

доктрина РФ : материалы Российского научного экономического собрания (Москва, 19-20 октября 2007 г.). – М. : Научный эксперт, 2008. – 1080 с.

9. *Троицкая Е. А.* Административная реформа в современной России в контексте концепции нового государственного менеджмента : автореф. дис. ... канд. полит. наук / Е. А. Троицкая. – Пермь, 2011. – 18 с.

10. *Тютин Д. В.* Эволюция нового государственного управления: логика эффективности, результативности и менеджмента публичных ценностей [Электронный ресурс] / Д. В. Тютин // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 5. – Режим доступа : – http://www.teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2014/5/ekonomika/tyutin.pdf.

Надійшла до редколегії 02.04.2015 р.

УДК 352.07

Л. В. Ричкіна,

*аспірант кафедри регіонального розвитку
та місцевого самоврядування ХарПІ НАДУ, м. Харків*

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМ ПРОЦЕСОМ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Узагальнено та визначено основні теоретико-методологічні підходи до поняття “проект”, розглянуто основні функції, принципи проекту, фактори, що впливають на процес проектування, представлено класифікацію соціальних проектів та схему процесу роботи над проектом.

Ключові слова: проект, управління проектами, проектний менеджмент, принципи, фактори, функції проектного менеджменту, класифікація проектів.

L. V. Rychkina,

*Postgraduate student of Regional Development and Local Self-Government Department,
KRI NAPA, Kharkiv*

THE THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE PROJECT PROCESS AT THE LEVEL OF THE TERRITORIAL COMMUNITY

The article summarizes the main theoretical and methodological approaches to the concept of “project”, the basic functions, principles of the project, the factors that influence the project management, presented a classification scheme of social projects and the process of the project.

Key words: project, project management, project management, principles, factors, functions of project management, classification projects.

Важливим напрямком організації робіт в органах місцевого самоврядування наразі є впровадження проектної системи. Сьогодні управління проектами стало нормою практичної діяльності й може забезпечити розвиток системи будь-якого рівня: підприємств, регіонів та держав.

Ускладнення економічного становища України загострює важливість впровадження проектного менеджменту в економічній діяльності. Але масштаби

впровадження методології проектного управління в Україні, на жаль, не відповідають потребам суспільства. Тому систематизація та осмислення науково-теоретичних і прикладних аспектів методології проектного управління має бути вагомим внеском в розвиток науки і практики [5, с. 30–37].

Управління проектами вже сьогодні є предметом наукових досліджень. Зокрема, близькою до мети нашої статті є робота В. Пелих [2], де розглядається життєвий цикл проекту, планування робіт, оцінка ресурсів та ризиків, організація робіт, розподіл задач, контроль за виконанням проекту. Однак не висвітлюються можливості залучення інвестицій для впровадження проектів, не розглядаються стадії закриття проекту. Б. Федішин і П. Євтух [9] розкривають основи методології розробки проектів, знайомлять зі специфікою проектного менеджменту в умовах нестабільної економіки, Дж. К. Пинто також приділяє увагу управлінню проектами з точки зору менеджменту [3], однак автори практично не звертають уваги на теоретико-методологічні питання управління проектами або проектного менеджменту. Питання методології проектної діяльності в кризовому суспільстві розглядає Ю. Сурмін [7].

Мета статті – розкрити теоретичні основи управління проектами на рівні територіальних громад, ознайомити посадових осіб місцевого самоврядування, зацікавлених виконавців та науковців з специфікою проектного менеджменту на рівні територіальних громад.

Теоретичне оформлення методологічних засад проектної діяльності розпочинається в 1917 р., коли надбанням наукової громадськості стали роботи Гантта, за допомогою діаграм якого можна було в графічній формі відобразити перебіг певних подій з деталізацією за датами й визначити їх тривалість. Наступною важливою віхою був 1937 р., коли американський учений Гулік здійснив першу розробку матричної структури організації для управління складними проектами. У середині 50-х рр. XX ст. теоретичні напрацювання з управління проектами вперше зазнали серйозної перевірки завдяки впровадженню новітніх наукових розробок у сферу управління виробництвом військовими відомствами США [1, с. 4]. Сьогодні проектування застосовується в усіх сферах людської діяльності.

З'ясуємо сутність проектного менеджменту. Планування проектів у поєднанні з процесами регулювання й контролю утворюють проектний менеджмент (рис. 1).

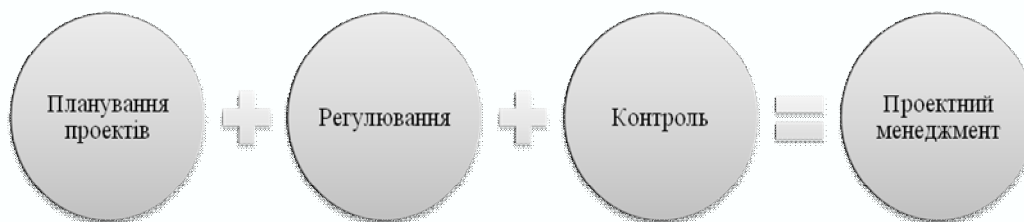


Рис.1. “Формула” управління проектами

За Ю. Сурмінім проектна діяльність ґрунтується на кількох підходах (парадигмах) до розуміння і трактування проектної діяльності (табл. 1).

<i>Назва парадигми</i>	<i>Сутність проектування з точки зору парадигми</i>
Технологічна (процесна)	це технологія (процес) розробки та впровадження проекту, що складається з етапів і операцій
Системна	це системна модель деякого фрагмента соціальної реальності, яка будується часто в рамках структурно-функціонального підходу
Нормативно-правова	це сукупність нормативних регульованих правом дій. Такий підхід обов'язково вимагає прийняття відповідних норм і законів, які важко забезпечити по причині парламентської кризи
Інноваційна	розуміє проект як сукупність інноваційних змін фрагмента соціальної реальності. Доля проекту при цьому залежить від ступеня його новизни, а також лобіювання політичними силами
Управлінська (менеджерська)	зводить проектування до процесу управління проектом, його імплементації в суспільство. Саме управлінської парадигми не вистачає проектувальникам-революціонерам, які наївно вважають, що прийняті державні рішення реалізуються самі по собі, без спеціальних у правлінські зусиль
Інституційна	проектування як інституційне моделювання та впровадження інституційної моделі. По суті справи цей підхід зводиться до створення нових інститутів
Фінансова	зводить проект до способу аргументованого отримання грошей за деякими змінами або інтелектуальний продукт. Суть проекту зводиться, до обґрунтування значного числа дрібних фінансовообоснованих дій (навчання, презентацій, публікацій брошур), які суттєво не впливають на зону соціальних змін
Конструкторська	отождолює проектування з конструюванням соціальної реальності, співіснуванням реальних системних, інституційних та інших змін

Слід підкреслити, що кожна з парадигм виявляє свою недостатність. Тому проектування вимагає їх інтеграції [7, с. 8-9].

У сучасному розумінні проект – це те, що змінює світ: науково-дослідна діяльність, при якій отримують нові фундаментальні та прикладні знання, реконструкція підприємства, створення нової організації, розроблення нової технології й техніки, створення кінофільму, розвиток регіону [9, с. 274].

Проект являє собою уявну модель, реалізація якої на практиці призводить до створення соціальної конструкції. По-цьому конструювання – це втілення проекту в соціальну реальність [7, с. 7]. Проектування передбачає: структурно-функціональне моделювання об'єкта (або процесу), просторове, тимчасове, операціонально-діяльнісне, інституційне, організаційне проектування [7, с. 13]. Розробка та впровадження проектів вимагає від замовника і команди розробників спеціальних та міждисциплінарних знань, а саме: вивчення соціально-економічних і культурних особливостей територіальної громади, об'єктивного техніко-економічного обґрунтування доцільності проектного рішення тощо.

Проекти реалізують такі функції: моделююча (відтворююча), інноваційна, прогнозна, пілотажна, консолідаційна і конфліктогенна [7, с. 6] (рис. 2).

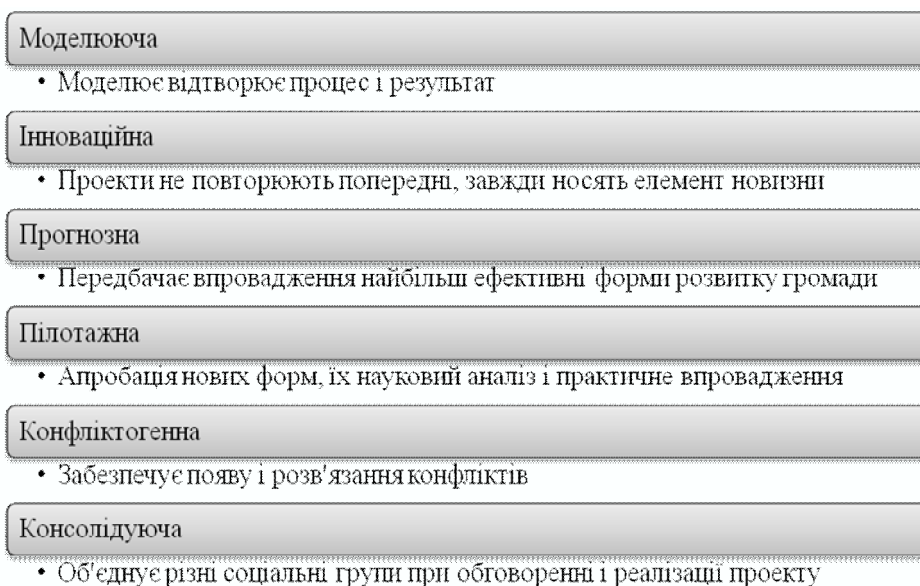


Рис. 2. Функції проекту

На процес розробки та впровадження проекту впливає цілий ряд факторів: економічні, соціальні, політичні, екологічні, культурні, підвищення компетентності замовників, ступінь невизначеності та ризику, складність кінцевих результатів проекту, організаційні зміни, частота зміни технологій, помилки планування й ціноутворення, коливання цін (рис. 3).

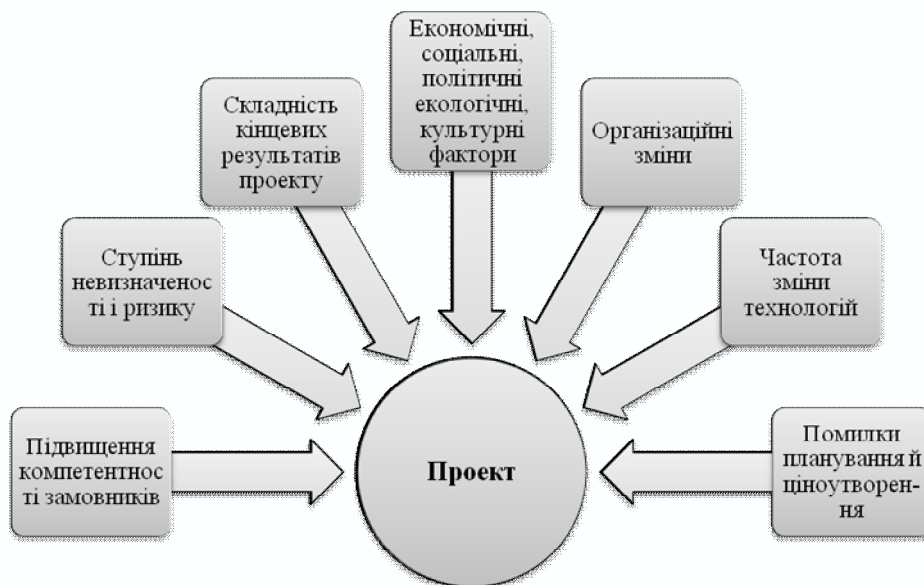


Рис. 3. Фактори, що впливають на проектну діяльність

Економічні, політичні, екологічні, соціальні, культурні фактори є факторами зовнішнього оточуючого середовища. Тобто це соціально-економічна ситуація, яка склалася на території даної громади, в Україні в цілому, що безумовно впливає на проект. Ці фактори можуть обтяжувати ситуацію, створюючи нові проблеми і труднощі, водночас вони можуть дати необхідні для проектування ідеї, аналогії та ресурси.

Такий фактор як підвищення компетентності замовників обумовлює ситуацію збільшення замовником вимог до проекту, що може іноді привести до формулювання таких завдань, які є принципово нерозв'язними на сучасному рівні розвитку соціальної інженерії.

Складність кінцевих продуктів проектів виникає тому, що проектувальник майже ніколи не знає, наскільки складним виявиться здійснення проекту. Робота над проектом може розкрити справжню його складність, що може призвести до дефіциту ресурсів для виконання проекту і спричинити його невиконання.

Соціальне проектування майже завжди пов'язане з ризиком. Оскільки об'єкт управління змінюється, то постійно змінюється і система управління проектуванням, тобто відбуваються організаційні зміни. Досить часто змінюються варіанти технічних рішень і технологій. Помилки планування і ціноутворення є неминучим атрибутом будь-якого неоднозначного інноваційного проекту [7, с. 10].

Важливими для проектування є принципи, відповідно до яких вибираються способи реалізації й визначається кінцева мета складання проекту. Серед принципів визначають: принцип ефективності та оптимальності; системності; цілепокладання; синергізму; саморозвитку; кардинальності; реалізму; гуманізму; відповідальності та звітності; партнерства; відкритості й прозорості; стійкого розвитку; надійності; інноваційності; використання передового досвіду; поваги, довіри й толерантності (рис. 4).

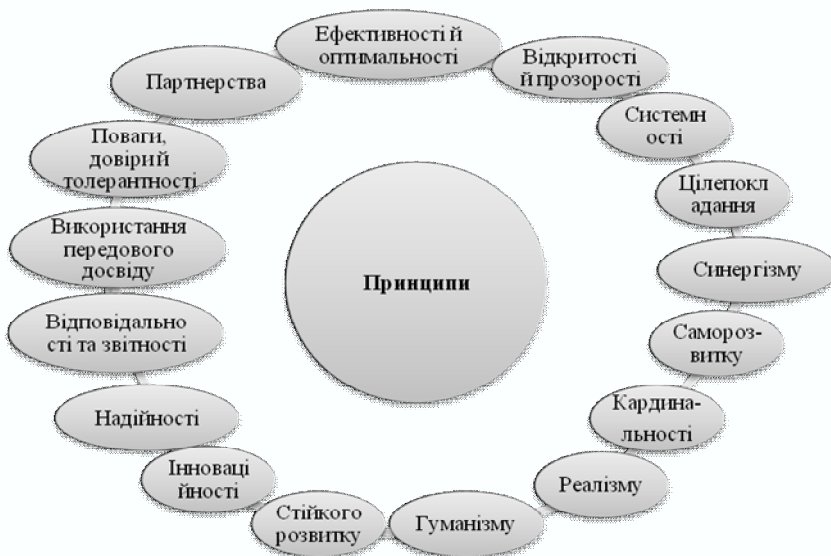


Рис. 4. Принципи проектної діяльності

Необхідно також розуміти, що проекти, які застосовуються у сфері державного, муніципального управління і місцевого самоврядування, відрізняються від проектів у бізнес- та громадському середовищі. Для цього пропонуємо наступну класифікацію проектів, що ґрунтується на особливостях їх розробки та впровадження для кожної сфери суспільних відносин “бізнес – влада – громада” (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікаційні ознаки проектів в залежності від сфери їх розробки та впровадження

Показники, що характеризують проекти	Особливості, що вирізняють проекти у:		
	Бізнес середовищі	Державному, муніципальному управлінні, місцевому самоврядування	Громадському секторі
Джерела фінансування	Власні або залучені кошти/майно	Державне, комунальне майно Бюджетні кошти Технічна допомога Гранти	Переважно кошти донорів та невелика кількість власних ресурсів
Виконавці та мотивація	Менеджери, які отримують % або премії за досягнення очікуваних результатів	Посадові особи органів місцевого самоврядування, державні службовці, які працюють виключно за офіційну заробітну плату	Експерти, які отримують зарплату та гонорари в залежності від умов фінансування проекту
Строковість	до 1 року	до 5 років	до 3 років
Стейкхолдери	Умовно можна поділити на такі групи: - власник(и) бізнесу; - партнери по бізнесу; - конкуренти; - споживачі товарів/послуг; - найняті працівники	Дуже широке коло зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів	Як правило, коло стейкхолдеов обмежується особами, які мають спільні інтереси у чітко визначеній сфері або суміжних
Зв'язок із стратегіями розвитку	Корпоративна стратегія (за наявністю)	Стратегічний план розвитку населеного пункту місцевого, регіонального рівня або загальнонаціональна програма	Стратегія розвитку ГО (за наявністю)
Результативність	Результати пов'язані із фінансово-економічними показниками та можуть бути чітко виміряні: збільшення обсягу реалізації товарів / послуг; освоєння нового сегменту ринку; зменшення витрат	Як правило, результати проекту складно виміряти у короткостроковій перспективі, вони можуть проявитися через роки. Результат може бути навіть непередбаченим за рахунок синергетичного ефекту	Результати пов'язані із діяльністю ГО та обмеженої групи зацікавлених сторін

За кваліфікаційними ознаками можна представити різні класифікації проектів. Одна з таких класифікацій за типом модельованого об'єкту, характером відображення об'єкта, способом представлення, типом інноваційного потенціалу, масштабами, сферою проектування і ступенем керованості представлена на рис. 5.

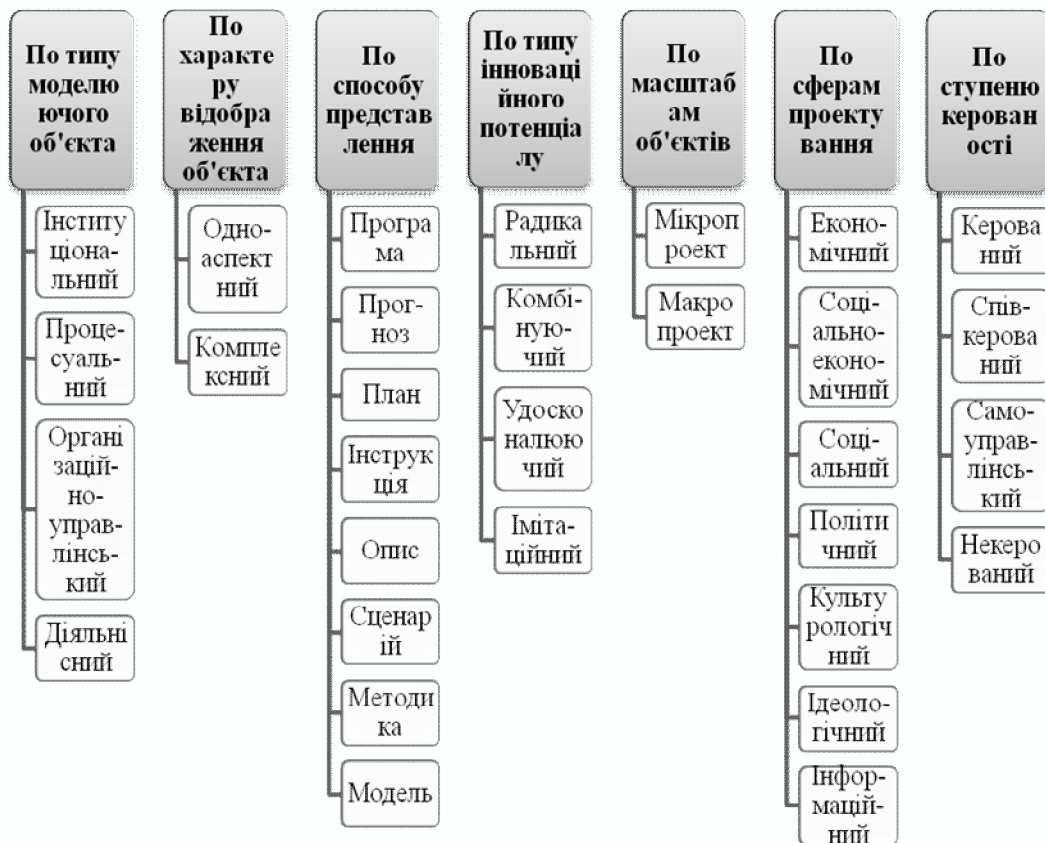


Рис. 5. Класифікація соціальних проектів за Ю. Сурміним та Н. Туленковим [6, с. 502–503]

Інша класифікація проектів представлена на рис. 5. За масштабами та розмірами проекту виділяють: великі, середні та малі проекти. В американській практиці до малих проектів належать нововведення з капітальними затратами до 10-15 млн дол. і трудовитратами до 40-50 тис. людино-годин. Термін розробки таких проектів не виходить за межі одного-двох років.

Великі проекти можуть бути національними, міжнародними, регіональними, галузевими, міжгалузевими і т. ін. Великі проекти характеризуються великими витратами, наприклад, в американській практиці – понад 1 млрд дол., різними джерелами фінансування, великою трудомісткістю розробки проекту (понад 2 млн людино-годин). Термін реалізації великого проекту виходить за межі 5 – 7 років.

Кваліфікаційна ознака	<ul style="list-style-type: none">• Види проектів
Характер та сфера діяльності	<ul style="list-style-type: none">• промислові;• організаційні;• економічні;• соціальні;• дослідницькі.
Масштаб та розмір проекту	<ul style="list-style-type: none">• великі• середні• малі
Ступінь складності	<ul style="list-style-type: none">• прості• складні• дуже складні
Склад і структура проекту	<ul style="list-style-type: none">• моно проекти• мультипроекти• мегапроекти
Рівень альтернативності	<ul style="list-style-type: none">• взаємовиключні• альтернативні по капіталу• незалежні• взаємовпливаючі• взаємодоповнюючі
Тривалість проекту	<ul style="list-style-type: none">• короткострокові• середньострокові• довгострокові

Рис. 5. Класифікація проектів [8]

За ступенем складності розрізняють проекти прості, складні та дуже складні. За класом проекту (складом і структурою самого проекту та його предметної галузі) існують такі проекти: монопроекти; мультипроекти; мегапроекти.

Крім того, проекти поділяються на:

1) взаємовиключні (альтернативні) проекти – це проекти, які здійснюються, якщо неможливим або нецільеспрямованим є здійснення інших проектів;

2) альтернативні по капіталу – проекти, які здійснюються в тому випадку, коли кожен із них не може бути здійсненим без використання фінансових засобів, необхідних для здійснення інших проектів;

3) незалежні проекти – проекти, які здійснюються в тому випадку, коли результати реалізації одного не впливають на результати реалізації інших, і будь-яка інформація про параметри одного не змінює інформацію про результати інших;

4) взаємовпливаючі – проекти, які здійснюються в тому випадку, якщо при їх спільній реалізації виникають допоміжні (системні, синергетичні, емерджентні) позитивні або негативні ефекти, але не виявляються при реалізації кожного із проектів окремо;

5) взаємодоповнюючі – це проекти, які здійснюються в тому випадку, якщо за яких-небудь причин вони можуть бути прийняті чи відкинуті тільки одночасно.

За тривалістю проекту або за термінами реалізації розрізняють: короткострокові проекти (до 3 років); середньострокові (від 3 до 5 років); довгострокові (понад 5 років).

Залежно від мети проекту (отримання прибутків чи соціального ефекту) розрізняють комерційні та некомерційні проекти.

За характером і сферою діяльності проекти поділяються на *економічні, промислові, соціальні, організаційні та дослідницькі*. Водночас кожен з проектів має загальні ознаки. Це точно окреслені й сформульовані цілі, їх дослідження, унікальність, умови обмеженості, координоване використання взаємозалежних дій тощо [8].

Важливим показником тривалості проекту є його програма. Кожний проект повинен бути спрямований на вирішення конкретної мети. Реалізація проекту означає послідовне досягнення цілей з найнижчого рівня до найвищого. При здійсненні принципу ітерації – підпорядкування цілей нижчого рівня цілям вищого рівня.

У структурі соціального проектування виділяють ряд етапів: 1) усвідомлення та формулювання практичної проблемної ситуації, обґрунтування можливості й доцільності проекту (ініціювання); 2) збирання інформації, вивчення накопиченого досвіду перетворення дійсності й аналогічних проектів, створення концепції, формування завдання щодо проектування, визначення вимог до проекту, ухвалення рішення про проведення проектування; формування команди проектувальників; (планування); 3) проектування; 4) впровадження проекту; 5) аналіз проекту; 6) внесення змін; 7) управління змінами; 8) завершення роботи (рис. 6).

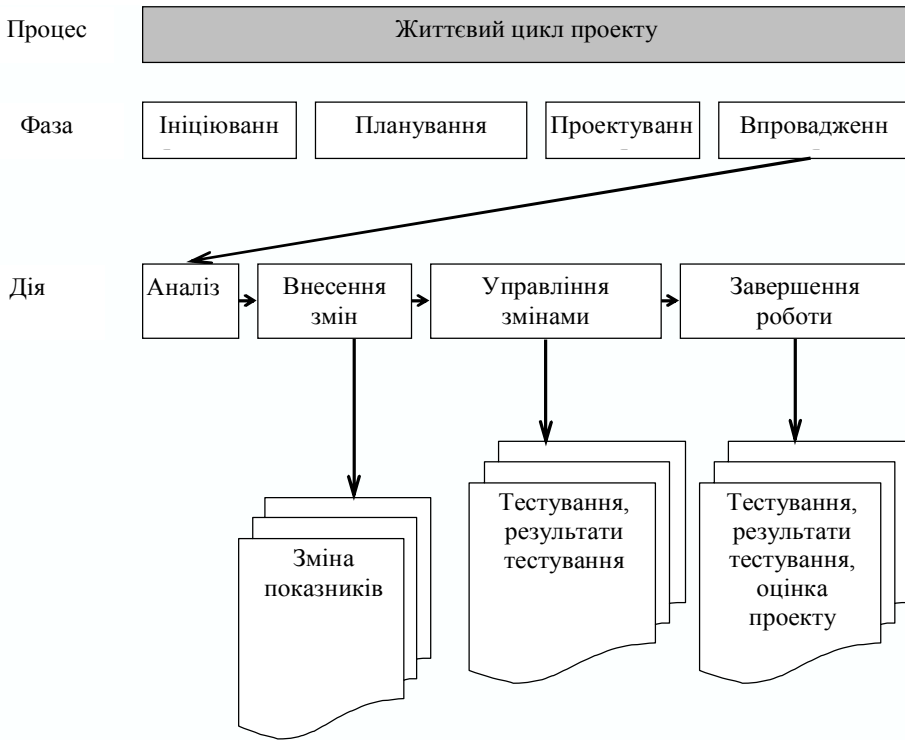


Рис. 6. Узагальнена схема процесу роботи над проектом (життєвий цикл проекту)

Серед проблем проектної діяльності в сучасному суспільстві найбільш гострими є: ціннісна невизначеність, імітація проектної діяльності, недостатність успішного досвіду, відсутність нормативно-правового забезпечення, значна кількість ризиків, недостатня технологічність, ресурсна і кадрова незабезпеченість, відсутність цивільної підтримки, опір проектам, нерозвиненість взаємодії з громадськістю, відсутність управління, нерозвиненість проектної культури управлінців усіх рівнів.

Найважливішими напрямками вдосконалення проектної діяльності виступають: розвиток проектного консалтингу, експертного співтовариства, менеджменту, проектної аналітики, професійних спеціалізацій проектувальників, нормативно-правового забезпечення проектної діяльності; гнучке фінансування проектів; залучення громадськості тощо [7, с. 6].

Будь-який проект – це ще й складна динамічна система. Не існує ідентичних проектів, навіть, якщо вони передбачають виконання однакових дій.

Проект тимчасово поєднує зовсім різних людей, які активно взаємодіють між собою протягом обмеженого проміжку часу. Після завершення проекту сформовані зв'язки зберігаються і можуть знову актуалізуватися в майбутньому.

Ефективно управляти проектами можуть тільки добре навчені фахівці. Актуальність питання задоволення дефіциту фахівців цієї сфери очевидна.

Ефективність методології управління проектами, її висока практична цінність та затребуваність привели до того, що фахівці у цій сфері в різних куточках світу почали створювати власні національні, а згодом і міжнародні об'єднання та організації з проектного менеджменту. Так, у Північній Америці створено Інститут управління проектами (PMI), що налічує понад 40 тис. членів, в Австралії – Австралійський інститут управління проектами (AIPM), в Азії діє Японська асоціація розвитку інжинірингу (ENAA). Ці організації згодом установили тісні зв'язки для обміну інформацією, ідеями та участі в національних і міжнародних форумах з проблем управління проектами. Була також створена Міжнародна асоціація управління проектами (IPMA), головна мета якої – сприяння розвитку та широкому застосуванню на практиці методології управління проектами в усіх країнах світу. Членами IPMA є близько 40 національних організацій [1, с. 6].

Отже, будь-який проект – це складна динамічна система, важливість впровадження проектного менеджменту в управління територіальними громадами є очевидною. Для цього на державному рівні доцільно створювати умови підготовки фахівців вищими навчальними закладами та сприяти розвитку їх послуг по управлінню проектами.

Кожен проект повинен бути спрямований на вирішення конкретної мети. Реалізація проекту означає послідовне досягнення цілей з врахуванням факторів, принципів, функцій проектного менеджменту.

Література:

1. *Бабаєв В. М.* Управління проектами / В. М. Бабаєв // Управління проектами : [навч. посіб.]. – Х. : ХНАМГ, 2006. – 244 с.
2. *Пелих В.* Управління проектами в інтегрованому суспільстві і його інструменти / В. Пелих // Матеріали дванадцятої наукової конференції ТДТУ ім. І. Пулюя (м. Тернопіль, 14-15 травня 2008 р.). – Тернопіль, ТДТУ, 2008 – 370 с.
3. *Пинто Дж. К.* Управление проектами / Дж. К. Пинто ; [пер. с англ. под ред. В. Н. Фрунтова]. – СПб. : Питер, 2004. – 464 с.
4. Посібник з розвитку громад: практичний poradник для небаждужих / кол. авт. : Л. О. Єльчева, І. М. Ібрагімова та ін. – К. : ЛАТ & К, 2007. – 458 с.
5. *Сазонова Т. О.* Застосування проектного підходу в управлінні аграрними підприємствами [Електронний ресурс] / Т. О. Сазонова, Г. А. Паламарчук // Полтавська державна аграрна академія. – 2013. – Вип. 1. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/199.pdf>.
6. *Сурмин Ю. П.* Социальное проектирование в кризисном обществе: методологический аспект / Ю. П. Сурмин // Вісник НАДУ. – 2014. – № 3. – С. 5–17.
7. *Сурмин Ю. П.* Теория социальных технологий : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин, Н. В. Туленков. – К. : МАУП, 2004. – 608 с.
8. Управління проектами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.kdu.edu.ua/new/lekcii/3_169.doc.
9. *Федишин Б.* Розвиток підприємств на основі проектного менеджменту [Електронний ресурс] / Б. Федішин, П. Євтух // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 272–276. – Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12fbpopm.pdf>.

Надійшла до редколегії 24.03.2015 р.