



## Упровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту в сфері державного управління

В. М. Молоканова, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

УДК 005.33

DOI: 10.15421/15201729

Розглянуто питання, пов'язані із впровадженням методології управління проектами у сфері державного управління, а також надбання ціннісно-орієнтованої проектною методології, які ще не знайшли достатнього опрацювання у фахових виданнях із державного управління в Україні. Враховуючи термінологічні визначення, запропоновані в системі знань стандартів РМІ, проведено порівняльний огляд основних аспектів проектного менеджменту в контексті державного управління. На підґрунті вивчення сучасного стану загальної теорії систем розглянуто її поділ на «жорсткий» та «м'який» системний підхід та надано їх основні відмінності. «М'який» системний підхід, пов'язаний із нематеріальними категоріями, належить до таких слабоформалізованих понять, як мотивація, динамічне лідерство, ієрархія цінностей, відданість, старанність. Підкреслено, що об'єктами перетворень у проектному менеджменті є штучні та природні системи, а основою проектно-орієнтованого управління розвитком систем є концепції 5П, 4П і 3П. Визначено, що, хоча проектний підхід усе ширше застосовується в Україні до управління розвитком територій, для багатьох гострих проблем не використовується програмне управління і майже повністю відсутнє портфельне управління розвитком. Висвітлено проблеми неповного застосування методології проектного менеджменту в системі державного управління розвитком в Україні. Запропоновано використання ціннісно-орієнтованої методології проектного менеджменту для управління регіональним розвитком регіонів, що підвищує якість планування і ефективність реалізації проектів та програм.

**Ключові слова:** проект; програма; портфель; цінності; розвиток регіонів

### Implementation of valuable-oriented project management in the sphere of public administration

V. M. Molokanova, Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

The article considers issues related to the implementation of the methodology of project management in the field of public administration. The achievements of the value-oriented project methodology, which have not yet adequately worked out in professional publications on public administration in Ukraine, are considered. Based on the terminology definitions proposed in the knowledge system of PMI standards, a comparative review of the main aspects of project management in the context of public administration carried out. Based on the study of the current state of the general theory of systems, its division into «hard» and «soft» system approaches considered and their main differences presented. A «soft» system approach related to intangible categories refers to such poorly formalized concepts as motivation, dynamic leadership, and a hierarchy of values, devotion, and diligence. The study emphasizes that the objects of transformation in project management are artificial and natural systems, and the basis for project-based management of system development is the concepts of 5P, 4P and 3P. Existing

**Цитування даної статті:** Молоканова М. В. Упровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту в сфері державного управління / В. М. Молоканова // Аспекти публічного управління. – 2017. – Т. 5. – № 11. – С. 5-18.

**Citation of this article:** Molokanova, V.M. (2017). Upravdzhennia tsinnisno-orientovanoho proektnoho menedzhmentu v sferi derzhavnoho upravlinnia [Implementation of valuable-oriented project management in the sphere of public administration]. *Public administration aspects*, 5 (11), 5-18.

**Received:** 20.10.2017

**Accepted:** 26.10.2017

concepts, models and methods of development management through projects analyzed. Based on the analysis of the dominant organizational values in projects and their compliance with established project management practices, it was estimated that the management of development projects should be viewed from the perspective of a fundamentally new paradigm - as a systemic development activity based on the theory of value evolution. Consideration of value-oriented development management through projects allows a methodology development for evolutionary development of territories, based on a systematic approach and studying the dominant values of the community. In the study, it is determined that although the project approach increasingly used in Ukraine to manage the development of territories, for many acute problems there is no program management and almost no portfolio management of development. The problems of incomplete application of the methodology of project management in the system of public development management in Ukraine highlighted. The using of the value-oriented methodology of project management for management of regional development of regions will improve the quality of planning and efficiency of the implementation of projects and programs. The current regulatory framework for the development and implementation of state target programs, which regulated by the laws of Ukraine, does not meet the requirements of time. Therefore, Ukraine needs improving of the legislative framework for state programs and mass retraining of all levels managers to master the methodology and project management tools.

**Keywords:** project; program; portfolio; values; development of regions

### **Внедрение ценностно-ориентированного проектного менеджмента в сфере государственного управления**

В. М. Молоканова

Днепропетровский региональный институт государственного управления  
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

Рассмотрены вопросы, связанные с внедрением методологии управления проектами в сфере государственного управления, а также достижения ценностно-ориентированной проектной методологии, которые еще не нашли достаточного рассмотрения в профессиональных изданиях по государственному управлению в Украине. Исходя из терминологических определений, предложенных в системе знаний стандартов РМІ, проведен сравнительный обзор основных аспектов проектного менеджмента в контексте государственного управления. На основе изучения современного состояния общей теории систем рассмотрено ее разделение на «жесткий» и «мягкий» системный подход и предоставлены их основные отличия. «Мягкий» системный подход, связанный с нематериальными категориями, относится к таким слабоформализованным понятиям, как мотивация, динамическое лидерство, иерархия ценностей, преданность, исполнительность. Подчеркивается, что объектами преобразований в проектном менеджменте являются искусственные и естественные системы, а основой проектно-ориентированного управления развитием систем являются концепции 5П, 4П и 3П. Определено, что, хотя проектный подход все шире применяется в Украине к управлению развитием территорий, для многих острых проблем не используется программное управление и почти полностью отсутствует портфельное управление развитием. Освещены проблемы неполного применения методологии проектного менеджмента в системе государственного управления развитием в Украине. Предложено использование ценностно-ориентированной методологии проектного менеджмента для управления региональным развитием регионов, что повышает качество планирования и эффективность реализации проектов и программ.

**Ключевые слова:** проект; программа; портфель; ценности; развитие регионов

**Постановка проблеми.** У 2002 р. в Україні та в усьому світі, показують, Україна обрала інтеграцію до Європейського Союзу як основу економічного та соціального розвитку. Проте бурхливі зміни, що відбуваються в Україні та в усьому світі, показують, що майбутнє країни стає все більш невпевним та непередбачуваним. Сучасний стан українського суспільства показує, що система державного управління не

відповідає адекватно змінам, які виникають, і через це проблеми суспільства стають предметом теоретичних досліджень уже після того, як вони досить загострилися. За таких умов можна говорити про відсутність ефективних механізмів впливу влади на суспільство.

Методологія управління проектами дозволяє вирішувати найбільш важливі завдання з реформування держави в умовах строгих обмежень ресурсів та часу. Метою управління проектом є забезпечення реалізації змін із мінімальними можливими відхиленнями якості продукту проекту, строками, бюджетом та досягненням задоволеності для всіх учасників проекту. Тому сьогодні без реалізації проектів важко уявити розвиток як комерційних організацій, так і державних установ. На жаль, проведені дослідження показують, що люди, залучені до розробки та реалізації державних проектів та програм, часом лише поверхово знайомі з методологією управління проектами, що суперечить задоволенню нагальної потреби суспільства – швидкому здійсненню реформ. Теоретико-методологічні проблеми оптимізації проектного управління в умовах соціальної еволюції цінностей розглядаються лише епізодично, без науково обґрунтованих висновків, пропозицій і рекомендацій.

У сучасному управлінні проектами широко визнається, що головною метою проектів є не отримання фінансового прибутку, а створення нових людських цінностей [1]. Ця обставина привела до появи нової ціннісно-орієнтованої методології управління проектами, тоді як стандарти з управління проектами переважно зосереджені на комерційному аспекті проектів – управлінні грошовими потоками для отримання прибутку. Допомогою у вирішенні цієї суперечності може стати формалізований метод оцінювання цінностей компонентів портфеля розвитку для системи будь-якого рівня.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Системний підхід та системний аналіз

– досить велика окрема галузь знань, яка інтенсивно оновлюється та вимагає постійного вивчення. Управління проектами широко застосовує системний підхід для реалізації змін, що охоплюють значне коло наукових дисциплін та прикладних знань. Загальна методологія управління розвитком системи розглядається як стратегічне управління в теорії активних систем [2], теорії складних систем [3], моделях проактивного розвитку [4], еволюційній теорії цінностей [5] та ін. Водночас теорія управління розвитком трансформується в напрямі динамічних проектно-орієнтованих систем, що закріплено у нових стандартах управління проектами, програмами та портфелями [11; 18; 20; 21].

Залежність між проектами, програмами та портфелями проектів є такою, що портфель є сукупністю субпортфелів, програм, проектів та інших робіт для досягнення стратегічних цілей [11]. Програми складаються з підпрограм, проектів або інших робіт, які скоординовано управляються для підтримки портфеля розвитку [21]. Хоча проекти або програми в портфелі не обов'язково можуть бути взаємозалежними або безпосередньо пов'язаними, вони пов'язані зі стратегічним планом за допомогою портфеля розвитку. Враховуючи термінологічні визначення, запропоновані в системі знань стандартів РМІ [11], було проведено порівняльний огляд основних аспектів проектного менеджменту в контексті державного управління.

Просування наукових знань про організаційний дизайн у контексті державного управління, що стикається з потребою управління численними проектами, розглянуто в матеріалах інституту менеджменту, де визначено основні принципи їх використання [15]. Реалізацію стратегічних планів економічного та соціального розвитку через проекти («by projects») органи державної влади розглядають на рівні як окремих територіальних одиниць, так і держави в цілому [16]. Проектний підхід широко застосовується в

державному управлінні у сфері розробки стратегії регіонів. У сфері стратегічного управління використовується концепція «пріоритет-проект», суть якої полягає у формуванні комплексу проектів, спрямованих на реалізацію стратегічних пріоритетів [14]. Ця концепція дедалі більше використовується як основний інструмент реалізації стратегічних планів на практиці, і сьогодні проектний підхід до реалізації територіальних стратегій усе ширше застосовується в Україні. Проте для багатьох гострих проблем державного управління проектний підхід із ряду причин не розглядається як дієвий інструмент, а залишається лише популярним гаслом.

**Метою статті** є вивчення сучасного стану управління проектами у сфері державного управління, виявлення проблем реалізації проектів у державному секторі України, а також визначення шляхів удосконалення практики управління проектами в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** В 60-х рр. XX ст. розробка наукових знань теорії систем почала застосовуватися до управління проектом. Системний підхід є ефективним інструментом для упорядкування та вдосконалення будь-яких проектних процесів. Управління проектом розглядає будь-яке підприємство як систему і, відповідно до закону розробки систем, його можна розділити на два компоненти (підсистеми), один із них можна назвати консервативним (підтримка існування), а інший – адаптивним (адаптація до змін). Консервативна частина має повторювані виробничі цикли, такі як одноразове, серійне або масове виробництво. Адаптивна частина організації включає процеси розвитку через проекти, програми та портфелі. Адаптація відома як окремий тип управління, зокрема, гнучке, інноваційне управління, яке дозволяє пристосовувати систему до нових умов у зовнішньому середовищі. Якщо керівництво регіону здатне управляти консервативною та адаптивною підсистемами, вони мають кращі

шанси для стабілізації та адаптації регіону до подій, що відбуваються у світі.

До розгляду проектною діяльністю застосовують такі основні принципи системного підходу:

- цілісність, що дозволяє розглядати будь-яке підприємство, галузь, регіон як єдине ціле і водночас сприймати проекти як засоби адаптації до змін навколишнього середовища;
- ієрархічність, тобто наявність безлічі елементів, розташованих на основі підпорядкування елементів нижчого рівня елементам вищого рівня;
- структурованість, що дозволяє аналізувати елементи системи та їх взаємозв'язок у межах конкретної структури;
- множинність, що дозволяє використовувати безліч математичних моделей для опису окремих елементів та системи в цілому.

Розвиток загальної теорії систем у 50 – 60 рр. XX ст. привів до її поділу на «жорсткий» та «м'який» системний підхід [13]. «Жорстка» методологія допускає єдину інтерпретацію об'єктивної системної сутності й ефективна при моделюванні технічних систем, технологічних підсистем і окремих аспектів функціонування організацій. «М'яка» – допускає множинність інтерпретацій дійсності, у якій окремі особистості і проектні групи, що мають власні цілі, діють переважно самостійно. Зокрема, згідно з методологією «м'якого» моделювання модель організаційної системи є сукупністю явних і неявних моделей її управління [5]. Таким чином, «м'який» системний підхід має справу з невизначеними вимогами майбутньої трансформації системи, важливими суб'єктивними факторами, вільним застосуванням інструментів для вирішення проблем.

Основна відмінність «м'яких» систем від «жорстких» визначається тим, що «м'які» системи включають людину як найважливіший нечіткий елемент системи

[20]. Але розглядати наявність у системі людини як основного критерію, що розділяє «жорсткі» і «м'які» підходи, не завжди правильно. «Жорсткий» і «м'який» системні підходи скоріше слід розрізняти за характером підходу до вирішення проблем. Якщо всі фактори завдання жорстко формалізують, детермінують, то в цьому випадку ситуацію представляють як «жорстку». При цьому все, що не формалізується, до уваги не беруть і не враховують. «М'який» системний підхід, пов'язаний із нематеріальними категоріями, стосується таких слабоформалізованих понять, як мотивація, динамічне лідерство, ієрархія цінностей, відданість та працьовитість. Такі слабо вивчені фактори, пов'язані з поведінкою людини, як правило, не враховуються при складному формулюванні управлінських завдань. Але ці фактори часто є єдиною причиною невдач в управлінні проектом, що вимагає інтеграції зусиль усіх зацікавлених сторін [12]. Усе це змушує проектних менеджерів глибше вивчати і використовувати надбання інших природничих наук, та-

ких як теорія еволюції, теорія пізнання, когнітивна та гуманістична психологія, соціальна інформатика. Сфера найбільш ефективного застосування «м'якого» системного підходу – розробка методик прийняття рішень, вирішення проблем організаційного дизайну та проектування змін у системі.

Міжнародний стандарт із управління проектами ISO 21500 [18] – перший стандарт із сімейства стандартів ISO, який демонструє, що професійне проектне управління відходить від «жорстких» інструментів планування до створення нових знань. Стандарт ISO 21500 доповнює процеси управління проектами «засвоєними уроками» та «управлінням стейкхолдерами». Впровадження нового стандарту вимагає від менеджерів розробки нових «м'яких» компетенцій: здатності вести переговори, знаходити творчі рішення, будувати довіру, знаходити та підтримувати спільні цінності. Основні відмінності між «жорстким» та «м'яким» системними підходами надано в таблиці.

Табл. 1. Відмінність «жорсткого» та «м'якого» системних підходів

«Жорсткий» системний підхід	«М'який» системний підхід
Проблема має певне рішення	Надто багато проблем має бути вирішено
Проблема має ряд досяжних цілей	Досягнення цілей важко виміряти
Проблема відповідає на питання «Як?»	Акцент проблеми фокусується не тільки на питанні «Як?», але важливе і питання «Що?»
Проблема має детерміновану складність	Проблема має непередбачену, недетерміновану складність
Імовірно, що можна визначити параметри невдачі	З проблемою дуже нелегко мати справу
Рішення проблеми не залежить від системи цінностей	Рішення залежить від системи цінностей та професійної ментальності персоналу
Логічно- послідовні зв'язки	Інтуїтивні метафоричні зв'язки

Але «жорсткість» або «м'якість» системного підходу – це не властивість проблемної ситуації, до якої він застосовується, це скоріше метод. Жоден із цих підходів не можна вважати правильним або неправильним, це скоріше різні способи мислення.

Оскільки будь-яка система розвивається за певними законами, реалізація стратегії розвитку вимагає розгляду цих законів,

а саме визначення поточного стану системи, рівня домінуючих цінностей та можливостей її колективного інтелекту для створення нових ціннісних структур через застосування управління проектами. Логіко-структурний підхід до розвитку системи дозволяє нам проаналізувати просторово-часові та морфологічні властивості системи з урахуванням вищезазначених компонентів (рис. 1).

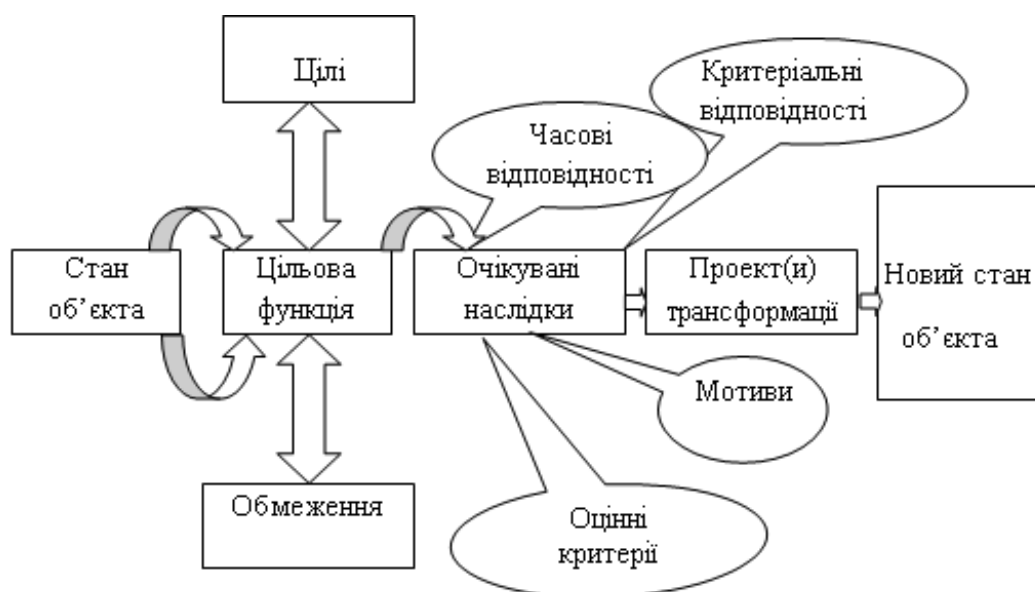


Рис. 1. Логіко-структурний підхід до управління розвитком системи

Основними об'єктами перетворень у проектному менеджменті є штучні та природні системи, а основою проектно-орієнтованого управління є декілька системних концепцій [2].

Концепція 3П (проект – процес – продукт) становить основу моделі створення унікального продукту або послуги в межах реалізації інновацій через проекти.

Концепція 4П (програма – проект – процес – продукт) становить основу моделі розвитку будь-якої великомасштабної системи (міста, регіону та ін.), орієнтованої на випуск продукції або надання послуг.

Концепція 5П (портфель – програма – проект – процес – продукт) становить основу моделі створення платформи для

гармонійного розвитку організації або регіону.

У зрілих організаціях управління проектами на найвищому рівні застосовується у формі управління портфелями проектів, що відповідають стратегії розвитку. Управління портфелем проектів – це значно ширше поняття, ніж кілька скоординованих проектів. Перш ніж створювати портфель проектів, слід розглянути місію та стратегію організації, а потім перевести їх в основні принципи формування портфеля. Ці основні принципи, серед іншого, повинні визначати бажаний склад проектів та програм у межах портфеля, рівень ризику, який підприємство готове прийняти у зв'язку з реалізацією портфеля, діючі нор-

ми та бюджетні обмеження, а також визначення основних показників ефективності для моніторингу та контролю.

Управління програмою починається з розробки місії, що описує досить абстрактні атрибути програми та охоплює різноманітні контексти, масштабованість, складність, невизначеність, і закінчується таким рівнем конкретизації формулювань аспектів програми, який буде достатнім для її схвалення зацікавленими сторонами. Крім того, успіх або невдача програми безпосередньо пов'язані із призначенням на програму ключових ресурсів.

З кінця минулого століття в організаційному менеджменті з'явилися такі суб'єктивно оцінювані параметри, як якість та організаційні цінності. Традиційний підхід системного управління за інструкціями (МВІ), який домінував до середини минулого століття, змінився все ще популярним до сьогоднішнього дня управлінням за цілями (МВО) [5]. Тенденції розвитку теорії проектного менеджменту свідчать про поступовий перехід від управління за цілями до управління на основі цінностей (МВВ).

Управління на основі цінностей – це не просто новий спосіб організаційного управління, але й новий підхід до застосування проектних знань на практиці. Основна мета цього управління – урахування впливу особистісних людських параметрів на менеджерське мислення в теоретичному і практичному аспектах [6]. Організаційні цінності є набором важливих моделей мислення, які часто не визнаються самими акторами, але несвідомо сприймаються людиною і регулюються всіма її діями [19]. Деякі керівники все ще ставляться насторожено до поняття організаційних цінностей, оскільки проголошення домінуючих цінностей саме по собі не гарантує хоч якогось наближення до їх реального втілення. Але саме проектний менеджмент при грамотному застосуванні допомагає перевести декларативні гасла у зрозумілі для рядових виконавців дії.

Найважливіша тенденція управління проектами виявляється у структуруванні управління змінами в системі на трьох рівнях: портфель проектів, програми та індивідуальні проекти. В одному з найвідоміших стандартів управління проектами РМВок [11] уперше з'явилася глава з управління програмами та портфельів проектів. Якщо компанія вибирає неправильний проект (програму, портфель), вона не може досягти успіху у своєму розвитку, навіть якщо успішно досягає мети цього проекту. Успіх неправильного або погано задуманого проекту може призвести до знищення корпоративних цінностей. Вибір проекту є інвестицією коштовних корпоративних ресурсів. Отже, компанія повинна правильно обрати проект, що створить більш значущу корпоративну цінність.

Відповідно до японського стандарту Р2М [12] проект – це зобов'язання створити цінності, обумовлене специфічною місією організації. У сучасній методології головна ідея управління проектами і програмами – це створення нової цінності шляхом реалізації стратегії через програми і проекти. Проте загальні засади ціннісно-орієнтованого управління проектами залишаються малодослідженими. Ідеться передусім про методологію ціннісно-орієнтованого управління для стратегічного розвитку регіонів.

В Україні на рівні портфельів проектів державне управління майже відсутнє, тому система державного управління часто не встигає за змінами, що відбуваються в навколишньому середовищі. Отже, ми постійно спостерігаємо, як проблеми суспільства стають предметом теоретичних досліджень лише після того, як вони вже досить загострені, а довгострокове планування присутнє лише у вигляді загальних побажань і гасел.

Управління державними програмами регулюється законами України «Про державне прогнозування та розвиток програм економічного та соціального розвитку України» [7], «Про засади регуляторної

політики у сфері господарської діяльності» [8] та Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення та реалізації державних цільових програм» [9]. Вони встановлюють загальний порядок розроблення, затвердження та реалізації програм економічного і соціального розвитку України. Аналізуючи закони, слід зазначити, що вони не досить чітко визначають, хто відповідає за результати програм, тим самим порушуючи один із основних принципів сучасної методології управління програмами. Крім того, ціннісно-орієнтовані принципи управління програмою не відображені в методологічних рекомендаціях до державних цільових програм [9].

У стандарті з управління програмами життєвий цикл програми становить 3-5 років і повинен закінчуватися оцінкою програми [21]. В Україні взагалі не існує середньострокового бюджетного планування, тому, якщо програма розрахована на три роки, то наступного року вона може бути просто закритою, оскільки бюджет може не включити її подальше фінансування. За таких умов говорити про ефективність державних цільових програм можна лише в теоретичному аспекті.

Розвиток місцевого самоврядування в Україні значно розширив практику залучення громадян до проектів місцевого розвитку, що має підвищити рівень довіри до роботи місцевої влади, зробивши значний внесок у поліпшення якості надання публічних послуг.

В Україні з 2003 р. Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування проводить Державний фонд регіонального розвитку [10]. За 14 років існування конкурсу понад 1 000 проектів стали переможцями та отримали державне фінансування. Тільки в 2016 р. державна підтримка проектів-переможців становила 2 999 млн грн, виділених із державного бюджету. Відповідно до умов цього конкурсу, фінансування з державного бюджету не повинно перевищувати 80 % загальної вартості проектів, а фінансування

місцевих бюджетів – не менше 20 %. Одним із показників ефективності конкурсу є те, що завдяки реалізації проектів посилюється інвестиційна привабливість територій.

У 2017 р. Комітет із питань бюджету Верховної Ради України погодився виділити 3,4 млрд грн до Державного фонду регіонального розвитку, які будуть спрямовані на реалізацію 767 регіональних проектів [10]. Це ще одна хвиля якісних змін у житті українців, яка матеріалізується у вигляді побудови об'єктів. Переліки проектів-переможців Всеукраїнського конкурсу проектів та програм за 2016 – 2017 рр. за напрямками діяльності показані на рис. 2-3.

Оскільки основним змістом нинішньої епохи є перехід людства від індустріальної до постіндустріальної стадії цивілізаційного прогресу, головним інтенсивним чинником розвитку суспільства є людський капітал – професіонали, високоосвічені люди, нові знання у всіх видах інноваційної діяльності. Поняття «цінності» – одне з фундаментальних понять сучасного менеджменту. Цінність – це форма суспільного буття, особливе суспільне ставлення, завдяки якому потреби та інтереси людини переносяться на світ речей, додаючи їм певних соціальних властивостей, не пов'язаних безпосередньо з їхнім утилітарним призначенням [19].

У проектному контексті поняття «цінність» визначено як особистісне сприйняття зацікавленими сторонами продукту проекту, бажання створювати певні вигоди в різних аспектах соціального життя.

Після дослідження продуктів проектів, що створюються за результатами реалізації переможців конкурсу, виявлено, що серед проектів-переможців ми маємо справу із чотирма напрямками цінностей: водопостачання та водовідведення, охорона здоров'я та соціальний захист, дорожньо-транспортна інфраструктура та освітні проекти. І хоча освітні проекти займають найбільшу





Рис. 2. Проекти-переможці Всеукраїнського конкурсу проектів та програм у 2016 р.

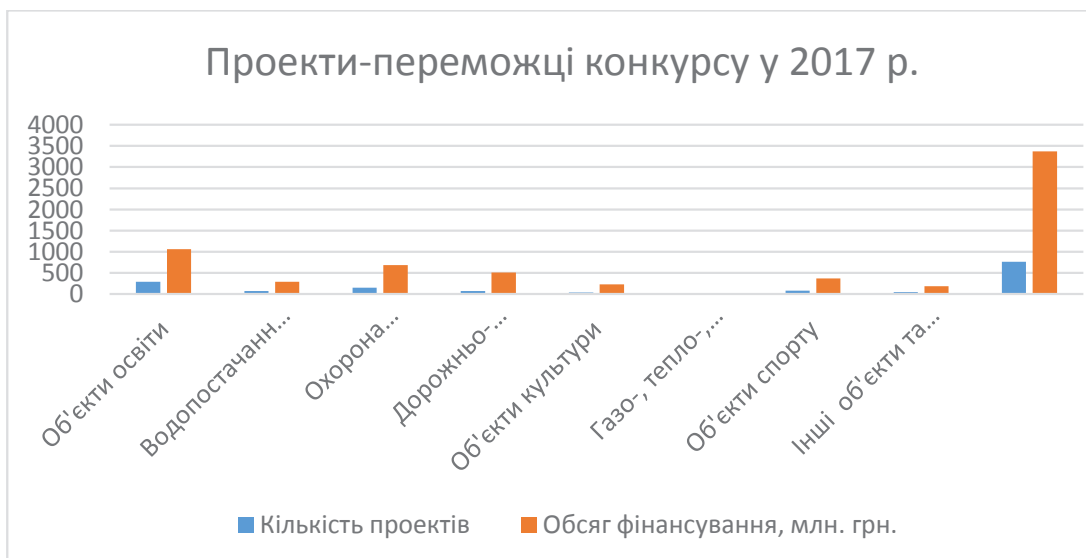


Рис. 3. Проекти-переможці Всеукраїнського конкурсу проектів та програм у 2017 р.

частку серед переможців конкурсу, треба зауважити, що переважно до освітніх проектів віднесено капітальний / поточний ремонт навчальних закладів (рис. 4-5).



Рис. 4. Якісний склад проектів-переможців у 2016 р.



Рис. 5. Якісний склад проектів-переможців у 2017 р.

Таким чином, домінуючі цінності, що створюються за результатами реалізації цих проектів за шкалою еволюційної теорії цінностей К. Грейвза [17], належать до найнижчого рівня цінностей – рівня виживання (ремонт старої інфраструктури). Цілком імовірно, що завдяки реалізації таких проектів інвестиційна привабливість територій зростає, але їх навряд чи можна назвати проектами розвитку.

Отримані дані свідчать, що головною метою більшості проектів є відновлення застарілої інфраструктури, що звичайно потрібно будь-якому регіону України. Але закон розвитку систем стверджує, що тривале використання застарілої системи гарантує стабільність погіршення її показників, тому що реалізація таких проектів не забезпечує значного розвитку регіону, а лише його виживання.

Якщо ми бажаємо радикальних змін у системі, то в її основу має бути покладено новий принцип дії. Під принципом дії ми розуміємо особливості використання природних явищ та наслідків, спрямованих на впровадження інновацій. Тому, якщо ми хочемо в Україні швидкого економічного розвитку, якісний склад проектів повинен бути абсолютно іншим, найбільша частка серед проектів-переможців повинна бути інноваційними проектами, які забезпечать швидкий розвиток регіонів. Це повинні бути проекти, що створюють цінності європейського рівня або п'ятого-шостого рівня відповідно до класифікації за К. Грейвзом [17].

**Висновки.** Впровадження професійного управління проектами може забезпечити підвищення ефективності інноваційної діяльності та контроль над витрачанням ресурсів та часу на державному рівні. Як показав час, усі побажання позитивних змін так і залишаються на папері, якщо в кожному конкретному випадку не були чітко визначені кількісні та якісні результати реалізації проектів / програм, терміни їх виконання, відповідальні виконавці та механізми оцінювання досягнення запланованого результату. Успіх цілеспрямованих програм соціально-економічного розвитку має вимірюватися не тільки економічним складником, а й цінностями, які впливають на сталий розвиток регіону. Чинна нормативно-правова база для розробки та реалізації державних цільових програм, яка регулюється чинними законодавчими актами України, не відповідає вимогам часу, що підтверджується висновками міжнародних експертів та вітчизняних учених. Отже, в Україні необхідно удосконалити законодавчу базу для державних програм та організувати масову перепідготовку керівників усіх рівнів для освоєння методології, інструментів та кращих практик управління проектами.

**Перспективи подальших досліджень.** Необхідне подальше дослідження методологічних засад розвитку систем, заснованих на інтеграції стратегічного та портфельного ціннісно-орієнтованого управління, яке розглядається з позиції методологічного, методичного та інструментального рівнів.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Бушуев С. Д. Формальная модель ментального пространства проекта или программы / С. Д. Бушуев, Е. В. Веренич, Д. А. Бушуев, Р. Ф. Ярошенко // Радиозлектроника, информатика, управление. – 2017. – № 1. – С. 153-160.
2. Бушуева Н. С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2006. – № 18. – С. 22-30.
3. Бурков В. Н. Модели и методы мультипроектного управления / В. Н. Бурков, О. Ф. Квон, Л. А. Цитович. – М. : ИПУ РАН, 1997. – 63 с.
4. Бек Д. Е. Спиральная динамика : управляя ценностями, лидерством и изменениями / Д. Е. Бек, К. К. Кован; пер. с англ. – М. : Открытый мир, 2010. – 420 с.
5. Кендал И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI / И. Кендал, К. Роллинз ; пер. с англ. – М. : ПМСОФТ, 2004. – 576 с.
6. Молоканова В. М. Портфельне управління розвитком організації на основі ціннісно-орієнтованого підходу / В. М. Молоканова // Управління розвитком складних систем. – Київ : КНУБА, 2012. – № 12. – С. 67-74. – Режим доступу: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-12/67-74.pdf>.
7. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України : Закон України від 23 берез. 2000 р. № 1602-III. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
8. Про засади регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11 верес. 2003 р. № 1160-IV. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
9. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм : Постанова Кабінету Міністрів України від 31 січ. 2007 р. № 106. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>.
10. Проекти до плану заходів з реалізації стратегії регіонального розвитку на 2016-2017 рр. – Режим доступу : <http://dfrr.minregion.gov.ua/Projects-list>.
11. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) 5-е изд. – Newtown Square, PA, USA : Project Management Institute, Inc., 2013. – 589 с.
12. Руководство по управлению инновационными проектами и программами : Т. 1, версия 1.2 / пер. с англ. под ред. С. Д. Бушуева. – Київ : Наук. світ, 2009. – 173 с.
13. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин. – Киев : МАУП, 2000. – 345 с.
14. Шаров Ю. П. Оцінка суспільної корисності муніципальних інвестиційних проектів / Ю. П. Шаров // Вісн. УАДУ. – 2000. – № 3. – С. 379-385.
15. Aubry M. Organizational design in public administration: typology of project management offices. Paper presented at Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ / M. Aubry, M. Brunet. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2014. – Retrieved from: <https://www.pmi.org/learning/library/organizational-design-public-administration-8941>.
16. Crawford L. Government and governance: the value of project management in the public sector / L. Crawford, J. Helm // Project Management Journal, 2009. – № 1. – 73-87.
17. Clare W. Graves. Compared with other theories – Режим доступу : [http://www.clarewgraves.com/theory\\_content/compared/CGcompl.htm](http://www.clarewgraves.com/theory_content/compared/CGcompl.htm).
18. ISO/DIS 21500. Guidance on project management. – Retrieved from : <http://www.iso.org>.
19. Dawkins R. The selfish gene / R. Dawkins. Oxford : Oxford University Press, 1978. – 218 p.
20. Kendra K. Project success : A cultural framework / K. Kendra, L. J. Taplin // Project Management Journal. – 2004. – № 35. – P. 30-45.
21. The Standard for Program management / Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA, 2008. – 200 p.
22. The Standard for Portfolio management / Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA, 2008. – 203 p. – Retrieved from : <https://www.pmi.org/learning/library/standard-for-portfolio-management-8941>.

www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management.

23. Thomas J. Understanding the value of project management: first steps on an international investigation in search of value / J. Thomas, M. Mullaly // *Project Management Journal*, 2007. – № 38. – 74-89.

#### REFERENCES:

1. Bushuev, S.D., Verenich, E.V., Bushuev, D.A., & Yaroshenko, R.F. (2017). Formal model of the mental space of a project or program. *Radioelectronics, Informatics, Management, 1*, 153-160 [in Russian].
2. Bushueva, N.S. (2006). Modeli i metody` proaktivnogo upravleniya programmami organizacionnogo rozvitiya [Models and methods of proactive management of organizational development programs]. *Upravlinnya proektami ta rozvitok virobnicztva : zb. nauk. pr. – Project Management and Production Development: coll. of scientific works*. Lugansk: Sxidnoukr. navcz. un-t im. V. Dalya, 18, 22-30 [in Ukrainian].
3. Burkov, V.N. (1997). *Modeli i metody mul'tiproektnogo upravlenija [Models and methods of multi-project management]*. Moscow: IPU-RAS, 63 [in Russian].
4. Beck, D.E. & Cowan, C.K. (2010). *Spiralnaja dinamika: upravljaja cennostjami, liderstvom i izmenenijami [Spiral dynamics: managing values, leadership and change]*. Moscow: Openworld, 420 [in Russian].
5. Kendal, I., & Rollins K. (2004). *Sovremennye metody upravlenija portfeljami proektov i ofis upravlenija proektami. Maksimizacija ROI [Modern methods of project portfolio management and project management office. Maximize ROI]*. Moscow: PMOFT, 576 [in Russian].
6. Molokanova, V.M. (2012) Portfelne upravlinnia rozvytkom orhanizatsii na osnovi tsinnisno-orientovanoho pidkhdodu [Portfolio management of the organization based on a value-oriented approach]. *Managing the development of complex systems, 12*, 67-74. Kyiv: KNUBA [in Ukrainian].
7. *Pro derzhavne prohnozuvannia ta rozroblennia prohram ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 23 berez. 2000 r. № 1602-III [About state forecasting and development of programs of economic and social development of Ukraine: Law of Ukraine dated March 23, 2000 № 1602-III]*. Retrieved from: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua) [in Ukrainian].
8. *Pro zasady rehuliatornoi polityky u sferi hospodarskoi diialnosti: Zakon Ukrainy vid 11 veres. 2003 r. № 1160-IV [On the Principles of Regulatory Policy in the Field of Economic Activity: Law of Ukraine of 11.09.2003 No. 1160-IV]*. Retrieved from: <http://www.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
9. *Pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia ta vykonannia derzhavnykh tsilovykh prohram: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31 sich. 2007 r. № 106. [On Approval of the Procedure for the Development and Implementation of State Target Programs: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 106 dated January 31, 2007]*. Retrieved from: <http://www.kmu.gov.ua> [in Ukrainian].
10. *Proekty do planu zakhodiv z realizatsii stratehii rehionalnoho rozvytku na 2016-2017 rr. [Projects for the plan of measures for the implementation of the regional development strategy for 2016-2017]*. Retrieved from: <http://dfrr.minregion.gov.ua/Projects-list> [in Ukrainian].
11. *Rukovodstvo k Svodu znanyi po upravleniyu proektamy (Rukovodstvo PMBOK) [Project Management Knowledge Management Guide]* (2013). 5th Edition. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, Inc., 589 [in Ukrainian].
12. *Rukovodstvo po upravleniyu ynnovatsyonnytu proektamy y prohrammamy: T. 1, versyia 1.2 [Guidelines for managing innovative projects and programs: Vol. 1, ver. 1.2]* (S.D. Bushuev, ed. trans.) (2009). Kyiv: Science. world, 173 [in Russian].
13. Surmin, Yu.P. (2000). *Teorija sistem i sistemnyj analiz: ucheb. posobie [Theory of Systems and System Analysis: tutorial]*. Kiev: MAUP, 345 [in Russian].
14. Sharov, Yu.P. (2000). Otsinka suspilnoi korysnosti munitsypalnykh investytsiinykh proektiv [Evaluation of the Public Utility Value for Municipal Investment Projects]. *Bulletin of*

*UADU*, 3, 379-385 [in Ukrainian].

15. Aubry, M., & Brunet, M. (2014). *Organizational design in public administration: typology of project management offices*. Paper presented at Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Retrieved from: <https://www.pmi.org/learning/library/organizational-design-public-administration-8941>.

16. Crawford, L., & Helm, J. (2009). Government and governance: the value of project management in the public sector. *Project Management Journal*, 1, 73-87.

17. Clare, W. Graves. *Compared with other theories* (2017). Retrieved from: [http://www.clarewgraves.com/theory\\_content/compared/CGcomp1.htm](http://www.clarewgraves.com/theory_content/compared/CGcomp1.htm).

18. ISO/DIS 21500. (2012). *Guidance on project management*. – Retrieved from: <http://www.iso.org>.

19. Dawkins, R. (1998). *The selfish gene*. Oxford: Oxford University Press, 218.

20. Kendra, K., & Taplin, L. J. (2004). Project success: A cultural framework, *Project Management Journal*, 35, 30-45.

21. The Standard for Program management (2008). *Project Management Institute*, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA, 200.

22. The Standard for Portfolio management (2008). *Project Management Institute*, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA, 203. Retrieved from: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management>.

23. Thomas, J., & Mullaly, M. (2007). Understanding the value of project management: first steps on an international investigation in search of value. *Project Management Journal*, 38, 74-89.

**Молоканова Валентина Михайлівна** – доктор технічних наук, професор,  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної  
академії державного управління при Президентові України  
Адреса: 49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29  
E-mail: [molokany@gmail.com](mailto:molokany@gmail.com)

**Molokanova Valentyna M.** – Full Prof. Dr.  
Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of  
Public Administration under the President of Ukraine  
Address: 29, Gogol str., Dnipro, 49044, Ukraine  
E-mail: [molokany@gmail.com](mailto:molokany@gmail.com)