Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019). Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 5.

DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.20

УДК 35.78:33.02

О. І. Тюпа,

аспірант, Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

ORCID ID: https://orcid.org/https:// 0009-0003-9369-731X

МІСЦЕ І РОЛЬ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

O. Tiupa,

Postgraduate student, National Aviation University, Kyiv, Ukraine

THE PLACE AND ROLE OF PROJECT MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES IN MODERN CONDITIONS

Визначено, що підвищення конкурентоспроможності України у світовій економіці за рахунок розвитку інноваційного потенціалу, досягнення високого рівня якості життя населення в умовах обмеженості ресурсів, запити суспільства на ефективні моделі державного управління та взаємодії з громадянами зумовлюють необхідність впровадження нових підходів, що забезпечують стійкий розвиток країни та результативність досягнення показників у всіх сферах життя суспільства. Проектний менеджмент заклав підстави для нової управлінської ідеології, здатної змінити принципи як прийняття управлінських рішень, а й досягнення

пріоритетних цілей у суспільному розвиткові, характер і стиль управлінської діяльності, пов'язані з формуванням інноваційної культури та якісно іншого кадрового потенціалу.

Зазначено, що проектний менеджмент і його інструментарій почав застосовуватися в середині минулого століття і добре зарекомендував себе у реалізації проектів, що стосуються різних сфер діяльності, у тому числі у виконанні планів та програм таких країн як США, Японія, Великобританія, Китай та багато інших. Сильні сторони проектного управління пов'язані з тим, що він дозволяє здійснювати контрольні функції якості виконання наміченого, своєчасності і витратами, тобто за всіма зацікавленими параметрами проектів. Реалізація проектного менеджменту в органах державної влади передбачає діяльність за двома ключовими напрямами: державне проектування (вибір стратегічних цілей та пріоритетів, формування портфеля проектів національного масштабу, визначення ресурсів для їх реалізації та закріплення в національному бюджеті) та створення державного механізму управління проектами (формування інституційного дизайну проектного управління у системі органів державної влади національного та регіонального рівня, інституційне закріплення та нормативна уніфікація етапів проектної діяльності: підготовка, реалізація, завершення, оцінка). При впровадженні проектного менеджменту державні органи можливе величезне різноманіття викликів і ризиків. Проектний менеджмент у державному секторі, втілений у межах адміністративних реформ сучасних країн, став однією з ефективних методів громадського управління, сприяють досягненню стратегічних пріоритетів у різних галузях соціального сектора. Держави, які пішли шляхом використання можливостей проектного менеджменту для вирішення завдань державної політики, демонструють різні за своїми організаційно-структурними та змістовними характеристиками практики проектної діяльності.

It was determined that increasing the competitiveness of Ukraine in the world economy due to the development of innovative potential, achieving a high level of quality of life of the population in conditions of limited resources, society's requests for effective models of public administration and interaction with citizens necessitate the introduction of new approaches that ensure sustainable development of the country and effectiveness achievement of indicators in all

spheres of social life. Project management laid the foundations for a new management ideology capable of changing the principles of both management decision-making and the achievement of priority goals in social development, the nature and style of management activities, associated with the formation of an innovative culture and a qualitatively different personnel potential.

It is noted that project management and its tools began to be used in the middle of the last century and have proven themselves well in the implementation of projects related to various spheres of activity, including in the implementation of plans and programs of such countries as the USA, Japan, Great Britain, China and many others. The strengths of project management are related to the fact that it allows you to perform control functions of the quality of planned execution, timeliness and costs, that is, according to all interested project parameters. The implementation of project management in state authorities involves activities in two key directions: state planning (selection of strategic goals and priorities, formation of a portfolio of national-scale projects, determination of resources for their implementation and consolidation in the national budget) and creation of a state project management mechanism (formation of institutional design project management in the system of state authorities at the national and regional level, institutional consolidation and regulatory unification of project activity stages: preparation, implementation, completion, evaluation). A huge variety of challenges and risks are possible when implementing project management by state bodies. Project management in the public sector, implemented within the administrative reforms of modern countries, has become one of the effective methods of public management, contributing to the achievement of strategic priorities in various areas of the social sector. States that have followed the path of using the capabilities of project management to solve the problems of state policy demonstrate different organizational, structural and substantive characteristics of the practice of project activity.

Ключові слова: *проектний менеджмент, моделі державного управління, публічне управління, розвиток інноваційного потенціалу, державне проектування.*

Keywords: *project management, models of public administration, public administration, development of innovative potential, public design.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ. Науковий інтерес до проблеми впровадження та реалізації проектного підходу у системі органів державної влади обумовлений динамікою суспільно-політичних та соціально-економічних процесів в Україні. Підвищення конкурентоспроможності України у світовій економіці за рахунок розвитку інноваційного потенціалу, досягнення високого рівня якості життя населення в умовах обмеженості ресурсів, запити суспільства на ефективні моделі державного управління та взаємодії з громадянами зумовлюють необхідність впровадження нових підходів, що забезпечують стійкий розвиток країни та результативність досягнення показників у всіх сферах життя суспільства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ. Проблемам визначення місця і роль проектного менеджменту в діяльності органів публічного управління у сучасних умовах присвячені дослідження чимало праць науковців, серед них можна виокремити певні роботи, саме: У працях Gomesa [1], Webster [2] досліджено фактори, що сприяють успіху проектів. У роботах інших вчених Baker [3], Shenhar [4], Pinto [5], DeWit [6], Munns [7], що досліджували дані питання, наводиться безліч прикладів успішних і невдалих проектів, що не виправдали надії або з несподіваними поворотами при їх виконанні.

У роботі Patanakul [8] вивчено складності здійснення урядових проектів та програм, які потребують планування, координацій та співробітництва через процеси управління проектами, сильні командні зусилля та участь кількох зацікавлених сторін. Багато в чому реалізація названих рішень пов'язується з використанням методології проектного управління, в основі якої лежить дотримання принципів Магічного трикутника проекту (потрійне обмеження): «якість – терміни – бюджет». Крім перерахованого опрацьовуються питання контролю та ступінь відповідальності за результати виконання обсягів робіт Patanakul [8].

МЕТА СТАТТІ є виявлення ключових факторів проектного менеджменту та з’ясування їх ролі в діяльності органів публічного

управління у сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ. Проектний менеджмент і його інструментарій почав застосовуватися в середині минулого століття і добре зарекомендував себе у реалізації проектів, що стосуються різних сфер діяльності, у тому числі у виконанні планів та програм таких країн як США, Японія, Великобританія, Китай та багато інших. Сильні сторони проектного управління пов'язані з тим, що він дозволяє здійснювати контрольні функції якості виконання наміченого, своєчасності і витратами, тобто за всіма зацікавленими параметрами проектів.

Досвід Китаю показує, що, застосовуючи проектний менеджмент, економіка країни перетворюється, що дозволяє їй стати в один ряд із державами, з якими змушені рахуватися наддержави світу. Знання зарубіжного досвіду впровадження проектного менеджменту державні органи необхідне у тому, щоб заздалегідь врахувати можливі позитивні чи негативні чинники тієї чи іншої проекту під час його впровадженні, оскільки державні органи різних країн за своєю функціональністю та здійснюваної діяльності багато в чому мають схожі риси.

Проектний менеджмент набуває все більшого поширення як спосіб забезпечення паритетних позицій на ринку. Визначення менеджменту як «мистецтво досягнення цілей в умовах обмеженості ресурсів», дане Террі Гібсоном, відомим сучасним фахівцем у галузі управління, можна повною мірою віднести до проектного управління. Саме в цьому полягає формула успіху цієї технології: правильне управління проектами, слідуючи шляхом створення та впровадження інновацій у найрізноманітніших сферах економіки та виробництва, дозволяє грамотно планувати та успішно реалізовувати проекти, оптимізуючи витрати тимчасових, грошових та людських ресурсів, не відхиляючись при цьому від запланованої якості кінцевого продукту проекту.

Якщо організації вклали значні кошти в технології, сподіваючись отримати конкурентні переваги в умовах сучасного динамічного ринку, то

вони повинні проводити значні зміни та впровадження нових практик, адаптованіших до реальності, включаючи використання підходів управління проектами. Традиційні організаційні структури дуже жорсткі і бюрократичні, вони можуть швидко чи точно реагувати на постійні зміни бізнес середовища. У зв'язку з цим необхідний пошук кращого використання та контролю існуючих ресурсів та можливостей. Управління проектом вимагає розробки організаційних стратегій шляхом зміцнення професійних навичок та можливостей, що представляє інтерес для проведення досліджень з метою визначення факторів, що сприяють успішній реалізації проектів [1].

Зміст проекту має здійснюватись відповідним комітетом з прозорим прийняттям рішень. Цю рекомендацію підтримують деякі вчені [2], які вважають, що хороше управління чинниками успіху цьому етапі необхідно у тому, щоб сформувати міцну основу для успіху всього проекту. При визначенні проекту та його масштабів Комітет повинен враховувати всі аспекти оцінки проекту, зокрема аналіз зацікавлених сторін, економічний аналіз, фінансовий аналіз та соціальний аналіз. Цьому важливому завданню має бути приділено достатньо часу.

Теоретичні витоки обґрунтування застосування проектного менеджменту в реалізації державної політики закладені в концепції нового державного менеджменту (New Public Management), авторами якої стали П. Окойн і К. Худ. Впровадження нового державного менеджменту ґрунтується на адаптації успішних управлінських бізнес-технологій у суспільному секторі, дозволяючи долати неефективність традиційної веберіанської бюрократичної моделі державного управління. Відповідно до цієї концепції держава є інститутом ринкової участі агентських відносин, яке роль у тому, ніж надавати громадські послуги, а організувати цей процес, мобілізуючи ресурси суспільства. Ключова функція «адміністрування», заснованого на ієрархічних засадах, замінюється функцією керівництва як способу управління економічним та соціальним розвитком країни», що дозволяє залучати до вирішення завдань державної політики бізнес та інститути

громадянського суспільства, заохочувати оригінальні ідеї щодо залучення ресурсів недержавного сектора. Вимога ефективності та результативності стає базовим принципом, що має відображення в економічній (співвідношення витрат та результатів), соціальної (якість державних послуг, що забезпечують задоволення суспільних потреб) та організаційної (консолідація ресурсів громадського сектору для вирішення стратегічних пріоритетів державної політики) формах. При впровадженні проектного менеджменту державні органи можливе величезне різноманіття викликів і ризиків (Табл.1).

Таблиця 1. Проблеми (ризики) впровадження системи проектного менеджменту, шляхи їх вирішення

Проблеми переходу до системи проектного менеджменту	Ознаки наявності проблем	Шляхи вирішення проблем
Небажання державних службовців залишати зону комфорту.	Відсутність мотивації до змін та покращень.	Проведення відповідних курсів підвищення кваліфікацій із подальшим проведенням атестацій.
Бюрократія і орієнтованість дотримання всіх необхідних формальних процесів, а чи не досягнення кінцевого результату.	Відсутність позитивних результатів та покращень	Зменшення повноваження або перерозподіл функції та повноваження держслужбовців.
Недостатня компетенція державні органи.	Відсутність повноважень у прийнятті рішень та виконанні тих чи інших функцій	Реструктуризація державні органи чи перерозподіл функції та повноваження державні органи. Надання нових повноважень та функцій.

Джерело: розроблено автором

На нашу думку, необхідно знайти межу між проблемами, які можуть виникнути в процесі впровадження проектного менеджменту в систему державних органів від класичних проблем, які виявляються всередині життєвого циклу проекту. Невиявлення та усунення проблем впровадження

докорінно може позбавити можливості здійснити проект у тому чи іншому державному органі. Оскільки повноваження та функції державних органів закріплено нормативно-правовими актами, займатися не властивими їм видами діяльності заборонено на законодавчому рівні. Просто так взяти та розпочати проектне управління не вийде. У цьому полягає складність впровадження проектного управління державні органи. Тільки після виконання всіх необхідних організаційно-підготовчих робіт можна впроваджувати проектний менеджмент у державні органи та сміливо приступати до здійснення проекту.

ВИСНОВКИ. Проектний менеджмент у державному секторі, втілений у межах адміністративних реформ сучасних країн, став однією з ефективних методів громадського управління, сприяють досягненню стратегічних пріоритетів у різних галузях соціального сектора. Держави, які пішли шляхом використання можливостей проектного менеджменту для вирішення завдань державної політики, демонструють різні за своїми організаційно-структурними та змістовними характеристиками практики проектної діяльності. Однак, незважаючи на інституційну поліваріативність, успішні практики впровадження проектного менеджменту спричиняють якісну трансформацію системи державного управління, в тому числі й України, яка характеризується:

– новими принципами цілепокладання, з орієнтацією на кінцеві результати, з вирішенням проблемних ситуацій у регіонах (а не на освоєння бюджетних коштів);

– перебудовою процесів прийняття державних рішень, що поєднує процесний (лінійно-функціональний) та проектний (нелінійний) підходи;

– формуванням багаторівневої системи комунікацій публічного управління, що включає міжвідомчу взаємодію всередині адміністративної системи, а також взаємодію з бізнес-спільнотою, інститутами громадянського суспільства, що забезпечує формування та життєздатність «команд змін» у регіонах;

– тиражуванням успішних практик в інших регіонах з максимальною адаптацією їх до ресурсних та факторних умов локальних територій та спільнот;

- створенням нового механізму рекрутування кадрів в систему державного управління, що відповідають потребам інноваційного розвитку як економічного, так і суспільного секторів, тобто наповнює нову інституційну модель кадровими ресурсами, здатними її розвивати.

При цьому системоутворюючим ресурсом, що формує екосистему громадського управління, що виходить за межі адміністративної системи, стає людський капітал, що забезпечує її відтворення та ефективність.

Література

1. Gomesa J., Romão M. Improving project success: A case study using benefits and project management. 2016. Volume 100, 489-497.
2. Webster G. Project definition – the missing link. Industrial and Commercial Training. 1999. 31(6), 240–244.
3. Baker B.N., Murphy D.C., Fisher D. Factors affecting project success. Project Management Handbook. 1998. 902-919.
4. Shenhar A., Dvir D., Guth W., Lechler T., Patanakul P., Poli M., Stefanivic J. What is project strategy // Proceedings of 2005 Annual Meeting of Academy of Management. Honolulu, Hawaii, USA. 2005.
5. Pinto J.K., Slevin D.P. Critical success factors in R&D projects // *Research Technology Management*. 1989. 32(1):31-35.
6. De Wit A. Measurement of project success // *International Journal of Project Management*. 1988. Volume 6, Issue 3, 164-170.
7. Munns A.K., Bjeirmi B.F. The role of project management in achieving project success //*International Journal of Project Management*. 1996. Volume 14, Issue 2, 81-87.
8. Patanakula P., Kwakb Y.H., Zwikaelc O., Liu M. What impacts the performance of large-scale government projects? // *International Journal of Project Management*. 2014. 34(3):452-466.

References

1. Gomesa, J. and Romão, M.(2016), “Improving project success: A case study using benefits and project management”, Procedia Computer Science, Vol. 100, pp. 489-497.
2. Webster, G. (1999), “Project definition – the missing”, linkIndustrial and Commercial Training, vol. 31(6), pp. 240–244.
3. Baker, B.N., Murphy, D.C. and Fisher, D. (1998), “Factors affecting project success”, Project Management Handbook, pp. 902-919.
4. Shenhar, A., Dvir, D., Guth, W., Lechler, T., Patanakul, P., Poli, M. and Stefanivic, J. (2005), “What is project strategy”, Proceedings of 2005 Annual Meeting of Academy of Management, Honolulu, Hawaii, USA.
5. Pinto, J.K. and Slevin, D.P. (1989), “Critical success factors in R&D projects”, Research Technology Managemen, vol. 32(1), pp. 31-35.
6. De Wit, A. (1988), “Measurement of project success”, International Journal of Project Management, Vol. 6, Issue 3, pp. 164-170.
7. Munns, A.K. and Bjeirmi, B.F.(1996), “The role of project management in achieving project success”, International Journal of Project Management, Vol. 14, Issue 2, pp. 81-87.
8. Patanakula, P., Kwakb, Y.H., Zwikaelc, O. and Liu, M.(2014), “What impacts the performance of large-scale government projects?”, International Journal of Project Management, vol. 34(3), pp. 452-466.

Стаття надійшла до редакції 08.05.2024 р.