



Морозов Віктор Володимирович
кандидат технічних наук за спеціальністю
05.13.06 - інформаційні технології

**Професор за кафедрою технологій
управління.**
**Завідувач кафедри технологій управління
факультету інформаційних технологій,
керівник програми з управління проектами
Київського національного університету ім.
Т.Г. Шевченка
(м. Київ)**

Перша публікація з управління проектами:

Морозов, В.В. Методи прийняття рішень в управлінні складними проектами [Текст] / В.В. Морозов, А.И. Бойко // Науково-практичні проблеми цивільної оборони в системі МНС: Збірник наукових статей, випуск 1 - К.: КДТУБА, 1998. – С. 87-73.

Найбільш вагомі публікації з управління проектами:

1. Морозов, В.В. Управление закупками в проектах. Монография. [Текст] / [С.Д. Бушуев, В.В. Морозов]. - К.: Украинская ассоциация управления проектами, 1999. – Том 184 с., том 2 – 192 с.

2. Морозов, В.В. Динамическое лидерство в управлении проектами. Монография. [Текст] / [С.Д. Бушуев, В.В. Морозов]. - К.: Украинская ассоциация управления проектами, 2000. –312 с.

3. Морозов, В.В. Основи закупівель товарів, робіт та послуг в проектах. Навчальний посібник. Рекомендовано МОН України [Текст] - К.: Таксон, 2003. - 744 с.

4. Морозов, В.В. Галузевий стандарт вищої освіти України з підготовки магістра за спеціальністю специфічних категорій 8.000003 «Управління проектами». Кваліфікація 1238 «Керівник проектів та програм» [Текст] / [В.В. Морозов, В.Д. Шпильовий та інші]. - К.: Міністерство освіти і науки України, 2004. – 61 с.

5. Морозов, В.В. Формування, управління та розвиток команди проекту. Навчальний посібник. Рекомендовано МОН України [Текст] / [В.В. Морозов, Т. І. Шпильова, А.М. Чередніченко].- К.: Таксон, 2009. - 464 с.

6. Морозов, В.В. Управління проектами розвитку підприємств. Навчальний посібник [Текст] / [В.В. Морозов, О.В. Кальніченко О.В., Турло Ю.Г]. - К.: Дорадо, 2011. - 262 с.

7. Морозов, В.В. Прийняття проектних рішень в управлінні проектами. Навчальний посібник [Текст] / [В.В. Морозов, Є.Д. Кузнецов]. - К.: Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 196 с.

8. Морозов, В.В. Інформаційні системи і технології в управлінні проектами. Навчальний посібник [Текст] / [В.В. Морозов, О.Б. Данченко, О.І. Шаров]. - К.: Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 167 с.

9. Морозов, В.В. Управління проектами: процеси планування проектних дій. Підручник. Рекомендовано МОН України. [Текст] / [В.В. Морозов, І.В. Чумаченко, Н.В. Доценко, А.М. Чередніченко]. - К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014. – 673 с.

В.В. Морозов

ІНТЕГРОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ГІБРИДНИМИ ПРОЕКТАМИ ЗАКУПІВЕЛЬ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Розроблено концептуальні моделі функціональної інтеграції управління закупівлями у складних міжнародних проектах та програмах з поєднанням операційних закупівель функціонуючих проектно-орієнтованих підприємств та проектних закупівель. Рис. 5, дж. 21.

Ключові слова: проект, управління проектами, інтегроване управління, інтеграція, проекти закупівель, гібридні проекти, процедури закупівель, поставки у проектах, проектні контракти, міжнародні проекти.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними задачами. Останнім часом під впливом кризових явищ, що розгорнулись в економіці країни, все більше уваги приділяється дослідженню ролі держави в регулюванні макроекономічних процесів. При цьому основна увага зосереджена навколо проблем регулювання фінансового сектора економіки, зокрема навколо заходів та інструментів, які застосовуються з боку органів державного регулювання відносно підтримки стабільності банківської системи. Водночас, на наш погляд, роль держави суттєво зростає в умовах економічної кризи через застосування такого інструмента регулювання економіки як закупівлі, зокрема державні закупівлі [1], які можуть досить суттєво впливати на співвідношення попиту та пропозиції на суспільно важливі товари, роботи та послуги як в країні в цілому, так і в межах окремих регіонів. Особливо це стосується проектної діяльності, зокрема виконання міжнародних інвестиційних програм, що фінансуються за рахунок Міжнародного Банку Реконструкції та Розвитку (МБРР) [2] та інших фінансових установ. Виконання таких програм на основі проектного підходу є вкрай важливим в теперішніх умовах, що склалися в Україні. Слід зазначити, що у таких програмах процеси проектних закупівель складають майже 80-100% проектних завдань, які виконуються по специфічним правилам, є складними, досить обмеженими в часі і мають оцінювану ефективність з орієнтацією на досягнення конкретних результатів [3, с.111]. Крім того, такі проектні закупівлі мають поєднуватись із закупівлями, які забезпечують операційну діяльність підприємств замовника і носять характер державних або комерційних закупівель. У зв'язку з цим вивчення ролі та значення інтеграційних підходів до виконання процесів усіх видів закупівель для проектної та операційної діяльності підприємств в економіці країни, особливостей розвитку системи інтегрованих гібридних закупівель та її складових є на сучасному етапі досить актуальним.

Вирішення цієї задачі дозволить у значній мірі забезпечити об'єднання пакетів закупівель ресурсів для виробничої та проектної діяльності, зменшить кількість процедур закупівель, скоротить витрати, укрупнить договори та контракти із закупівель, дозволить враховувати іміджеву складову при визначенні кращих учасників процедур закупівель, що в цілому має привести до підвищення ефективності закупівельних процесів та покращення результатів як проектної так і операційної діяльності.

Аналіз досліджень та публікацій та визначення невирішених раніш частин загальної проблеми. Слід зазначити, що у вітчизняній науковій літературі даній проблемі приділяється не досить значна увага. Стосовно

державних закупівель основні праці, що публікуються за даною тематикою, носять частіше юридичний характер, або ж характер аналітичних записок, підготовлених фахівцями Міністерства економічного розвитку і торгівлі [4] та інших органів державного регулювання. Останнім часом з'явилися ряд публікацій вітчизняних науковців, які досліджують проблему державних закупівель з науково-теоретичної точки зору, зокрема можна виділити праці І. Бураковського, Н. Ткаченко, Ю. Уманців, О. Овсянюк, О. Міняйло, В. Смирчинського. Крім того, можна виділити цілий ряд російських вчених, що займаються дослідженнями в даному напрямку: Є. Ковальову, М. Коритцева, І. Погосова, О. Соколовську, Р. Арикбаєва та інших [5-9]. Ці дослідження базуються на функціонуванні системи державних закупівель.

Щодо проектних закупівель, то насамперед маємо вимоги міжнародних стандартів з управління проектами [10, с.355], а також дослідження професорів Бушуєва С.Д. [11, с.111], Рача В.А. [12, с.126] та Морозова В.В. [3, 13].

Останнім часом з'явилися дослідження щодо управління гібридними проектами, яким було присвячено роботи [14, 15].

З огляду на наведене вище, можна констатувати, що системи управління закупівлями нерозривно пов'язані як з виробничою (операційною) так і з проектною діяльністю (у разі проектно-орієнтованих підприємств) і, таким чином, існує науково-практична проблема обґрунтування функціонування управлінських систем, які б системно враховували особливості операційного та проектного управління [14].

Водночас на сьогодні відсутні системні наукові дослідження даної проблеми.

Мета статті. Сформулювати цілісне системне бачення проблеми інтегрованого управління закупівельною діяльністю проектно-орієнтованих підприємств та організацій, міжнародних проектів та програм, які на сьогодні виконуються в Україні та за її межами.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів. Аналіз досвіду виконання міжнародних проектів та програм розвитку в Україні, що фінансуються за рахунок міжнародних фінансових організацій вказує на те, що неодмінною складовою фінансування таких проектів є обов'язкова участь держави [16]. Це призводить до необхідності виконання сучасних вимог законодавчої бази щодо виконання державних закупівель з одного боку та виконання вимог міжнародних організацій, які надають кошти для фінансування програм розвитку держави з іншого боку. Слід зазначити, що ці вимоги у великій мірі є відмінними, відбивають різні сторони контролю за використанням коштів та спрямовані на різні сфери діяльності організації, яка виконує проект чи програму.

Так, для виконання програм розвитку за рахунок коштів МБПП створюються *Директорати програм розвитку (або Дирекція)*, які насамперед є офісами управління проектами (ОУП), мають власну операційну діяльність, також мають забезпечувати потреби в ресурсах замовників проектів (Міністерства). Звісно, що така діяльність в свою чергу має бути забезпечена певними видами та обсягами ресурсів. Так було, наприклад, з наступними програмами розвитку України, в яких автор приймав безпосередню участь (рис.1): «Рівний доступ до якісної освіти в Україні» (100 млн. USD) для Міністерства освіти і науки України, де було проведено більше 100 процедур закупівель по різних процедурах за стандартами МБПП та вимогам державного законодавства; «Підготовка другої системної позики» (2,6 млн. USD) для Міністерства економіки і по питаннях європейської інтеграції України із загальною кількістю 50 конкурсних пакетів; «Припинення використання речовин, що руйнують озоновий шар Землі» (24 млн.

USD) для Міністерства охорони навколишнього середовища України із загальною кількістю 30 конкурсних пакетів, тощо.

▶ Название Проекта	▶ Страна	▶ Идентификационный номер проекта	▶ Зарезервированные средства	▶ Статус	▶ Дата утверждения
Second Power Transmission Project	Украина	P146788	330.0	Активный	22 декабря 2014 года
Advisory services and technical assistance to Naftogaz and the Government of Ukraine on the reform of the natural gas sector	Украина	P151927	1.16	Активный	2 октября 2014 года
Programmatic Financial Sector DPL 1	Украина	P150677	500.0	Закрытый	7 августа 2014 года
Social Safety Nets Modernization Project	Украина	P128344	300.0	Активный	3 июля 2014 года
Assistance to the National Commission for Regulation of Communal Services: District Heating Regulatory Reform Support Program	Украина	P151321	2.23	Активный	16 июня 2014 года
Second Urban Infrastructure Project	Украина	P132386	300.0	Активный	22 мая 2014 года
District Heating Energy Efficiency	Украина	P132741	332.0	Активный	22 мая 2014 года
Development Policy Loan 1	Украина	P150313	750.0	Закрытый	22 мая 2014 года
Ukraine - Smart Grid Project – PPG	Украина	P145138	0.5	Активный	9 сентября 2013 года
Дополнительное финансирование по Проекту развития системы государственной статистики для мониторинга социально-экономических преобразований	Украина	P131234	10.0	Закрытый	20 декабря 2012 года
Финансирование по линии Фонда чистых технологий на Украине	Украина	P129704	1.0	Закрытый	8 ноября 2012 года
Partnership for Market Readiness in Ukraine	Украина	P128551	5.35	Активный	25 сентября 2012 года
Второй проект улучшения состояния дорог и дорожной безопасности	Украина	P127156	450.0	Активный	20 сентября 2012 года
Второе дополнительное финансирование для развития экспорта	Украина	P109649	150.0	Закрытый	25 августа 2011 года

Рис. 1. Перелік поточних проектів МБПП в Україні

Проведені дослідження та їх аналіз свідчать про те, що сьогодні, поряд з виконанням стандартів з управління проектами, зокрема проектних закупівель, існує необхідність використання проектного підходу до управління операційною діяльністю. Інтеграція (певним чином поєднання) цих двох видів управління призводить до появи гібридних проектів закупівель та виникає проблема управління ними.

Визначення. *Гібридним проектом закупівель* будемо називати обмежену по наявним ресурсам та в часі типову проектну діяльність, в результаті якої і проект, і організація отримує унікальні результати у вигляді товарів, виконаних будівельних робіт чи наданих послуг, які мають задовольняти встановленим вимогам з якості.

Проблемам управління операційною діяльністю проектно-орієнтованих підприємств (ПОП) було присвячено багато публікацій, зокрема [17 - 19]. Відповідно до компетенції логістики в процесі забезпечення ПОП предметами праці повинні мати місце заходи з реалізації системного підходу до управління матеріальними потоками в межах самої служби постачання.

Для забезпечення ПОП предметами праці необхідно вирішити завдання: «Що купити»; «Скільки купити»; «У кого купити»; «На яких умовах закуповувати». Крім того, необхідно виконати роботи: «Укласти договір»; «Проконтролювати виконання договору»; «Організувати доставку»; «Організувати складування». Що, скільки і в кого купити - це завдання складні за своєю природою. В Україні їх рішення ускладнене тим, що в недавньому минулому підприємства ці завдання в повному обсязі часто не вирішували взагалі, тому що ресурси розподілялися.

Існує два основних варіанти організації постачання, принципово відрізняються один від одного можливостями реалізації системного підходу до управління матеріальними потоками в процесі забезпечення ПОП ресурсами. На рис. 2 наведено варіант організаційної структури підприємства з розподілом завдань між різними функціональними підрозділами (модель «розподіл»). Як видно, завдання що закуповувати і скільки закуповувати вирішуються дирекцією з виробництва. Тут же виконуються роботи зі складування закуплених ресурсів.

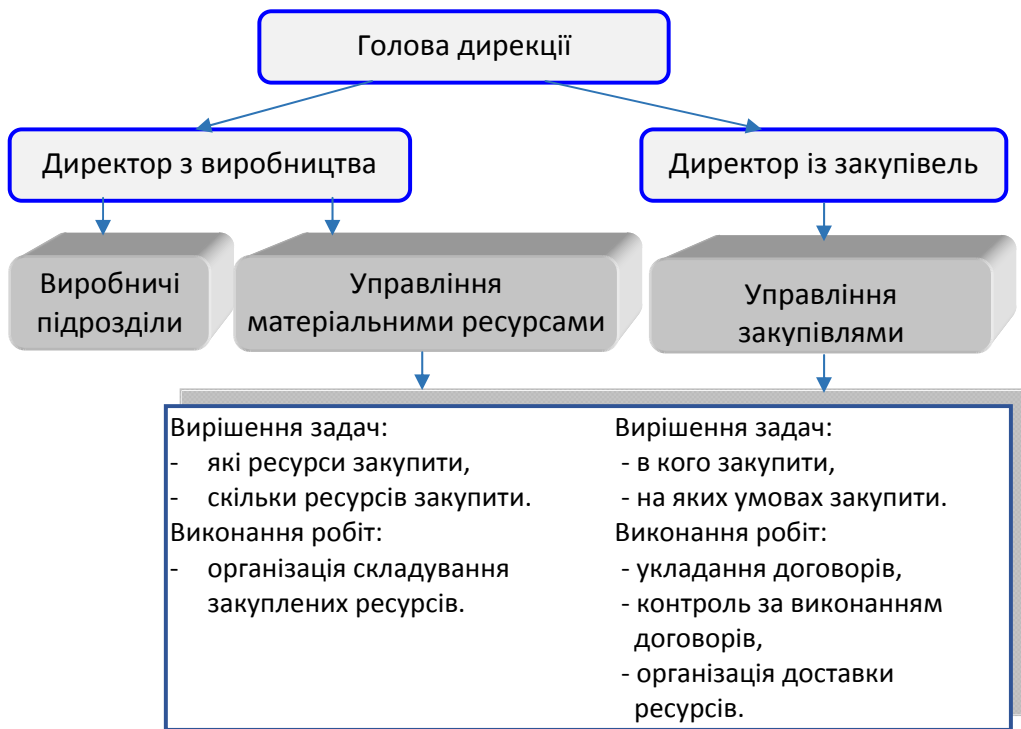


Рис.2. Модель «Розподіл» управління операційними закупівлями різними функціональними підрозділами

Завдання у кого і на яких умовах закуповувати вирішуються дирекцією по закупівлях. Тут же виконуються і перераховані роботи з постачання, тобто укладаються договори, контролюється їх виконання. В результаті функція управління матеріальним потоком в процесі постачання підприємства сировиною

і матеріалами розділена між різними службами і її ефективна реалізація утруднена.

Інший варіант, представлений на рис. 3, передбачає зосередження всіх функцій закупівель і постачання в одних руках (модель «оптима»). Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріальних потоків вже на стадії закупівель ресурсів.

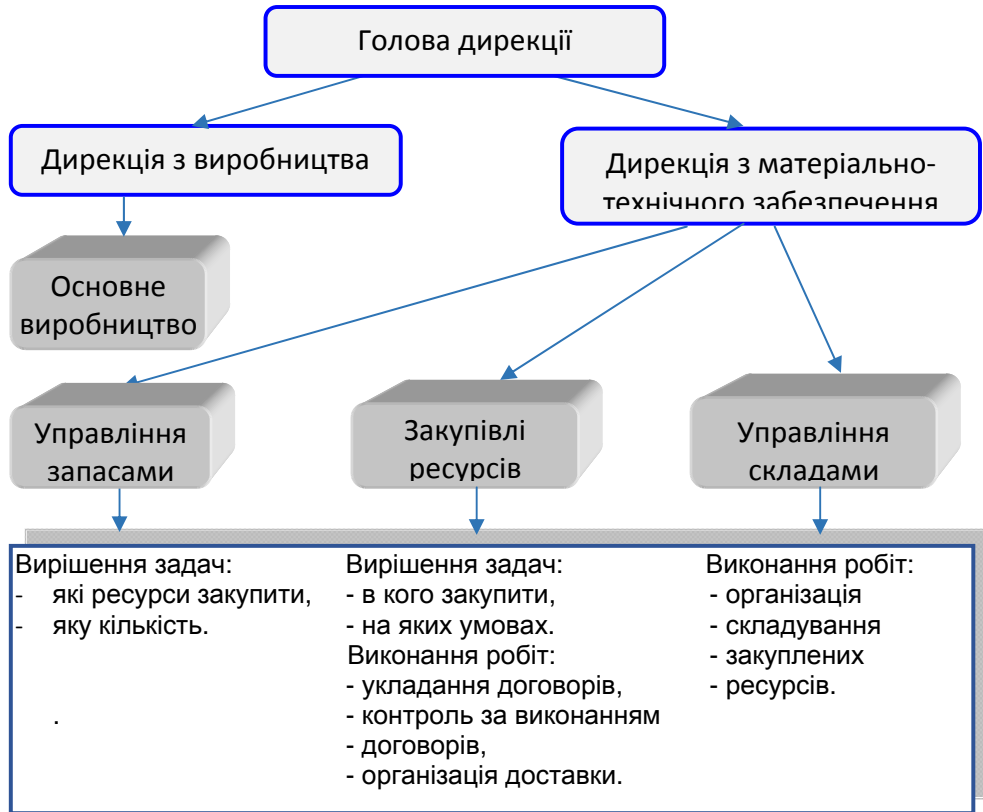


Рис. 3. Модель «Оптима» проведення операційних закупівель

Однак, переходячи до аналізу закупівельної діяльності в межах виконання міжнародних програм для проектно-орієнтованих підприємств (*Дирекцій або ОУП*) слід враховувати також і основну проектну діяльність, як було акцентовано спочатку статті, націлену на виконання складного проекту та отримання цільових результатів. Склад вимог до такої діяльності, з врахуванням проектних закупівель, визначено у багатьох виданнях, наприклад [3, с.297; 10, с.355; 20, с.588].

Насамперед, слід відзначити, що для проектних закупівель вже характерна певна *горизонтальна інтеграція* в управління проектами, оскільки, хоча б для планування проектних закупівель, слід використовувати багато результатів виконання попередніх процесів та компонентів з управління проектом. Серед таких результатів (документів) [10, с.359], зокрема, «План управління проектом» з компоненту Управління інтеграцією проекту (група процесів управління проектом - 4.2), «Опис вимог» з компоненту Управління змістом проекту (процес збору вимог - 5.2), «Опис ідентифікації ризиків» з компоненту Управління ризиками проекту (процес ідентифікації ризиків -11.2), тощо. В цілому, для

управління проектними закупівлями використовується вісім вхідних документів (рис.4), наявність яких визначена певними стандартами та забезпечує вчасний перехід до планування процедур проектних закупівель, з метою підвищення їх ефективності [21] (модель «інтегро»). Але для того, щоб ця документація була затвердженою та надходила вчасно і має ефективно працювати дирекція з матеріально-технічного забезпечення ПОП (рис. 4).

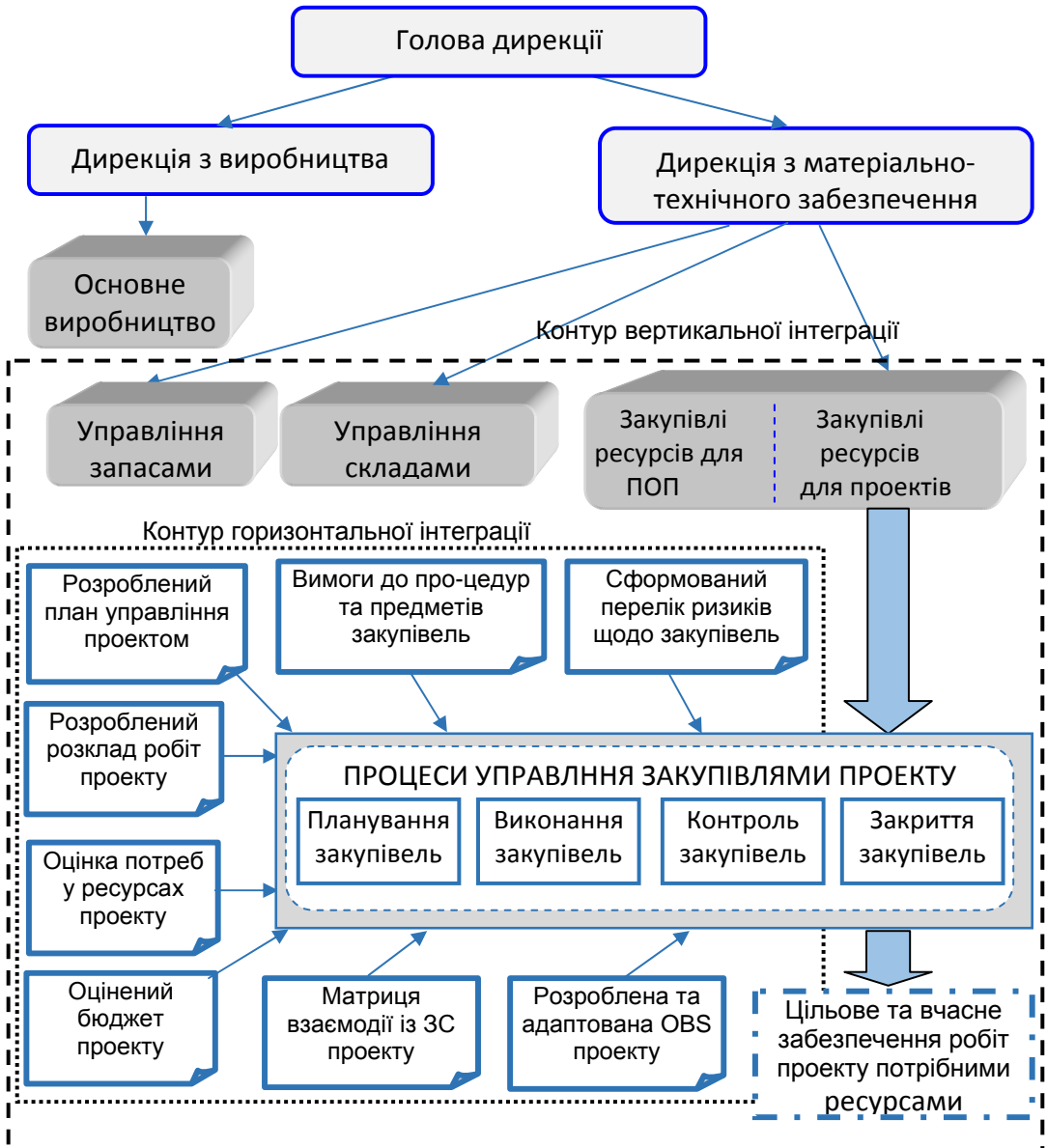


Рис. 4. Модель «Інтегро» для інтегрованих закупівель у гібридних проектах

Як видно з наведеного рис.4, пунктиром визначено два контури інтеграції: *вертикальний*, запропонований у цій статті, та *горизонтальний*, який виділено на основі вимог міжнародних стандартів з управління проектами.

Безумовно, як було позначено вище, кожен з процесів управління проектними закупівлями (планування, виконання, контроль та закриття) мають своє відображення при складанні календарного плану управління інтегрованими гібридними проектами закупівель, фрагмент якого представлено на рис.5.

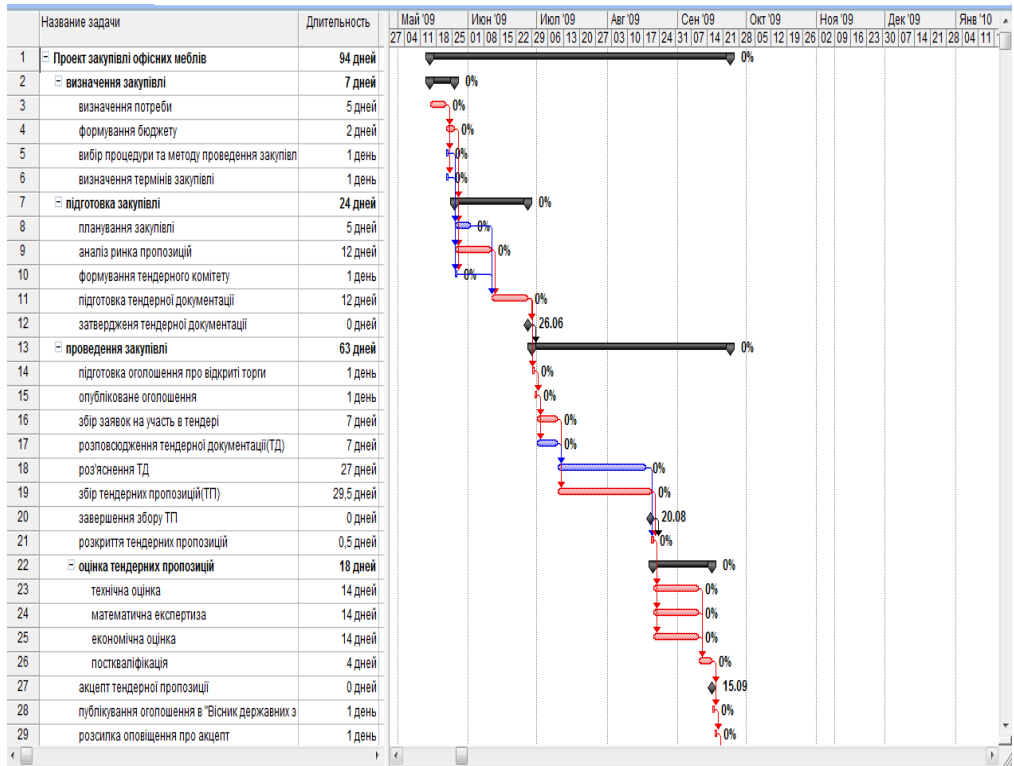


Рис.5. Фрагмент плану гібридного проекту закупівель

Висновки

1. В результаті проведених досліджень було виявлено східні типові види діяльності щодо організації та проведення процедур закупівель як для операційної діяльності ПОП так і для виконання проектів.

2. Інтеграція двох видів закупівельної діяльності для ПОП можлива за рахунок поєднання групових процесів – управління запасами, управління складами, управління операційними та проектними закупівлями.

3. Розглянута інтеграція закупівель приводить до виникнення нової суттєвості – гібридних проектів закупівель, управління якими суттєво відрізняється.

4. Виявлено два види інтеграції закупівель для виконання міжнародних проектів та програм – вертикальна та горизонтальна інтеграції.

5. Розроблені концептуальні підходи та моделі формують цілісне системне бачення управління закупівлями у складних міжнародних проектах.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Отримані результати наведених досліджень та представлених моделей дають можливість провести їх подальший аналіз і перейти до формування математичних та алгоритмічних моделей, дослідження яких у свою чергу надасть змогу дослідити більш широкий клас підприємств, які використовують гібридні схеми управління

проектами та сформувані практичні рекомендації щодо специфіки формування подібних систем управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про здійснення державних закупівель» від 1 липня 2014 р. № 1234-VII від 06.05.2014р.
2. Морозов, В.В. Особливості управління міжнародними проектами у соціальній сфері / В.В. Морозов // Тези доповідей IV між народної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства» Тема: Управління програмами організаційного розвитку у конкурентному оточенні. - К.: КНУБА, 2008. - С. 93-95.
3. Морозов, В.В. Основи закупівель товарів, робіт та послуг в проектах [Текст]: навч. посіб./ В.В. Морозов. – К.: Таксон, 2003. – 744 с.
4. Державні закупівлі. Сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&tag=DerzhavniZakupivli>.
5. Корытцев, М. А. Квазирынок государственных закупок: варианты организации и потери эффективности / М. А. Корытцев // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2006. – Т. 4. – № 2. – С. 112–118.
6. Погосов, И. А. Доходы и расходы сектора государственного управления в период кризиса 2008-2010 гг. (Оценка финансово-кредитной политики государства в период кризиса) / И. А. Погосов, Е.А. Соколовская. – Институт экономики РАН. – М. – 2009. – 44 с.
7. Морозов, В.В. Практичні аспекти розробки конкурсної документації на закупівлю робіт / В.В. Морозов // Інформаційно-аналітичний вісник «Державні закупівлі України». – 2009. – №8 (62). – С. 29–35.
8. Ткаченко, Н. Б. Управління державними закупівлями [Текст]: Монографія. / Н.Б. Ткаченко. – К.: видавництво «Книга», 2007. – 296 с.
9. Смиринський, В. Логістика контрактних відносин на ринку державних закупівель / В. Смиринський // Інформаційно-аналітичний вісник «Державні закупівлі України». – 2009. – №8 (62). – С. 20–22
10. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). [Текст]. Пятое издание. – Project Management Institute, Inc., 2013, - 586 с.
11. Бушуев, С.Д. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М: Монография. / Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев, Х. Танака – К.: «Саммит-Книга», 2012. – 272с.
12. Рач, В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку [Текст]: Навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
13. Morozov, V.V. Procurement management in development projects of the process approach to decision-making [Text] / V.V. Morozov // spc academic "Science in the modern information society V", - USA, North Charleston: Scientific Publishing Center "Academic", Vol.3, 2015. – P. 158 – 161.

14. Сидорчук, Л. Л. Методологические основы управления гибридными проектами / А.В. Сидорчук, Р. Т. Ратушный, Л. Л. Сидорчук // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х. : НТУ «ХПІ», 2015. – № 1 (1110). – С. 66–71
15. Beal, A. The 3 types of hybrid projects, and how they affect the business analyst's work – <http://www.modernanalyst.com/Resources/Articles/tabid/115/articleType/ArticleView/articleId/2228/The-3-types-of-hybrid-projects-and-how-they-affect-the-business-analysts-work.aspx#sthash.Z3UzZRBx.dpuf>
16. Проекти МБРР в Україні. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.vsemirnyjbank.org/projects/search?lang=ru&searchTerm=&countrycode_exact=UA
17. Бурков, В. Н. Экономические механизмы управления производством / В.Н. Бурков. – М. : Консалтинговая фирма РОЭЛ - консалтинг, 1996. – 32 с.
18. Бушуева, Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / Н.С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 270 с.
19. Бушуев, С. Д. Проактивное управление программами организационного развития [Текст] / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управление проектами и программами. – М.: СОВНЕТ, 2007. – №4 (12). – С. 270 – 282.
20. Морозов, В.В. Управління проектами: процеси планування проектних дій [Текст]: Підручник / В.В. Морозов, І.В. Чумаченко, Н.В. Доценко, А.М. Чередніченко. - К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014. – 673 с.
21. Морозов, В.В. Підвищення ефективності закупівель у проектах на основі моделей управління зацікавленими сторонами / В.В. Морозов // Тези доповідей VII міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства» Тема: Управління цінністю проектів та програм розвитку організацій. - К.: КНУБА, 2010. – с. 140-141.