

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: публічного управління та адміністрування

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього рівня Магістр

на тему:

**«Управління програмами та проектами у  
державних соціальних організаціях»**

**Виконав:** студент магістратури  
спеціальності 281 Публічне управління  
та адміністрування  
денної форми навчання  
**Барановська Марина**  
**Вікторівна**  
\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Керівник:** Доцент кафедри, к.н.  
держ.упр.  
**Баюк М.І.**  
\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Рецензент:** \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2022 рік**

## Анотація

**Барановська Марина Вікторівна. Управління програмами та проектами у державних соціальних організаціях. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. 2022. 73 с.**

Магістерська робота присвячена узагальненню теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій удосконалення управління програми та проектами у державних соціальних організаціях.

Державні соціальні організації, що реалізують програми та проекти, що вимагають особливо пильної уваги, тому що від результатів їх діяльності залежать рівень добробуту, якість життя та здоров'я населення. З метою підвищення результативності управління менеджери організацій повинні безперервно покращувати рівень їхньої теоретичної та практичної проектної грамотності.

Державні соціальні організації – це організації, діяльність яких з високим ступенем відповідальності спрямована на покращення якості життя громадян (наприклад, держава на рівні органів державної влади: міністерства, державні комітети, адміністрації, а також підвідомчі їм організації: школи, університети, лікарні, компанії та інші).

Управління проектом не є принципово новою професійною та організаційною культурою для України, у той час як поява сучасних складних масштабних програм і проектів у сферах, що розвиваються суспільного життя вимагає застосування адаптованого методичного інструментарію для підвищення результативності управління програмами та проектами з урахуванням особливостей сучасного сьогодення

**Ключові слова:** державна соціальна організація, програма, проект, ризик, моніторинг, метод, мотивація, стратегія.

## **Annotation**

**Maryna Viktorivna Baranovska. Management of programs and projects in state social organizations. Qualifying scientific work on manuscript rights. Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 281 Public management and administration. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov. 2022. 73 p.**

The master's thesis is devoted to the generalization of theoretical foundations and the development of practical recommendations for improving the management of programs and projects in state social organizations.

State social organizations that implement programs and projects that require especially close attention, because the level of well-being, quality of life and health of the population depend on the results of their activities. In order to increase the effectiveness of management, managers of organizations must continuously improve the level of their theoretical and practical project literacy.

State social organizations are organizations whose activities with a high degree of responsibility are aimed at improving the quality of life of citizens (for example, the state at the level of state authorities: ministries, state committees, administrations, as well as organizations subordinate to them: schools, universities, hospitals, companies and others).

Project management is not a fundamentally new professional and organizational culture for Ukraine, while the emergence of modern complex large-scale programs and projects in the developing spheres of social life requires the use of adapted methodological tools to increase the effectiveness of program and project management, taking into account the features of the modern day

Keywords: state social organization, program, project, risk, monitoring, method, motivation, strategy.

## ЗМІСТ:

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ ТА ПРОЕКТАМИ В ДЕРЖАВНИХ СОЦІАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	8
1.1. Сутність управління програмами та проектами в державних соціальних організаціях	8
1.2. Систематизація зарубіжного досвіду проектного управління в державних соціальних організаціях	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПРОГРАМАМИ ТА ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСОФОРМАЦІЇ (НА МАТЕРІАЛАХ КАМ'ЯНЕЦЬ – ПОДІЛЬСЬКОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ЦЕНТРУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ «ТУРБОТА»	24
2.1. Особливості управління програмами та проектами в організації Кам'янець – Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»	24
2.2. Аналіз ефективності управління програмами та проектами в Кам'янець – Подільському територіальному центрі соціального обслуговування	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ В ДЕРЖАВНИХ СОЦІАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	47
3.1. Розробка моделі проектно – орієнтованої системи управління в державних соціальних організаціях	47
3.2. Удосконалення системи моніторингу та управління ризиками реалізації програм і планів в державних соціальних організаціях.	56
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

## ВСТУП

**Актуальність теми.** За умов, що постійно змінюються ринку організаціям необхідно своєчасно адаптуватися та обирати відповідний метод управління, що забезпечує їх стабільне функціонування у всіх галузях народного господарства. Проектне управління є одним із поширених підходів для досягнення цілей та вирішення найважливіших завдань організацій.

Державні соціальні організації, що реалізують програми та проекти, що вимагають особливо пильної уваги, тому що від результатів їх діяльності залежать рівень добробуту, якість життя та здоров'я населення. Державні соціальні організації відрізняються культурою, що характеризуються безособовістю відносин, структурі інтегровані та масштабовані, наділені високою соціально - економічною значимістю, їхня діяльність спрямована на рішення державних завдань. З метою підвищення результативності управління менеджери організацій повинні безперервно покращувати рівень їхньої теоретичної та практичної проектної грамотності.

До переваг проектного управління у державних соціальних організаціях належать: точна ідентифікація цілей, контроль проектних робіт та їх оцінка, оптимізація бюджету та ресурсів, виявлення ризиків та їх мінімізація, прозора система роботи проектних команд, оперативне прийняття рішень та інше.

Водночас на практиці управління реалізацією програм та проектів державними соціальними організаціями супроводжується низьким рівнем досягнення цільових показників, нераціональним використанням обмежених ресурсів, перевищенням обсягів бюджетних коштів, порушенням строків виконання проектних робіт, асиметрією інформації, слабким міжвідомчою взаємодією між стейкхолдерами.

Управління проектом не є принципово новою професійною та організаційною культурою для України, у той час як поява сучасних складних масштабних програм і проектів у сферах, що розвиваються суспільного життя вимагає застосування адаптованого методичного інструментарію для

підвищення результативності управління програмами та проектами з урахуванням особливостей сучасного сьогодення. Недосконалість зазначеного методичного інструментарію зумовлює актуальність магістерської роботи.

Визнаючи значимість проведених досліджень, необхідно констатувати той факт, що недостатньо вивченими залишаються проблеми застосування проектного управління у державних соціальних організаціях.

Аналіз спеціальної літератури дозволив зробити висновок, що результати даних робіт не можуть бути повною мірою застосовані для управління державними програмами та проектами, оскільки не містять рекомендацій, повною мірою що враховують специфіку діяльності державних соціальних організацій в сучасних умовах.

Дослідженню різноманітних аспектів управління програм та проектів присвятили свої праці такі вчені та фахівці: Л.П. Батенко, В.Д. Бакуменко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська, Н.А. Дробітько, Т.А. Воркут, Н.О. Петренко, Л.О. Кустрич, М.О. Гоменюк; управління якістю організаційних проектів розглядали Г.В. Старченко, І.А. Баранюк, О.З. Босак, управління якістю у державних соціальних організаціях — Т.М. Безверхнюк, Д.В. Кас'яненко, С.А. Попов та багато інших.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління програмами та проектами в державних соціальних організаціях. Для досягнення мети було поставлено і реалізовано наступні завдання:

- визначення сутності управління програмами та проектами в державних соціальних організаціях;
- дослідження зарубіжного досвіду проектного управління в державних соціальних організаціях;
- визначення особливостей управління програмами та проектами в державних соціальних організаціях;
- здійснити аналіз ефективності управління програмами та проектами в державних соціальних організаціях;

- здійснити розробку моделі проектно – орієнтованої системи управління в державних соціальних організаціях;

- узагальнення системи моніторингу та управління ризиками реалізації програм в державних соціальних організаціях.

*Об'єктом дослідження є державні соціальні організації, які реалізують програми та проекти.*

*Предметом дослідження – теоретико-практичні засади формування та реалізації політики щодо захисту прав дітей в Україні.*

**Методи дослідження.** Досягненню мети та вирішенню поставлених завдань сприяло використання комплексу взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих сучасних загальнонаукових та соціологічних методів (порівняльний та експертний аналіз, табличні та графічні прийоми візуалізації даних, управлінське моделювання, анкетування, емпіричний аналіз даних), які спрямовані на отримання об'єктивних, легітимних та достовірних результатів дослідження.

**Інформаційною базою дослідження** є Конституція України, закони України, нормативні акти Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств і відомств, міжнародно-правові акти, наукові публікації з державного управління.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання запропонованих методичних рекомендацій управління програмами та проектами у практичній діяльності державних соціальних організацій з метою підвищення результативності управління програмами та проектами в умовах сьогодення. Разом з тим розроблена модель може застосовуватися як інструментарій управління державними програмами та проектами органами державної влади, сприяти отриманню об'єктивної інформації про етапи реалізації програм та проектів, що впливає на подальше прийняття управлінських рішень щодо досягнення цілей програм та проектів.

**Структура роботи** складається із вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, а також списку використаних джерел. Загальний обсяг

магістерської роботи становить 73 сторінок. Список використаних джерел нараховує 60 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ ТА ПРОЕКТАМИ В ДЕРЖАВНИХ СОЦІАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

### **1.1. Сутність управління програмами та проектами в державних соціальних організаціях**

Державні соціальні організації здійснюють діяльність, засновану на організованій системі управління, що складається з стратегічного, тактичного, оперативного рівнів управління, групи процесів та підпроцесів, набору методів та інструментів, застосування яких спрямовано досягнення цілей держави. Під процесом розуміється структурований набір робіт, що характеризується повторюваністю та спрямований на реалізацію певних функцій щодо досягнення цілей. У свою чергу, інструмент – це засіб практичної реалізації «управлінського рішення».

Державні соціальні організації – це організації, діяльність яких з високим ступенем відповідальності спрямована на покращення якості життя громадян (наприклад, держава на рівні органів державної влади: міністерства, державні комітети, адміністрації, а також підвідомчі їм організації: школи, університети, лікарні, компанії та інші) [16;с.123].

До основних цілей впровадження проектного управління у роботу державних соціальних організацій відносяться:

- забезпечення досягнення запланованих результатів;
- дотримання та скорочення термінів виконання проектних робіт;
- підвищення ефективності використання обмежених ресурсів;
- обґрунтованість та своєчасність прийнятих управлінських рішень;
- покращення внутрішньовідомчих та міжвідомчих комунікацій та інше.

До цілей переходу на проектне управління додатково ставитимуться прагнення державних соціальних організацій відповідати міжнародному

високоорганізованому стилю управління, професійно виконувати поставлені завдання, дотримуватися положень державної політики єдиною згуртованою командою однодумців, чітко розуміти стратегію та тактику проектних робіт, зменшити корупційні прояви, зробити більше гнучкими бюрократичні процеси, усунути моди в організаційних структурах, розширити галузеві ринки та їх співпрацю між собою, забезпечити функцію всебічного контролю, зміцнити авторитет на конкурентному ринку товарів та надання послуг, а також висловлювати загальні інтереси суспільства та забезпечувати їх соціально-економічними благами.

Останнім часом найбільш часто застосовними на практиці є традиційні методологічні підходи до управління проектами, що розглядаються як доповнення до компонентів сучасного управління та залежні від особливостей реалізованого проекту. Логіко - структурний підхід, запропонований Л.Є. Довгань, застосовується за чіткого визначення цілей та змісту проекту на основі всебічного аналізу вирішуваних проблем, врахування основних умов реалізації, інтересів стейкхолдерів, а також можливих ризиків у проекті. В інтегрованому підході, сформованому в роботах Г.А. Мохонько [53;с.234] система управління проектами розглядається як організаційне та програмно-технічне середовище при формуванні конкретних управлінських процедур, маршрутів документів, використовуваних інструментів, включаючи концепцію розробки автоматизованої системи. Системний підхід, розроблений І.П.Малик, [53;233] сприяє єдиній концепції управління програмами та проектами, структуруючи знання, функції, процеси, процедури у вигляді згорнутого дерева надлишкової множини задач та процедур, які теоретично можуть здійснюватися при управлінні різними об'єктами.

Шапіро В. та Мазур І. [53;с.232] визначають етапи проекту та виділяють техніко - економічне обґрунтування, планування проекту, його розробку, виробничий та заключний етапи.

Послідовність процесів управління програмою чи проектом відрізняється залежно від виду та умов їх реалізації у проектноорієнтованій

системі управління. У традиційному вигляді проект починається з процесу ініціації та закінчується процесом завершення. Параметри процесів визначаються, після затвердження підлягають обов'язковому документуванню. У процесі реалізації проекту можна керувати лише його частиною, що залишилася.

При цьому чим ближче до завершення реалізації проекту, тим складніше стає ним керувати. З метою мінімізації настання ризиків керівнику проекту слід на початковому етапі зосередити основні трудові витрати на деталізоване опрацювання структури програми чи проекту.

До кожного виду управління є допоміжні інструменти. У стратегічному управлінні як інструменти застосовуються план діяльності, державна програма та звіти, а також допоміжні інструменти у вигляді дорожніх карт та планів заходів. У тактичному управлінні формується внутрішній план діяльності та звіти щодо нього. В управлінні проектом використовується паспорт проекту, план-графік, запит на зміну, звіт про статус та підсумковий звіт про виконані проектні роботи[52].

На етапах управління реалізацією проекту групи процесів часто виконуються одночасно. Дії процесів здійснюються протягом життєвого циклу проекту, де вихід одного процесу може бути входом для іншого процесу. Основні групи процесів, спрямовані на створення кінцевого результату діяльності державних програм та проектів, доповнені автором дослідження трьома групами процесів: групою процесів розвитку, групою процесів забезпечення та групою процесів відновлення. Група процесів розвитку націлена на покращення показників за проектом та на досягнення його результатів у вигляді створення матеріальних та нематеріальних активів для стейкхолдерів (підвищення конкурентоспроможності на ділянках проекту, зниження витрат, нарощування знань, впровадження інновацій)[52]. Група процесів забезпечення буде спрямована на підтримку працездатності основних та управлінських процесів, включаючи бухгалтерський та податковий облік, адміністративно-господарське забезпечення, маркетинг, юридичну підтримку

та інформаційні технології. Група процесів відновлення характерна для заходів щодо продовження термінів реалізації проекту, що реалізуються для досягнення національних цілей держави. В основі групи закладені пов'язані процеси, спрямовані на послідовне здійснення дій за заданими алгоритмами, та монопроцес, що передбачає виконання односкладових повторюваних дій. Процеси відновлення працюють при певному прийнятті управлінського рішення керівником проекту, що полягає у необхідності продовження терміну реалізації конкретного проекту. Відновлення робіт може відбуватися через необхідність удосконалення досягнутих результатів при додатковому інвестуванні, запуску типового проекту або його подальше масштабне тиражування.

До основних принципів проектного управління належать:

- чітке визначення цілей, результатів, змісту, етапів та ресурсів проекту;
- розподіл ролей та відповідальності між учасниками проекту;
- трудовитрати з планування та організації на перших етапах проекту;
- управління рештою проекту і прогнозування подій щодо нього.

Підприємницька діяльність, що стрімко розвивається, орієнтована на отримання прибутку, має в своєму розпорядженні стейкхолдерів ринку знаходити нові управлінські механізми для досягнення максимальних результатів та ефективної реалізації бізнес-проектів. На відміну від комерційних підприємств, державні соціальні організації функціонують в інших умовах, що ускладнює отримання швидкого бажаного результату за реалізованими програмами та проектами. Державний сектор має підвищену складність у реалізації програм та проектів через їх високої соціально-економічної орієнтованості, дотримання нормативно-правової бази та організаційної структури, сильної інтеграції в суспільстві, відсутності конкурентного середовища, що знижує мотивацію та ініціативність проектних команд, слабо розвиненої проектної культури та грамотності менеджерів [49;с.98].

Тенденція цифровізації економіки породжує зміни у управлінні програмами та проектами. Станом на сьогоднішній день в Україні існує необхідність перебудови системи управління та впровадження проектних методів роботи для прискорення розвитку цифрових технологій.

Методи – це шляхи та способи досягнення намічених цілей та вирішення поставлених завдань. В проекті використовувані методи та інструменти відповідають запланованим заходам за проектом, спрямовані на якісне виконання завдань, своєчасне вирішення проблем, а також залучення ресурсів для реалізації етапів проекту. Вибір методів управління залежить від масштабу та обсягу проекту, термінів його реалізації, рівня необхідної якості, обмеженості ресурсів, місця реалізації та інших умов.

У національному стандарті управління проектом зосереджено на плануванні, організації та контролі витрати трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів, спрямованих на досягнення цілей проекту. Водночас вибір відповідного методу управління державною програмою чи проектом зумовлений наданими перед державними соціальними організаціями ресурсними повноваженнями.

Рівень інтелектуальних, професійних та управлінських ресурсів, в основі яких лежать знання про проектну діяльність, штат менеджерів та рівні їх кваліфікації, має особливе значення для управління реалізацією державних програм та проектів у державних соціальних організаціях. Матеріальні, фінансові та технологічні ресурси визначають спектр можливостей проектною команди в управлінні реалізацією програм та проектів. Ресурсне планування є основою при складанні кошторису проектних робіт.

При виборі відповідних методів управління проектами слід керуватися постановкою цілей і завдань на їх досягнення з орієнтиром специфіку майбутніх проектних робіт. З урахуванням змін, що відбуваються сучасні методи та інструменти вимагають модифікації для отримання максимального результату від їх застосування в дійсності.

У реалізації державних програм та проектів слід використовувати відповідні методи управління (таблиця 1.1.), кожен із яких містить певний набір управлінських процедур та принципів, що відповідають специфіці проекту.

Таблиця 1.1. Порівняльна характеристика методів управління проектами

№ з	Метод	Недоліки методів застосування в управлінні реалізацією нацпроектів
1	<i>Benefitrealization</i> (Реалізація вигоди)	спрямований на досягнення максимального прибутку від результатів, орієнтація на комерційний проект, потрібна активної участі вищого керівництва
2	<i>Eventchainmethodology</i> (методологія моделювання подій)	призначений для моделювання ризикових подій, слабка автоматизація ітерацій, самостійне прийняття рішень
3	<i>Extremeprogramming</i> (екстремальне програмування)	орієнтований на створення програмного продукту, робота в малих групах, ризик втрати інформації, самоорганізація
4	<i>kanban</i> (канбан)	призначений для управління запасами, обмеженість числа паралельно виконуваних завдань, не передбачено довгострокове планування
5	<i>lean</i> (лін бережливе виробництво)	висока вартість впровадження, немає обліку зовнішнього впливу та відхилень від плану робіт, відсутні алгоритми
6	<i>sixsigma</i> (шість сигм)	якість результату сильно залежить від професіоналізму команди проекту, потрібна директивна культура, вимір та контрольпоказників, складність у розумінні пріоритетів
7	<i>lean six sigma</i> (Лін шість сигм)	ризик отримання низької якості за проектом через вимогу підвищити швидкість робочого процесу, одночасно виконання роботи та навчання проектної команди
8	<i>process-based project management</i> (процесно-орієнтоване проектнеуправління)	ефективність методу залежить від місії та технологічності його застосування, акцент на корпоративні цінності
9	<i>waterfall</i> (водоспад)	коригування плану робіт неможливе, виявлення та виправлення помилок лише на етапі тестування продукту
10	<i>agile</i> (аджайл)	відсутність повного пакета документів, постійна взаємодія із замовником при слабкому плануванні проектних робіт, вирішення проблем у момент їх настання
11	<i>adaptive project framework</i> (Адаптивні рамки проекту)	сильна залученість замовника з виконанням кількох ролей в одному проекті, використання адаптивних рамок позавданням у короткострокових циклах
12	<i>scrum</i> (Скрам)	неконтрольоване розширення масштабів проекту, ні відповідальної особи за виконання бюджету,

		планування робіт та настання ризиків, самоорганізованість команд
13	<i>critical path method</i> (Метод критичного шляху)	збільшення обсягу робіт з критичного шляху призводить до перевищення терміну реалізації проекту, погана адаптація до змін, потрібне постійне планування ресурсів
14	<i>critical chain project management</i> (метод критичного ланцюга)	потрібний професійний менеджер, можливі затримки через тимчасові буфери з робіт у критичному ланцюгу, неможливість використовувати один ресурс одночасно
15	<i>Projects in controlled environment</i> (проекти в контрольованому середовищі)	складна адаптація до змін, витрати на створення регламентів, оскільки кожен етап процесу задокументовано
16	<i>integrated project management</i> (Інтеграційне управління проектом)	складність у розподілі відповідальності за проектом, робота за стандартами накладає дублювання дій, потрібний ризик-орієнтоване мислення
17	<i>project integration sustainable method</i> (Стійкий метод інтеграції проекту)	збереження природно-ресурсного потенціалу вище економічного, оцінка екологічного впливу проекту

Джерело: [38;с.176].

Застосування методів *process-based project management*, *critical path method*, *critical chain project management*, *integrated project management* у комплексі буде направлено на досягнення запланованих результатів при правильному управлінні функціональними областями проекту. До основної переваги від застосування сучасних методів управління належить глобальна трансформація системи державного управління, що надає прямий вплив на своєчасне та якісне виконання поставлених доручень із боку замовників.

До переваг від застосування сучасних методів управління проектом у державних соціальних організаціях належить:

трансформація централізованої системи управління та ієрархічної структури у державних соціальних організаціях;

підвищення гнучкості бюрократичних порядків між проектними командами;

чітке визначення цілей, ресурсів та результатів за проектами;

планування робіт з урахуванням виділеного бюджету, встановлених строків табажаної якості; розподіл ролей та делегування відповідальності між учасниками;

зниження передумов до виникнення проблем у ході виконання робіт;

швидке реагування на проблеми та зміни щодо планів;

командне управління;

зниження трудовитрат;

оперативне ухвалення рішень в умовах настання ризикових подій;

поетапне контролю реалізації проектів;

економія бюджетних коштів.

Із застосуванням методичного інструментарію управління проектом видозмінюється стиль роботи державних соціальних організацій, що сприяє підвищенню результативності проектної діяльності [24; с.67].

Управління державними проектами відрізняється від приватного сектору економіки і є більш складним через те, що для державних соціальних організацій характерна бюрократична культура, функціонування в низькоконкурентному середовищі, а менеджери не мають достатньою теоретичною та практичною проектною грамотністю, їх проекти інтегровані та масштабовані, а також наділені високою соціально – економічною значимістю.

## **1.2. Систематизація зарубіжного досвіду проектного управління в державних соціальних організаціях**

Усі дії керівників проектів мають юридичне обґрунтування, основу якого здійснюється всебічний вибір управлінського рішення. Методичні положення щодо модернізації моделі проектноорієнтованої системи управління в державних соціальних організаціях мають відповідати правовим регламентам. Нормативно-правові акти встановлюють порядок організації проектної

діяльності, забезпечують стандартизацію здійснення процесів, регулювання положень соціально-економічних відносин, порядок та єдині підходи.

Діяльність державних соціальних організацій базується на управлінні реалізацією програм та проектів. Управління проектом спрямована на забезпечення досягнення цілей за допомогою планування, організації та контролю ресурсів проекту, що характеризується горизонтом планування періодичністю контролю та ґрунтується на методичних рекомендаціях щодо провадження проектного управління в організаціях [38;с.156].

В якості інструментів модель пропонує використовувати план діяльності та розробляти додаткові державні програми, використовувати внутрішні плани діяльності та формувати звіти, вести плани заходів на довгостроковий період, складати дорожні карти, а також формувати проектні документи у проектно-орієнтованій системі управління. Проте затверджений набір інструментів обмежений, що утруднює їх застосування на етапах реалізації програм та проектів у різних сферах.

Важливу роль в управлінні програмами та проектами відіграють не лише положення національних професійних асоціацій, а також міжнародні стандарти та закордонний досвід. Іноземні організації використовують інструменти управління проектами, розроблені на попередніх стадіях, що сприяє успішній реалізації їх проектів. Незважаючи на досягнення цілей по 70% проектів, лише 60% проектів були реалізовані в рамках бюджету. Починаючи з 2019 року у країнах Європи проектний менеджмент починає впроваджуватися в державні організації та малий бізнес, надалі отримало глобальне визнання як ефективний спосіб управління проектами. Методологія Prince2, що є головним стандартом проектного менеджменту в Великобританії успішно застосовується за кордоном [34;с.287].

Власники великих іноземних компаній наголошують на важливості застосування проектного управління. Наприклад, впровадження процесів Project Management Office дозволяє медичному центру Lourdes Regional Medical Center успішно реалізовувати проекти у сфері інформаційних систем для

підрозділі в лікарні, що забезпечує відкритість медичної системи. На думку віце-президента IBM Corporation Лінди Сенфорд раціональне виконання організаційних та операційних процесів можна досягти також через залучення висококваліфікованих менеджерів, здатних усунути неліквідні області через перебудову структур управління.

Близько 61% державних організацій залучено до цифрової трансформації, 49% – розробляють бізнес-стратегії та 53% – проводять організаційну адаптивність. Встановлено, що державні організації мають тренд розвитку управління проектами за цінностями, але мають найменшим рівнем досягнутих показників.

До невдалих зарубіжної практик належить спільне співробітництво НАСА та Європейського космічного агентства з будівництва та запуску орбітального телескопа Хаббл, яке продовжувало свою роботу до 2020 року. Вартість проекту від 400 млн. доларів США досягла 6 млрд. доларів США, що викликано тривалим терміном запуску, недостатнім фінансуванням, настанням непередбачених ризикових подій через низьку кваліфікацію менеджерів проекту [34;с.289].

Іноземні організації застосовують методи управління проектом, впливає на здатність проектною командою завершити проект у строк за стрімко мінливих обставин та настання ризиків, таких як поширення нової коронавірусної інфекції COVID-19 у 2020 році. Переважають державні проекти з досягнення заданих цілей (71%), є частка проектів, реалізованих з перевитратою бюджету (36%) та затримками за термінами виконання (51 %). [44;с.54].

Організації, які фокусуються більшою мірою на результати, ніж на процеси, що вибирають сучасні методи, що допомагає оперативнореагувати зміни. Результати опитування агентства Wellingtone відчать про слабку підготовку менеджерів проектів за одночасного запуску великої кількості проектів із недостатнім фінансуванням масштабних проектних робіт.

Досліджуючи зарубіжні практики, Роберт Піккіотто зазначає, що існуючі підходи до управління проектом потребують доопрацювання по причини

низького ефекту від застосування традиційних методів. Аналізуючи практики вітчизняних та зарубіжних проєктів, визначено головний критерій їхньої результативності – перевищення термінів та витрат бюджетних коштів на 100% від запланованого обсягу. Слід зауважити, що на проєкти передбачають виділення значних фінансових коштів на досягнення цілей. Таким чином, зберігається потреба у розвитку методичного інструментарію управління державними програмами та проєктами з урахуванням зарубіжного досвіду та реалії сьогодення.

В даний час практика програмно-цільового планування широко поширена, і в більшості країн програми грають роль ефективного інструменту розподілу бюджетних коштів на пріоритетних напрямках. Зарубіжний досвід організації державного планування розвитку (таблиця 1.2.) на регулярній основі відображено в таблиці нижче.

Таблиця 1.2. Зарубіжний досвід реалізації державних програм розвитку та складання прогнозів щодо планування програм

Країна	Суб'єкт управління	Типи програм управління	Терміни виконання програм управління
США	Бюджетне управління Конгресу Апарат адміністрації	бюджетний та економічний прогноз	10 років
		федеральні програми управління	1 і 4 роки
Канада	Комітет з пріоритетів та планування	стратегічний план управління програмами	5 років
		бізнес - план	1 рік
ЄС	Бюро радників з питань європейської політики	дослідження в межах програм	5-12 років
Німеччина	Міністерство економіки Міністерство фінансів	проєкти економічного розвитку країни	на 1 і 4 роки
		середньострокові фінансові програми управління	на 1 і 4 роки
Франція	Генеральний комісаріат з стратегіями та розвитку	Короткотривале прогнозування	до 1 року
		довготривале прогнозування	до 50 років

		структурні плани	4 роки
Японія	Рада з економічної та бюджетної політики	основні напрямки економічного та бюджетного управління та структурних реформ	1 рік
		економічний прогноз	1 рік
		експертне прогнозування	1 рік
Індія	Національний інститут трансформації Індії	довготривалі програми планування	до 20 років
		середньострокові програми планування	5 років
		короткострокові програми планування	10 років

Джерело: [40;231].

До найвідоміших міжнародних асоціацій та організацій, які займаються розробкою проектами. До них відносяться:

*Інститут управління проектами (Project Management Institute, PMI)* — це неприбуткова організація, яка налічує в собі біля 290 тис. членів. Великим здобутком даної організації є створення та розробка сертифікації спеціалістів у галузі управління проектами на підставі «Керівництва до Зводу знань з управління проектами» (PMBOK Guide), що в подальшому було визнано національним стандартом Сполучених Штатів Америки. У січні 2013 році набула чинності нова версія стандарту PMBOK 2012.

*Міжнародна асоціація з управління проектами (International Project Management Association, IPMA)* – неприбуткова професійна асоціація, яка налічує в собі більше 50 національних асоціацій. Серед них навіть є Українська асоціація управління проектами «УКРНЕТ», яка долучилась до міжнародної спільноти у 1993 році і є частиною IPMA і з 1997 року веде активну співпрацю з Інститутом управління проектами (PMI).

*Асоціація з управління проектами (Association for Project Management, APM)* – незалежна національна організація Великобританії у сфері управління національними проектами, була заснована у 1972 році. Дана асоціація займається розробкою стандартів оцінювання компетенції менеджерів у сфері управління програмами (The APM Body of Knowledge).

*Асоціація з управління проектами Японії (Project Management Association of Japan, PMAJ)* – неурядова організація, діяльність, якої спрямована на створення унікального японського підходу щодо управління національними проектами. У межах даної асоціації створено комітету інноваційного розвитку, який розробив стандарт проектної діяльності, який отримав назву «Керівництво з управління проектами та програмами для впровадження інновацій на підприємствах» (P2M).

*Міжнародне об'єднання з розробки стандартів управління проектами (Global Alliance for Project Performance Standards, GAPPS)* – неприбуткова організація, яка об'єднує волонтерів з метою розробки кваліфікованих стандартів для проект – менеджерів. За допомогою публічних обговорень дана асоціація створила та удосконалила багато стандартів. Відомим є «Стандарт оцінювання практичної компетенції менеджерів програм» (Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers).

Управління проектами в даний час успішно використовує безліч провідних світових компаній – IBM, Motorola, Boeing, Intel, Хьюлет Паккард, AT & T, Фольксваген Груп, Тойота Моторс, IntegratedBusinessSystems (IBS) та ін.[51;с.45].

В Японії, за даними Японської асоціації Управління проектами, все інвестиційно-будівельні проекти оцінюються і реалізуються за допомогою технологій управління проектами. Управління проектами почали застосовувати в Японії після Другої світової війни провідні Японські інжинірингові та будівельні компанії, які спроектували і побудували багаточисельні заводи з очищення і переробки нафти, ґрунтуючись на американських технологіях, створених в 1950-х і 1960-х рр. разом з традиційною моделлю проектного менеджменту. У період з 1960-х і до початку 1990-х років, проектний менеджмент було запроваджено в інжинірингових і будівельних компаніях, підприємствах важкої промисловості, до складу яких входили підрядні підрозділи і будівельні компанії - генпідрядники. Асоціація розвитку інженерії Японії (ENNA) -

некомерційна державна організація, заснована японськими проектними і промисловими компаніями, була на той час єдиною організацією, залученою в дослідження і просування проектного менеджменту в Японії. В середині 1990-х років, відділи фірм професійного технічного обслуговування великих ІТ-компаній Японії, які управляли проектами до цього по-своєму, почали усвідомлювати, що розквіт сучасного управління проектами у їх конкурентів в США розпочався на початку 1990-х років, і його вплив постійно зростає. Після цього кількість практикуючих проектних менеджерів сфери ІТ стає найбільшою порівняно з іншими сферами, причому не лише в Японії, але і в світі. На додаток до цього, управління проектами почало активно застосовуватися в оброблювальній промисловості, сфері обслуговування, муніципальному управлінні і фінансовій сфері. Форум проектного менеджменту Японії (JPMF - зареєстрована торгова марка Форуму проектного менеджменту Японії), заснований PMAJ - першою Японською асоціацією управління проектами, яка почала свою «пілотну» діяльність в липні 1997 року, в 1998 році - була офіційно зареєстрована. Також в 2003 році утворилася Японська асоціація менеджменту будівництва - організація, що включала приватних осіб і корпорації, які надають послуги в галузі управління проектами в будівництві, в основному на безкоштовній основі. Підраховано, що на кінець 2007 року загальна кількість членів, що належать до зазначених асоціацій, досягла 12 000 чоловік.

Застосування практик проектного управління у Китаї почалося в 80-і роки з будівельної галузі. А починаючи з 2005 р., в цій країні здійснюється програма масштабного розвитку проектного управління. Відповідно до неї навчання методам і технологіям управління проектами повинні пройти 600 000 чоловік і отримати сертифікацію PMP 100 000. Тільки за 2005 р навчання пройшли 3000 чоловік, а ступінь PMP отримали більше 1200 фахівців. Аналізуючи успішні реформи економіки КНР, можна побачити явні ознаки використання методів проектного управління. Навіть сам

трансформаційний перехідний період в економіці в 80-і роки можна вважати унікальним мега-проектом національного або навіть міжнародного масштабу.

У США практично кожен чиновник уряду має в складі набору стандартних пакетів програм на своєму персональному комп'ютері програмні засоби УП. Вони використовуються не тільки для управління федеральними проектами і програмами, а й для здійснення управлінських функцій всередині урядового апарату.

У Канаді діє Офіс управління великими державними проектами, що здійснює регулярний контроль з боку держави за процесом розробки природних ресурсів. Офіс УП існує в Сінгапурі – Центр управління державними проектами Міністерства фінансів. У Великобританії – Центр Великих Проектів.

Отже, за умов, що постійно змінюються, ринку організаціям необхідно своєчасно адаптуватися, забезпечуючи їх стабільне функціонування всіх галузях народного господарства. Проектне управління є одним з поширених підходів для досягнення цілей та вирішення найважливіших завдань організацій. Визначено, що вибір певних методів та допоміжних інструментів впливає на інтенсивність виконання завдань з досягненням цілей проекту.

Проведено аналіз сучасних методів управління, від правильного вибору яких залежить результативність керування реалізацією державних програм та проектів. Встановлено, що не всі методи, що використовуються, адаптовані до управління проектами. Застосування методів process-based project management, critical path method, critical chain project management, integrated project management у комплексі буде направлено на досягнення запланованих результатів при правильному управлінні функціональними областями проекту. До основної переваги від застосування сучасних методів управління належить глобальна трансформація системи державного управління, що надає прямий вплив на своєчасне та якісне виконання поставлених доручень із боку замовників.



## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПРОГРАМАМИ ТА ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ (НА МАТЕРІАЛАХ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ЦЕНТРУ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ (НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ) «ТУРБОТА»**

### **2.1. Особливості управління програмами та проектами в організації Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота»**

Проектна діяльність та управління проектами широко увійшли до нашого життя. У останнє проектні технології активно затребувані і некомерційними організаціями, оскільки є для них одним з основних механізмів фінансування діяльності з некомерційним проектам у соціальній сфері. Однак багато державних установ та організацій соціальної сфери слабо знайомі з проектною діяльністю, механізмами конкурсного фінансування, сучасного менеджменту та PR-технологіями[52].

Соціальне проектування - науково-теоретична та водночас предметна практична діяльність щодо створення проектів розвитку соціальних систем, інститутів, соціальних об'єктів, їх властивостей та відносин на основі соціального передбачення, прогнозування та планування соціальних якостей та властивостей, які є значущою соціальної потреби. Прогнозовані, моделюванні та конструйовані якості та властивості соціальних об'єктів дають можливість керувати соціальними процесами та є виразом того соціально нового, що характеризує тенденції соціального розвитку. Відповідно до цього соціальне проектування пов'язане з інноваційною діяльністю та впровадженням соціальних інновацій. Проект для організацій та установ постає як засіб управління діяльністю в найбільш прийнятній, конкретній та здійсненній формі.

Управління проектами є окремо розвиненою галуззю публічного адміністрування за своєю методологією, програмними засобами, професійними знаннями, методами та інструментами. Інноваційний досвід свідчить, що впровадження проектного управління дає змогу скорочувати витрати на виробництво до 15 % [50].

Особливість проектного управління полягає у передачі прав, повноважень та відповідальності за досягнення цілей проекту на одну особу – керівника проекту. Його завдання полягає у взаємодії із замовником та проектувальниками, постачальниками та орендодавцями, співробітниками компанії та іншими зовнішніми контрагентами.

Керівник повинен мати наступний набір професійних та особистих компетенцій:

- знання процесів, етапів та інструментів проектного управління;
- знання технології будівельних робіт, проектно-кошторисної та дозвільної документації, ціноутворення в будівництві;
- знання основ публічного адміністрування;
- вміння вести комплексні та проблемні переговори;
- лідерські якості та ін..

До впровадження системи управління проектами слід підходити як до окремого проекту, тобто необхідно чітко сформулювати його мету та зміст, розробити та затвердити план впровадження та видати відповідний наказ.

На даний час Україна активно впроваджує і використовує у державному управлінні програмно-цільовий підхід. Суть його в тому, що тепер стратегія розвитку країни підкріплюється цільовими показниками, які, у свою чергу, трансформуються в перелік виконуваних державних програм, що охоплюють усі сторони життя суспільства та держави загалом. Кожна державна програма містить у собі взаємопов'язаний перелік основних заходів — проектів. Для того, щоб досягти поставлених цілей та в сучасних умовах ефективніше витратити бюджетні кошти, необхідно впровадження та використання нових управлінських інструментів.

Успіх будь-якого проекту залежатиме від особливостей управління ним. Управління проектом — це діяльність, спрямовану досягнення основних цілей проекту [36;с.144].

Основною метою проектного управління є відповідність результату проекту поставленим завданням.

Один із таких інструментів — проектне керування. У всьому світі методи проектного управління показали свою затребуваність та ефективність.

В Хмельницькій області функціонує 26 територіальних центрів соціального обслуговування та 4 Центри надання соціальних послуг. На обслуговуванні цих установ перебуває понад 50 тис. громадян, у тому числі особи з інвалідністю внаслідок війни, ветерани та члени сімей загиблих воїнів, які обслуговуються відділеннями соціальної допомоги вдома та особливо потребують допомоги соціальних працівників.

На базі обласного центру соціальних служб організовано навчання «Школи волонтерів», до якої залучено студентів Хмельницького національного університету гуманітарно-педагогічного факультету за спеціальністю «Соціальна робота», «Психологія» та Хмельницької педагогічної академії за спеціальністю «Психологія», «Хореографія» з метою здійснення професійної та волонтерської діяльності. Заняття проводяться за принципом «рівний – рівному», це дає можливість у невимушеній атмосфері засвоювати інформацію та набувати професійний досвід. До волонтерської діяльності долучилося 180 осіб.

В області функціонує 4 заклади соціального обслуговування:

центр матері і дитини. Протягом року перебувало 18 осіб;

центр соціально-психологічної допомоги. 65 осіб отримали допомогу із забезпеченням притулку, послуги у денному стаціонарі отримали 674 особи;

соціальний гуртожиток для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування. Протягом року в закладі перебувало 19 осіб;

обласний центр соціально-психологічної реабілітації. Протягом року отримали послуги 30 осіб до 35 років залежних від психоактивних речовин та 16 старше 35 років та особи з найближчого оточення.

Так, Кам'янець-Подільський територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) «Турбота». Територіальний центр утворюється для надання соціальних послуг особам, які перебувають у складних життєвих обставинах, з метою подолання або мінімізації цих обставин за місцем проживання таких осіб та в умовах денного або цілодобового тимчасового перебування.

Діяльність територіального центру має відповідати критеріям діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги, встановленим Кабінетом Міністрів України.

Територіальний центр у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, актами Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства соціальної політики, Департаменту соціального захисту населення Хмельницької обласної державної адміністрації, рішеннями Хмельницької міської ради, виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, іншими нормативними актами, а також цим Положенням.

Територіальний центр провадить свою діяльність на принципах адресності та індивідуального підходу, доступності та відкритості, добровільного вибору отримання чи відмови від надання соціальних послуг, гуманності, комплексності, максимальної ефективності використання бюджетних коштів, законності, соціальної справедливості, забезпечення конфіденційності, дотримання державних стандартів соціальних послуг, етичних норм і правил.

Розробка будь-якого проекту територіального центру соціального обслуговування починається з опису проблемної ситуації, тобто з ідентифікації тієї проблеми, на вирішення якої він спрямований. Так, наприклад, соціальний проект «Не поряд, а разом», метою якого була

організація сприяння успішній соціалізації та інтеграції в суспільстві, соціально-уразливих категорій населення, за допомогою інноваційних технологій, що покращують якості послуг психологічної допомоги; оптимізація процесу соціальної адаптації людей з обмеженнями, реалізація їх творчого потенціалу, формування нових соціально-значущих ролей шляхом залучення їх до соціуму; створення сприятливих умов для задоволення інформаційних, культурних потреб та повноцінного суспільно-корисного проведення часу у територіальному центрі. Головними задачами, що планувалися до виконання в рамках реалізації проекту: створити команду проекту та волонтерську групу із соціальної підтримки інвалідів та реалізації проекту; оснастити приміщення для занять людей з обмеженими можливостями новим сучасним технічним, побутовим та ігровим обладнанням; сприяти подоланню соціальної ізольованості людей з інвалідністю за допомогою організації пізнавального дозвілля проаналізувати та оцінити ефективність реалізованого проекту, провести інформаційну компанію.

У Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування (як і в будь-якій іншій організації) можна умовно виділити два види діяльності, що істотно відрізняються один від одного: процесну (операційну) та проектну. Процесна діяльність має циклічний характер, що повторюється. Найчастіше організація та створюється для здійснення конкретних процесів. Процес – це послідовність операцій, що повторюється, споживає ресурси та створює певний результат, цінний для споживача. І, навпаки, для розвитку, модернізації, поліпшення тих чи інших показників потрібні якісно нові перетворення, що здійснюються за допомогою реалізації проектів. Проект – це одноразовий набір заходів, який обмежений за часом, і створює кінцевий унікальний результат, коли поєднують безліч проектів, формують програми проектів, включаючи державні програми.

Для Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування, у чю сферу діяльності входить безліч функцій, цілей та

завдань, надзвичайно важливо визначати, де проходить кордон між проектною та провесною діяльністю. Сьогодні однією з актуальних проблем наголошується досі недостатньо висока ефективність діяльності органу.

Одним з невід'ємних постулатів та теоретичних засад управління проектами і програмами у територіальному центрі соціального захисту є методологія, методи та стандарти управління проектами. В таблиці (таблиця 2.1.) характеризують рівні виконання програм та проектів державних соціальних організацій, у тому числі і у Кам'янець – Подільському територіальному центрі соціального захисту.

Таблиця 2.1.Характеристика рівнів виконання програм та проектів у Кам'янець – Подільському територіальному центрі соціального захисту

<b>Рівень</b>	<b>Ознаки рівня</b>
Рівень 1: Початковий Початкові процеси	Нерегламентовані процеси. Усі рішення приймаються на основі досвіду та компетенції менеджменту. Змішування інформації проміжного (середній рівень менеджменту) та сумарного рівня (топ-менеджмент). Оцінки та графіки засновані на знаннях менеджменту. Базових планів немає, збирання фактичної інформації неформальне. Здебільшого увага зосереджена на проектах. Аналіз якості процесу управління проекту не провадиться
Рівень 2: Повторювані Структуровані процеси та стандарти	Основні процеси, які не стандартизовані для всіх проектів, використовуються для великих, очевидних управління проектів. Менеджмент лише підтримує та підбадьорює співробітників, тобто, немає інструментів та процедур, що дозволяють коректно розподілити мотиваційний фонд за проектом та приймати рішення. Змішування інформації проміжного (середній рівень менеджменту) та сумарного рівня (топ менеджмент). Оцінки та графіки засновані на знаннях експертів та настоюваних інструментів. Створюються плани-графіки проектів, збирання фактичної інформації неформальний, плани-графіки проектів не актуалізуються своєчасно. Здебільшого увага зосереджена на проектах. Аналіз якості процесу управління проекту не провадиться.
Рівень 3: Визначені й	Всі процеси стандартизовані для всіх проектів і повторюються у кожному проекті. Менеджмент керує затвердженими процесами.

організаційні стандарти та затверджені процеси	Сумарна та деталізована інформація по всіх рівнях управління. Існують базові плани, збирання фактичної інформації - неформальний. Оцінки, графіки базуються на промислових стандартах та організаційної специфіки. Увага зосереджено переважно на організації. Аналіз якості процесу управління проекту
Рівень 4: Керований Керовані процеси	Всі процеси стандартизовані для всіх проектів і повторюються у кожному проекті. Процеси інтегровані з корпоративними процесами. Менеджмент керує затвердженими процесами. Узгоджує рішення. Аналізує організацію загалом. Використовує дані для ухвалення рішень. Безперервний аналіз виконання. Оцінки, графіки зазвичай базуються на організаційних стандартах та специфікаціях. Існують Базові плани, збирання фактичної інформації формалізований. Увага зосереджено переважно на організації. Аналіз якості процесу управління проекту
Рівень 5: Поліпшується Оптимізація процесів	Всі процеси стандартизовані для всіх проектів і повторюються у кожному проекті. Процеси інтегровані з корпоративними процесами. Менеджмент керує затвердженими процесами. Узгоджує рішення. Аналізує організацію загалом. Використовує дані для ухвалення рішень. Безперервний аналіз виконання. Оцінки, графіки зазвичай базуються на організаційних стандартах та специфікаціях. Існують Базові плани, збирання фактичної інформації формалізований. Увага управління зосереджена на безперервному поліпшенні. Проводиться аналіз якості процесу управління проектом. Проводиться процес вимірювання ефективності та результативності проектів. Безперервне покращення процесів.

Джерело: [41;с. 156].

Сьогодні є багато проектів, які ще реалізуються, і таких, що вже досягли певних успіхів. Усі проекти різні за напрямками, за своїми ідеями та методами розв'язання тієї чи тієї соціальної проблеми.

Проблема — усвідомлена суперечність між реальним станом справ та бажаним майбутнім.

Діагностику проблеми можна здійснювати такими методами аналізу: економічний, статистичний, маркетинговий, SWOT-аналіз, комплексна діагностика.

Передпроектний аналіз передбачає проблемно-позиційний аналіз ситуації, що склалася. Головна його мета – обґрунтування, підтвердження необхідності, актуальності проекту.

Розробка проекту має такі етапи:

Етап 1. Опис ситуації, виявлення її суті. Суть ситуації має бути чітко зафіксована саме в тому негативному аспекті, на який надалі будуть спрямовані дії проектанта. Суть ситуації має бути доведена статистичним матеріалом, отриманим під час досліджень об'єкта різними методами: економічним, маркетинговим, соціологічним тощо.

Етап 2. Виявлення причин ситуації, що склалася. Причини можуть визначати тему проекту (його генеральну ціль) або основні напрямки діяльності проекту (його загальні цілі).

Етап 3. Формулювання проблеми. Правильне формулювання проблеми забезпечує до 50% успіху проекту. Проблема формулюється як питання.

Позиція 5. Виявлення ступеня та характеру вирішення проблеми (чи вирішувалася проблема до вас, вашого проекту; якщо так, то ким, як, у якому напрямку; переваги та недоліки цього рішення).

Позиція 6. Опис можливих наслідків проблеми (що буде, якщо проблему й надалі не вирішувати чи вирішувати неправильно); тут вказується статус проблеми – стратегічної або тактичною вона є для вашої організації.

Позиція 7. Характеристика цільових груп проекту. Цільова група - це група людей, на яких спрямований ваш проект. Цільових груп може не бути, але якщо вони є, то їх має бути кілька і вони повинні бути диференційовані за певним ознакам (категорії персоналу, клієнтів, різні структурні підрозділи тощо).

Соціальне проектування та реалізація соціальних проектів за їх правильної організації стають своєрідною «місцевою» школою» навчання формам громадянської активності. Кожен мешканець, який взяв участь у процесі соціального проектування та реалізації проекту, набуває важливих навичок громадську діяльність.

Для одних, соціальний проект стане уроком лідерства, для інших – досвідом організаційної роботи та планування, треті – отримують навички співпраці у громаді. У будь-якому випадку, соціальний проект, крім того, що дозволить вирішити якусь пріоритетну соціальну проблему громади, створює впевненість громади та мотивацію його мешканців для нових дій і сприяє взаєморозумінню всередині громади та у відносинах із місцевою владою.

Найчастіше робота співробітників Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування полягає у виконанні нескінченного потоку різних доручень та завдань. У цьому потоці важко розібратися та зрозуміти, до якої мети належить те чи інше доручення.

Основна мета від впровадження проектного управління у Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування — підвищення ймовірності досягнення поставлених цілей та мінімізація ризиків, чітке структурування діяльності та бюджетний ефект, адже проектний підхід допомагає точніше спланувати фінансові витрати.

Виділимо особливості управління проектами, властиві Кам'янець-Подільському територіальному центру соціального обслуговування:

- 1) провадження діяльності у жорстких правових рамках;
- 2) підзвітність вищим органам управління (влади);
- 3) фінансування проектів з допомогою бюджетних ресурсів;
- 4) публічна звітність та громадський контроль;
- 5) амбітність цілей проектів;
- 6) багатогранність, архіважливість та масштабність державних проектів;
- 7) спрямованість на соціальний ефект, а чи не отримання вигод від інвестування фінансових коштів.

Для здійснення основного процесу «Управління проектами» впроваджуються та реалізуються допоміжні процеси [41;с. 176]:

1. Управління мотивацією учасників проектів.
2. Управління компетенціями учасників проектної діяльності.
3. Організаційна підтримка проектної діяльності.

#### 4. Технологічна підтримка проектної діяльності.

Допоміжний процес - це, по суті, блок підоперацій у межах певного напрямку, які наповнюють кожен етап впровадження проектного управління.

Організаційна підтримка проектної діяльності відповідає за адміністративне забезпечення функціонування проектного управління шляхом створення проектних ролей, спеціалізованих структурних підрозділів та колегіальних органів у рамках організаційної структури органу виконавчої влади — Проектного комітету, Проектного офісу.

Проектний комітет - дорадчий орган, що приймає управлінські стратегічні і тактичні рішення щодо планування та контролю реалізації проектів, досягнення контрольних точок та показників органу виконавчої влади.

Проектний офіс — структурний підрозділ, що відповідає за методологічне та організаційне забезпечення проектного управління в організації, тактичне та оперативне планування та контроль портфеля проектів, впровадження та розвиток інформаційної системи планування та моніторингу проектів, формування зведеної звітності за програмами/проектами.

Метою управління мотивацією учасників проектів є поліпшення якості виконання проектів за рахунок підвищення ефективності роботи учасників проектів. У рамках цього процесу визначаються ключові показники ефективності (КПЕ) для проекту в цілому, блоку заходів, конкретного учасника, їх оцінка, визначення коефіцієнтів преміювання та організація виплати [40;с. 221].

Управління компетенціями учасників проектної діяльності здійснюється для формування у персоналу необхідних навичок та знань, а також для розвитку проектної культури в організації.

Головним завданням технологічної підтримки проектної діяльності є створення та співведення інформаційної системи управління проектами —

автоматизованої системи, створюваної для мінімізації витрат, визначення швидкості роботи та централізованого обліку та зберігання інформації.

На кожному етапі організації системи проектного управління в Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування рамках кожного допоміжного процесу реалізується набір заходів, взаємопов'язаних та необхідні подальшого розвитку системи [51;с. 39].

За своєю суттю, Методичні рекомендації є комплексною методологією організації системи проектного управління в Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування. Для всього сектора державного управління - це, безперечно, але, - найважливіший крок на шляху розвитку проектного управління в органах влади.

Варто зазначити, система проектного управління складніша форма організації проектного управління, яка дозволяє централізувати процеси управління проектами, структурувати та відзначати їх.

Для грамотної побудови проектного управління весь процес організації його системи органах виконавчої влади повинен базуватися на таких принципах:

1) Впровадження системи проектного управління – проект. Відповідно, як і будь-який інший проект, система проектного управління повинна розроблятися із застосуванням проектних методик.

2)Послідовність. Система проектного управління впроваджується поетапно, з здійсненими термінами.

3) Орієнтація на виразні результати. Результати заходів щодо створення системи проектного управління повинні мати виділену корисність та практичну застосовність: Проектний комітет, Проектний офіс, Інформаційна система проектного управління, навчений персонал, система показників, мотивації, шаблони документів, регламенти і ін.

4) Певні напрямки (по допоміжним ним процесам).

5) Розроблені рішення повинні підтримуватися по всіх блоках робіт: організація - мотивація – навчання – ІТ.

6) Поступове ускладнення. На початковій стадії необхідно створювати та відпрацьовувати не складні прийоми, поетапно ускладнюючи систему, додаючи до неї нові елементи та зв'язки.

7) Ітераційність. Апробація напрацювань, виявлення помилок, їх виправлення та фіксація результату.

8) Цілісність. Рішення взаємопов'язані та мають синергетичний ефект.

9) Простота. Орієнтація на уніфікацію, типізацію рішень без втрати ефективності.

10) Гнучкість. Елементи системи можуть бути адаптовані до змінних організаційним, технологічним, зовнішнім умовам.

11) Корисність. Впроваджувана система проектного управління повинна підвищувати ефективність та результативність діяльності органу державної влади [53;с. 309].

Сучасне соціальне проектування один із найефективніших способів розвитку суспільства. Соціальне проектування дає можливість оцінити обґрунтованість прогнозу, розробити науково обґрунтований план соціального розвитку. Проектування враховує і можливість невдалого експерименту з перевірки ідей, так званий негативний результат. При його отриманні необхідний ретельний аналіз причин, ніж викликано невідповідність у вирішенні поставлених завдань. У той же час для розробки конкретного проекту в описах прогнозного соціального проектування не вистачає технології проектної роботи, яка представлена лише на рівні принципів.

## **2.2. Аналіз ефективності управління програмами та проектами в Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування**

Рівень оцінки системи управління проектами залежатиме від того, наскільки соціальна установа готова та вкладається у розвиток та

формалізацію проектного управління: впровадження чи вдосконалення методологічної бази, автоматизація проектного управління та системне навчання персоналу інструментів та методів проектного управління. За ефективною системою управління проектами у соціальній установі має відповідати високий рівень реалізації проектів.

В основі стратегії організації лежить стратегічне управління та планування. Стратегічне планування – процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій визначення та отримання необхідних ресурсів та його розподіл з метою забезпечення ефективної роботи організації. Стратегічне управління є процес, що визначає послідовність дій організації з розробки та реалізації стратегії. Включає постановку цілей, вироблення стратегії, визначення необхідних ресурсів та підтримання взаємовідносин із зовнішнім середовищем, які дозволяють організації домагатися поставлених завдань.

Компанії, які застосовують методи проектного управління, більш обґрунтовано визначає стратегічні цілі інвестицій та оптимально планує свою інвестиційну діяльність, оптимізує використання наявних ресурсів, враховує проектні ризики, аналізує фактичні показники та вносить своєчасну корекцію в хід робіт, уникає конфліктних ситуацій та за допомогою цього накопичує, аналізує та використовує накопичений досвід у подальших реалізаціях інших проектів.

Тому, система управління проектами одна із найважливіших компонентів у створенні та досягненні, поставлених стратегічних цілей компанії.

Кількісна оцінка ефективності проектною діяльністю соціальної установи може проводитися методом порівняльного аналізу тенденцій зміни певних характеристик: відхилення за вартістю проекту, відхилення в розклад, усунення недоліків, знайдених під час перевірки та оцінки якості, кількість невирішених проблем, укомплектованість команди проекту.

Незважаючи на це, ефективність проектного управління піддавалася науковому осмисленню у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як: К. А. Demir, М. А. , Q. Fleming та J. Koppelman, Ж. С. Казанбаєва та В. І. Чимшир. А. Малахов та багато інших. Представлені методи оцінки ефективності добре формалізовані у рамках традиційного підходу до проектного управління, що базується на термінах, вартості, зміст та якість [2;с. 133].

Ефективне використання системи управління проектами залежить від безлічі факторів, яким потрібно приділити особливу увагу, особливо процесу розробки проекту, реалізації і лише після цього проводити масштабування рішення для оцінки та аналізу ефективності проекту.

Система управління проектами являє собою організований комплекс методичних, програмних та інформаційних, технічних засобів, спрямовані на підвищення ефективності процесів планування, реалізації та управління проектами, в основі якого лежить цілий комплекс спеціалізованого програмного забезпечення.

Для підвищення ефективності реалізації проектів вимагає насамперед впровадження єдиної системи планування, реалізації та управління проектами.

Використання системи проектами у територіальному центрі соціального обслуговування має низку переваг: визначення та аналіз ефективності інвестицій, централізоване зберігання інформації за графіком робіт, ресурсами та цінами, можливість регламентування процедур управління проектами, забезпечення структури контролю виконання робіт проектів, облік та управління ризиками проектів, управління та контроль поставок та контрактів при забезпечення проектної діяльності, визначення інформаційних потоків проектної діяльності, можливість швидкого аналізу впливу змін у графіку, ресурсне забезпечення та фінансування на план проекту, використання математичних методів розрахунку тимчасових, ресурсних, вартісних параметрів проектів, забезпечення контролю якості робіт, підтримка використання архіву проектів та накопичення знань, можливість

автоматизованої генерації звітів та графічних діаграм, розробки документації щодо проекту.

Ефективне використання системи управління у Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування залежить від безлічі факторів, яким потрібно приділити особливу увагу, особливо процесу розробки проекту, реалізації і лише після цього проводити масштабування рішення для оцінки та аналізу ефективності проектупроектами.

Для точної оцінки та ефективності використання системи управління проектами у Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування необхідно розглянути широкий критерій критеріїв. Є безліч підходів та методів оцінки ефективності при використанні системи управління проектами (Project Management Value), які ґрунтуються на досвіді та методицірізних організацій, зібрані для використання у різних галузях сфери господарювання [9;с.19].

Оцінка ефективності розглядається за певними якістьями, які у свою чергу ґрунтуються на визначенні та у виборі критеріїв. Визначення та вибір критеріїв залежать від сфери діяльності організації, складу системи та характеристики застосовуваного проекту.

Потребам у кількісних оціночних механізмах діяльності територіального центру соціального обслуговування, а також механізмах випереджувального, повсякденно-стратегічного управління повністю відповідає методологія стратегічного управління Balanced Scorecard – Система Збалансованих Показників.

У межах системи збалансованих показників територіальний центр соціального обслуговування розглядається та оцінюється у чотирьох перспективах:

- у перспективі, пов'язаної з фінансовим станом (загальноприйняті фінансові показники);

- у перспективі, пов'язаної з позицією компанії на ринку (кількість клієнтів, частка ринку і т.д.);
- у перспективі, пов'язаної з внутрішніми бізнес-процесами (наскільки вони налаштовані та ефективні);
- у перспективі, пов'язаної з розвитком та навчанням персоналу.

Закупівля необхідних товарів на бюджетні кошти, залучення організацій з надання додаткових послуг та виконання робіт підрядниками за завданнями програм та проектів є ключовою закупівельною діяльністю державних програм за розробленою моделлю проектноорієнтованої системи управління [8;с.164].

Ступінь впливу держзакупівель на роботу державних соціальних організацій, у тому числі Кам'янець-Подільського територіального центру соціального обслуговування, може змінюватись залежно від затримок у поставках та економії бюджетних коштів.

Так, можливо виділити можливості проектного управління в Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування (таблиця 2.2.)

Таблиця 2.2.Можливості проектного управління Кам'янець – Подільського територіального центру соціального захисту

<b>Особливості проектів Кам'янець – Подільського територіального центру соціального захисту</b>	<b>Можливість проектного управління у Кам'янець – Подільському територіальному центрі соціального захисту</b>
Необхідність забезпечення транспарентності	Прозорість процедур та можливість оперативного надання звітів про перебіг етапів, витрату ресурсів та як результати проекту
Клієнтоорієнтованість. Мета – задоволення потреб осіб, що звернулись до територіального центру соціального захисту	Інструменти планування, забезпечення та контролю якості проекту, наприклад, сім інструментів «7QC»
Розробка і впровадження інновацій, які пов'язані з новизною та нерегулярністю, невизначеністю	Проект є тимчасовим, якому характерна певна новизна та унікальність результатів. Універсальні набори прийомів та стандарти управління проектами надають основу для будь-якого нового проекту

Підпорядкованість життєвому циклу інновації електронного уряду	Концепція управління стадіями проекту: ініціації, планування, виконання, моніторингу та контролю, закриття
Прагнення уникати ризиків	Інструменти управління ризиками проекту: ієрархічна структура ризиків (RBS); матриця ймовірності та дії; діаграми впливу; SWOT-аналіз ризиків; стратегії реагування на ризики з позитивним та негативним впливом та ін.
Потреба в вузькоспеціалізованих професіоналах	Створення матричних структур, внутрішніх міжфункціональних та зовнішніх проектних офісів. Управління командою проекту.
Велика кількість груп зацікавлених сторін проекту	Аналітичні методи управління зацікавленими сторонами проекту: матриця влади/інтересів, матриця влади; матриця впливу/дії; модель особливостей та ін. Програмне забезпечення управління інформацією та комунікаціями проекту.
Заздалегідь визначений бюджет та тимчасові обмеження проекту, «спускаються» зверху	Інструменти управління вартістю: оцінка за трьома точкам; керування освоєним обсягом (EVM); аналіз резервів; аналіз відхилень та ін.
Потреба великої кількості різноманітних видів ресурсів	Напрацьована практика управління інтеграцією та узгодження потреб зацікавлених сторін проекту

Джерело: [11;323]

Таким чином, обґрунтовано можливість впровадження проектного управління у Кам'янець – Подільському територіальному центрі соціального захисту.

Слід виявити існуючі відмінності у держзакупівлях замовників, які надають послуги різного рівня якості. У зв'язку з тим, що серед показників результативності найважче оцінити якість організацій, так як оцінка задоволеності здійснюється суб'єктивно користувачами послуг, використовується незалежний експертний рейтинг оцінки якості послуг.

Гіпотеза дослідження: замовник, який надає послуги високої якості, повинен забезпечувати своєчасне постачання товарів та послуг у держзакупівлі.

Причинно-наслідковий зв'язок: замовником виступає державний соціальна організація, яка залучена до реалізації проекту та здійснює

держзакупівлі, необхідні для виконання завдань з проектів у частині надання якісної медичної допомоги та зниження смертності населення. Відсутність необхідних лікарських засобів препаратів або медичного обладнання впливає на можливість медичної організації надавати своєчасну та якісну медичну допомогу, що збільшує ризики настання несприятливих подій під час управління реалізацією державних програм та проектів Кам'янець-Подільськоготериторіального центру соціального обслуговування.

Пропозиції щодо формування технології управління ризиками державних програм зводяться до організації сталої діяльності щодо здійснення наступних укрупнених кроків, у межах яких використовується розроблений розрахунково-аналітичний та інформаційно-технологічний інструментарій:

1) розрахунок планів реалізації на Етапах 1, 2, оцінка діапазонів стійкості параметрів;

2) ідентифікація з використанням онтології негативних ризиків або шансів, пов'язаних з можливими змінами досліджуваних параметрів, розрахунок оцінок на основі отриманих діапазонів, ранжування ризиків за отриманими оцінками; за необхідності розглядаються сценарії варіацій вхідних параметрів – потім відбувається повернення до п.1 з новими вихідними даними та адаптація планів.

Адаптація плану програми може полягати у зміні набору заходів програми (перерахунок у рамках Етапу 1) чи зміні термінів їх реалізації (перерахунок у рамках Етапу 2), внаслідок чого може бути одержано кілька адаптованих варіантів плану. Найбільш кращий варіант вибирається виходячи з аналізу стійкості плану та оцінки супутніх ризиків.

Отже, розглянемо відмінність пропонованої технології від методів та інструментів розробки та реалізації державних програм, що застосовуються в даний час у системі громадського управління. Порівняння технологій проведено за кількома базовим аспектам та представлено в таблиці (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3. Порівняльна характеристика технологій розробки та реалізації державних програм у Кам'янець – Подільському територіальному центрі соціального обслуговування «Турбота»

Аспекти порівняння	Використовувана технологія	Пропонована технологія
Зберігання та уявлення ризиків	Традиційна форма реєстру ризиків – двомірні таблиці; повнота та цілісність реєстру практично повністю залежать від укладачів – виконавців конкретної програми	Базовий набір ризиків та невизначених подій представлений у вигляді зв'язкового графа (онтології), доступний для використання на все
Класифікація ризиків	Традиційна класифікація за сферами діяльності	Структура моделі понять дозволяє досліджувати класифікацію ризиків по багатьом критеріям
Методи оцінки ризиків	Переважно якісні методи оцінки, як правило, без чіткого зв'язку з факторами ризику	Кількісна оцінка ймовірності та наслідків внутрішніх ризиків
Розрахунково-аналітична підтримка планування	Залежить від інструментів, застосовуваних виконавцями конкретного проекту	Стандартизований інструментарій формування складу заходів програми та визначення плану реалізації
Забезпечення зв'язності планування та оцінки ризиків	Залежить від інструментів, застосовуваних виконавцями конкретної програми	Забезпечено використовуваним інструментарієм
Можливість формування та аналізу різних варіантів планів	Залежить від інструментів, застосовуваних виконавцями конкретної програми	Забезпечено використовуваним інструментарієм

Джерело:[17;с.43]

Ефективність управління програмами та проектами в Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників. Виділяють такі показники ефективності проекту:

показники комерційної ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників;

показники економічної ефективності, які враховують народногосподарські вигоди й витрати проекту, включаючи оцінку екологічних та соціальних наслідків, і допускають грошовий вимір;

показники бюджетної ефективності, які відображають фінансові наслідки здійснення проекту для державного та місцевого бюджетів.

Для розрахунку цих показників можуть використовуватись однакові формули, але значення вихідних показників для розрахунків істотно відрізнятимуться. Залежно від тривалості циклу проекту оцінка показників ефективності може бути різною. Показники комерційної ефективності можуть розраховуватися не тільки на весь цикл проекту, а й на місяць, квартал, рік.

Для оцінки ефективності проектів у Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування застосовують 2 групи методів:

- формальні (передбачають використання математичного апарату для розрахунку показників) ;
- неформальні (евристичні підходи – рейтинг, рівень здібностей управлінського персоналу до реалізації проекту, рівень розвитку інфраструктури, що забезпечує реалізацію проекту.

У більшості літературних джерел основна увага приділяється оцінці економічного ефекту. Оцінка даного ефекту враховує необхідність вкладення коштів в інноваційний проект, а тому базується на інвестиційних аспектах. Економічний ефект визначається перевищенням вартісної оцінки результатів інноваційної діяльності над вартісною оцінкою пов'язаних з нею витрат.

Управління програмами та проектами в Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування є цілеспрямованою координацією суспільного виробництва. При цьому найважливіше місце належить управлінню людьми (працівниками) та їх відносинами, які виникають в процесі виробництва. Успішність реалізації проекту в територіальному центрі соціального обслуговування багато в чому залежить від його організаційної структури. Поняття організаційної структури включає

організаційні структури управління проектом та організаційні форми управління територіального центру соціального обслуговування..

Під організаційною структурою управління проектом розуміють сукупність взаємозалежних органів управління, що перебувають на різних рівнях системи, а під організаційною формою — організацію взаємодії та взаємовідносин учасників інвестиційного процесу.[33;с. 171].

До виконання проекту або програми у територіальному центрі завжди залучається різна кількість людей (залежно від масштабів проекту) різних професій для виконання різних функцій. З одного боку, вони належать до команди проекту, а з іншого — можуть бути підпорядковані «зовнішнім» щодо проекту структурам. Це можуть бути підрозділи або відділи територіального центру, який здійснює проект, а також інші, залучені компанії.

Можна виділити два шляхи формування групи:

- 1) функціональний, коли фахівці однієї професії, спеціальності, функцій об'єднуються у функціональні підрозділи;
- 2) цільовий, коли об'єднуються виконавці різних спеціальностей або функцій, які працюють разом над якимось завданням або етапом проекту.

Такі групи схильні до напівнезалежності, замкненості, їх називають «змішані організаційні одиниці». Таким чином, з людей, які залучені до виконання проекту, формуються групи, функціональні підрозділи або організаційні одиниці.

Одним із перших кроків у формуванні організаційної структури є розподіл потрібного обсягу робіт між цими групами, підрозділами, організаційними одиницями і компаніями. Оскільки функціонування груп і виконання робіт потребує взаємозв'язку між ними, то інтеграція людей і робіт передбачає встановлення структури влади, координації і комунікаційних взаємовідносин членів і груп проектної команди. Здійснення великих проектів вимагає більш складної організаційної структури, більшої кількості рівнів управління, ніж як це має місце під час виконання невеликих проектів.

Структуру з великою кількістю рівнів називають «високою». Вона асоціюється з централізацією функцій прийняття рішень і пильним контролем за діяльністю працівників. Структура з невеликою кількістю рівнів — «плоска» — асоціюється з децентралізацією прийняття рішень, великим ступенем делегування повноважень і меншим наглядом з центру.

В Кам'янець-Подільському територіальному центрі соціального обслуговування, при реалізації проекту, для результативного та безперервного процесу кількісної та якісної оцінки ефективності системи управління проектами, потрібно сформувати спеціальну організаційну одиницю, тобто стратегічний комітет, який створюватиме механізми ефективного управління для втілення поставленої стратегії, досягнення стратегічних цілей за рахунок послідовних дій команди проекту.

Також існує метод функціонально-вартісного аналізу для кількісної оцінки ефективності системи управління проектами.

Він включає певну послідовність кроків:

- складання переліку всіх можливих дій, що виконуються в територіальному центрі соціального обслуговування і;
- потрібно поррахувати кількість виконуваних дій за певний проміжок часу;
- потрібно скласти певну базову вартісну величину кожної дії, що виконується;
- необхідно скласти непрямі витрати відповідно до базової вартості дії.

Незважаючи на очевидне зростання популярності в останні роки, і проекти управління в Україні ще не досягли рівня поширення, такого як в інших європейських країнах. Основною причиною цього явища, на наш погляд, є низька кваліфікація команди проекту, викликана відсутністю системи підготовки відповідних спеціалістів.



### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ В ДЕРЖАВНИХ СОЦІАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

#### **3.1. Розробка моделі проектно – орієнтованої системи управління в державних соціальних організаціях**

Розроблено модель проектно-орієнтованої системи управління, відрізняється від існуючої можливістю здійснення контролю витрат бюджетних коштів, моніторингу ресурсних витрат та оцінки досягнення цільових показників, що реалізується за рахунок комплексного обліку державних ресурсів (тимчасових, людських, фінансових), поетапного моніторингу ресурсних витрат та ризиків у ході проведення проектних робіт, що дозволяє підвищити результативність управлінських впливів у процесі реалізації програм та проектів.

Основною метою функціонування розробленої моделі проектноорієнтованої системи управління є підвищення результативності управління реалізацією програм та проектів державними соціальними організаціями, досягнення цільових показників, виконання завдань у межах обмежених ресурсів, бюджету та встановлених строків [33;с. 173].

Результатами розробленої моделі проектно-орієнтованої системи управління є:

- досягнення цільових показників державними соціальними організаціями;
- дотримання термінів реалізації програм та проектів згідно з планом-графіком затверджених заходів;
- раціональне витрачання державних ресурсів за умов їх обмеженості;
- відкритість, обґрунтованість та своєчасність прийнятих рішень проектними командами;

- єдині принципи та підходи до проектного управління;
- підвищення міжвідомчої комунікації між стейкхолдерами, залучених до реалізації програм та проектів.

До завдань розробленої моделі проектно-орієнтованої системи управління відносяться:

- 1) здійснювати поетапний моніторинг ресурсних витрат на стадії виконання та контроль витрати бюджетних коштів державної програми чи проекту;
- 2) автоматизувати процеси у функціональних галузях управління проектом;
- 3) проводити оцінку досягнення цільових показників державних програм та проектів, застосовуючи адаптовані методи та інструменти їх управління;

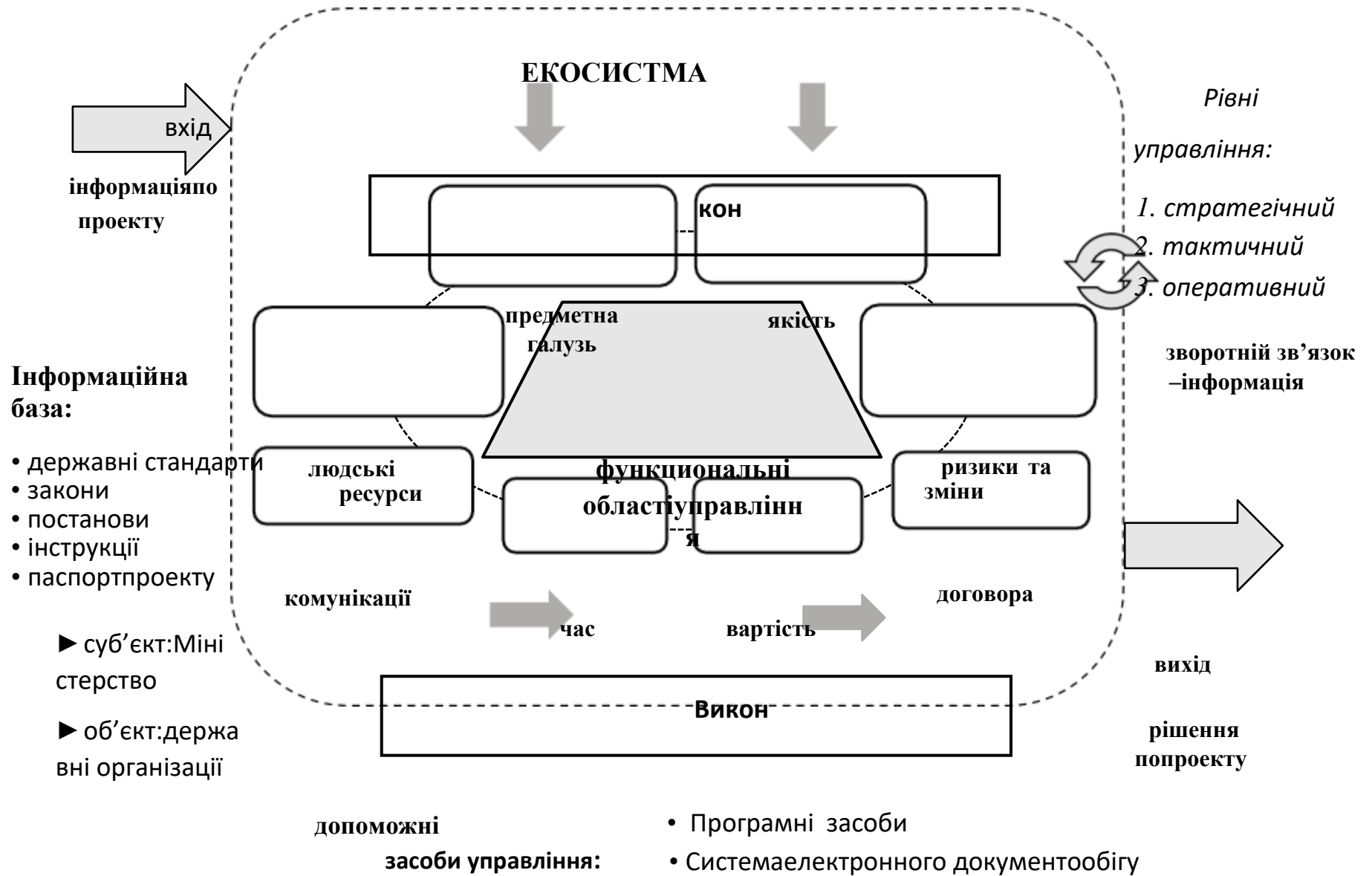
4) впроваджувати показники сталого розвитку;

5) трансформувати державні проекти у цифрову екосистему

Зміст розробленої моделі проектно-орієнтованої системи управління:

- планування процесів робіт;
- виконання процесів у ході заходів, передбачених у рамках проекту;
- контроль виконання робіт та проміжних результатів за проектом;
- функціональні галузі управління проектом;
- управління людськими ресурсами;
- організаційне нормування (розподіл ролей та обов'язків);
- управління інформаційними ресурсами;
- технологічна підтримка процесів.

Далі на рисунку 3.1. представлено розроблену модель проектноорієнтованої системи управління в державних соціальних організаціях.



**Рисунок 3.1 - Модель проектно – орієнтовної системи управління програмами в державних соціальних організаціях**

Джерело: розроблено автором

Під екосистемою ми розуміємо організацію управління програмами та проектами на єдиній платформі, заснованій на процесах автоматизації та інформатизації, що охоплює функціональні галузі управління на рівнях стратегічного, тактичного та оперативного управління з метою максимального задоволення потреб кінцевих користувачів системи.

Основна мета моделі: забезпечення досягнення цілей програм та проектів державними соціальними організаціями та контроль за перебігом їх виконання. Методична база: положення Кабінету Міністрів України, експертно-аналітичне моделювання.

Модель включає три рівні управління: стратегічний, тактичний та оперативний, і містить основні та допоміжні інструменти для управління програмою чи проектом. На стадії виконання здійснюється виконання завдань, передбачених у рамках реалізації програми чи проекту, що спрямовано досягнення заданих цільових показників. У ході виконання заходів відбувається ухвалення рішення з вибору числа множини допустимих альтернатив. На стадії контролю оцінюються виконані завдання рамках реалізації програми чи проекту, ґрунтуючись на своєчасному отримання інформації через моніторинг та аналіз даних щодо заходів та контрольним точкам, також за підсумками проводиться перевірка за прийнятими управлінським рішенням.

У ході управління реалізацією державних програм та проектів розроблена модель проектно-орієнтованої системи управління містить пріоритетні функціональні галузі управління: предметна область, час, вартість, людські ресурси, комунікації, контракти, ризики та зміни, якість на стадії виконання та контролю проекту[38;с. 209].

Пріоритетні функціональні галузі управління проектом:

1) Предметна область містить комплексне середовище, в якому реалізується програма чи проект. Управління предметною областю орієнтоване на управління обсягами робіт та змістом проекту, включаючи

вимоги замовника до кінцевого продукту або послуги, конфігурацію проекту, його підтримання перебігу життєвого циклу, і навіть зміст самих робіт.

2) Управління людськими ресурсами спрямоване на оптимізацію та вдосконалення кадрів, внаслідок чого структура має бути дієвою в період змінних умов та виникнення нових обставин у ході реалізації державного проекту. Якщо на етапі запуску проекту управління зосереджено у керівника державної соціальної організації (ДСО), то на етапі виконання проекту діяльність покладена на проектну команду з функціональним поділом праці між співробітниками.

3) Управління інформаційними ресурсами спрямоване на отримання своєчасної достовірної інформації про реалізацію програми чи проекту, що є фундаментом при ухваленні управлінських рішень проектною командою. Комунікації вибудовують вектор напряму взаємодії між співробітниками державних соціальних організацій через інформаційну систему. Застосування інформаційних технологій в управлінні державною програмою або проектом підвищує результативність прийнятих рішень проектною командою. Основний інструмент – достовірна інформація, отримання якої забезпечується впровадженням в управління комп'ютерною та телекомунікаційної техніки, що впливає на об'єктивну оцінку дій та ухвалення своєчасних рішень на стадії виконання проекту. Об'єм отримуваної інформації сприймається як і ресурс управління. Оперативний та автоматизований збір, передача та обробка інформації збільшують швидкість прийняття рішень та мінімізує помилки, які виникають через слабкі інформаційно-комунікативні можливості проектною команди.

4) Управління часом зосереджено на оптимальному розподілі тимчасових інтервалів із завдань програми чи проекту, виконання яких не призводить до затримок щодо досягнення цілей. Розподіл ресурсів в умовах тимчасових обмежень щодо досягнення запланованих результатів за програмою чи проектом має своєчасно контролюватись. У ході виконання заходів щодо державної програмі чи проекту необхідно враховувати

обмеженість наявних ресурсів (кадри, фінанси, матеріали, обладнання, будівлі, інформація) та інтенсивність їхнього споживання. Збільшення терміну виконання проектних робіт призводить до збільшення загальної вартості та витрат, де вартість ресурсів також залежить від тривалості їхнього використання.

5) Управління вартістю орієнтоване на досягнення цілей програми або проекту у заданих бюджетних межах. Вартість реалізації державної програми або проекту складається виходячи зі складеного кошторису запланованих робіт проектних робіт. На стадії контролю проекту слід відстежувати надходження грошових потоків та фактична витрата фінансових ресурсів (бюджет, консолідований бюджет суб'єкта, бюджет державних позабюджетних фондів).

6) Якість результатів, що досягаються в ході реалізації державної програми або проекту, що визначається через проведення науково-дослідного обґрунтування, заснованого на числових та інформаційних даних, а також за допомогою оцінки правомірності та своєчасності прийнятих рішень. Якість продукту чи послуги має відповідати потребам споживачів та очікуванням замовника. При цьому на якість результатів проекту впливає ряд факторів, таких як якість прийнятих рішень, якість витрачених ресурсів, якість виконання робіт проектною командою на стадії виконання проекту у функціональній галузі управління «Якість». Контроль якості повинне проводитись у тому числі перевітками виїзної експертної групи. у державні соціальні організації, на основі яких реалізуються програми та проекти [47].

7) Для зниження ризиків у ході реалізації програми чи проекту існує необхідність у формуванні реєстру типових проектів, включаючи отриманий досвід за підсумками виконаних етапів державних програм та проектів. Інші державні соціальні організації продовжать активне впровадження проектного управління, здійснюючи роботи з урахуванням успішних практик, що призведе до мінімізації ризикових подій та до ефективних дій за підсумками прийнятих рішень

8) Функціональна область управління «Договори» містить процеси матеріально-технічного забезпечення державних соціальних організацій, залучених до реалізації програми чи проекту. Проектна діяльність забезпечується постачанням необхідних ресурсів у вигляді постачання держзакупівель (товари, надання послуг, виконання робіт) За результатами соціального опитування, яке проводиться серед керівників державних соціальних організацій визначено, що функціональна галузь управління "Договори" є однією з найбільш значущих областей управління програмами та проектами, через що проектні команди підкреслили високу необхідність у розробці методичних рекомендацій у даної галузі.

У ролі замовника виступають державні соціальні організації чи уповноважені органи (Міністерство), які проводять держзакупівлі необхідних товарів чи послуг із реалізації етапів державних проектів [47]. У єдиній інформаційній системі здійснюється розміщення замовлення, процедура вибору постачальника, що відповідає вимогам замовника, та укладання договору.

Замовник під час проведення закупівельної діяльності має забезпечувати внутрішній контроль за обґрунтуванням початкової максимальної ціни контракту, підготовка комплексу конкурсної документації, мати представника при проведенні процедури визначення постачальника, слідкувати за перебігом виконання контракту, відстежуючи терміни, обсяги та якість закупівель, фінансові платежі, а також якість надання послуг державними соціальними організаціями.

На стадії виконання державного проекту є відмінна особливість – централізація ухвалення рішень, що ускладнює забезпечення гнучкості процесів у моделі. Переважає тип формального впливу, де рівень влади та ступінь впливу визначаються займаною посадою в державну управлінську структуру.

У моделі проектно-орієнтованої системи керування на виході програми чи проекту отримуємо результати з досягнення цільових показників,

інформацію, рівень задоволеності потреб клієнтів від споживаного кінцевого продукту чи послуги.

Якщо державний проект трансформується на екосистему, то ній здійснюється інтеграційний та масштабний розвиток процесів навколо конкретної сфери. Мета трансформації – перехід на вбудовування державних програм та проектів в екосистему мезорівня, досягнення збалансованості роботи профільних організацій, забезпечення заходів постійної підтримки, зниження бюрократичних бар'єрів, підвищення ефективності витрат та зростання обсягів інвестування на розвиток проектів.

Державні соціальні організації функціонують у ринкових умовах та його діяльність регулюється лише на рівні держави. Для задоволення потреб замовника проекту та його кінцевих споживачі необхідний перехід на інноваційні технології, що виробляє механізм задоволення попиту споживачів. Розвиток системи можливий пр. використання принципів та методів інноваційного менеджменту, де таке ефективне функціонування екосистеми вимагає розробки та впровадження інновацій та гнучких технологій. Проектне управління вибудовує взаємозв'язк поставлених цілей та завдань державних проектів за основними напрямкам інноваційної діяльності [49;с. 239].

Екосистема охоплює безліч учасників (стейкхолдерів) із різни галузей народного господарства. В ядрі екосистеми закладено централізовану платформу, створену відповідальною організацією за проектом. Екосистема є динамічно розвивається організаційне середовище створює цінності через співпрацю та конкуренцію серед суб'єкті системи. Розроблена концепція екосистеми доповнена елементами релевантними державними проектами. Процес зворотного зв'язку відповідає на запит споживачів у задоволенні потреб щодо надання послуг. Від функціонування цифрової екосистеми мезорівня очікується досягнення результатів проектів, а також вибудовування єдиних стандартів для державних соціальних організацій.

Створення спільної цифрової ІТ-платформи в комбінації з digital – інструментами є ключовим індикатором підтримки

функціонування середовища. Централізація клієнтських сервісів надається спільним контактцентром. Екосистема включає безліч зв'язків організацій, діяльність яких спрямовано на підтримку спільної співпраці, створення сприятливих умов для досягнення сталого зростання та розвитку пріоритетних напрямів у системі та вибудовування політики щодо покращення життя населення на довгостроковий період. Партнерська інтеграція спрямована на взаємодію партнерів-лідерів серед держави та представників бізнесіндустрії щодо надання вузькоспеціалізованих видів послуг. У цьому контексті застосування стратегії win-win, заснованої на принципах взаємовигідного співробітництва, враховує інтереси сторін та здійснює вироблення загальноприйнятих раціональних рішень, де потенційні конкуренти починають займати позицію партнерів у реалізованому державному проекті.

Інновації, що впроваджуються, пронизують різні рівні екосистеми. Система віртуальних робочих місць проектної команди включає модулі навчання, проведення змін, оперативний моніторинг, роботу із закупівель. Для потенційних партнерів проекту, які бажають зробити капітальні вкладення в інноваційні платформи екосистеми відсутні бар'єри для входу. Екосистема представляє клієнту перевагу за зручністю та вигодою від використання сервісів, що досягаються за допомогою ідентифікації користувачів та інтеграції їх дій на єдиній платформі. Перевага щодо створення та розвитку екосистеми для держави високо: формування сервісу повного обсягу даних про діяльність організацій, зниження асиметрії інформації за рахунок відкритості та високої поінформованості про перелік послуг, залучення фінансових коштів через повернення частки клієнтів із приватного сектору до державного [42;с. 346].

Досягнення безперервного функціонування процесів управління програмами та проектами в державних соціальних організаціях та нарощування потенціалу для глобальної трансформації на екосистему необхідне супроводжувати науково-обґрунтованими результатами,

отриманими при використанні математичних моделей, гнучких методів та інструментів управління програмами та проектами.

### **3.2. Удосконалення системи моніторингу та управління ризикам реалізації програм і планів в державних соціальних організаціях**

Однією з найважливіших завдань, що проводиться в Україні протягом останнього десятиліття є підвищення ефективності управління в державних соціальних організаціях. Це завдання вирішується у тому числі через переведення діяльності органів державної влади на надання державних послуг населенню в державних соціальних організаціях. Питання якості надання державних послуг в соціальних організаціях стають пріоритетними.

Підвищення якості державних послуг одна із головних напрямів удосконалення системи державного управління в державних соціальних організаціях. Як основний інструмент цієї оцінки було обрано моніторинг. Моніторинг являє собою систему регулярного спостереження та оцінки результатів діяльності, що передбачає систематичну діагностику ситуації з певною заданою періодичністю та використанням однієї і тієї ж системи індикаторів.

В даний час в державних соціальних організаціях переважно використовують у проведенні моніторингу два методи – опитування споживачів послуги та аналіз статистичних показників. Існуючі методичні рекомендації щодо проведення моніторингу, розроблені для органів різних рівнів, з одного боку досить загальні, з іншого – зазвичай пропонують типові форми анкет тощо.

Однією з найважливіших, на наш погляд, проблем проведення моніторингу якості надання послуг в державних соціальних організаціях залишається відсутність механізму обліку його результатів у діяльності органів влади.

За визначенням, моніторинг має бути інструментом контролю та управління діяльністю організації, органу влади з метою підвищення її ефективності. В даний час дана система в державних соціальних організаціях тільки починає розвиватися. Незважаючи на повсюдне використання, в основному проведені моніторинги не в змозі дати керівникам об'єктивне уявлення про стан якості державних послуг, а також про ті проблеми, які призводять до його зниження.

Моніторинг і контроль ризиків [40;с. 274] — це процес ідентифікації, аналізу, планування нових ризиків, слідкування за ідентифікованими ризиками, а також за тими, які занесено в список для постійного нагляду, перевірки і виконання операцій реагування на ризики та оцінки їх ефективності впродовж життєвого циклу проекту.

Призначення процесу моніторингу і контролю ризиків — розробка варіантів і дій, які підвищували б можливості та знижували загрози для цілей проекту.

Удосконалення системи моніторингу та управління ризиками сприяє зниженню непередбачених раніше ризиків в державних соціальних організаціях. Дане вдосконалення системи передбачає впровадження комплексних заходів, які дозволять зменшити відхилення запланованих показників. результативності діяльності організацій від фактичних показників ефективності.

До можливостей системи управління ризиками також належить оптимізація системи виробництва/надання послуг, яка дозволить підвищити шанси на досягнення мети в державних соціальних організаціях.

Удосконалення системи управління ризиками за допомогою виявлення ризиків, їх своєчасної оцінки та аналізу, моніторингу та заходів з мінімізації підвищує різні показники, які, у свою чергу, знижують рівень виникнення та обсяг можливих збитків у організаціях.

Позитивний ефект від удосконалення системи управління ризиками дозволяє підвищити довіру інвесторів, тому створення системи управління

ризиками дозволяє підвищити рівень інвестиційних вкладень у державних соціальних організаціях.

Створення системи управління ризиками для соціальних організацій потребує різнобічного розгляду, вивчення та мінімізування різних груп ризиків. Також створення системи управління ризиками для соціальних організацій має містити дії з боку керівного персоналу та його підрозділів, які мають бути спрямовані на попередження різних ризиків та зменшення збитків у разі настання події, що призводить до цих втрат.

До цілей створення системи управління ризиками слід зарахувати:

- 1) гарантійне забезпечення результативності стратегічних цілей державних соціальних організацій;
- 2) Забезпечення безпеки та сприяння ефективної роботи соціальних організацій.

Завданнями системи управління ризиками є:

- 1) Виявлення, моніторинг та аналіз подій, які впливають на виконання стратегічних цілей;
- 2) Реалізація заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу ризиків для досягнення стратегічних цілей соціальних організацій;
- 3) Актуальне попередження керівного персоналу про існування ризиків, які впливають ефективно управління соціальних організацій;
- 4) Контроль різних заходів щодо управління ризиками управління соціальних організацій.

Виконання даних завдань під час створення системи управління ризиками забезпечить ефективне управління соціальних організацій.

Окрім проекту впровадження системи управління ризиками у державних соціальних організаціях вдосконалення системи управління ризиками також має супроводжуватися створенням організаційних процесів. Дані процеси включають впровадження методичного та інформаційного супроводу управління ризиками, а також необхідна наявність на соціальних організаціях, які володіють спеціальними знаннями та вміннями.

Тому з метою вдосконалення системи управління ризиками необхідно провести наступні заходи:

удосконалити службу економічної безпеки, щоб вона задовольняла необхідні вимоги щодо захисту інформації;

удосконалити структуру управління ризиками;

домогтися встановлення зв'язку між підрозділами (створення інформаційних каналів для покращеної роботи);

створити умови для підготовки висококваліфікованих кадрів.

Удосконалення системи служби економічної безпеки – важливий етап під час удосконалення системи управління ризиками для державних соціальних організацій. Необхідно, щоб ця служба адміністративно підкорялася директору з безпеки, а функціонально – директору з економіки та фінансів [53;с.398].

При цьому вдосконалення служби безпеки передбачає, що наступними основними завданнями підвищення ефективності процесу управління ризиками будуть наступними завданнями:

- створення переліку інформації з грифом «Таємно»;
- визначення переліку осіб, які нестимуть адміністративну відповідальність за її комерційну безпеку;
- захист усіх видів інформації, визначених комерційною таємницею в установах;
- встановлення регламентів та правил безпеки інформації на підприємстві;
- контроль та перевірка всіх підрозділів організацій на слідування цим правилам.

Крім цього, необхідно впровадити систему управління ризиками для організацій. Для цього необхідно створити в організаційній структурі підприємства спеціальний відділ управління ризиками.

Цей відділ повинен очолювати досвідчений ризик-менеджер, який буде вирішувати виключно проблеми управління ризиками та займатися

координацією всіх відділів організацій щодо збору та аналізу інформації з метою регулювання ризикових подій та забезпечення компенсації можливих втрат та збитків. Запропонований підрозділ повинен підпорядковуватися директору з економіки та фінансів, збирати та аналізувати інформацію з усіх підрозділів та служб організацій.

Функції керівника підрозділу управління ризиками в організації досить великі. У його віданні повинні перебувати питання забезпечення безпеки та контролю над ризиком, а також контролю та забезпечення якості надання соціальних послуг. Він формує організаційну структуру управління ризиком в організації та розробляє основні положення та інструкції, пов'язані з цією діяльністю.

Основним завданням ризик-менеджера та його підрозділу є розробка стратегії та принципів управління ризиком в організації, які мають бути викладено у внутрішніх нормативних документах, основні з яких – положення щодо управління ризиком та Посібник з управління ризиком.

Визначимо основні функції підрозділу з управління ризиками:

- виявлення ризику;
- збирання, аналіз та статистична обробка інформації;
- реалізація заходів щодо підвищення рівня безпеки підприємства;
- розробка запобіжних та коригувальних дій;
- розробка альтернатив прийняття рішень;
- надання інформації про можливі ризики керівництву;
- моніторинг та контроль рівня ризику в організаціях;
- реалізація програм щодо підвищення кваліфікації персоналу.

Введення відділу управління ризиками дозволить підвищити ефективність процесу управління ризиками у межах її вдосконалення в організаціях. Але запровадження даного відділу для підприємства має супроводжуватися запровадженням цілої структури управління ризиками, відділи якої разом підвищать ефективність управління ризиками для підприємства.

Для отримання синергетичного ефекту від процесів управління ризиками необхідно встановити зв'язок між підрозділами організації. Пропонується в кожному підрозділі підприємства визначити співробітника, який відповідатиме за збір та аналіз інформації для управління ризиками та прописати ці функції у його посадових інструкціях. Функціонально він підпорядковуватиметься начальнику відділу з управління ризиками, а адміністративно - безпосередньо начальнику підрозділу, у якому працює.

З метою підвищення навичок та формування певних особистісних якостей співробітників державних соціальних організацій пропонується організувати на підприємстві тренінг-центр. Сформувати у працівників та керівників організації більш активну позицію до ризику пропонується за допомогою проведення тренінгів на підвищення асертивності, який рекомендується проводити серед співробітників та керівників організації. Проведення подібних тренінгів дозволить:

- сформувати активнішу позицію до ризику з боку, як керівництва, і співробітників організації;

- зробити більш вільним спілкування між підлеглими та працівниками;
- активізувати роботу керівництва щодо інновацій та нововведень.

Тренінг впевненості може мати велике значення для кожного не просто як навчання певній навичці, але як засіб корекції поведінки, набуття впевненості в собі, підвищення самооцінки та культивування щирого, надійного та ефективного спілкування. Він збільшує кількість можливих способів поведінки людини, які можуть полягати у відході від знайомих, стереотипних партнерів та пошуку альтернативних, ефективніших способів взаємодії.

Таким чином, якщо внести зміни до організаційної структури організації та навчивши співробітників, виявляти погрози, контролювати розвиток небажаних подій та відстоювати свою думку, ми зможемо вдосконалити управління ризиками на державних соціальних організацій. Заходи, спрямовані на вдосконалення системи управління ризиками впливають на

різні фактори ризику не тільки для мінімізації можливого настання подій, що призводять до ризику, а й на зниження рівня наслідків настання даних подій на всіх державних соціальних організаціях, включаючи виробничі, організаційні, економічні, технологічні рівні, а також на нормативно-правові та еколого-соціальні процеси.

При розробці програми управління ризиками в державних соціальних організаціях регламент повинен відповідати вимогам безперервного управління ризиками. Тому точна ідентифікація ризику, а також прозора аналітична звітність щодо ризиків організацій та впровадження заходів щодо згладжування ризиків та загроз організацій будуть сприятливо впливати на програму управління ризиками.

Програма управління ризиками повинна охоплювати як внутрішню, так і та зовнішнє середовище соціальних організацій, включаючи контрагентів та підрядників. І, разом з цим, дана програма на всіх рівнях має ефективно справлятися із завданнями ідентифікації ризиків, моніторингу та їх завчасного попередження.

Програма управління ризиками є планом, який включає в собі різні документи з управління ризиками в різних галузях діяльності та процесах підприємства.

Цей план встановлює принципи керівництва системою управління ризиками. Також цей план має певний інтервал часу своєї дії. Крім свого основного завдання, а саме сприяння ефективному вдосконаленню системи управління ризиками, даний план не впливає на реалізацію та виконання інших видів діяльності організації, він позитивно впливає на забезпечення реалізації системи управління ризиками в державних соціальних організаціях.

Програма управління ризиками має вирішувати такі завдання:

- стимулювання виявлення та ідентифікації ризиків;
- безперервне оцінювання та аналіз ризиків;
- безперервний моніторинг можливостей сприятливого результату та неотримання збитків від ризиків;

- оцінка ймовірності та тяжкості впливу кожного з виявлених ризиків;
- пошук та реалізація шляхів та можливостей, що призводять до зниження рівня ризику;
- розробка плану та заходів щодо нейтралізації впливу ризиків;
- безперервний моніторинг виникнення ризиків;
- прозорість інформації про ризики;
- сприяння поширенню інформації про ризики до всіх сторін, що беруть участь у управлінні ризиками.

Процес управління ризиками буде здійснюватися на гнучкій основі з огляду на обставини виникнення кожного ризику. Основна стратегія управління ризиками покликана визначити найважливіші галузі ризикових подій, як технічних, так і нетехнічних, і заздалегідь вжити необхідних заходів, щоб впоратися з ними, перш ніж вони вплинуть на організацію, викликаючи серйозні витрати, знижуючи якість продукції або продуктивність.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій удосконалення публічного управління у сфері управління програмами та проектами у державних соціальних організаціях. Основні науково-практичні результати зводяться до наступного:

1. Державні соціальні організації – це організації, діяльність яких з високим ступенем відповідальності спрямована на покращення якості життя громадян (наприклад, держава на рівні органів державної влади: міністерства, державні комітети, адміністрації, а також підвідомчі їм організації: школи, університети, лікарні, компанії та інші). Державні соціальні організації здійснюють діяльність, засновану на організованій системі управління, що складається з стратегічного, тактичного, оперативного рівнів управління, групи процесів та підпроцесів, набору методів та інструментів, застосування яких спрямовано досягнення цілей держави. Державні соціальні організації, що реалізують програми та проекти, що вимагають особливо пильної уваги, тому що від результатів їх діяльності залежать рівень добробуту, якість життя та здоров'я населення. Державні соціальні організації відрізняються культурою, що характеризуються безособовістю відносин, структурі інтегровані та масштабовані, наділені високою соціально - економічною значимістю, їхня діяльність спрямована на рішення державних завдань.

2. Визначено, що важливу роль в управлінні програмами та проектами відіграють не лише положення національних професійних асоціацій, а також міжнародні стандарти та закордонний досвід. Іноземні організації використовують інструменти управління проектами, розроблені на попередніх стадіях, що сприяє успішній реалізації їх проектів. Діяльність державних соціальних організацій базується на управлінні реалізацією програм та проектів. Управління проектом спрямована на забезпечення досягнення цілей

за допомогою планування, організації та контролю ресурсів проекту, що характеризується горизонтом планування періодичністю контролю та ґрунтується на методичних рекомендаціях щодо впровадження проектного управління в організаціях.

3. Визначено особливості управління програмами та проектами в державних соціальних організаціях. Особливість проектного управління в державних соціальних організаціях полягає у передачі прав, повноважень та відповідальності за досягнення цілей проекту на одну особу – керівника проекту. Його завдання полягає у взаємодії із замовником та проектувальниками, постачальниками та орендодавцями, співробітниками компанії та іншими зовнішніми контрагентами. До впровадження системи управління проектами слід підходити як до окремого проекту, тобто необхідно чітко сформулювати його мету та зміст, розробити та затвердити план впровадження та видати відповідний наказ.

4. Проаналізовано стан ефективності управління програмами та проектами в державних соціальних організаціях. Рівень оцінки системи управління проектами в державних соціальних організаціях залежатиме від того, наскільки соціальна установа готова та вкладається у розвиток та формалізацію проектного управління: впровадження чи вдосконалення методологічної бази, автоматизація проектного управління та системне навчання персоналу інструментів та методів проектного управління. За ефективною системою управління проектами у соціальній установі має відповідати високий рівень реалізації проектів. Кількісна оцінка ефективності проектною діяльністю державної соціальної організації може проводитися методом порівняльного аналізу тенденцій зміни певних характеристик: відхилення за вартістю проекту, відхилення в розклад, усунення недоліків, знайдених під час перевірки та оцінки якості, кількість невирішених проблем, укомплектованість команди проекту. В основі стратегії організації лежить стратегічне управління та планування.

5. Проаналізовано та розроблено модель проектно – орієнтованої системи управління програмами та проектами в державних соціальних організаціях. Розроблена модель проектно-орієнтованої системи управління, відрізняється можливістю здійснення контролю витрат бюджетних коштів, моніторингу ресурсних витрат та оцінки досягнення цільових показників, що реалізується за рахунок комплексного обліку державних ресурсів (тимчасових, людських, фінансових), поетапного моніторингу ресурсних витрат та ризиків у ході проведення проектних робіт, що дозволяє підвищити результативність управлінських впливів у процесі реалізації програм та проектів. Основною метою функціонування розробленої моделі проектноорієнтованої системи управління є підвищення результативності управління реалізацією програм та проектів державними соціальними організаціями, досягнення цільових показників, виконання завдань у межах обмежених ресурсів, бюджету та встановлених строків. У ході управління реалізацією державних програм та проектів розроблена модель проектно-орієнтованої системи управління містить пріоритетні функціональні галузі управління: предметна область, час, вартість, людські ресурси, комунікації, контракти, ризики та зміни, якість на стадії виконання та контролю проекту.

6. Визначено систему моніторингу та управління ризиками реалізації програм і планів у державних соціальних організаціях. Підвищення якості державних послуг одна із головних напрямів удосконалення системи державного управління в державних соціальних організаціях. Моніторинг являє собою систему регулярного спостереження та оцінки результативності, що передбачає систематичну діагностику ситуації з певною заданою періодичністю та використанням однієї і тієї ж системи індикаторів. В даний час в державних соціальних організаціях переважно використовують у проведенні моніторингу два методи – опитування споживачів послуги та аналіз статистичних показників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаєв В.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами»ю Харків: ХНАМГ, 2006 244с.
2. Бакуменко В. Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. Київ, 2003. 256 с.
3. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики. Київ, 2000. 328с.
4. Бакуменко В. Управління проектами. Політична енциклопедія / редкол. : Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. Київ: Парламентське видавництво, 2011. 738с.
5. Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. посібник / Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
6. Босак О. З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. *Державне управління: теорія та практика: збірник наукових праць*. Харків, 2010. Вип. 2. С.114–122.
7. Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (NationalCompetenceBaseline, NCB UA Version 3.0). К.: Вид – во ІРІДІУМ, 2006. 208 с
8. Бушуева Н. С. Про активное управление проектами организационного развития в условиях неопределенности. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Луганськ, 2007. Вип. №2. С. 17 - 27.
9. Бушуева Н.С. Системная динамика на модели центров влияния в проектах организационного развития. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Луганськ:, 2007. Вип. №1. С. 29-33.
10. Воркут Т.А.. Проектний аналіз. Навчальний посібник Київ : Укр. центр духовної культури, 2000. 440с.

11. Державне управління: Словник-довідник /за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К. : Вид-во УАДУ, 2002. 228с.
12. Державне управління: підручник: у 2 т. /ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін [таін.]. К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. 564с.
13. Державне управління в Україні: організаційно правові засади: навч. посібник / Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 163 с.
14. Державне управління: Словн.-довід. / За заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.
15. Державне управління: основи теорії, історія і практика: Навчальний посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджі. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с.
16. Державна політика: аналіз та впровадження в Україні. К.: Конспект лекцій до навчального модуля / Уклад. В. А. Ребкало, В. В. Тертичка. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 80 с.
17. Державна політика: аналіз та механізми її впровадження: опор. Конспект лекцій / В. Є. Романов, О. М. Рудік, Т. М. Брус. Дніпропетровськ: ДРІДУ УАДУ, 2003. 72 с.
18. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів.
19. Збаразська Л. О. Управління проектами: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Збаразська Л. О., Рижиков В. С., Єрфорт І. Ю., Єрфорт О. Ю. – К.: Центр учбової літератури, 2008. - 168с.
20. Іванова Т. В. Організація місцевого самоврядування в Україні: навч. посіб. Київ, 2005. 111с.
21. Інститут управління проектами (Project Management Institute). URL: <https://www.pmi.org/about>
22. Кармазіна Л. Л. Методи и інструменти зниження впливу комунікаційних бар'єрів у віртуальних командах проектів: дис. ...

кандидата экон. наук. Днепропетровск, 2009. 193 с.

23. Керівництво з питань проектного менеджменту. пер. з англ./под. ред. Бушуева С.Д. К.: "ДеловаяУкраина", 2000. 198 с.

24. Крайнік О.М. Планування проектних дій: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА / О.М. Крайнік, Н.І. Тахтаджієва. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 80 с

25. Кобилянський Л.С. Управління проектами: Навч. посіб./ Кобилянський Л.С. К.: МАУП, 2002. 200 с.

26. Козик В.В. Практикум з управління проектами: Навчальний посібник /Козик В.В., Тимчишин І.Є. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.

27. Круш П.В., Кавтиш О.П., Гречко А.В., Чихачьова Ю.С. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці /під заг. ред. к.е.н., професора П.В. Круша/ Монографія. К.: Центр учбової літератури, 2007. 264 с.

28. Лисицин О. Б., Катаєв Д. С., Єгорченков О. В. Оптимізація управління інформацією в продуктивних системах управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2013. № 13. С. 28–31.

29. Матвіїшин Є.Г. Планування проектних дій: Навч.посіб. К.: «Хай-Тек Прес», 2008. 216с.

30. Материали по сравненію и обзору Open Plan Professional, Primavera, Microsoft Project 2003, Spider Project.: [http://ivn73.tripod.com/MS\\_Project\\_Primavera\\_Open\\_Plan.htm](http://ivn73.tripod.com/MS_Project_Primavera_Open_Plan.htm)

31. Моклячук М. П. Варіаційне числення. Екстремальні задачі: підручник. Київ : ВПЦ «Експрес», 2003. 380 с

32. Мордань О. О. Актуальні питання розробки державних програм у сфері соціального захисту дітей. Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком: матеріали V регіон. наук.-практ. конф. Заміж нар участ. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. С.171-174.

33. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник /Ноздріна Л.В.,

Ящук В.І., Полотай О.І. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432с.

34. Open plan professional: <http://library.if.ua/book/96/6646.html>.

35. Петрова Н.Б. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях: навч. посібник /Петрова Н.Б., Мущинська Н.Ю., Чеканова Л.Г. Х.: ХНАМГ, 2009. 248с.

36. Подобед Н.В. Державна політика у сфері вирішення соціальних проблем молоді в Україні в Україні : дис. ... канд. наук з держупр.: 25.00.02 – механізми державного управління. Київ, 2015. 199с.

37. Прийняття проектних рішень: Навчальний посібник / Фещур Р. В., Кічор В. П., Якимів А. І., Тимчишин І. Є., Янішевський В. С., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю., Когут І. В., Шишковський С. В. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 220 с.

38. Проектне фінансування: конспект лекцій /Укладачі: І.Д. Скляр, В.М. Боронос. Суми: Вид-во СумДУ, 2008. 77 с

39. Проектний аналіз. Під ред. Москвіна С.О., Київ: Лібра, 1998 . 317с.

40. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. /В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. К.: «К. І. С. », 2010. 276 с

41. Руководство к своду знаний по управлению проектами, 5-е издание/ Project Management Institute (PMI). Project Management Institute, Inc., 2012. 614 с.

42. Сєдих О. Л., Чобану В. В. Оптимізація мережевого графіка комплексу робіт. *Moder nengineerin gandinnov ativetechnologi. Publishedby: Sergeieva & CoKarlsruhe.Germany*, 2018. Issue № 3. Vol. 1. March. С. 61–67.

43. Стешенко О. Д. Ризикологія: навчальний посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 180 с

44. Словарь-справочник по вопросам управления проектами / Под ред. Бушуева С.Д. - К.: Издательский дом "Деловая Украина" 2001. 640 с.

45. Словник-довідник з питань управління проектами /Бушуєв С.Д. Українська асоціація управління проектами. К.: Видавничий дім

“Деловая Украина”, 2001. 640с.

46. Сторожук Р. П. Державна молодіжна політика в контексті європейського вибору Україні: механізми реалізації: дис. ... канд. наук з держ.упр. Одеса: 2007. 237 с.

47. Сулім – Тимовті А.О. Оцінка та визначення трудових ресурсів проектноорієнтованих організацій при плануванні проектів: дис. ... кандидата екон. наук: Дніпропетровськ, 2010. 165 с.

48. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навчальний посібник. К.: Каравела, 2004. 344 с.

49. Трощинський В., Петроє О. Розробка моделі оцінювання державної соціальної політики на регіональному рівні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2009. № 1. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2009](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009).

50. Управління інноваційними проектами: конспект лекцій /укладачі: О. О. Міцура, О. М. Олефіренко. Суми: Сумський державний університет, 2012. 92 с.

51. Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових 235 праць Східно-українського державного університету, 2000-2005. Вип. №1,

52. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів /Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

53. Усов М. А. До питання застосування методу аналізу ієрархій. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія «Економічні науки». 2019., Вип. № 24. С. 144–147.

54. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. 181 с.

55. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент /Чейз, Ричард, Б., Эквилайн, Николас, Дж., Якобе, Роберт, Ф.- 8-е издание.: пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильяме", 2003. 704 с.

56. Юридична енциклопедія: в бт./ред. кол.: Ю.С.Шемшученко

(відп.ред.) та ін. Київ, 2003. 398с

57. Яблонський В. М. (керівник авт. кол.), Балакірева О. М., Бондар Т. В. та ін. про стан розвитку громадянського суспільства в Україні: аналіт.доп./за заг. ред. О. А. Корнієвського;. Київ: Нац. ін-т стратег. Дослідж, 2013.

58. British Standard BS 6079-1:2000. Project management – Part 1: Guideto Project management, 182 p.

59. Suretrek project manager і primaver aproject planner:  
<http://library.if.ua/book/96/6648.html>

60. A Guidetothe Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) FifthEdition, PMI, 2013. – 589 p

**Виконала:** студент магістратури  
спеціальності 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання  
«\_\_\_» грудня 2022 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
М.В.Барановська  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
Кандидат наук з державного  
управління, доцент кафедри  
«\_\_\_» грудня 2022 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
М.І.Баюк  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
Завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування  
доктор наук з державного  
управління, доцент  
«\_\_\_» грудня 2022 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
Е.В. Щепанський  
Ініціали, прізвище