



І. І. Нинюк*

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ МЕНЕДЖЕРІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

У народі існує думка про те, що відносно легко можна обґрунтувати теорію, яка окреслює профіль служби, побудованої на системі професійних заслуг, проте набагато важче визначити шляхи та засоби, за допомогою яких її можна створити.

Про складності й труднощі набуття різносторонніх знань у системі державного управління та місцевого самоврядування написано багато книг, створено безліч доктрин, проте проблема професійної дієздатності управлінських кадрів у названих сферах діяльності, на наш погляд, не привертала належної уваги.

Особливості формування професійних менеджерів управління проектами розкриваються в наукових дослідженнях І. Адізеса, Т. Базарова, Л. Гріннера, Л. Кобиляцького, В. Кучеренко, І. Мазур, О. Маркітан, П. Мартіна, А. Одінцова, К. Тейта, П. Хавренка, В. Шампіро.

Незаперечним є факт, що основою розвитку структур різних форм власності є вміння формування проектів та професійне забезпечення потреби управляти цим процесом.

Проте, на наш погляд, більшість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які причетні до вирішення соціально-економічних завдань, не мають спеціальної управлінської підготовки, не усвідомлюють ролі гнучкості, динамізму та різноманітності форм і методів управлінської діяльності, й можливо через це не вміють системно мислити, моделювати, не володіють технологією організаційної роботи по формуванню проектів та управлінню ними.

І тому *метою цієї статті* є сформулювати управлінське мислення, практичні навички у сфері управління проектами.

Варто зазначити, що філософія управління проектами базується на розумінні проекту як окремого об'єкта управління, який потребує кваліфікованого управлінця-менеджера.

У "Керівництві з питань визначення компетентності й сертифікації українських професійних керівників та фахівців з управління проектами NBC (ua)", як зазначають В. Кучеренко та О. Маркітан¹, проект розглядається:

- як стадія життєвого циклу розвитку ділової ідеї;
- як унікальна сукупність дій, яка виконується у специфічних умовах;
- як обмежений час, вартість та визначена якість, яка диференційована за видами діяльності організацій, що здійснюють проект;
- як комплекс дій, у яких людські, матеріальні й фінансові ресурси організовано для виконання унікального обсягу робіт, визначеного їх змісту в умовах обмеженої вартості часу, в якому життєвий цикл поєднує в собі необхідні зміни відповідно до встановлених кількісних та якісних цілей;
- набір скоординованих робіт з визначеними початковою й завершальною датами, де особа або організація, яка контролює відповідно, за визначеним графіком, хід виконання робіт в умовах обмеженої їх вартості та отримує очікувані результати;

© Нинюк І. І., 2008

* начальник програмно-методичного відділу фахової підготовки та стажування управління з навчальної роботи Національної академії державного управління при Президентові України (м. Київ), кандидат наук з державного управління

¹ Кучеренко В. Р., Маркітан О. С. Управління діловими проектами: Навч. посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — С. 40-41.



- як комплекс скоординованих дій, спрямованих на досягнення сфокусованого корисного результату необхідної якості в умовах чітко визначених ресурсів.

Таким чином, варто зазначити, що між цими характеристиками немає ніякої суттєвої різниці, у них лише окреслюються окремі риси проекту як об'єкта управління.

На наш погляд, надзвичайно важливо управлінським кадрам зрозуміти основну сутність проекту, яка полягає у тому, що проект це не окремий ізольований документ або комплекс документів, а сукупність дій, які вимагають постійної координації, чіткого, цілеспрямованого та професійного управління.

Варто звернути увагу на те, що головною умовою успішного управління виконання ділового проекту є, передусім, усвідомлення чинників, які допоможуть дійти до кінцевої мети та сприятимуть подальшому використанню результатів проекту.

Таким чином, шляхом кваліфікованої управлінської діяльності проектом ми зможемо матеріалізувати ідею проекту, задовольнити потреби замовників та матеріально мотивувати працю виконавців, і, поряд з цим, що є надзвичайно суттєвим сьогодні, — утвердити імідж тих, хто управляв реалізацією завдань проекту.

Отже, особливістю вмілого управління проектами є своєчасне та вміле виділення проекту з системи поточної діяльності будь-якої організаційної структури. Звичайно, таке рішення приймається для того, щоб забезпечити максимальне зосередження виконавців на досягнення поставленої мети та поєднати зусилля замовників, спрямувавши їх на спільний контроль за використанням коштів та дотриманням графіка виконання поточних робіт.

Виходячи з вищевикладеного, нам необхідно зупинитись на аналізі керованих параметрів проекту, що допоможе його учасникам чітко розподілити функціональні обов'язки, а нам вияснити фактори, які стимулюють потребу держави і суспільства у цілому в професійних менеджерах.

Керованими параметрами проекту є:

- обсяг і види робіт, які необхідно виконати для успішного завершення поставлених завдань;
- чіткий та контрольований бюджет;
- дотримання терміну виконання всіх сукупних дій та їх завершення;
- якість та ефективність проектних рішень².

Отже, з точки зору логіки управління проектами, ми маємо можливість самостійно визначати параметри, які потребують керування. Таким чином, група, яка займається реалізацією проекту, отримує повну свободу дій, метою якої є успішне завершення реалізації проектних завдань.

Цікавим, на наш погляд, є обсяг вказаних параметрів діяльності, на що завжди особливу увагу звертає професійний управлінець-менеджер, оскільки названа свобода завжди обмежена тими завданнями, які необхідно виконати. Виходячи з вищевикладеного, варто зазначити, що право на внесення певних змін має лише замовник проекту.

Отже, керовані параметри проекту є по суті тими завданнями, які ставляться перед безпосередніми його виконавцями, проте дотримання положень змісту проекту, термінів упровадження ділової ідеї, відповідності проектного продукту заданим характеристикам, виконання бюджету проекту — це насамперед повинно однаковою мірою хвилювати як виконавців проекту, так і його замовників.

Практика показує, що реальні прогресивні зміни в будь-якій сфері людської діяльності й у цілому в суспільстві наступають лише тоді, коли воно створює

² Ершов В.Ф. Бизнес-проектирование. — СПб.: Питер, 2005. — 288 с.; Кучеренко В. Р., Маркітан О. С. Вказ. праця. — 280 с.



надійні механізми включення професіоналів у сферу управління, цінує їх професійний досвід, забезпечує надійний захист від дилетантів, непрофесіоналів, коли дійсно існує не декларована, а реальна потреба у професіоналізмі.

Безперечно, одним з головних завдань українського державотворення є невідкладне й кардинальне реформування державного управління, створення в Україні дійсно стабільної, політично незалежної, професійної державної служби, яка спроможна ефективно, результативно формувати політику щодо суспільного розвитку, надавати гарантовані державою послуги населенню, користуватись його довірою і повагою.

На наш погляд, у змістовному плані державна стратегія кадрового забезпечення значною мірою спрямована на ефективне використання людських ресурсів, на основі всебічного розвитку особи, збагачення її професіоналізму, ефективною реалізації її здібностей та особистих інтересів у виконанні того чи іншого обсягу робіт.

Таким чином, управління проектами — це той пласт діяльності, який сьогодні потребує висококваліфікованих управлінців, які б чітко розуміли не лише сам процес формування проектів, але й знали функції та методи управління ними та вміло їх застосовували у своїй роботі, враховуючи при цьому нові явища та тенденції розвитку суспільства.

На відміну від процесів, які характеризуються як сукупність конкретних дій, функції управління проектами визначають цілеспрямованість цих дій.

Отже, для того щоб визначити потребу в підготовці професійних менеджерів в управлінні проектами, нам необхідно обґрунтувати сутність основних функцій управління проектами, які поєднують у собі перш за все:

- управління інтеграцією — комплексом дій, що спрямовані на забезпечення системності виконання поставлених завдань та постійної зацікавленості в реалізації проектів як його замовників, так і виконавців;

- управління змістом — зосередження на постійному аналізі та визначенні найважливіших компонентів проекту та вміння правильно здійснювати контроль за їх виконанням;

- управління часом — об'єктивний аналіз обсягу виконаних робіт відповідно до складеного графіка;

- управління вартістю — постійне обґрунтування виконаних робіт та ресурсне їх забезпечення з метою недопущення виходу фінансування за межі прийнятого бюджету;

- управління якістю — застосування різних методів та засобів, які забезпечують високу якість виконання робіт на основі планування якості, постійного контролю в параметрах її вимог;

- управління інформацією — забезпечення своєчасного, комплексного інформування населення про проект, який розробляється;

- управління ризиком — це процес, який пов'язаний з аналізом, ідентифікацією і реакцією на ризик, спроможністю зменшити цей процес або зовсім його зупинити³.

Варто наголосити, що дуже важливим компонентом управління проектами є управління ризиком. А тому, як зазначає Ф. Єршов⁴, нам необхідно вникнути у сутність поняття “ризик”, яке у “Великому тлумачному словнику”⁵

³ Єршов В.Ф. Указ. работа. — С. 8.

⁴ Там же. — С. 28-30.

⁵ Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К.; Ірпінь: Перун, 2004. — С. 1017.



розглядається як невизначеність, небезпека, яка має вірогідну основу для свого існування через відсутність повної інформації і поєднує в собі суперечності та непередбачувані випадки, які можуть виникати у процесі управління проектами будь-якого рівня фінансового забезпечення.

Оскільки ми живемо в країні з ринковими відносинами, то умови, які можуть викликати причини для ризику або ж сприяти їх появі, завжди є.

Суттєвим, на наш погляд, є те, що до факторів ризику ми відносимо перш за все зміни в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища й особисті якості керівника проекту та замовників.

Зрозуміло, що від того, наскільки грамотно й швидко діє керівник проекту і вся його команда, від якості та оптимальності рішень, які він приймає, відповідності використаних ресурсів масштабам вирішених проблем залежить ефективність роботи по всій системі реалізації проекту. Адже наслідки неправильних рішень чи дій коштують грошей, часу, а інколи, здоров'я й життя людей.

Таким чином, управління проектами, як процес вирішення певного циклу проблем, має свої закономірності, для розв'язання яких необхідний високий професійний рівень, талант управлінця-менеджера:

- швидкість отримання керівником інформації про проблему, її достовірність та обсяг всього, що її стосується;
- прийняття рішень і організація роботи, що включає в себе аналіз необхідної інформації, розробку плану дій, формулювання завдання для виконавців, забезпечення їх необхідними ресурсами, надання команди на виконання, координацію роботи;
- отримання виконавцем команди, яка повинна бути чіткою, зрозумілою, своєчасною та мала б вільний рух командної та допоміжної інформації від керівника до виконавців, спрямованої на якісне виконання поставлених завдань;
- контроль за виконанням команди, який поєднує в собі динаміку зміни стану проблеми, оцінені керівником оптимальності прийнятого рішення та відповідності його реальним умовам адекватності прийнятих рішень;
- інформування про вирішення проблеми всіх учасників процесу, оскільки управління проектами ускладнено значною кількістю учасників та великим поєднанням комбінацій інформаційних зв'язків між ними⁶.

Варто наголосити, що основна роль в управлінні проектами належить керівнику, управлінцю-менеджеру, оскільки йому доводиться постійно узгоджувати інколи протилежні фактори. І те, наскільки в практичній діяльності йому вдається зробити свої рішення оптимальними, які б влаштовували і виконавців, і замовників, залежить від комплексу особистих якостей керівника, досвіду роботи, рівня підготовки, його мотивації до праці, таланту та вміння організовувати роботу своїх підлеглих.

Слід наголосити, що успішне вивчення цих чинників, які поєднують у собі процеси, спрямовані на забезпечення якісного управління проектами, забезпечить високий рівень підготовки висококваліфікованих спеціалістів, залучених до його виконання.

У більшості країн Центральної і Східної Європи є достатньо інституцій, які цілеспрямовано займаються підготовкою та підвищенням кваліфікації управлінських кадрів⁷.

Зокрема, в Республіці Польща дуже оперативно були розглянуті конкретні організаційні умови та управлінські структури, які причетні до управління

⁶ Кучеренко В. Р., Маркітан О. С. Вказ. праця; Одинцов А. А. Менеджмент организации: введение в специальность: Учебное пособие. — М.: Экзамен, 2004. — 320 с.

⁷ Jak Zostac. Profesjonalnym urzednikiem? — Warszawa: SzeF Sluzby Cywilne, 2004. — 9 s.



проектами, зокрема, до одного із найважливіших проектів на рівні держави — це проведення адміністративної реформи, яка охопила всі сфери людського життя: законодавчої, фінансової, кадрової та управлінської⁸.

Після змін у політичному житті Республіки Польща, у 1991 р. відбулись перші вільні вибори, а починаючи з 1992 р., розпочались конституційні реформи і масова приватизація. У 1994 р. парламент країни прийняв довготермінову стратегічну програму уряду “Стратегія для Польщі”, у якій чітко було сказано, що реформування управління є первинною передумовою для економічних і соціальних перетворень⁹.

Однією із найважливіших умов перебування на управлінській роботі в Республіці Польща є знання однієї або кількох іноземних мов; досконале володіння новітніми інформаційними технологіями та культурою ділового спілкування.

Під час кваліфікаційної підготовки перевіряються інтелектуальний рівень претендента, його професійні знання, розглядаються передумови, необхідні для виконання певного обсягу завдань.

Таким чином, аналіз професійної підготовки складається із вивчення загальних проблем розвитку економіки, суспільства, основ управління, письмової роботи, де розглядаються тенденції розвитку держави, а також тесту, що підтверджує набуті знання. У тесті вміщують питання, що стосуються проблем розвитку адміністрації, конституційного права, публічних фінансів (бюджету), окремих статей трудового законодавства та європейської інтеграції, організації управління та міжнародного права.

Таким чином, варто зауважити, що системний процес європейської інтеграції нашої держави охоплює не лише політичну, суспільну, але й науково-технічну, економічну сфери та сприяє зростанню потреби у професійно дієздатних управлінських кадрах, діяльність яких повинна бути спрямованою на досягнення насамперед поставленої мети, в основі якої є професійно підготовлений управлінець-менеджер.

На наш погляд, у країнах Європи в результаті проведених реформ є цікавим питання щодо можливого переходу державної служби до орієнтації на кінцевий результат з елементами, принципами та формами праці запозиченими з бізнесових структур. Тобто державний орган працює за економічними принципами і працівники (службовці) отримують заробітну плату за виконану або управлінську (керівну) роботу.

Отже, вимальовуються наступні тенденції, суть яких полягає у тому, що кадри розглядаються як людські ресурси (людський капітал), як фактор досягнення успіху, що базується на відповідних управлінських функціях (спеціалізація виконання).

Таким чином, на основі вищевикладеного варто зазначити, що структурам влади необхідно здійснювати управління, виходячи із принципів менеджменту, враховуючи при цьому економічні, суспільні, політичні та ситуативні, тобто людські фактори, що є фундаментом, основою кадрового менеджменту не лише в управлінні проектами, а й в усіх сферах суспільного життя.



⁸ Dzierzawa. Nieruchmosci rolnych skarbu panstwa (wybrane zagadnienia) / Opracowala: Joanna Niewinska. — Warszawa: Wrzesinska, 1999. — 52 s.

⁹ Ibid; *Jak Zostac*. Ibid. — 9 s.