

## **КЕРІВНИК ПРОЕКТІВ У ГАЛУЗІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПРОФЕСІЙНИЙ СТАНДАРТ**

**Гречко Т.К.,**

*к.держ.упр., доцент,*

*Національна академія державного управління*

*при Президентові України,*

*докторант кафедри державного управління*

*та менеджменту*

**Хаджирадєва С.К.**

*д.держ.упр., професор,*

*Національна академія державного управління*

*при Президентові України,*

*професор кафедри державного управління*

*та менеджменту*

*У статті запропоновано професійний стандарт «Керівник проектів у галузі державного управління». Визначено узагальнені трудові функції для трьох рівнів державних службовців: рівень «А»: керівник - стратег (вищий рівень управління), рівень «В»: керівник - тактик (менеджер середньої ланки), рівень «С»: виконавець - спеціаліст (лінійний співробітник). Сформульовані базові знання керівника проектів в області державного управління: знання в області державного управління, управління проектами, знання в області економіки, надпрофесійні знання.*

*Ключові слова: управління проектами, професійний стандарт, керівник проектів у галузі державного управління, трудові функції.*

*В статье предложен профессиональный стандарт «Руководитель проектов в области государственного управления». Определены обобщенные трудовые функции для трех уровней государственных служащих: уровень «А»: руководитель-стратег (высший уровень управления), уровень «В»: руководитель-тактик (менеджер среднего звена), уровень «С»: исполнитель-специалист (линейный сотрудник). Сформулированы базовые знания руководителя проектов в области государственного управления: знания в*

*области государственного управления, управления проектами, знания в области экономики, надпрофессиональные знания.*

*Ключевые слова: управление проектами, профессиональный стандарт, руководитель проектов в области государственного управления, трудовые функции.*

*This paper proposes a professional standard "Project Manager in the field of public administration". Defined generalized labor functions for the three levels of civil servants: the level of "A": director - strategist (the highest level of control), the level of "B": head - tactics (middle manager), the level of "C": artist - specialist (line staff). Formulated a basic knowledge of project managers in public administration: the state of knowledge in the field of management, project management, knowledge economy, above-professional knowledge.*

*Keywords: project management, professional standard, project manager in the field of public administration, labor functions.*

*Постановка проблеми.* На сучасному етапі розвитку України відбувається реформування всіх сфер суспільного життя, що вимагає зміни, в тому числі, і системи державного управління, а в першу чергу, підвищення якості професійної діяльності державних службовців.

Професійна діяльність – це рід праці, слідство її диференціації. Успіх професійної діяльності припускає оволодіння її операційною, організаторською, психологічною та моральною сторонами, а також узагальненими професійними знаннями і готовністю до реалізації оптимальних способів виконання трудових завдань [1].

Державна служба в Україні представляє собою професійну діяльність державних службовців з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг [2].

Об'єктивні процеси розвитку суспільства має у своїй основі професіоналізація діяльності державних службовців. Це тягне зміну трудових функцій у державній службі, які обумовлені новими відносинами влади і людини, держави і громадянина.

На сьогоднішній день таке поняття, як проект, міцно увійшло в суспільно-економічну діяльність держави. Управління проектами в області

державного управління - невід'ємна частина реалізації ініціатив будь-яких масштабів у галузі державного управління .

Сфера державного управління носить міждисциплінарний характер. Державний службовець повинен бути компетентним відразу в декількох областях знання. У першу чергу, державні службовці покликані бути професійними управлінцями, повинні володіти управлінськими знаннями, вміннями, навичками і здібностями. Проте сфера управління проектами вимагає від державних службовців володіти досить спеціалізованими професійними навичками.

Наукові розвідки щодо вищезазначених проблем проводилися такими вітчизняними вченими як: Н. Бушуєва, Ю. Ковбасюк, Т. Маматова, О. Пономаренко, Ю. Шаров та ін. За результатами цих досліджень встановлено, що при управлінні державними проектами та програмами важливо володіти навичками аналізу проекту і знаходження нових можливостей державного розвитку, формувати ефективні портфелі пропозицій при створенні програм державного розвитку, робити оцінку стійкості і адаптаційного потенціалу проекту на основі характеру розподілу ресурсів, оцінювати соціальні ефекти державних проектів і програм, їх потенційну цінність для суспільства та ін. Професійне та якісне управління проектами дозволить підвищити ймовірність досягнення запланованих параметрів проекту (бюджету, термінів і необхідного результату).

Специфіка проектної діяльності в державному управлінні визначається специфікою діяльності державної служби і проявляється в тому, що професійна діяльність державних службовців:

- пов'язана з владою;
- пов'язана з державним масштабом відповідальності за результати проектної діяльності;
- носить комплексний характер, вимагає особливо широкої компетентності в рамках здійснюваних повноважень.

Таким чином, необхідна зміна змісту праці самого державного службовця, поява нових професійних вимог, зростання ступеня складності форм праці - посад, робочих місць.

*Мета статті:* запропонувати професійний стандарт «Керівник проектів в області державного управління», визначити узагальнені трудові функції для трьох рівнів державних службовців, сформулювати базові знання керівника проектів в області державного управління.

*Виклад основного матеріалу.* Робота керівника проектів в області державного управління - це діяльність, що вимагає високої кваліфікації. Для ефективної організації роботи в державних проектах і програмах, державний службовець повинен мати спеціалізовані знання з планування, реалізації, моніторингу та контролю саме державних проектів і програм, володіти навичками використовувати методики, технології та інструментальні засоби управління проектами.

Керівник проекту в області державного управління відповідає за досягнення цілей проекту в рамках, які затверджені замовником бюджету і термінів. Він здійснює управління проектами (планування, організацію виконання, контроль і аналіз відхилень) в області створення та / або введення в експлуатацію державних проектів і програм:

- забезпечує виявлення вимог до державних проектів і програм;
- здійснює оцінку термінів і вартості проекту розробки, введення в експлуатацію та після проектного супроводу державних проектів і програм;
- організовує роботи із забезпечення необхідного рівня якості;
- управляє людськими ресурсами проекту;
- організує і здійснює комунікації між усіма зацікавленими особами проекту, включаючи замовника, користувачів державних проектів і програм, членів команди проекту;
- управляє ризиками проекту;
- управляє закупівлями, включаючи управління субпідрядниками;

- спрямовує роботу команди проекту на досягнення цілей проекту;
- забезпечує проведення задачі результатів проекту замовнику;
- бере участь у вдосконаленні системи управління проектами [3].

Кажучи про функціональні компоненти діяльності, можна визначити узагальнені трудові функції, що дозволить визначити загальну спрямованість змісту навчання і провідну функцію кожного навчального предмета.

При розробці професійного стандарту «Керівник проектів в області державного управління» може бути використаний узагальнений (типовий) класифікатор трудових функцій і трудових дій, який згрупований за функціональним областям.

Посади державних службовців в даному дослідженні поділяються на три рівні залежно від виконуваних функцій і ступеня відповідальності державних службовців:

1) рівень "А" - посади Державного секретаря Кабінету Міністрів України, державних секретарів міністерств, керівників інших центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, урядових органів, їх заступників, заступників голів обласних, Київської міської державних адміністрацій, а також інші посади державних службовців, які здійснюють управління персоналом, фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами;

2) рівень "В" - посади керівників структурних підрозділів Секретаріату Кабінету Міністрів України, керівників структурних підрозділів органів виконавчої влади, голів районних державних адміністрацій, їх заступників, державні службовці, які здійснюють організаційно-розпорядчі та координаційні функції;

3) рівень "С" - посади спеціалістів, консультантів, експертів, помічників, радників, інспекторів, виконавців та інші посади, державні службовці, які здійснюють експертно-аналітичні, консультативно-дорадчі, інспекційні та інші адміністративні функції.

В узагальненому вигляді:

- Рівень «А»: керівник-стратег (вищий рівень управління),
- Рівень «В»: керівник-тактик (менеджер середньої ланки);
- Рівень «С»: виконавець-спеціаліст (лінійний співробітник).

Відповідно до даного підходу для професії «Керівник проектів в області державного управління» були виділені три узагальнених трудових функції, три рівня кваліфікації (рис.1).

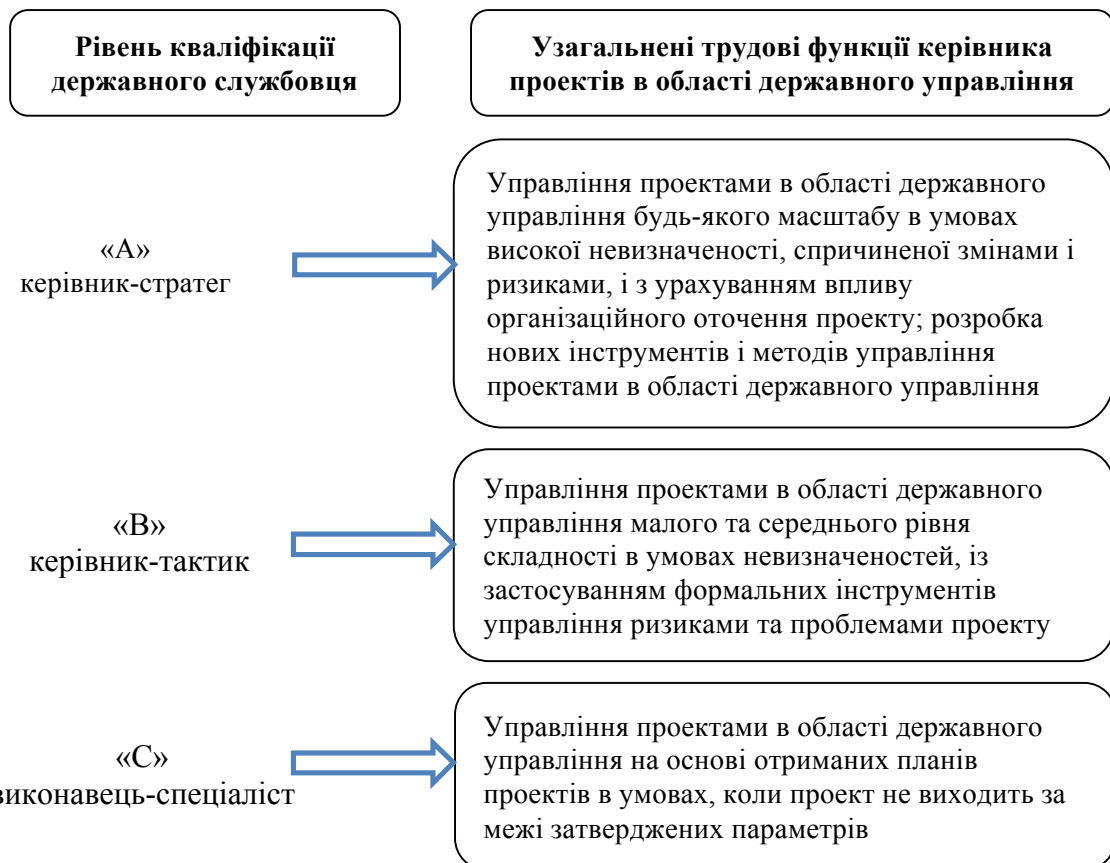


Рис.1. Класифікація узагальнених трудових функцій керівника проектами в області державного управління згідно рівням кваліфікації державних службовців

Визначимо узагальнену трудову функцію для третього рівня кваліфікації, рівня «С»: управління проектами в області державного управління на основі отриманих планів проектів в умовах, коли проект не виходить за межі затверджених параметрів.

На третьому рівні кваліфікації керівник проектів повинен уміти керувати проектами, які були сплановані більш кваліфікованими фахівцями і виконуються без великого діапазону відхилення від запланованих параметрів проекту (зміст, терміни, бюджет) від фактичних, встановлених за фактом аналізу ходу виконання проекту.

На даному рівні кваліфікації роль керівника проекту в області державного управління полягає в організації виконання робіт за проектом, їх декомпозиції (деталізації) при необхідності, наприклад, розподілу однієї роботи на кількох виконавців, отриманню інформації про стан виконання робіт і підготовки звітності для зацікавлених осіб проекту (спонсора проекту, замовника і т.д.). У разі виявлення відхилень від плану роль керівника проектів в галузі державного управління полягає в передачі інформації тому, хто здійснює планування і приймає рішення по відхиленнях; отримання необхідного управлінського впливу (рішення) і подальше управління виконанням запланованих робіт і надання інформації про статус (стан) проекту [3].

Визначимо узагальнену трудову функцію для другого рівня кваліфікації, рівня «В»: управління проектами в області державного управління малого та середнього рівня складності в умовах невизначеностей, із застосуванням формальних інструментів управління ризиками та проблемами проекту.

На другому кваліфікаційному рівні керівник проекту в області державного управління повинен уміти виконувати всі роботи, пов'язані з управлінням проектом, самостійно, а саме:

- забезпечити планування всієї діяльності за проектом, включаючи розробку вимог до вихідної продукції і планів виконання робіт; здійснити узгодження із зацікавленими особами проекту та затвердження розроблених планів;
- організувати виконання робіт по проекту: розподіляти роботи за проектом у відповідності з планами і доступними ресурсами, здійснювати діяльність, спрямовану на своєчасне забезпечення проекту ресурсами з боку їх власників: спонсора проекту, замовника, і т.д.;

– контролювати результати виконаних робіт і проводити план-фактний аналіз на підставі узгоджених планів та фактично отриманих результатів;

– приймати рішення за відхиленнями з розумінням наслідків своїх рішень - як вони позначаються на досягненні цілей проекту; при істотних відхиленнях від плану (вихід за затверджені параметри проекту) - інформування зацікавлених осіб проекту, висунення варіантів дій в умовах відхилень і узгодження остаточного рішення.

Для успішного управління проектом на даному рівні кваліфікації керівник проекту в області державного управління повинен володіти формальним інструментарієм управління змінами проекту, ризиками та проблемами проекту для того, щоб контролювати повною мірою хід виконання проекту в умовах невизначеностей, які, як правило, і з'являються в оточенні проекту в силу виникнення запитів на зміну і наявності ризиків, які є слідство не повної інформації по проекту [3].

Визначимо узагальнену трудову функцію для другого рівня кваліфікації, рівня «А»: управління проектами в області державного управління будь-якого масштабу в умовах високої невизначеності, спричиненої змінами і ризиками, і з урахуванням впливу організаційного оточення проекту; розробка нових інструментів і методів управління проектами в області державного управління.

На першому рівні кваліфікації керівник проектів в області державного управління повинен вміти управляти проектами в області державного управління будь-якого масштабу та рівня складності. При цьому крім управління змінами та ризиками в проекті керівник проекту повинен вміти ефективно управляти факторами зовнішнього середовища - організаційного оточення проекту, тобто, вміти планувати і організовувати досягнення цілей проекту в умовах даних конкретних ресурсів і обмежень за деякими параметрами проекту (термінами або бюджету). Вміти ефективно управляти проектами, які мають різні наперед задані обмеження в частині своїх ключових параметрів: термінів, бюджету, змісту, ресурсів і т.д.



Крім того на даному рівні кваліфікації керівник проекту в області державного управління повинен уміти розробляти нові інструменти і методи управління проектами в суміжних управлінських дисциплінах (наприклад, управління персоналом, управління якістю, управління фінансами і т.д.) в інститутах державної служби, які (інструменти) необхідні для ефективного управління проектами в області державного управління. Розробка нових інструментів і методів повинна вестися на основі знань в галузі управління проектами і досвіду, який отриманий в ході управління проектами в області державного управління. Така робота вкрай важлива для збору, узагальнення та передачі отриманого досвіду і знань іншим фахівцям в галузі управління [3].

Керівник проектів в області державного управління повинен володіти базовими знання: в області державного управління, управління проектами, в області економіки, надпрофесійними знаннями (рис.2).

Базові знання в області управління проектами [4, 5, 6]:

- управління інтеграцією: експертні оцінки, устав проекту, запити на зміну;
- управління змістом проекту: експертні оцінки, ієрархічна структура робіт (ICP), декомпозиція, матриця відповідності, аналіз продукту, пошук альтернатив, семінари з участю модератора;

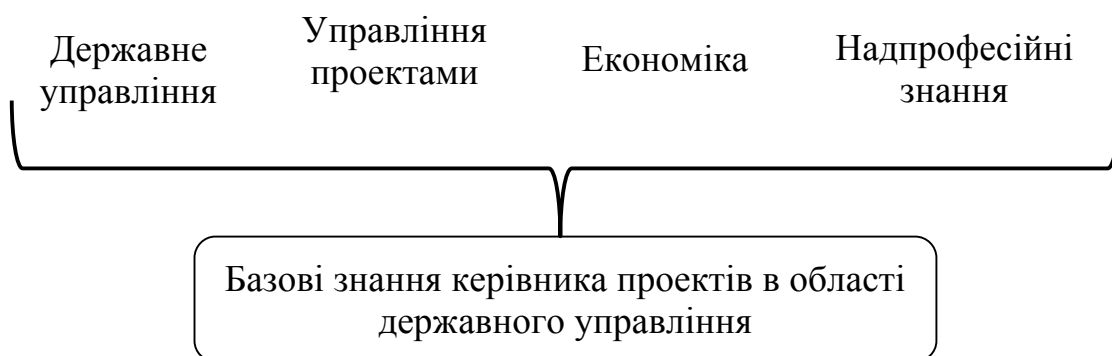


Рис.2. Базові знання керівника проектів в області державного управління

- управління термінами проектів: декомпозиція, аналіз резервів, експертні оцінки, шаблони сітьових діаграм, метод «хвилі, що набігає», метод

діаграм передування, типи залежностей між роботами, застосування випередження та затримок, аналіз альтернатив, оцінка «знизу доверху», аналіз мережі, метод критичного шляху, метод критичного ланцюга, параметрична оцінка, оцінка по трьох крапкам, стиск розкладу, аналіз сценаріїв «що якщо», вирівнювання ресурсів;

– управління витратами в проектах: експертні оцінки, оцінка по аналогам, параметрична оцінка, оцінка по трьох крапкам, оцінка «знизу доверху», управління освоєним обсягом, індекс продуктивності до завершення, підсумовування вартості, вартість якості, аналіз резервів;

– управління якістю: порівняльний аналіз витрат і вигод, бенчмаркінг, вибіркові оцінки, причинно-наслідкові діаграми, контрольні карти, гістограми, діаграма Парето, діаграми тренду, діаграми розкиду, метрики якості, аудит якості, аналіз процесів;

– управління персоналом проекту: організаційні діаграми і посадові інструкції, теорія організації, налагодження зв'язків і переговори, віртуальні команди, команда проекту, міжособистісні відносини, методи мотивації та стимулювання персоналу проекту, оцінка ефективності роботи персоналу проекту, врегулювання конфліктів;

– управління комунікаціями в проекті: аналіз зацікавлених сторін проекту, експертні оцінки, аналіз вимог до комунікацій, технології, методи та моделі комунікацій, міжособистісні відносини, методи розповсюдження інформації;

– управління ризиками: аналіз документації, збір інформації, аналіз припущень і контрольних списків, SWOT-аналіз, експертні оцінки, методи якісної і кількісної оцінки ризиків, стратегії реагування на негативні і позитивні ризики, стратегії реагування на можливі втрати, переоцінка ризиків, аудити ризиків, аналіз відхилень і тенденцій;

– управління закупівлями проекту: система управління договорами, методи оцінки пропозицій постачальників, пошук в Інтернеті, перевірки та аудити виконання договорів, управління претензіями, системи розрахунків.

Базові знання в області економіки: формування та механізми ринкових процесів, основи фінансового обліку та бюджетування, основи управлінського обліку, основи податкового законодавства.

Базові знання в галузі державного управління

– основи теорії управління: основи організаційної діагностики, інструменти і методи моделювання бізнес-процесів, основи реінжинірингу бізнес-процесів, основи операційного менеджменту, включаючи: менеджмент якості, управління персоналом;

– соціологія;

– психологія;

– основи права та чинного законодавства.

Надпрофесійні знання: українська мова та культура мови, правила ділового листування, іноземна мова (читання і розуміння спеціальної літератури), логіка, інформаційні технології.

*Висновки.* У зв'язку з розповсюдженням в державному управлінні проектно-орієнтованого управління, з'явилася необхідність зміни трудових функцій державних службовців. В результаті визначено узагальнені трудові функції для трьох рівнів державних службовців і сформульовані базові знання керівника проектів в області державного управління: знання в області державного управління, управління проектами, знання в області економіки, надпрофесійні знання.

Основні напрямки подальшого дослідження: визначити типи організацій та можливості інтеграції в них учасників проектів, в цій системі означити до якого типу відноситься інститут державної служби та статус керівника проектів в області державного управління. На основі результатів даного дослідження розробити трудові функції і трудові дії керівника проектів в області державного управління, згідно типовому класифікатору.

Слід відзначити, що від того наскільки державні службовці професійні, компетентні, наскільки вони відповідають вимогам сучасного розвитку

суспільства і залежатиме результат роботи не тільки конкретного державного органу влади та управління, а й усієї системи державного управління.

*Список використаних джерел:*

1. Дьяченко М.И. Краткий психологический словарь: Личность, образование, самообразование, профессия / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, - Мн.: "Хэлтон", 1998.-398с.
2. Про державну службу: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 26, ст.273
3. Профессиональные стандарты в области ИТ / Ассоциация предприятий компьютерных и информационных технологий (АП КИТ). –режим доступа: <http://www.apkit.ru/committees/education/meetings/standarts.php>
4. Керівництво з питань визначення компетентності й сертифікації українських професіональних керівників і фахівців з управління проектами КСВ (ua)/ С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, В.Ю. Биков, В.Д. Шпильовий. – К., 2000. – 84 с.
5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Project Management Institute. - Четвертое издание. - PMI, USA, 2008. – 463 с.
6. ICB - IPMA Competence Baseline. Version 3.0. / IPMA Editorial Committee: Gilles Caupin, Hans Knoepfel, Gerrit Koch, Klaus Pannenbäcker, Francisco Pérez-Polo, Chris Seabury with the input of our Member Associations. / International Project Management Association. 2006. -212 с.