

УДК 351/354:65.018

Т. В. Пуліна,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,  
Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

# УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

T. Pulina,  
Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of Department of management,  
Zaporozhye national technical university, Zaporozhye

## QUALITY MANAGEMENT IN PROJECT MANAGEMENT OF THE PUBLIC AUTHORITIES

*У статті розглянуто передумови і переваги, які забезпечують органам публічної влади грамотний підхід до проблеми управління якістю розробляємих проектів. Розкрито зміст і наповнення категорій "якість", "управління якістю" в контексті проектного менеджменту в органах влади. Обґрунтовано особливості управління проектами в публічній сфері, які направлено на реформування державного управління. У таких проектах суб'єктами виступають органи влади і державні організації. Вони впроваджують нові норми, що сприятиме покращення життя громадян як кінцевих бенефіціарів цих проектів. За результатами проведеного аналізу різних підходів до визначення категорій "якість проекту" і "управління якістю проекту" уточнено і доповнено їх формулювання. Чітке визначення категорії дало можливість глибоко і всебічно охарактеризувати поняття "якість" у контексті проектного менеджменту та розпочати подальшу розробку і доопрацювання методологічної та методичної бази управління якістю в проектній діяльності публічного сектору.*

*The article considers the prerequisites and advantages provided to the public authorities by a competent approach to the quality management problem of the projects being developed. The content and meaning of the "quality", "quality management" categories in the context of project management in the authorities are revealed. The peculiarities of project management in the public sphere aimed at reforming public administration are substantiated. In such projects, the subjects are the authorities and state organizations, which, according to the results of the projects, commit themselves to new norms, as a result of which the situation of citizens as the final beneficiaries of these projects is expected to improve. On the basis of the conducted analysis of different approaches to determining the categories of the "project's quality" and "quality management of the project", their definitions have been clarified and supplemented. A clear notion of the category, first, has allowed deep and comprehensive characterization of the concept of "quality" in the context of project management, and secondly, it is the initial stage for further development and refinement of the methodological and methodical basis of quality management in the public sector's project activity.*

*Ключові слова: органи влади, проект, якість, управління якістю проекту, менеджмент якості проекту.*

*Key words: authorities, project, quality, quality management of the project, management of project's quality.*

### АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

Розвиток публічної сфери в Україні потребує залучення до цього процесу нових перспективних та ефективних підходів, які здатні забезпечити сталий розвиток органів

державної влади. Серед відомих підходів, які довели свою ефективність в органах влади провідних країн світу, можна виділити проектний підхід, основою якого є методологія управління проектами (проектного менеджменту). Од-

нією з галузей знань проектного менеджменту є управління якістю. Питання забезпечення якості охоплює весь життєвий цикл проекту і є надзвичайно важливим для успіху його реалізації.

Однак на сьогодні жоден із всесвітньо відомих стандартів з управління проектами не прийнято як національний стандарт України. Чинні українські стандарти в сфері управління якістю лише частково вирішують проблему нестачі інформації. Це створює ряд складнощів у становленні і розвитку теорії та практики управління у цій галузі. Зокрема залишається відкритим питання змістовного наповнення категорій "якість" та "управління якістю" стосовно до сфери проектного менеджменту публічної сфери.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідженню різноманітних аспектів управління якістю проектів присвятили свої праці такі вчені та фахівці: Є.І. Бабенко, Є.П. Кудрявцева [1], Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська [2], Н.А. Дробітько [3], В. Ільїн [4], І.І. Мазур, В.Д. Шапіро [5], Т.Д. Муранова [6], Н.О. Петренко, Л.О. Кустрич, М.О. Гоменюк [7]; управління якістю організаційних проектів розглядали Г.В. Старченко, І.А. Баранюк [8], управління якістю в органах публічної влади — Т.М. Безверхнюк, Н.О. Котова, Д.В. Кас'яненко, С.А. Попов [9—10].

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є уточнення змісту та наповнення категорій "якість" і "управління якістю" в контексті проектного менеджменту публічної сфери.

## ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Згідно з Керівництвом до зводу знань з управління проектами (РМВок), проектом є тимчасовий захід, призначений для створення унікальних продуктів, послуг або результатів [11].

Стандарт ISO 21500:2012 визначає проект як унікальний набір процесів, що складається з координованих і контрольованих дій з датами початку та закінчення, які виконуються задля досягнення мети [12].

За визначенням ДСТУ ISO 9000:2015 (Системи менеджменту якості. Основні положення та словник термінів) проектом є унікальний процес (наслідок процесу) із сукупності скоординованих і контрольованих дій з датами початку та закінчення, який виконується для досягнення цілі, що відповідає конкретним вимогам та має обмеження щодо строку, вартості та ресурсів [13, с. 11].

Під проектом у публічній сфері розуміють комплекс взаємопов'язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни [14, с. 12].

Головною підставою для розробки програм/проектів у публічній сфері є наявність проблеми, яка мусить бути зафіксована та легко перевіряється через засоби електронного зв'язку.

Новий етап розвитку системи державного управління, складність та унікальні характеристики державних проектів обумовили випуск нового додатку до РМВок Guide 2004 для державних органів, що здійснюють організацію управління національними проектами та

програмами — The Government Extension to the PMBOK® Guide. Нове видання деталізує та розширює ключові питання і процеси управління проектами; пропонує визначення термінів, опис основних середовищ, в яких функціонують державні проекти, надає ретельну картину життєвого циклу державної програми. У додатку описуються основні принципи ефективного управління межами державної програми, управління ефективністю та контрольованістю проекту.

Застосування проектно-орієнтованого методу планування і контролю виконання національних програм пов'язано з реалізацією пріоритетних національних проектів у галузі охорони здоров'я, освіти, ЖКГ і сільськогосподарства. Адже реалізація проектів такого масштабу зумовлює не тільки значні фінансові витрати, але й грамотно організоване управління ходом робіт на всіх етапах.

Розробка проекту у публічній сфері має низку особливостей [4], які підкреслюють важливість всебічного управління якістю на всіх етапах роботи над проектом, зокрема:

- висока потреба в інтелектуальному капіталі, яка зумовлена характером більшості проектів;

- висока залежність успіху проектів від поведінки замовника;

- підвищені ризики порушення термінів і бюджету, ризики припинення або призупинення проекту;

- підвищені вимоги щодо якості, що мають конструктивний характер — тобто їх виконання може бути об'єктивно перевірено;

- високий ступінь індивідуалізації результату згідно з вимогами клієнта і, як наслідок, підвищення важливості організації ефективної роботи з останнім;

- високі вимоги щодо кваліфікації менеджерів і виконавців та, відповідно, висока вартість їх задоволення;

- швидке моральне старіння результатів проекту;

- висока ймовірність появи нових робіт, які раніше не виконувалися, отже, для їх виконання потрібна методологія, технологія і система управління створюються і перевіряються на практиці щойно виникне потреба;

- критична важливість корпоративної офісної системи, що підтримує бізнес, комунікації та базу знань.

Використання методології менеджменту якості в управлінні проектами в публічній сфері забезпечує для органу влади низку переваг, серед яких найвагомими є такі:

- цілі і завдання проекту (в тому числі, цілі і завдання кожного його етапу) чітко визначені та заздалегідь доведені до всіх учасників;

- чітко визначені та документально закріплені повноваження і сфера відповідальності членів проектною команди;

- для кожного з членів проектною команди визначені методи виконання робіт (при цьому можливо їх документування з метою зниження кількості помилок виконавців і зменшення ступеня зовнішніх впливів на результат);

- обгрунтовані методи контролю, продумана процедура його проведення та визначені для кожного з етапів проекту метрики якості дають можливість порівнювати плановані і фактичні результати робіт;

- визначений порядок роботи зі змінами в проекті;

- визначені основні методи здійснення коригувальних впливів у разі появи небажаних відхилень.

Необхідно відзначити, що, якщо в органі державної влади налагоджена робота служби контролю якості,

впроваджена і діє система менеджменту якості (наприклад, на основі методології Total Quality Management), визначені стандарти і процедури робіт, то, таким чином, й існуючі культура і технологія управління якістю переносяться в сферу проектного менеджменту.

Методологічною основою управління якістю проектів в Україні є:

а) принципи та підходи загального менеджменту якості (TQM);

б) інформація, що в міжнародних стандартах серії ISO. При цьому найчастіше використовують:

— стандарт ISO 10006 (Quality management systems — Guidelines for quality management in projects — Системи менеджменту якості. В Україні цей стандарт адаптовано під назвою ДСТУ ISO 10006:2005 "Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах" [15];

— стандарт ISO 21500:2012 (Guidance on project management — Керівництво з управління проектами) [11];

— стандарти ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю: вимоги [15] та ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) Системи управління якістю: основні положення та словник термінів [13];

в) Керівництво до зводу знань з управління проектами — A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) [11] тощо.

Стандарти якості управління в органах державної влади було затверджено постановою Кабінету Міністрів України № 614 "Про запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади" від 11 травня 2006 р. На виконання вищезазначеної постанови протягом 2007—2010 рр. було проведено значну роботу щодо розробки та впровадження СУЯ в обласних державних адміністраціях [17].

З аналізу поняття "якість проекту" можна зазначити, що чітке визначення цієї категорії вкрай рідко зустрічається в наукових працях, в основному, замість цього використовують визначення категорії "якість" згідно зі стандартами ISO.

Зокрема ДСТУ ISO 9000:2015 (Основні положення та словник термінів), визначає якість як ступінь, до якої сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги [13, с. 13].

Адаптуючи це визначення до сфери проектного управління дослідники Бабенко Є.І. та Кудрявцева Є.П. визначають якість проекту як ступінь відповідності сукупності властивих проекту характеристик пред'явленим до нього вимогам [1].

На думку В. Ільїна, якість проекту можна розглядати як отримання необхідного результату при заданих обмеженнях на ресурси та терміни [4].

Це найоб'єктивніше визначення, оскільки воно ближче відображає сутність категорії "якість проекту". При цьому поняття "необхідний результат" не конкретизується.

У вітчизняній та російській практиці менеджменту проектів, в основному, виділяють чотири ключові аспекти якості [2; 5; 9], які ґрунтуються на основних положеннях концепції загального управління якістю TQM (Total Quality Management):

1) якість продукту або результату проекту як відповідність прийнятним стандартам, ринковим потребам, сподіванням та вимогам споживачів. Цей аспект якості досягається завдяки максимально коректному та ефективному визначенню потреб і очікувань замовника та/або споживача, а також точному аналізу ринкових можливостей;

2) якість розробки і планування проекту. Цей аспект якості досягається завдяки детальній і ретельній розробці самого проекту і його продукту, а якість — критичний компонент управління структурою проекту: одним з критеріїв якості проекту є виконання останнього в зазначений термін та без перевищення кошторису;

3) якість виконання робіт за проектом згідно з плановою документацією. Цей аспект забезпечується завдяки дотриманню плану реалізації проекту та його відповідності плановій документації без зайвих перероблень і погоджень та пов'язаних з цим додаткових витрат. Разом з тим, цей аспект передбачає забезпечення встановлених характеристик продукції проекту та самого проекту;

4) якість матеріально-технічного забезпечення або якість ресурсів, які залучаються до виконання проекту. Вона досягається завдяки якісному контролю цього аспекту впродовж усього життєвого циклу проекту. При цьому слід відзначити, що якісними повинні бути як внутрішні, необхідні для організації роботи над проектом, так і зовнішні ресурси, необхідні для виготовлення продукції проекту. Через це особливого значення для забезпечення цього аспекту якості набуває вхідний контроль.

Водночас, на думку деяких авторів, цей перелік не є вичерпним. Зокрема Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська [2] з посиланням на відповідне джерело [18], наводять ще два аспекти якості, які використовуються в зарубіжній практиці:

а) відповідність цілям проекту. Цей аспект може використовуватися як критерій або метрика якості для проектів, пов'язаних зі створенням нових продуктів, організаційними змінами та змінами в інформаційних системах. Він передбачає відповідь на запитання "Чия думка береться до уваги?". При відповіді на це питання аналізуються вимоги споживача щодо якості, які пред'являються згідно з технічним завданням (специфікації);

б) відповідність вимогам споживачів. Цей аспект є прямим висновком з визначення якості як сукупності властивостей і характеристик продукту, що якнайповніше задовольняють вимоги споживачів, отже споживачі повинні вкласти свої вимоги щодо якості проекту в офіційному документі (переліку вимог або специфікації).

Разом з тим, останній аспект піддається критиці з боку авторів, оскільки, на їх думку, більшість проектів, в основному, унікальні, а на початковому етапі споживачеві не завжди вдається коректно сформулювати свої вимоги. Крім того, існує ризик непередбачуваних змін у вимогах упродовж життєвого циклу проекту. Іншою проблемою є складність у визначенні "пріоритетного" споживача, оскільки ним може бути як замовник, так і кінцевий користувач продукту проекту.

Є.І. Бабенко, Є.П. Кудрявцева відзначають, що аспекти розгляду якості проекту залежать від умов його здійснення, типу, термінів, вартості та вимог стейкхолдерів (зацікавлених сторін) [1].

Разом з тим, слід відзначити, що для деяких проектів ці аспекти якості не можуть бути застосовані, оскільки знаходяться поза межами їх життєвого циклу.

Узагальнюючи вищевикладене, слід уточнити зміст категорії "якість проекту". Зокрема ми вважаємо, що якість проекту можна розглядати як отримання результату, що відповідає заданим кількісним і якісним параметрам при дотриманні обмежень на ресурси і терміни. Це визначення можна застосувати до будь-якого з аспектів якості проекту: продукту або результату, робіт під час реалізації проекту, ресурсів, що використовуються (сировини, матеріалів, обладнання, персоналу) та до рішень різних видів (управлінських, конструкторських, організаційних, проектних тощо).

Таблиця 1. Якісний менеджмент та менеджмент якості проекту

Критерії	Якісний менеджмент проекту	Менеджмент якості проекту
Основна парадигма	Проекти – це сукупність робіт, які повинні бути виконані в строк, з певним бюджетом і згідно з встановленими вимогами	Проекти – це сукупність стратегічних бізнес-процесів, що здійснюються з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього оточення проекту, ініційованих для досягнення встановлених цілей з урахуванням вимог усіх зацікавлених сторін
Орієнтація	Завдання	Результат
Базис	Жорстко структурований план проекту	Цикл постійного вдосконалення
Важливість зацікавлених сторін	Акцент на формальній структурі – керівник проекту, команда, інвестор	Детальний аналіз вимог зацікавлених сторін, їх постійне сканування і моніторинг, баланс інтересів
Доведення інформації до учасників проекту	Пропорційно в рамках функціональних обов'язків кожного з учасників	Систематично, за запитом учасників проекту, з використанням необхідних інформаційних баз, які передбачають швидкий обмін інформацією
Результати	Представляються керівникові проекту	Регулярно обговорюються усіма зацікавленими сторонами з визначенням подальших дій в рамках проекту
Контроль	Заключний контроль (оцінюється якість продукту проекту)	Систематичний, проміжний контроль (контроль показників якості процесів, спрямованих на створення якісного продукту проекту, оцінка досягнутого рівня якості як процесів, так і їх результатів, запланованого рівня)

Джерело: [1].

Аналіз категорії "управління якістю проекту" показав, що згідно з п'ятою редакцією Керівництва з управління проектами (РМВоК), вона складається процесів що діють в організації. Вони визначають політику, цілі та сфери відповідальності в галузі якості, таким чином, щоб проект задовольняв потребам, через які його розпочато. Управління якістю проекту використовує політики і процедури для впровадження системи управління якістю організації в контексті проекту і, за необхідністю, підтримує дії направлені на постійне вдосконалення процесів, що використовуються виконуючою організацією. Управління якістю проекту спрямовано на забезпечення його відповідності вимогам, зокрема до продукту та підтвердження цієї відповідності [11, с. 227].

Колектив Петренко Н.О. зі співавторами розглядає управління якістю проекту як дії, спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості проекту в процесі його розробки, обґрунтування та реалізації [7, с. 100].

Деякі автори як синонім до категорії "управління якістю проекту" використовують категорію "менеджмент якості проекту". Зокрема, згідно з визначенням І.І. Мазура та В.Д. Шапіро, менеджмент якості проекту є системою методів, засобів і видів діяльності, спрямованих на виконання вимог і очікувань клієнтів проекту щодо якості самого проекту та його продукції. Таким чином, слід виділяти та окремо розглядати менеджмент якості, безпосередньо проекту та менеджмент якості продукції проекту [5, с. 698].

Слід відзначити, що більшість визначень підкреслює, що процеси управління якістю в проектному менеджменті стосуються не тільки результатів проекту, зокрема "якісний результат", але й, безпосередньо, проекту — "якісна організація проектних робіт". Бабенко Є.І. та Кудрявцева Є.П. [1] вважають, що управління проектами є лише інструментом для прийняття рішень, але їх кінцевий результат, в основному, залежить від знань, умінь та навичок керівника. Через це на практиці слід також відрізнити поняття "якісний менеджмент проекту" та "менеджмент якості проекту". Основні відмінності цих категорій наведено в (табл. 1).

Узагальнюючи результати аналізу змісту категорії "управління якістю проекту", можна зазначити, що більшість дослідників виділяють в її складі "управління якістю результату (або продукту)" та "управління якістю планування та виконання проектних робіт". Однак лише деякі вчені

переконані, що невід'ємною частиною цієї категорії є, безпосередньо, якість управління. Отже, розглядаючи менеджмент якості проекту, обов'язково слід окремо відзначити якість управління в цілому, оскільки саме від знань, вмінь та навичок проектного менеджера часто залежить успіх або невдача проекту. Особливо це стосується управління якістю проектів публічної сфери, зокрема інвестиційних програм і проектів регіонального та національного розвитку, які реалізуються за рахунок коштів державного фонду.

### ВИСНОВКИ

За результатами проведеного аналізу різних підходів щодо визначення категорій "якість проекту" та "управління якістю проекту" уточнено та доповнено їх формулювання. Зокрема "якість проекту" можна розглядати як отримання результату, який відповідає заданим кількісним і якісним параметрам при дотриманні обмежень на ресурси і терміни. При цьому "менеджмент якості проекту" слід обов'язково розглядати в контексті з якістю управління в цілому, оскільки від професійної кваліфікації проектного менеджера залежить успіх проекту. Це найактуальніше для інвестиційних програм і проектів регіонального та національного розвитку. Чітке визначення цієї категорії, дало можливість об'єктивно охарактеризувати "якість" у контексті проектного менеджменту, що сприятиме подальшим розробкам та доопрацюванням методологічної та методичної бази управління якістю в проектній діяльності публічної сфери.

### Література:

1. Бабенко Е.И. От качественного менеджмента к менеджменту качества проекта / Е.И. Бабенко, Е.П. Кудрявцева / Качество. Инновации. Образование. — 2010. — № 11 (66). — С. 19—26.
2. Батенко Л.П. Управление проектами: навч. посібник [Електронний ресурс] / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с. — Режим доступу: <http://ubooks.com.ua/books/000245/inx.php>
3. Дробітько Н.А. Менеджмент якості проектів / Н.А. Дробітько // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. — 2011. — № 5 (50). — С. 286—291.
4. Ильин В. Концепция управления качеством проекта [Электронный ресурс] / В. Ильин. — Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY15/kukp.htm>

5. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / И.И. Мазур [и др.] / Под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. — 6-е изд., стер. — М.: Издательство "Омега-Л", 2010. — 960 с.: ил., табл. — (Современное бизнес-образование).

6. Муранова Т.Д. Управление качеством инвестиционного проекта / Т.Д. Муранова // Молодой ученый. — 2015. — № 1. — С. 255—258.

7. Петренко Н.О. Управління проектами: навчальний посібник. / Н.О. Петренко, Л.О. Кустрич, М.О. Гоменюк. — К.: "Центр учбової літератури", 2015. — 244 с.

8. Старченко Г.В. Системна модель управління якістю організаційних проектів [Електронний ресурс] / Г.В. Старченко, І.А. Баранюк // Управління розвитком складних систем. — 2011. — № 6. — Режим доступу: <http://journals.uran.ua/urss/article/view/48694/44917>

9. Кас'яненко Д.В. Система управління якістю в органах влади: аспекти теорії та практики: метод. посіб. для керівників та уповноваж. з якості / Д.В. Кас'яненко; Запоріж. центр перепідгот. і підвищ. кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, керівників держ. підприємств, установ та орг. — Запоріжжя: ЗЦППКК, 2014. — 121 с.

10. Управління проектами в публічній сфері: навч. посібн. / Т.М. Безверхнюк, Н.О. Котова, С.А. Попов / За заг. ред. Т.М. Безверхнюк. — Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. — 295 с.

11. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). — Пятое издание — 2013. — Project Management Institute, Inc., 14 Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA.

12. BS ISO 21500:2012 (2012) Guidance on project management [The British Standards Institution 2012. Published by BSI Standards Limited 2012. P. 36].

13. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT): ДСТУ ISO 9000:2015. — [Чинний від 01.01.2017] (Видання офіційне). — Київ ДП "УкрНДНЦ", 2016. — 45 с. — (Державний Стандарт України — видано ISO).

14. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / А. Чемерис / Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO". — К.: ТОВ "Софія-А". — 2012. — 80 с.

15. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах (ISO 10006:2003, IDT): ДСТУ ISO 10006:2005. — [Чинний від 01.01.2007] (Видання офіційне). — К.: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ України, 2007. — 27 с. — (Державний Стандарт України — видано ISO).

16. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT): ДСТУ ISO 9001:2015 [Чинний від 01.07.2016] (Видання офіційне). — К. ДП "УкрНДНЦ", 2016. — 22 с.

17. Постанова Кабінету Міністрів України № 614 "Про запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади" від 11 травня 2006 р. // Офіційний вісник України. — 2006. — № 20.

18. TT Turner, J. Rodney. The Handbook of Project-Based Management. New York. — N.Y.: McGraw-Hill, 1992.

References:

1. Babenko, E.Y. and Kudriavtseva, E.P. (2010), "From quality management to project quality management", Kachestvo. Ynnovatsyy. Obrazovanye, vol. 11 (66), pp. 19—26.

2. Batenko, L.P. Zahorodnikh, O.A. and Lischyn'ska, V.V. (2003), Upravlinnia proektamy [Project management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Drobit'ko, N.A. (2011), "Quality management of projects", Naukovyj visnyk Poltav'skoho universytetu ekonomiky i torhivli, vol. 5 (50), pp. 286—291.

4. Yl'yn, V. (2009), "The concept of project quality management", available at: <http://quality.eup.ru/MATERIALY15/kukp.htm> (Accessed 30 Aug 2017).

5. Mazur, Y.Y. (2010), Upravlenye proektamy : ucheb. posobyе dlia studentov, obuchaiuschykhsia po spetsyal'nosti "Menedzhment orhanyzatsyy" [Project Management], Yzdatel'stvo "Omeha-L", Moscow, Russia.

6. Muranova, T.D. (2015), "Investment project quality management", Molodoj uchenyj, vol. 1, pp. 255—258.

7. Petrenko, N.O. Kustrich, L.O. and Homeniuk, M.O. (2015), Upravlinnia proektamy [Project management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

8. Starchenko, H.V. and Baraniuk, I.A. (2011), "System model of quality management of organizational projects", Upravlinnia rozvytkom skladnykh system, vol. 6, available at: <http://journals.uran.ua/urss/article/view/48694/44917> (Accessed 30 Aug 2017).

9. Kas'ianenko, D.V. (2014), Systema upravlinnia iakistiu v orhanakh vlady: aspekty teorii ta praktyky [Quality management system in government: aspects of theory and practice], ZTsPPKK, Zaporizhzhia, Ukraine.

10. Bezverkhniuk, T.M. Kotova, N.O. and Popov, S.A. (2011), Upravlinnia proektamy v publichniy sferi [Project management in the public sphere], ORIDU NADU, Odessa, Ukraine.

11. Project Management Institute (2013), Rukovodstvo k Cvodu znanyj po upravleniyu proektamy [A Guide to the Body of Knowledge on Project Management], Project Management Institute, Pennsylvania, USA.

12. The British Standards Institution (2012), BS ISO 21500:2012 (2012) Guidance on project management, Published by BSI Standards Limited, London, United Kingdom.

13. Derzhavnyj Standart Ukrainy (2016), Systemy upravlinnia iakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv (ISO 9000:2015, IDT): DSTU ISO 9000:2015 [Quality management systems. Key Terms and Glossary of Terms (ISO 9000: 2015, IDT): DSTU ISO 9000: 2015], DP "UkrNDNTs", Kyiv, Ukraine.

14. Chemerys, A. (2012), Rozroblennia ta upravlinnia proektamy u publichniy sferi: ievropejs'kyj vymir dlia Ukrainy [Project development and management in the public sphere: European dimension for Ukraine], TOV "Sofia-A", Kyiv, Ukraine.

15. Derzhavnyj Standart Ukrainy (2007), Systemy upravlinnia iakistiu. Nastanovy schodo upravlinnia iakistiu v proektakh (ISO 10006:2003, IDT): DSTU ISO 10006:2005 [Quality management systems. Guidelines for quality management in projects (ISO 10006: 2003, IDT): DSTU ISO 10006: 2005], DERZhSPOZhYVSTANDART Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

16. Derzhavnyj Standart Ukrainy (2016), Systemy upravlinnia iakistiu. Vymohy (ISO 9001:2015, IDT): DSTU ISO 9001:2015 [Quality management systems. Requirements (ISO 9001: 2015, IDT): DSTU ISO 9001: 2015], DP "UkrNDNTs", Kyiv, Ukraine.

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2006), Resolution "On introduction of quality management system in executive bodies", Ofitsijnyj visnyk Ukrainy, vol. 20.

18. Turner, T.T. and Rodney, J. (1992), The Handbook of Project-Based Management, McGraw-Hill, New York, USA. *Стаття надійшла до редакції 11.09.2017 р.*