

КВАЛІФІКАЦІЯ КЕРІВНИКІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Дронов Максим Рафаельович

аспірант кафедри менеджменту,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

Масштабні завдання повоєнної відбудови України вимагатимуть здатності швидко планувати, узгоджувати та реалізовувати значну кількість взаємопов'язаних будівельних проєктів у багаторівневому середовищі стейкхолдерів, регуляторних вимог і правил донорів. У центрі цієї системи – керівник будівельних проєктів, чії компетентності визначають строки, вартість, якість, безпеку й суспільну цінність результатів.

Сучасні компетентнісні міжнародні стандарти (IPMA та ін.), загалом виокремлюють три взаємопов'язані площини: (а) технічні компетентності управління проєктами (планування, управління вартістю/часом/якістю, ризики, контракти тощо) [1; 2]; (б) поведінкові (лідерство, комунікації, командна робота, тайм менеджмент тощо) [7]; (в) контекстуальні (стейкхолдери, програми/портфелі, бенефіт-менеджмент тощо) [1; 3]. Огляд останніх тематичних публікацій вказує на зміщення ядра компетенцій керівника проєктів в сфері будівництва з технічних у бік поведінкових (soft skills), де основу складають лідерство, комунікації, міжособистісні взаємини, емоційний інтелект та командна робота – саме вони найчастіше асоціюються з успіхом [5, 8 - 10]. Емоційний інтелект виступає механізмом лідерського впливу: підсилює командну динаміку, якість комунікацій і розв'язання конфліктів, що корелює з результативністю проєктів, у т.ч. великих/мегапроєктів [11–13]. Зазначається, що цілеспрямоване застосування емоційного інтелекту посилює лідерські навички РМ та сприяє досягненню поставлених цілей [11].

Зростанню значимості поведінкових компетентностей сучасного керівника проєктів передував тривалий еволюційний шлях. На ранніх етапах становлення проєкт менеджменту домінували технічні знання і навички, тоді як зі зростанням ролі і складності проєктів зростає вага комунікацій, переговорів, роботи зі стейкхолдерами, лідерства й стратегічного мислення [3; 7]. Це підтверджується останніми дослідженнями американського Інститут з Управління Проєктами (PMI), що є однією з найвідоміших організацій, яка розробляє стандарти з управління проєктами (PMBOK). Так, в дослідженні PMI Pulse of the Profession 2023® зазначається, що: «Навички впливу – також відомі як міжособистісні навички або м'які навички, такі як комунікація,

вирішення проблем та спільне лідерство – виявляються важливими для проєктних фахівців. Вони є основою керівництва успішними командами, залучення зацікавлених сторін та подолання викликів проєктного плану. Технічні навички дозволяють керівникам проєктів прокладати шлях від початку проєкту до його завершення, але навички впливу – це те, як вони ведуть всю команду на шляху до реалізації спільного бачення» [4].

Для програм відбудови особливо актуальною може бути роль консультанта з управління проєктами, який представляє інтереси замовника та координує всіх учасників проєкту (проєктантів, підрядників та інших стейкхолдерів). В ролі такого консультанта може виступати як окремий фахівець так і спеціалізована організація, котра має в штаті необхідних фахівців. Дана модель має широке розповсюдження в світі (Project Management Consultancy – PMC) та певною мірою використовується на будівельних проєктах в Україні, про що свідчить присутність міжнародних консалтингових компаній, таких як GLEEDS, DELTA, iC Consultants, ILF. Зважаючи на масштаби відбудови та очікувано високу кількість пов'язаних із нею проєктів, залучення саме висококваліфікованих незалежних фахівців буде може бути найбільш ефективним інструментом швидкої та якісної їх реалізації. Однак діючий в Україні професійний стандарт інженера-консультанта, що найближче підходить під дану роль, [6] не відповідає сучасним вимогам та фокусується переважно на технічних знаннях і навичках спеціалістів. Ефективність відбудови визначатиметься не наявністю сертифікатів технічного нагляду у керівників проєкту, а якістю управлінських рішень і лідерством на рівні проєктів і програм. Узагальнені результати свідчать: саме поведінкові компетенції (лідерство, комунікації, емоційний інтелект) у зв'язці з технічними та контекстуальними навичками формують «множник спроможності» керівника будівельного проєкту, що особливо критично в проєктах де окрім традиційного замовника та виконавців залучена велика кількість інших стейкхолдерів, таких як донори (інвестори), громадськість, представники виконавчої влади та інших інституцій. Тому в контексті сьогодення вимога обов'язковості сертифіката технагляду або наявності технічної освіти для інженера-консультанта виглядає невиправданою. Натомість вбачається доцільність в переході до компетентнісної моделі кваліфікації незалежних консультантів (керівників проєктів) з модульною сертифікацією, де будуть представлені всі види необхідних компетенцій. Держава має адаптуватись до реальності та впровадити сучасні підходи щодо формування кадрової бази необхідних фахівців. Це могло би слугувати хорошим сигналом і для потенційних інвесторів, адже питання кадрового забезпечення проєктів локальними спеціалістами, що розуміють місцеві правила гри, зважаючи на складний демографічний стан, спричинений повномасштабним вторгненням, є особливо гострим. Чіткі, прозорі та

сучасні підходи до кваліфікації спеціалістів могли би бути хорошим сигналом для інвесторів та донорів, та заохочувати до реалізації проєктів з меншим ризиком того, що через відсутність необхідних компетенцій проєкти можуть вийти за рамки бюджету, строків чи якості через наявність конфліктів, браку комунікацій та лідерства. Розробка або адаптація національної системи сертифікації керівників проєктів (зокрема у будівництві), базовану на міжнародних компетентнісних стандартах (PMI, IPMA, CCM) та розмежування інжинірингових послуг від послуг з управління проєктами разом з визначення мінімального набору технічних та поведінкових компетенцій, необхідних для отримання базового рівня керівника проєкту / консультанта з управління проєктами могли би бути першими кроками в цьому напрямку.

Список використаних джерел:

1. Bryde D.J. A comparison of perceptions of project management performance and practices by business sector and project type. *Construction Management and Economics*. 2008. Vol. 26 (3). P. 315–327.
2. Edum-Fotwe F.T., McCaffer R. Developing project management competency: perspectives from the construction industry. *International Journal of Project Management*. 2000. Vol. 18 (2). P. 111–124.
3. Hodgson D., Paton S., Cicmil S. Great expectations and hard times: The paradoxical experience of the engineer as project manager. *International Journal of Project Management*. 2011. Vol. 29 (4). P. 374–382.
4. PMI Pulse of the profession Report 2023, URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf>
5. Jian Zuo, Xianbo Zhao, Quan Bui Minh Nguyen, Tony Ma, Shang Gao. Soft skills of construction project management professionals and project success factors: a structural equation model. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2018. Vol. 25. Iss. 3.
6. Професійний стандарт «Інженер-консультант», URL https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/392-nakaz_108.pdf
7. Лучко Г. Й., Когут І. В. Лідерські якості в проєктному менеджменті, Лідерські якості в проєктному менеджменті. *Бізнесінформ*. 2021. № 6. С. 240–245.
8. Kearney J. (2024). Soft skills and learning methods for 21st-century project management: a review. *International Journal of Information Systems and Project Management*. 2024. Vol. 12 (4). P. 5–21.
9. Ochoa Pacheco, P., et al. How do project managers' competencies impact project success? *PLOS ONE*. 2023. Vol. 18 (12): e0295417.
10. Rehan A. Project manager's leadership behavioural practices: a systematic literature review. *Alexandria Engineering Journal*. 2024. Vol. 83. P. 1112–1132.
11. Jayaweera M. Use of Emotional Intelligence to Enhance the Leadership Skills of Project Managers to Achieve Project Success. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction (ASCE)*. 2025
12. Watanabe W.C. (2024). The impact of emotional intelligence on construction project success. *International Journal of Engineering Business Management*. 2024. No. 16.
13. Camplisson C., et al. Analysis of Emotional Intelligence in Project Managers. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 217. P. 1405–1412.