосування сучасних методів управління проектами – це найкращий, перевірений практикою спосіб швидкого, прозорого, економічно ефективного і результативного здійснення змін. Тому сьогодні у світі існує велика армія фахівців з управління проектами, для яких ця праця є професійним видом діяльності.

На основі методології управління проектами можна розробляти проекти щодо будь-яких сфер державного управління. У політичній сфері – це проекти законодавства та правового регулювання, удосконалення інституту влади тощо. В економічній – реформування та створення нових підприємств; проекти розвитку паливно-енергетичних систем; створення екологічних систем регіонів; проекти демонополізації, розвитку приватного сектора; проекти оздоровлення фінансової системи тощо. У соціальній сфері – проекти страхування та соціального забезпечення, проекти забезпечення житлом, пенсійні проекти. Не менш важливими є освітні проекти, проекти охорони здоров'я та медичного обслуговування, проекти подолання технологічної відсталості та багато інших [1; 8].

Таким чином, сфера державного управління є однією з пріоритетних щодо використання методів і прийомів проектного менеджменту.

Розробці практичних рекомендацій щодо управління конкретними проектами присвячено багато праць вітчизняних, закордонних науковців і дослідників. Значний вклад знань з питання управління проектами міститься в дослідженнях міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку), спеціалізованих професійних організацій, що об'єднують фахівців з даного питання (Міжнародна асоціація з управління проектами, професійні національні асоціації з управління проектами різних країн тощо). Найбільшу зацікавленість представляють праці таких фахівців, як С. Бушуєва, Д. Герда, С. Дзюба, І. Мазура, П. Маргіна, О. Медведєвої, Н. Ольдерогге, О. Россошанської, Г. Тарасюк, К. Тейт, А. Товба, Г. Цинеса, В. Шапіра та ін. У більшості праць з управління проектами це питання вивчається та досліджується в аспекті управління бізнес-проектами у сфері бізнесу, вирішення певних бізнес-завдань.

Використання проектного підходу в органах державного управління та місцевого самоврядування було запропоновано рядом авторів, серед яких варто відзначити праці подані в працях Т. Безверхнюк, Н. Бушуєвої, В. Морозова, В. Полишакова, В. Рача, А. Рибак, Ю. Теслі, О. Федорчак, Ю. Шарова та ін.

Проте практика використання методології управління проектами у сфері державного управління є недостатньою і сьогодні набуває особливої актуальності запровадження комплексу механізмів, дій, засобів, інструментів проектного менеджменту в систему державного управління.

Метою статті є вдосконалення освітнього механізму впровадження методології управління проектами в систему магістерської програми підготовки державних службовців.

Проект реалізують для впровадження інновацій, які розв'язують проблеми конкретної соціально-економічної системи. Але його результат, крім цієї системи, зачіпає інтереси й інших систем, яких сукупно визначають зацікавленими сторонами проекту. Тому дуже важливо, щоб вигоди, які будуть отримані від нього, були гармонізовані з інтересами всіх зацікавлених сторін. Інновації неможливо втілювати без урахування їхньої унікальності й неповторності. Для цього необхідно реалізовувати специфічну діяльність, яка потребує спеціального планування послідовності взаємозалежних подій, що, у свою чергу, здійснюються в унікальних неповторних умовах.

Таким чином, проект – це тимчасова діяльність, спеціально спланована для унікальних неповторних умов, тобто послідовність взаємозалежних подій з упровадження інновації для створення цінності, яка визначається гармонізованою вигодою для всіх зацікавлених сторін завдяки унікальній властивості продукту проекту (матеріального об'єкта або послуги з унікальними властивостями), що реалізується в рамках досягнення місії соціально-економічної системи та за умов невизначеності, установлених обмежень щодо часу, ресурсів і наявних особливостей експлуатації продукту проекту [5, с. 20–21].

У класичному розумінні проекту властиві такі відмітні ознаки: унікальність, тимчасовість, обмеженість ресурсів, разовість, невизначеність [6, с. 45–49]. Проект є тривалим процесом, а запровадження зазначених процедур та ефективність самого проекту значною мірою залежать від якості процесу управління проектом на всіх його етапах: ініціалізація проекту (визначення концепції), планування і розробка, реалізація виконання, отримання результату та ефекту. Управління проектом розглядається як управлінський процес реалізації певного проекту на всіх його етапах, який складається з комплексу механізмів, дій, засобів, інструментів.

Управління проектами – це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів, що спрямована на ефективне досягнення цілей проекту і наперед визначених результатів зі складу та обсягів робіт, вартості, часу, якості шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління [7]. Методологічною основою проектного менеджменту слід вважати теорію сітьового моделювання. Теорія сітьового моделювання дозволяє виконати розбивку всього комплексу на окремі дрібні роботи, визначити їх тривалість та потрібні ресурси. Це можна зробити кількома методами, найбільш популярними з яких є діаграма Ганта та сітьовий графік виконання робіт.

Управління проектами є синтетичним видом діяльності і використовує знання інших галузей знань. Серед них можна виділити три групи галузей знань:

– управлінські знання, які стосуються планування, організації, виконання контролю, статистики, логістики, прогнозування;

– прикладні знання, що описують наочну область проекту, ці знання про прикладні сфери повинні відбивати унікальні або незвичайні аспекти середовища проекту, а також загальні практичні результати, застосування яких поліпшить ефективність проекту;

– методологія ефективного управління проектом, яка складається з комплексу унікальних механізмів, дій, засобів, інструментів, це наприклад, метод критичного шляху або ієрархічна структура робіт [3].

Загальна технологія управління проектом охоплює: формулювання завдань проекту; обґрунтування проекту; розробку структури проекту; визначення обсягів та джерела фінансування; складання калькуляції витрат; визначення термінів виконання робіт проекту; складання графіка реалізації проекту; розрахунок та розподіл ресурсів; підбір команди виконавців проекту; управління якістю; управління ризиками; організацію виконання проекту; підготовку та укладення контрактів; підтримання зв'язків із замовниками та споживачами продукції проекту; контроль за виконанням проекту тощо [8].

Сьогодні склалося і поняття управління проектами, під яким розуміють окремих вид економічної діяльності. Він зафіксований у назві освітньо-кваліфікаційних програм підготовки спеціалістів і магістрів за спеціальністю “Управління проектами” [4].

Усе ж формулою спеціальності слід вважати: галузь науки, яка досліджує явища і сутність, зв'язки та закономірності у процесах управління проектами/ програмами/портфелями упродовж життєвих циклів як керованих соціально-економічних або організаційно-технічних систем з ознаками унікальності, обмеженості в часі, якості й ресурсах, орієнтованої на досягнення визначених корисних результатів та їх цінності завдяки створенню продуктів [2]. Спеціальність не включає наукові результати і дослідження зв'язків і закономірностей, що пов'язані з технологічними процесами створення продукту проекту або програми в будь-якій сфері та управління цими процесами.

Дана спеціальність дозволяє фахівцю визначити: цілі проекту та здійснити його обґрунтування; провести експертизу проекту; виявити структуру проекту; визначити обсяги та обґрунтувати джерела фінансування; сформулювати персонал виконавців; визначити терміни виконання проекту та розробити графіки виконання робіт; розрахувати необхідні ресурси; розрахувати кошторис та бюджет проекту; оцінити ризики; забезпечити контроль виконання проекту тощо.

Програма підготовки магістрів складає блоки нормативної (рис. 1) і варіативної (рис. 2) частини [4].

Базовими елементами знань цієї програми є: проекти й управління проектами, виконання проектів, проектноорієнтоване управління, системний підхід та інтеграція, оточення проекту, фази проекту та його життєвий цикл, розвиток і

оцінювання проекту, мета й стратегія проекту, критерії успіху й невдачі проекту, робота команди, початок проекту, закриття проекту, структура проекту, зміст і задум проекту, ресурси, вартість і фінансування проекту, конфігурації та зміни, проектний ризик, оцінка виконання проекту, моніторинг проекту, інформація, документація та звіти, проектна організація, лідерство, комунікації, конфлікти й кризи, закупівлі й контракт, узгодження й робочі зустрічі, підготовка персоналу проекту, процес управління проектом, маркетинг та управління продуктом, інформаційні технології і системи управлінні проектами, розв'язання проблем.

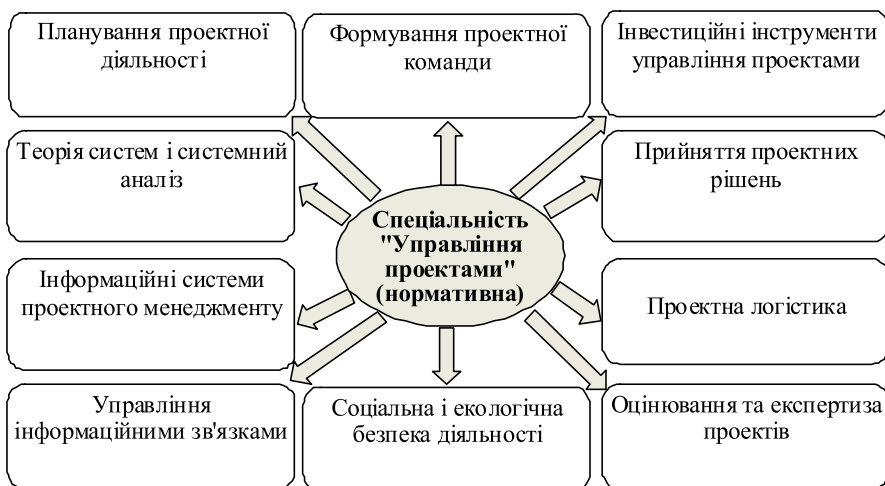


Рис. 1. Модулі нормативної частини спеціальності "Управління проектами"

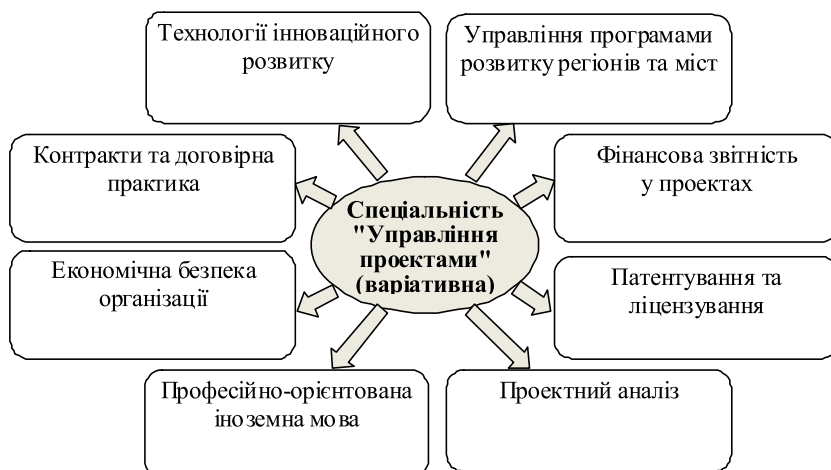


Рис. 2. Модулі варіативної частини спеціальності "Електронне урядування"

Випускники спеціальності “Управління проектами” можуть працювати керівниками проектів і програм, консультантами в галузі управління проектами, експертами – розробниками проектів різного рівня, начальниками відділів та провідними спеціалістами з комплексного розвитку регіону, керівниками усіх ланок організацій – потенційних замовників та ініціаторів реалізації проектів, спеціалістами науково-дослідних і проектно-конструкторських інститутів, у державних адміністраціях та органах місцевого самоврядування, викладачами у вищих навчальних закладах.

За результати вступної компанії за 2012 р. (рис. 3), можна зробити висновок, що всі регіональні інститути НАДУ, крім ХарПІ НАДУ, ведуть підготовку спеціалістів за спеціальністю “Управління проектами” і мають достатні набори слухачів за контрактним договором. Лідером по набору на дану спеціальність є Одеський регіональний інститут – 94 слухача.

Таким чином, для Харківського регіонального інституту задача відкриття спеціальності “Управління проектами” є актуальною.

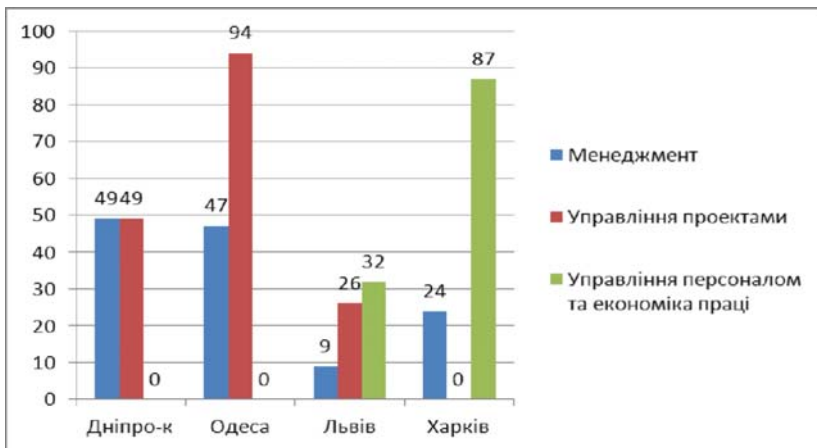


Рис. 3. Результати вступної компанії 2012 р. в регіональних інститутах НАДУ

Необхідність упровадження цієї спеціальності в систему підготовки державних управлінців на бюджетній основі обумовлена ще тим, що все більше державних організацій України намагаються застосовувати проектний підхід до своєї діяльності і стикаються зі складністю адаптації методології проектного менеджменту до українського державного управління сучасного стану та нестачею методологічних розробок проектно-інноваційному розвитку регіонів.

Крім того, існують деякі розбіжності в понятійному апараті. Так, у державному управлінні проект програми – це попередній текст якого-небудь документа, задум або розроблений план спорудження, якого-небудь механізму чи устрою.

Основними результатами впровадження проектної методології в державне управління мають стати конкурентоздатність і структурні зміни української економіки. При цьому проектне управління буде сприяти прозорості та зниженню витрат бюджетів усіх рівнів, зниженню можливостей для корупції та досягненню ефективних результатів інвестиційної діяльності [1].

Слід зазначити, що управління проектами в публічній сфері – це управління проектами і програми, що направлені на реформування державного управління. У таких програмах суб'єктами виступають органи влади і державні організації, яким за результатами програми зобов'язуються нові норми, внаслідок чого очікується покращення положення громадян [9].

При управлінні проектами та програмами в публічній сфері важлива цінність громадської участі – у формуванні вимог до виконавчої влади. З цією метою має бути застосована багаторівнева експертиза: узгодження між відомствами, щоб урахувати інтереси державних службовців; рівноправна експертиза результатів робіт одних постачальників іншими; громадська експертиза, що враховує інтереси різноманітних груп громадян, на які впливають результати робіт за державною програмою; незалежна обов'язкова експертиза, що перевіряє факт виконання різноманітних вимог до програми [1].

Світовий досвід проектного управління сконцентрований як за національними, так і міжнародними стандартами управління. Ці стандарти мають додатки для державних органів, що здійснюють організацію управління національними проектами та програмами. Дані додатки деталізують і розширюють ключові питання і процеси управління проектами; пропонують визначення термінів, опис основних середовищ, в яких функціонують державні проекти; надають ретельну картину життєвого циклу державної програми; описують основні принципи ефективного управління державними програмами та їх контрольованістю.

Для України актуальна проблема розробки національного стандарту державної системи управління проектами з урахуванням найкращого зарубіжного досвіду та вітчизняної специфіки.

За результатами навчання з програми “Управління проектами” в Україні прийнята чотирирівнева система визначення компетентності й сертифікації фахівців, яку проводить Українська асоціація управління проектами (UPMA), що входить до складу Міжнародної асоціації проектного менеджменту (IPMA). Сертифікація IPMA заснована на міжнародних вимогах до компетентності фахівців з управління проектами (International Competence Baseline, ICB). Система сертифікації призначена для визначення відповідності професійних знань, досвіду і навиків кандидатів установленим вимогам, що пред'являються до фахівців у сфері управління проектами.

За результатами сертифікації фахівцеві може бути привласнено, залежно від рівня сертифікації, одне з таких звань: сертифікований директор міжнародних програм або проектів, сертифікований міжнародний менеджер проектів (А рівень CPD); сертифікований менеджер проектів (В рівень CPM); зареєстрований професійний менеджер проектів (С рівень RMP); практикуючий менеджер проектів (D рівень PMF).

Таким чином, за результатами проведених досліджень можна зробити такі висновки:

Спеціальність “Управління проектами” признана всесвітньою вищою школою як ведучій в системі підготовки державних управлінців. Зараз чисельність професійних проектних менеджерів в Україні становить біля 25 тис. У той же час, за оцінками для подолання кризових явищ і сталого розвитку в Україні, необхідна кількість проектних менеджерів становить 250 тис.

Упровадження проектної методології в державне управління забезпечить конкурентоздатність і структурні зміни української економіки. При цьому проектне управління буде сприяти прозорості та зниженню витрат бюджетів всіх рівнів, зниженню можливостей для корупції та досягненню ефективних результатів інвестиційної діяльності.

Управління проектами/програмами в публічній сфері – це управління проектами і програмами, що направлені на реформування державного управління. У таких програмах суб’єктами виступають органи влади і державні організації, яким за результатами програми надаються нові норми, внаслідок чого очікується покращення положення громадян.

Існують проблеми адаптації методології проектного менеджменту до українського державного управління сучасного стану та нестачею методологічних розробок проектно-інноваційного розвитку регіонів. Причиною цьому може бути суттєва різниця між методологією управління проектами та теорією державного управління.

Змістом подальшого дослідження має стати розробка рекомендацій щодо імплементації цієї методології в державне управління.

#### Література:

1. *Безверхнюк Т. М.* Проектно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проектами / Т. М. Безверхнюк // Науковий вісник Академії муніципального управління : зб. наук. пр. – К. : Акад. муніцип. упр., 2011. – № 3. – С. 17–24. – (Серія : Управління).
2. *Бушуев С. Д.* Креативные технологии в управлении проектами и программами / [С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев и др.]. – К. : Саммит книга, 2010. – 768 с.
3. *Бушуев С. Д.* Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева ; [National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0]. – К. : ІРІДУМ, 2006. – 208 с.
4. Освітньо-кваліфікаційна характеристика магістра за спеціальністю 8.000003 “Управління проектами” специфічних категорій підготовки кваліфікації 1238 “Керівник проектів та програм”: ГСВОУ. – [Чинний від 2005-01-01]. – К. : Міністерство освіти і науки України. – 2004. – IV. – 29 с. ; IV. – 62 с. – (Галузевий стандарт вищої освіти України).



5. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – К. : К.І.С., 2010. – 276 с.

6. Руководство по управлению инновационными проектами и программами : т. 1, версия 1.2 ; [пер. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева]. – К. : Наук. світ, 2009. – 173 с.

7. Управление проектами : учеб. пособ. / под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 5-е изд., перераб. – М. : Омега-Л, 2009. – 960 с.

8. Федорчак О. В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління / О. В. Федорчак // Державне управління : теорія та практика [Електрон. наук. фах. вид.]. – Вип. 1. – К. : НАДУ, 2006. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>.

9. Шаров Ю. П. Демократичні зміни в публічному управлінні: програмно-цільова ідеологія здійснення / Ю. Шаров // Вісн. Акад. митної служби України. – 2010. – Вип. 1. – С. 33–38. – (Серія “Державне управління”).

*Надійшла до редколегії 07.12.2012 р.*

УДК 351:342:321(477)

*О. М. МАКАРЕНКО*

## **ІНТЕГРАТИВНА ІДЕОЛОГІЯ У ПРОЦЕСАХ КОНСОЛІДАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

*Досліджено концептуальні підходи щодо можливості формування в Україні інтегративної ідеології. Визначено її сутність і роль у розбудові держави в Україні.*

**Ключові слова:** державне управління, державна ідеологія, інтегративна ідеологія, ідеологія державотворення, розбудови держави.

*The conceptual approaches regarding the formation in Ukraine of integrative ideology. Defined its essence and role in the development of the State in Ukraine.*

**Key words:** public administration, the State ideology, integrative ideology, the ideology of nation-building.

Питання ідеології та ідеологічного фактора у формуванні та реалізації державної політики в Україні після тривалого наукового забуття знов набувають актуальності та потребують глибокої наукової рефлексії. На порядку денному державного управління в Україні давно назріла необхідність подолання перманентного соціально-політичного протистояння в суспільстві і спрямування державної політики на посилення інтегративних процесів і об'єднання українського суспільства шляхом використання потенціалу інтегративної ідеології.