

УДК 338

## Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні

**Лучко Г.Й.**

кандидат економічних наук,  
асистент кафедри технологій управління  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Лебідь Т.В.**

старший викладач кафедри технологій управління  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Когут І.В.**

старший викладач кафедри технологій управління  
Національного університету «Львівська політехніка»

У статті обґрунтовано потребу вітчизняного ринку праці у висококваліфікованих фахівцях у сфері управління проектами. Досліджено стан підготовки фахівців з управління проектами в Україні. Виділено найважливіші проблеми, пов'язані з аспектами функціонування ринку освітніх послуг, які гальмують розвиток проектного менеджменту в Україні. Запропоновано шляхи вирішення зазначених проблем.

**Ключові слова:** проект, управління проектами, інновації, освіта.

Лучко Г.Й., Лебідь Т.В., Когут І.В. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УКРАИНЕ

В статье обоснована потребность отечественного рынка труда в высококвалифицированных специалистах в сфере управления проектами. Исследовано состояние подготовки специалистов по управлению проектами в Украине. Выделены важнейшие проблемы, связанные с аспектами функционирования рынка образовательных услуг, которые тормозят развитие проектного менеджмента в Украине. Предложены пути решения указанных проблем.

**Ключевые слова:** проект, управление проектами, инновации, образование.

Luchko H.Y., Lebid T.V., Kogut I.V. CURRENT STATE AND PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF PROJECT MANAGEMENT IN UKRAINE

The article proved the need of the domestic labor market for highly qualified specialists in the project management field. The state of training specialists in project management in Ukraine was studied. The key issues related to the education market aspects that impede the project management development in Ukraine are highlighted. Also, the solutions of these problems are proposed.

**Keywords:** project, project management, innovation, education.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Із переходом України до ринкової економіки, глобалізацією світових ринків, посиленням конкуренції перед вітчизняними підприємствами постало завдання пошуку нових шляхів забезпечення довгострокового існування та успіху. Запорукою досягнення успіху в боротьбі з конкурентами є реалізація інноваційних проектів.

У сучасних умовах уміння управляти проектами є вимогою часу. Згідно з дослідженнями, застосування стандартних проектних технологій у великих проектах (якщо вартість цих технологій від 2% до 10% обсягу бюджету проекту) дає змогу досягти економічного ефекту від 15% до 20% [1]. Саме

тому не лише великі корпорації, але й малі підприємства потребують керівників проектів, які будуть здатні успішно реалізувати їх нові бізнес-ідеї. Для впровадження методології проектного управління на кожному підприємстві та організації необхідні грамотні кадри – професіонали з управління проектами, які б забезпечили кваліфіковане управління і реалізацію проектів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням вивчення та впровадження методології управління проектами присвячено наукові праці таких вітчизняних і зарубіжних учених: С.Д. Бушуєва, Н.С. Бушуєвої, І.В. Чумаченка, В. Верби, В. Рача, Н. Чухрай, Р. Фещура, Л.О. Збаразької, Л.В. Ноз-

дріної, Л.П. Батенко, К. Грея, Е. Ларсона, Р. Арчибальда та багатьох інших [1; 3–5; 7]. Незважаючи на прискіпливу увагу науковців до даної тематики, теоретичні засади розвитку вітчизняних підприємств на основі використання проактивних інструментів залишаються актуальними і потребують подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є аналіз потреби вітчизняного ринку праці у компетентних фахівцях з управління проектами та стану підготовки проектних менеджерів, визначення проблем, які гальмують розвиток проектного менеджменту як професії в Україні.

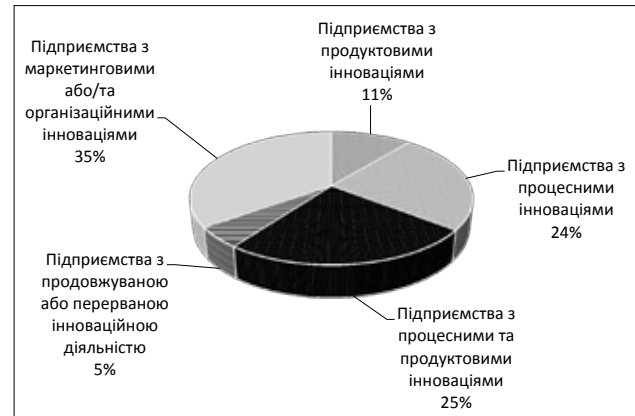
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перманентні зміни в економіці країни під впливом як глобальних, так і внутрішніх чинників протягом багатьох років зумовлюють необхідність пошуку вітчизняними підприємствами нових інструментів для забезпечення їх сталого розвитку. Напрямом такого розвитку може бути впровадження інновацій та сучасних методологій управління в діяльність підприємств.

Широке застосування проектного підходу до розвитку підприємств зумовили ефективність проектних інструментів та їх універсальність. У сучасних умовах господарювання інструменти проектного менеджменту дають змогу адаптуватися підприємству до умов бізнес-середовища, знизити рівень невизначеності та забезпечити стійкий розвиток підприємства. За кордоном і в Україні організації все активніше звертаються до проактивного розвитку, що передбачає здійснення проектних дій для активної зміни бізнес-середовища в умовах нестабільності. Інструментом таких дій виступає програма розвитку, що включає в себе групи проектів [1].

Упровадження проектного менеджменту на підприємствах стикається з низкою проблем, а саме: нестачею сертифікованих фахівців із проектного менеджменту на ринку праці; відсутністю досвіду управління розвитком організацій у менеджерів підприємств; недостатньою мотивацією до впровадження інноваційних інструментів у діяльність організацій: опором нововведенням через відсутність формалізації та неефективність організаційних структур управління; низьким рівнем довіри до консалтингових організацій та навчальних закладів через недосконалу конкуренцію на ринку.

Так, результати дослідження Державної служби статистики свідчать, що впродовж

2012–2014 рр. частка підприємств, які займалися інноваційною діяльністю, становила 14,6%. Відзначимо, що серед інноваційно активних підприємств протягом 2012–2014 рр. (рис. 1) технологічні інновації здійснювали 65%, а нетехнологічні – 35% (маркетингові та/або організаційні інновації) [4].



**Рис. 1. Структура інноваційно активних підприємств за видами здійснюваних інновацій**

На жаль, серед джерел фінансування інноваційної діяльності витрати на інновації переважно здійснювалися за рахунок власних коштів (понад 90% загального обсягу фінансування в 2014 р. та близько 97% у 2015 р.), частка ж бюджетних коштів у 2015 р. становила лише 0,4% [4]. Безумовно, це було вагомим фактором, який гальмував процес упровадження інновацій на підприємствах. Також встановлено існування прямого зв'язку між розміром підприємства та його рівнем інноваційності, оскільки для впровадження інновацій необхідно мати певну кількість персоналу, задіяного у виконанні наукових досліджень і розробок. Саме тому найвища частка як технологічно активних, так і нетехнологічно активних підприємств була серед великих підприємств.

Доцільно відзначити, що для впровадження інновацій в Україні протягом 2012–2014 рр. понад 10% підприємств співпрацювали з науковими організаціями (консультантами, комерційними лабораторіями, університетами та іншими вищими навчальними закладами та науково-дослідними інститутами) [4]. Кожне п'яте підприємство проводило навчання та підготовку персоналу для розроблення та/або впровадження ними нових або значно вдосконалених продуктів і процесів.

Застосування проектного підходу дає змогу віднайти нові шляхи для забезпечення ефективної діяльності підприємств та підви-

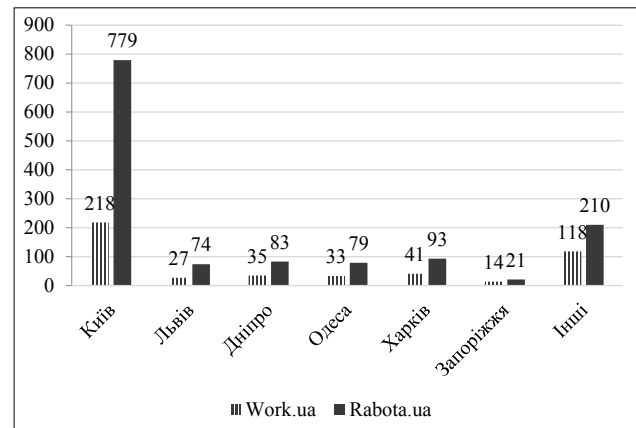
щення їх конкурентоспроможності в динамічних ринкових умовах. Компанії, які використовують проектне управління, генерують більше прибутку, а також істотно скорочують терміни і витрати на реалізацію своїх проектів. Саме тому в умовах сучасного ринку України все гостріше стає потреба у висококваліфікованих компетентних фахівцях у сфері управління проектами та в їх професіоналізації.

Результати діяльності будь-якого підприємства залежать від рівня підготовки його персоналу і, відповідно, від стану освітньої сфери, від її спроможності задовольняти потреби сучасного ринку, реальної економіки, суспільства у цілому і кожної особистості зокрема. У сучасному вітчизняному класифікаторі професій такі фахівці отримали назву керівників проектів та програм. У контексті цього доцільно проаналізувати наявний попит та пропозицію на фахівців з управління проектами в Україні та за кордоном.

Професіонали в галузі управління проектами високо цінуються на світовому ринку. За результатами досліджень Інституту проектного менеджменту PMI (Project Management Institute), середньорічна заробітна плата у 34 досліджуваних країнах у 2015 р. становила 81 тис. дол. США. Країною з найвищою середньорічною зарплатою проектних менеджерів (130 тис. дол. США) є Швейцарія, а країною з найнижчою середньорічною зарплатою є Єгипет (19,602 дол. США). До прикладу, у Франції фахівці з управління проектами в середньому за рік отримували 63 533 дол. США, у Німеччині – 87 245 дол. США, у Польщі – 38 966 дол. США [7].

Професія проект-менеджера є затребуваною в багатьох галузях. Основними з них є ІТ-технології (зокрема, рід час розроблення конкретних видів програмного забезпечення), архітектура (тут кожен новий об'єкт будівництва – новий проект), машинобудування (під час упровадженні нового обладнання або початку виробництва нової моделі товарів), страхова та банківська сфери (під час упровадженні нових стандартів або технологій роботи) та ін.

У пропозиціях роботи вітчизняних кадрових агенцій віднедавна з'явилися вакансії із назвою керівника чи менеджера проекту. Розміщені дані щодо пропозицій вакансій на посаду проектного менеджера у містах України на сайтах пошуку роботи Work.ua та Rabota.ua за лютий-березень 2017 р. (рис. 2) свідчить про зростання попиту на кваліфікованих фахівців з управління проектами.



**Рис. 2. Кількість вакансій менеджера проектів, розміщених на сайтах пошуку роботи, лютий-березень 2017 р.**

Як бачимо, професія менеджера проектів є достатньо затребуваною в Україні, існує попит на кваліфікованих фахівців, які б могли забезпечити реалізацію конкретних інноваційних проектів.

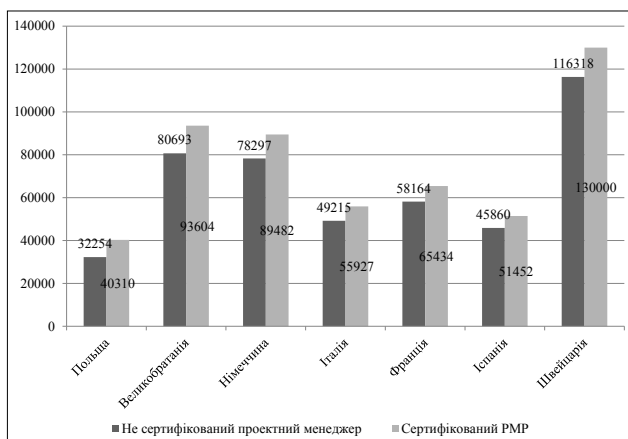
В Україні управління проектами – досить молода галузь знань. Тут існують дві категорії проектних менеджерів: сертифіковані проектні менеджери та менеджери з відповідною профільною освітою (зазвичай випускники ВНЗ зі спеціальності «Управління проектами»). Велике значення у світі має сертифікація проектних менеджерів як підтвердження досвіду та компетенцій, а також підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Останнім часом ця тенденція поширюється і на Україну, переважно це стосується іноземних компаній, що працюють на ринку.

Сертифікацією вітчизняних фахівців займається Українська асоціація управління проектами «УКРНЕТ» UPMA (Ukrainian Project Management Association), яка з 1993 р. є членом Міжнародної організації управління проектами IPMA (International Project Management Association) – світового лідера у сфері управління проектами.

Міжнародна асоціація управління проектами більше десяти років тому почала розробляти та здійснювати оцінювання компетенцій проектних менеджерів. На основі розроблених IPMA міжнародних вимог до компетентності фахівців з управління проектами Українською асоціацією управління проектами систематизовано та викладено з урахуванням специфіки українського ринку основи професійних знань та систему оцінювання компетентності проектних менеджерів National Competence Baseline (NCB) [3]. На даний момент Українською асоціацією управління проектами вже

сертифіковано більше 400 професійних проектних менеджерів.

Також є можливість сертифікації проектних менеджерів на кваліфікацію PMP (Project Management Professional) на основі бази знань у галузі проектного менеджменту PMBOK (Project Management Body of Knowledge), стандарту США з 1997 р., який розроблений та підтримується Інститутом проектного менеджменту PMI® (The Project Management Institute). Результати дослідження PMI [6] свідчать про те, що сертифіковані менеджери (PMP) у світі отримують заробітну плату на 20% вище, ніж несертифіковані (рис. 3).

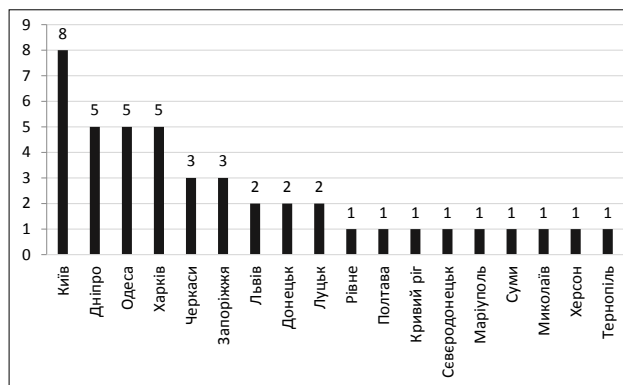


**Рис. 3. Середній рівень заробітної плати залежно від наявності сертифікату PMP в європейських країнах (дол. США)**

Розроблені UPMA національні вимоги щодо компетенцій проектних менеджерів NCV покладені в основу методологічного забезпечення сертифікації майбутніх фахівців та освітнього процесу у вітчизняних ВНЗ.

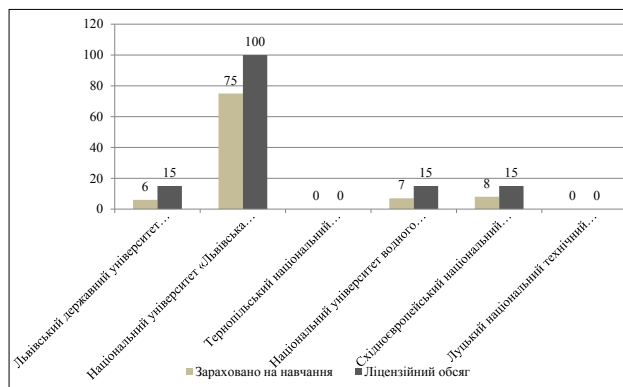
Спеціальність «Управління проектами та програмами» створювалася у 80-ті роки ХХ ст. провідними фахівцями світу в галузі системного аналізу та інформаційних технологій. У результаті ця сфера стала світовим лідером із системного опису процесів, за рівнем стандартизації кращої практики та її поширенню, із застосування математичних моделей, методів і впровадження інформаційних технологій [2].

У ВНЗ України не лише вивчається дисципліна «Управління проектами», сьогодні 44 вищих навчальних заклади готують фахівців з управління проектами (рис. 4). Також є можливість подальшої освіти та захисту кандидатських і докторських дисертацій у спеціалізованих вчених радах вітчизняних ВНЗ за спеціальністю 05.13.22 «Управління проектами і програмами», за якою на сьогоднішній день уже захищено більше 50 дисертацій [1].



**Рис. 4. Кількість ВНЗ України, що готують фахівців з управління проектами, од.**

Серед ВНЗ Західного регіону безумовним лідером вступної кампанії 2016 р. став Національний університет «Львівська політехніка» (рис. 5). У 2016 р. до «Львівської політехніки» на ОКР «Магістр» за спеціалізацією «Управління проектами» було зараховано 75 студентів на денну та заочну форми навчання. Також у Львові набір на дану спеціальність здійснював Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, а до 2016 р. – Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.



**Рис. 5. Результати вступної кампанії на спеціалізацію «Управління проектами» у Західному регіоні, ОКР «Магістр», 2016 р.**

Хоча за даними обстеження інноваційної діяльності в економіці України в 2012–2014 рр. найвищий рівень інноваційної активності спостерігався на підприємствах Рівненської, Івано-Франківської та Харківської областей [4], на жаль, результати вступної кампанії 2016 р. свідчать про низький рівень зацікавленості в отриманні фахової освіти з управління проектами у ВНЗ Західного регіону.

Ефективність ринку освітніх послуг краще за все виявляється через ринок праці, де

зосереджений професійно-кваліфікаційний потенціал спеціалістів і де відбувається їх професійна самореалізація. Але значною проблемою є невідповідність попиту і пропозиції молодих спеціалістів на цьому ринку, що ускладнює аналіз ефективності вищої освіти за отриманою спеціальністю [6].

Здебільшого роботодавці не задоволені тим, що заклади освіти поки що не в змозі дати спеціалісту актуальні знання. Водночас освіта стверджує, що бізнес не сформував чіткі і прозорі вимоги до майбутніх фахівців, їх компетенцій. Сучасні реалії вимагають від випускника вищого навчального закладу, і проектного менеджера зокрема, здатності генерувати ідеї, розуміти мету конкретного проекту та вміти працювати в команді. Незалежно від попереднього досвіду роботодавцеві потрібне вміння науково обґрунтовувати проблеми, які необхідно вирішити.

Основною проблемою співпраці закладів освіти та зайнятості населення України в умовах ринкової економіки є незбалансованість механізмів розвитку ринку освітніх послуг та визначення попиту ринку праці та ринку робочої сили в кваліфікованих, актуальних кадрах. Незважаючи на те що ринок праці може регулювати потоки фахівців, поки що він не став безпосереднім замовником робочої сили за структурою. Ця проблема є актуальною не лише для нашої держави, а й для ринків інших сучасних розвинених країн світу. Попит на працівників та професії створюють потреби бізнесу та економіки, а пропозиція, на жаль, формується модою та амбіціями замовників освітніх послуг, невідповідними до цих потреб. Високий попит в останні роки на «престижні» спеціальності призвів до того, що дисбаланс на ринку праці збільшився і ринок освітніх послуг і надалі не відповідає потребам ринку праці. І, як наслідок, збільшення безробіття, яке є важливим фактором якості життя, соціальних і професійних перспектив людини, її впевненості у завтрашньому дні.

Забезпечити рівновагу між попитом та пропозицією фахівців на ринку праці може впровадження дуальної системи освіти. Головна мета дуальної системи освіти полягає у співпраці навчальних закладів і підприємств. Така співпраця передбачає підготовку саме тієї кількості фахівців, із відповідною якістю знань та вмінь, яку в той момент потребує ринок праці. Це подвійна вигода, оскільки компанії потребують кваліфікованих кадрів, а випускники вишів – гарантію робочих місць. За системи дуальної освіти підприємство часто бере на

себе витрати на навчання студента (інколи ще й виплачує стипендію), забезпечує місце стажування, «виховуючи» працівника під свої вимоги. А студент натомість зобов'язаний після закінчення університету почати свою трудову діяльність саме на цьому підприємстві. Тож такі фірми інвестують у власне майбутнє.

Дуальна система освіти дає можливість студентам разом із базовими теоретичними знаннями отримувати практичні навички, працюючи за спеціальністю на підприємстві чи в установі. Перевага ще й у тому, що на семінарських заняттях обговорюють конкретні практичні ситуації, що виникають на підприємствах, де стажуються студенти. Також тему дипломної роботи студенти узгоджують із майбутнім роботодавцем. Це теж подвійна користь: зробивши наукову роботу, студент зможе захистити диплом, а також бути впевненим, що його напрацювання втілять у життя.

Подібна система підготовки фахівців можлива в Україні за умови, що керівники підприємств усвідомлять пряму залежність між зростанням прибутку та наявністю кваліфікованих кадрів.

Варто зазначити, що в Україні частково вже відбувається розвиток основоположних принципів дуальної системи навчання. Прикладом є співробітництво компанії «Київстар» і Київського національного інституту інформаційних технологій. Серед студентів II–V курсів проводять олімпіади, переможці яких уже в період навчання отримують робоче місце у фірмі та можуть поєднувати роботу і навчання. Фірма забезпечує переможців не лише робочим місцем, а й базою для наукових та практичних досліджень і розробок.

Динамічний світ ставить нові вимоги до діяльності сучасних закладів освіти. Забезпечення належного рівня якості освіти є головним стратегічним напрямом та завданням освітньої політики, декларованої Міністерством освіти і науки України.

У новій Європейській стратегії економічного розвитку «Європа 2020: стратегія розумного, сталого і всеохоплюючого росту» [8] серед п'яти головних цілей одна визначена для освіти й одна – для поліпшення ситуації на ринку праці, а у чотирьох із семи пріоритетних напрямів діяльності йдеться про посилення результативності освітніх систем і сприяння залученню молодих людей на ринок праці, надання людям можливості отримувати нові знання і навички для збільшення можливості працевлаштування, поліпшення співвідношення попиту і пропозиції на ринку праці.

**Висновки з цього дослідження.** У період кризи сприяти розвитку вітчизняних підприємств може використання сучасних ефективних управлінських інструментів, одним з яких є проектна методологія.

Знання методології управління проектами дає змогу компаніям успішно, вчасно та якісно реалізовувати їх проекти, вклавшись у визначений бюджет. Однак забезпечити успішну реалізацію проектів можливо лише за наявності ефективної команди висококваліфікованих фахівців. Необхідно підвищувати рівень компетенції працівників у галузі проектного менеджменту під час навчання у ВНЗ України, в асоціаціях по стандартах PMI та UPMA, на тренінгах, конференціях, симпозиумах.

Важливими сьогодні як із теоретичного, так і з практичного погляду є проблеми, пов'язані з аспектами функціонування ринку освітніх послуг, а саме: проблеми незбалансованості ринку закладів освіти і ринку праці, дисба-

лансу попиту та пропозиції, забезпечення належної якості освіти та проблеми адаптації випускників до вимог ринку тощо. Важливою перешкодою становлення та розвитку фаху управління проектами в Україні як професії є низький рівень розуміння вагомості методології проектного менеджменту як інструменту розвитку сучасних підприємств.

Перспективи соціально-економічного розвитку потребують розроблення механізму щодо вдосконалення системи управління у сфері освіти, модернізації матеріально-технічної бази навчальних закладів, створення умов для їх інвестиційної привабливості. Водночас необхідно сформувати механізми визначення потреби в проектних менеджерах і розподілі випускників, створити умови щодо підвищення статусу молодих фахівців та їх ефективного використання. Не менш важливим є забезпечення доступності, якості і підвищення ефективності вищої освіти.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами / Н.В. Багашова // Ефективна економіка. – 2015. – № 6.
2. Бушуєв С.Д. Напрями дисертаційних наукових досліджень зі спеціальності «управління проектами та програмами» / С.Д. Бушуєв, В.Д. Гогунський, К.В. Кошкін // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 12. – С. 5–7 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2012\\_12\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_12_3).
3. Бушуєв С.Д. Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UAVersion 3.1) / С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва. ; изд. 2-е. – К. : ІПДІУМ, 2010. – 208 с.
4. Наукова та інноваційна діяльність України / Державна служба статистики України. – К., 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Шишковський С.В. Проекти і програми як інструменти розвитку підприємств / А.І. Якимів, В.Ю. Самуляк, С.В. Шишковський // Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. Серія «Економіка». – Одеса : Гельветика, 2013. – Т. 18. – Вип. 2/1. – С. 231–235.
6. Яковенко О. Практична підготовка у вищих навчальних закладах Німеччини: особливості дуальної системи. / О. Яковенко // Порівняльна професійна педагогіка. – 2012. – № 1. – С. 76–81.
7. Earning Power: Project Management Salary Survey, Ninth Edition / Project Management Institute, Inc. (PMI). – 2015– 365 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/project-management-salary-survey.pdf>.
8. Europe 2020 targets [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_en.htm).