

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.012.4:69

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.47-8>

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В БУДІВНИЦТВІ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯМ НЕЗАЛЕЖНОГО КОНСУЛЬТАНТА

THE MECHANISM OF PROJECT MANAGEMENT IN CONSTRUCTION WITH INVOLVEMENT OF INDEPENDENT CONSULTANT

Дронов М.Р.

аспірант,

ПВНЗ «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0611-5009>

Dronov Maksym

Private Higher Education Establishment "European University"

У статті досліджено проблематику механізму управління будівельними проєктами із залученням незалежного консультанта. Обґрунтовано переваги такого підходу у контексті повоєнної відбудови України, зокрема в контексті ефективності, об'єктивності та професійної нейтральності. Проведено аналіз міжнародних практик (ЄС, Велика Британія, Близький Схід), стандартів (PMBOK, ISO 21500, PRINCE2) та типових контрактів (FIDIC, NEC), що регламентують участь консультантів, оцінена ефективність кожного підходу для комплексного управління будівельними проєктами. Виявлено обмеження нормативно-правової бази України та визначено необхідність її гармонізації із міжнародними вимогами. Запропоновано напрямки подальшого розвитку системи управління будівельними проєктами із залученням зовнішніх спеціалістів.

Ключові слова: незалежний консультант, управління проєктами, будівельний проєкт, FIDIC, PMC, відбудова.

In the context of Ukraine's post-war recovery and increasing European integration aspirations, the effective management of construction projects has become a strategic imperative. The complexity of modern construction projects, growing environmental and sustainability requirements, and involvement of multiple stakeholders highlight the limitations of traditional management models in Ukraine, particularly the linear scheme involving a client, general designer, and general contractor. These models often fall short in ensuring robust planning, quality assurance, timely delivery, and budget adherence – key challenges that are especially critical during national reconstruction efforts. This article investigates an alternative approach: engaging an independent consultant, commonly known as a Project Management Consultant (PMC), as a core mechanism of project governance. The consultant plays a dual role: as an impartial intermediary representing the client's interests and as a qualified project manager capable of harmonizing the goals of all project stakeholders. The article analyzes the advantages of such involvement through international case studies. Also, the author evaluates international project management standards such as PMBOK® Guide, ISO 21500, and PRINCE2, and reviews standard forms of construction contracts like FIDIC and NEC that formalize the consultant's role in construction projects. The analysis of Ukraine's regulatory environment reveals the lack of comprehensive national standards for project management and inconsistencies in the legal definition and qualification requirements for independent consultants, which limit broader involvement of such specialists. The study concludes with recommendations to harmonize Ukraine's legal and regulatory framework with international practices, develop a professional standard for independent project managers, and pilot PMC-based models in strategic construction sectors. The proposed approach offers a practical pathway to improve efficiency, transparency, and quality in Ukraine's reconstruction process.

Keywords: independent consultant, project management, construction, construction projects, FIDIC, PMC, post-war reconstruction.

Постановка проблеми. В сучасних умовах реалізації будівельних проєктів зростає складність робіт, кількість залучених учасників та вимоги до ефективності. Окрім того, при плануванні нових об'єктів будівництва, з огляду на євроінтеграційну перспективу, необхідно враховувати аспекти екологічності та сталого розвитку, що стає додатковим критерієм оцінки їх якості. Традиційні моделі управління будівництвом в Україні (замовник – генеральний проєктувальник – генеральний підрядник) не завжди забезпечують належне планування, контроль за строками, якістю та бюджетом, що особливо критично в контексті повоєнної відбудови. В таких умовах актуальним є запровадження механізму управління проєктами із залученням незалежного консультанта, який з одного боку виступає як посередник між замовником і підрядниками, представляючи інтереси замовника та забезпечуючи професійний, неупереджений супровід проєкту до його завершення (досягнення цілей), а з іншого – як кваліфікований менеджер, що здатен узгодити інтереси всіх стейкхолдерів, дотичних до проєкту та забезпечити його успішну реалізацію з використанням кращих сучасних практик і інструментів проєктного управління. Метою статті є дослідження сутності цього механізму в контексті міжнародного досвіду, аналіз його переваг над традиційними моделями та перспектив впровадження в Україні в умовах відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність питання залучення незалежного консультанта (інженера-консультанта) у будівництві, підтверджується дослідженнями і публікаціями багатьох вітчизняних науковців. Теоретичні аспекти сутності інженера-консультанта як фахівця і суб'єкта господарських відносин у будівельній сфері та його основних функцій досліджено зокрема В.О. Непомнящим та Харієм І.В. [1]. Сутність та порівняння понять «консалтингових послуг у будівництві» та «інжинірингової діяльності у будівництві» розглядала

Пархоменко Л.М. [2]. Господарсько-правовий статус інженера-консультанта та правові аспекти його залучення досліджував Бровдій А.М. [3]. Питання проєктного підходу до організації та управління проєктами у сфері будівництва розглядав Редкін О.В. [4], а роль проєктного менеджера в будівництві Луцяк В.В. [5]. Зазначені дослідження в цілому підтверджують переваги залучення незалежних консультантів у будівельні проєкти, однак недостатньо висвітленими залишаються питання комплексного підходу до управління будівельними проєктами на всіх стадіях їх життєвого циклу з позиції міжнародних стандартів (методик) проєктного менеджменту поза контекстом інжинірингової діяльності.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження механізмів управління будівельними проєктами із залученням незалежного консультанта через призму зарубіжного досвіду та стандартів, його ролі, та переваг такого підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. До повномасштабного вторгнення, незважаючи на пандемію COVID-19, будівельна галузь показувала відносно стабільне зростання, як в кількісному так і у вартісному вимірах. В 2022 році, через воєнні дії, руйнації та зростання ризиків відбулося значне падіння обсягів будівництва, однак відновлення почалось вже з наступного року, продовжуючи позитивний тренд на 2024 рік.

Зважаючи на значні руйнації житла, інфраструктури, об'єктів промисловості, логістики, енергетики, закладів, охорони здоров'я, освіти і культури, прямі збитки від яких сягнули близько 170 млрд дол. США [7], обсяги очікуваної відбудови є надзвичайно великим. Враховуючи поточні і перспективні цілі інвесторів щодо будівництва нових об'єктів, сфера будівництва потребуватиме значної кількості як робітників так і кваліфікованих спеціалістів, що здатні забезпечити ефективне управління будівельними проєктами. З огляду на відчутний дефіцит кадрів, що виник через війну в наслідок масової

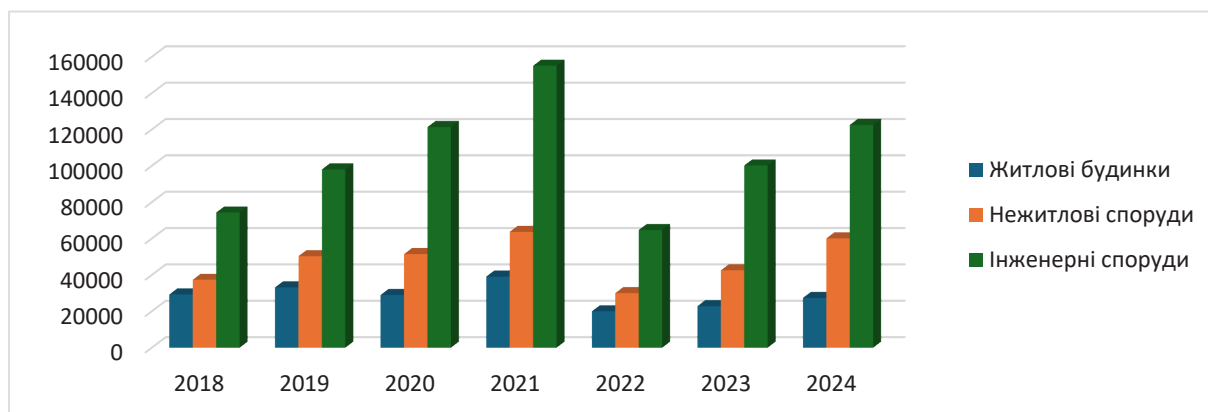


Рис. 1. Обсяг виробленої будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) за видами, млн грн

Джерело: побудовано автором на основі [6]

еміграції, фізичних втрат населення, мобілізації, внутрішнього переміщення населення та інших причин [8], саме ефективність управлінської складової в реалізації будівельних проєктів може стати ключовим фактором, який дозволить їх виконання в заплановані строки та бюджет, тим самим забезпечуючи необхідні темпи відбудови.

В світовій будівельній практиці вже тривалий час застосовується проєктний підхід, який, зокрема, передбачає призначення кваліфікованого та компетентного керівника проєкту, що приймає участь у всіх процесах, пов'язаних з реалізацією проєкту на всіх стадіях його життєвого циклу. Основними перевагами підходу, при якому таким керівником виступає незалежна особа (або спеціалізована організація) на відміну від традиційного (внутрішньої служби замовника) є наступні: швидка доступність кваліфікованого керівника проєкту та ключової команди; відсутність у керівника вузької спеціалізації в специфічних напрямках діяльності (таких як архітектура чи будівельні роботи), що можуть впливати ступінь об'єктивності при прийнятті тих чи інших рішень; наявність глобального бачення ключових аспектів цільової сфери, часу, вартості, якості та знань, достатніх для досягнення загальної інтегральної мети [5]. Такі керівники проєктів (спеціалізованої організації), як правило, в своїй діяльності керуються загальноприйнятими стандартами та практиками і використовують набір певних інструментів, що забезпечує ефективність, керованість та контрольованість процесу реалізації проєктів. Серед основних міжнародних стандартів з управління проєктами, концепції яких широко застосовуються на практиці слід виділити PMBOK® Guide, ISO 21500 та PRINCE2. Розглянемо та порівняємо основні підходи в кожному з них.

PMBOK (Project Management Body of Knowledge) – це збірник загальноприйнятих знань і найкращих практик з управління проєктами, що розробляється Інститутом управління проєктами (PMI) в США. Перша редакція даного стандарту була опублікована у 1996 році, однак з того часу він регулярно допрацьовувався та актуалізувався і на сьогоднішній день вже існує його 7-ме видання. Ревізії стандарту не передбачають координальної зміни підходів до управління проєктами тому, в основі дослідження буде лежати аналіз 6-ї редакції стандарту, що містить більш класичний виклад процесно-орієнтованого підходу з меншим акцентом на Agile практики. Крім того, даний стандарт є універсальним і застосовним до проєктів у різних галузях, зокрема й у будівництві. То ж, в контексті теми дослідження, можна виділити наступні концепції даного стандарту:

- PMBOK рекомендує призначати менеджера проєкту на ранній стадії – бажано під час розробки статуту проєкту і обов'язково до початку планування. Фактично, спонсор або

ініціатор проєкту призначає керівника, коли затверджує статут, щоб той вів проєкт від ініціації до закриття.

- Стандарт передбачає процесно-орієнтований підхід до управління. Набір процесів управління проєктом, згруповано у 5 процесних груп (ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення).

- Основна структура: стандарт визначає ~47 основних процесів (у останньому виданні – 49) в межах 10 областей знань (інтеграція, зміст, час, вартість, якість, ресурси, комунікації, ризики, закупівлі, зацікавлені сторони). Кожен процес має визначені входи, інструменти/техніки та виходи. Така структура забезпечує всебічне покриття управлінських функцій – від розробки статуту до завершення проєкту.

- Стандарт відзначає вирішальну роль керівника проєкту у керівництві командою проєкту для досягнення визначених цілей, в комунікаціях та процесах інтеграції. Також, зроблено акцент на тому, що саме має знати і вміти компетентний керівник проєкту (трикутник талантів) та що він має робити впродовж життєвого циклу проєкту (процеси інтеграції).

- Згідно даного стандарту, ефективне управління проєктами допомагає окремим особам, групам, державним і приватним організаціям краще досягати бізнес-цілей, підвищити шанси на успіх, своєчасно вирішувати проблеми та реагувати на ризики, оптимізувати використання організаційних ресурсів а також контролювати вплив основних обмежуючих факторів (обсяг робіт, якість, строки, бюджет) та керувати змінами, що можуть вплинути на них.

ISO 21500/21502 – це міжнародний стандарт «Настанови з управління проєктами», опублікований ISO у 2012 році. Він надає узагальнені рекомендації з управління проєктами для організацій будь-якого типу. Стандарт розроблено міжнародною групою експертів з ~30 країн, частково за участі PMI, що забезпечило узгодженість з існуючими практиками. Основні концепції даного стандарту:

- Етап залучення керівника проєкту: стандарти ISO, будучи настановою, не регламентує конкретних ролей так детально, як методології. Втім, за аналогією з PMI, передбачається участь керівника проєкту від початку проєкту (ініціювання) і протягом усього його циклу. Організація повинна призначити менеджера проєкту на ранніх етапах, щоб керувати виконанням процесів управління.

- Підхід до управління: Процесний (процедурний) підхід. ISO багато в чому відтворює підхід PMBOK Guide: виділено 5 груп процесів, що охоплюють аналогічні стадії проєкту. Стандарт встановлює єдині принципи і процеси управління проєктами, що можуть бути застосовані до будь-якої фази чи типу проєкту.

- Основна структура: Стандарт містить 10 предметних областей (аналогічних до областей

знань PMBOK) і описує близько 39–40 процесів, розподілених за цими областями та згрупованих у 5 фаз (процесних груп). Наприклад, присутні процеси з керування змістом, строками, вартістю, ризиками тощо – майже ті самі, що і в PMBOK, хоча без детального опису інструментів і технік. На відміну від PMBOK, ISO 21500 подає матеріал більш стисло (стандарт значно коротший) і не містить рекомендацій щодо конкретних інструментів управління.

PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) – це методологія управління проектами, яка була розроблена в 1990-х роках під егідою уряду Великої Британії. Початково створена для IT-проектів (PRINCE, 1989), вона була переглянута для загального застосування і випущена як PRINCE2 у 1996 році; актуалізована версія (2009) впровадила чітко визначені принципи, ролі та процеси. Нині PRINCE2 підтримується організацією Axelos і широко використовується у світі, особливо в державному секторі Великобританії і Європи.

- Етап залучення керівника проекту: У PRINCE2 керівник проекту та основна команда призначається на самому початку життєвого циклу – на передпроектній стадії (Starting up a Project) [9]. Таким чином, вже на етапі ініціації проекту, проектний менеджер активно залучений до формування бізнес-кейсу та планування.

- Підхід до управління: Фазово-процесний (стадійний) підхід. PRINCE2 є детально прописаною процесно орієнтованою методикою з поділом проекту на стадії. Вона задає чіткий каркас із визначеними ролями, відповідальністю, процесами та контрольними точками, що полегшує керування проектом. Ключовий принцип PRINCE2 – керування за етапами (manage by stages), тобто проект розбивається на ряд послідовних фаз, кожна з яких планується, виконується і завершується з підбиттям підсумків перед переходом до наступної. Це забезпечує високий рівень контролю та гнучкість у прийнятті рішень на кожному етапі.

- Основна структура: Методологія складається з 7 принципів, 7 тематик (областей управління) та 7 процесів. Принципи PRINCE2 встановлюють фундаментальні правила використання методології. Тематики охоплюють напрямки управління (бізнес-кейс, організація, якість, плани, ризики, зміни, прогрес). Процеси PRINCE2 описують послідовність дій від старту до закриття проекту (Starting Up, Initiating, Directing, Controlling a Stage, Managing Product Delivery, Managing Stage Boundaries, Closing a Project). Методологія також чітко визначає ролі команди управління проектом – замовник (Executive), керівник проекту (Project Manager), команда управління та інші – і розподіл відповідальності між ними.

Окремо від перелічених вище процесних стандартів, існують стандарти, що базуються на компетенціях, такі як ICB (Individual Competence Baseline) від Міжнародної асоціації управління

проектами (IPMA) та його національні варіації (NCB), адаптовані також і в Україні. Вони мають інше призначення і не описують процеси реалізації проектів, а визначають вимоги до знань, умінь та особистих якостей їх керівників.

Зазначені стандарти (зокрема PMBOK та ISO21500) були адаптовані до національних стандартів з управління проектами в деяких країнах світу (Китай, Канада, Австралія) та слугують основою внутрішніх систем з управліннями проектами в будівельних та консалтингових компаніях. В Україні з 2004 року діє представництво PMI (Ukraine chapter), однак адаптація стандарту PMBOK не входить до його функцій, сама організація є неприбутковою та надає, в основному, технічну та консультаційну підтримку діючих членів PMI, сертифікованих спеціалістів та кандидатів. Стандарт ISO 21500, незважаючи на триваючий процес гармонізації європейських норм і стандартів, на даний момент також не затверджений на національному рівні, а існує неофіційне видання, розроблене командою PMDOC, опубліковане в ознайомчих цілях [10]. Таким чином, на станом на сьогодні ми не маємо розробленого комплексного національного стандарту з управління проектами, що враховував би специфіку організації і виконання будівельних робіт в рамках українського правового поля, регулятивних норм, потреб інвесторів та професіоналів будівельної галузі та містив би кваліфікаційні вимоги до консультантів з управління проектами з описом їх функцій та відповідальності, що слугувало би основою механізму їх широкого залучення в будівельні проекти.

Як приклад ефективного застосування підходу залучення незалежного консультанта для управління проектом, можна розглянути модель, що здобула широкого поширення в країнах Близького Сходу, де реалізуються масштабні інвестиційні проекти. В даних країнах діє підхід залучення так званого PMC (Project Management Consultant), що передбачає повний супровід проекту на всіх його етапах спеціалізованою консалтинговою компанією. Наприклад, у країнах Перської затоки інвестори-замовники часто укладають угоди з міжнародними інжиніринговими фірмами (Wood, Mott MacDonald, AECOM, ILF тощо) в ролі PMC, щоб ті координували всі аспекти проекту – від проектування до введення в експлуатацію. PMC виступає представником замовника на майданчику, здійснює комунікацію між зацікавленими сторонами, виконує підбір та управління усіма підрядниками, стежить за дотриманням графіків та кошторисів, відстежує ризики і якість робіт. Важлива особливість – нейтральність PMC як третьої сторони: консультант не є підрядником, тому об'єктивно контролює хід робіт і пропонує рішення в інтересах проекту. Більше того, міжнародні PMC привносять у проект інноваційні ідеї, запроваджуючи нові стратегії, інструменти та підходи, які підвищують продуктивність і дозволяють краще вирішувати проблеми [11]. У результаті замовник отримує

гарантію, що проєктом від початку до завершення опікуються найкращі фахівці, а ризики пов'язані з неефективністю чи недосвідченістю мінімізовані. В ОАЕ, Катарі, Саудівській Аравії модель PMC часто використовується для мегапроєктів, де консультанти-управлінці діють від імені уряду. Цей міжнародний досвід демонструє, що за контролю з боку незалежного консультанта навіть надзвичайно складні проєкти можуть реалізовуватися успішно. Для України, яка прагне залучити інвесторів і забезпечити якісну відбудову, близькосхідна модель PMC є показовою: незалежний менеджмент дозволяє реалізувати великі програми будівництва (житла, доріг, об'єктів інфраструктури) швидко та згідно світових стандартів.

Іншим підходом, щодо залучення незалежних консультантів є підхід на основі типових (стандартних) форм контрактів в будівництві, таких як FIDIC, NEC, JCT та інших. Їх використання має низку переваг, що робить такі контракти популярним вибором у будівельній сфері, однією з яких є забезпечення прозорості та передбачуваності через чітку регламентацію прав, обов'язків та відповідальності основних учасників проєкту (замовника, підрядника та консультанта), що знижує ризик виникнення суперечок і непорозумінь. Це сприяє підтриманню конструктивної співпраці між сторонами та можливості завершення проєкту у встановлені терміни та в межах бюджету. Розглянемо основні з типових форм.

На міжнародному рівні широке визнання отримали контракти FIDIC (Міжнародної федерації інженерів-консультантів), що закріплюють роль незалежного інженера-консультанта. FIDIC з початку свого заснування (1913 р.) ставив за мету вироблення методологічної бази для діяльності інженерів-консультантів, а пізніше розробив систему типових контрактів для будівництва. Ключовими для даного дослідження аспектами контрактів FIDIC є [12]:

- Вони містять детально прописані механізми управління ключовими аспектами проєкту, такими як управління обсягом робіт та змінами (Variations), управління термінами виконання (Time for Completion, Extensions of Time), управління вартістю та платежами, управління ризиками, забезпечення якості, організація комунікацій та процедури вирішення спорів.

- Центальною фігурою в адмініструванні багатьох контрактів FIDIC є «Інженер». Його функції включають нагляд за ходом виконання проєкту, моніторинг відповідності робіт контрактним вимогам, сертифікацію проміжних та остаточних платежів підряднику, розгляд та прийняття рішень щодо змін обсягу робіт (variations) та претензій (claims), а також неупереджене посередництво у вирішенні розбіжностей між замовником та підрядником.

- Для формального залучення консультантів, FIDIC пропонує спеціалізовану форму контракту – «Білу книгу» (FIDIC White Book: Client/Consultant Model Services Agreement).

В країнах ЄС та Східної Європи практика застосування інженерів-консультантів за FIDIC стала стандартом для великих інфраструктурних проєктів, особливо коли вони фінансуються міжнародними донорами.

У Великій Британії історично сформувалися власні стандартні форми будівельних контрактів, що спрямовані на ефективне управління проєктами. Однією з найвідоміших є сімейство контрактів NEC (New Engineering Contract), розроблене Інститутом інженерів-будівельників (ICE) на початку 1990-х років для запровадження нової контрактної стратегії, що заохочує співпрацю та проактивний менеджмент [13]. Основна форма NEC написана простою мовою, універсальною для різних типів проєктів, і передбачає роль Керівника Проєкту – представника замовника, який здійснює управління контрактом. Фактично, Project Manager в контрактах NEC виконує функції незалежного консультанта: контролює прогрес робіт, погоджує зміни (Compensation Events), забезпечує взаємодію між сторонами і вирішує питання в режимі реального часу. На відміну від класичного FIDIC-інженера, менеджер проєкту за NEC діє менш формально, керуючись принципами співпраці й раннього попередження проблем. Контракти JCT (Joint Contracts Tribunal) та інші британські форми також можуть передбачати залучення Контракт-менеджера або архітектора-консультанта, що адмініструє будівництво..

В Україні існує певна практика застосування типових форм контрактів, зокрема FIDIC, однак це стосується лише інфраструктурних проєктів фінансованих міжнародними фінансовими організаціями. Наприклад, в державних дорожніх проєктах, що підтримуються EBRD, вже закладається вимога наймати FIDIC Engineer для технагляду за роботами, а також окремого консультанта з впровадження проєкту [14]. Світовий банк (IBRD) теж активно впроваджує використання контрактів FIDIC у проєктах, що ним фінансуються [15]. Для впровадження можливості реалізації інфраструктурних проєктів із зовнішнім фінансуванням, було внесено певні зміни в Українське законодавство, зокрема: законом №1764-VIII від 17.11.2016 (набрав чинності 01.01.2018) передбачено застосування стандартів FIDIC в дорожньому господарстві, а Постанова КМУ від 28.12.2016 №1065 зробила обов'язковим залучення інженерів-консультантів FIDIC при будівництві, реконструкції та капремонті автомобільних доріг загального користування. Тим не менш, з огляду на те, що контракти FIDIC (зокрема їх Загальні умови) не є адаптованими до імперативних вимог вітчизняного законодавства і вони використовуються в основному в рамках міжнародних угод, (де юридично дійсними можуть бути всі їх положення) [16], подальший фокус дослідження буде зміщено в сторону інженера-консультанта, та його ролі з точки зору управління будівельним проєктом.

В українській науковій думці, інженер-консультант визначається як спеціалізована інжинірингова організація або спеціаліст, що забезпечує організаційне та консультативне супроводження проектування і будівництва об'єкта [1]. В своїй роботі О.М. Непомнящий далі зазначає, що завданням інженера-консультанта є контроль «виконання усіх пунктів договору. У разі необхідності його залучають до участі у вирішенні спорів, аж до судових розглядів». Тобто, в даній концепції, роль інженера-консультанта більше зводиться не до загального управління проектом (від його ініціації і до повного завершення) а до адміністрування контракту.

Якщо ж проаналізувати Українське законодавство, то можна виділити наступні визначення інженера-консультанта та його функцій:

- Інженер-консультант – фахівець із кваліфікаційним рівнем, підтвердженим органом із сертифікації персоналу, акредитованим у відповідній сфері згідно із законом, та/або суб'єкт господарювання, що має у своєму складі таких фахівців, який здійснює управління проектом, забезпечує організаційне і консультативне супроводження комплексу робіт, пов'язаних із створенням об'єкта архітектури, приймає від імені замовника відповідні рішення та виконує інші функції, визначені договором [17];

- керівник будівництва (інженер-консультант у будівництві) – фізична особа з кваліфікаційним рівнем, підтвердженим третьою стороною, або юридична особа (інжинірингова компанія, яка має у своєму складі фахівців з кваліфікаційним рівнем, підтвердженим третьою стороною), яка в межах повноважень, делегованих замовником, здійснює керівництво реалізацією проекту, надає замовнику консультації щодо вибору оптимальних шляхів його реалізації, приймає від його імені відповідні рішення або виконує інші функції [18];

Хоча визначення категорії інженер-консультант відрізняються в перелічених нормативних документах, більш широким вважається друге визначення, з якого випливає що даний спеціаліст виконує керівництво проектом і наділений правом приймати рішення від імені замовника. Це в більшій мірі співпадає з роллю керівника проекту в класичному розумінні основних стандартів з управління проектами, однак дане визначення протирічить визначенню, що дається в нормативному документі вищої юридичної сили (Закону Країни «Про регулювання містобудівної діяльності») а саме в частині вимоги того, що даний фахівець (або організація в складі якої є такий фахівець) має мати кваліфікаційний рівень, підтверджений органом із сертифікації персоналу, акредитованим у відповідній сфері згідно із законом. Тобто, вводиться обмежувачий фактор щодо спеціалістів з релевантним досвідом роботи та знаннями, які, без наявності сертифіката не можуть бути залучені в проект в ролі інженера-консультанта, що порушує принцип об'єктивності та доступності [19]. Більше того,

якщо проаналізувати кваліфікаційні вимоги, що потрібні для отримання сертифіката інженера-консультанта 2-го та вищих рівнів, виявиться, що необхідною умовою окрім стажу є наявність сертифікатів за професіями інженера технічного нагляду та інженера-проектувальника або будівельного експерта, що далі звужує коло можливих фахівців. В своїй роботі О.А. Тугай та Р.О. Троян зазначають, що «в контексті міжнародної практики, та відповідно до вимог за контрактом FIDIC, особа, призначена замовником в якості інженера-консультанта, яка сумлінно виконує обов'язки, передбачені контрактом, та відповідає кваліфікації інженера-консультанта за наступними критеріями: відповідність освіти, досвід та кількість успішно реалізованих проектів, а також за формами пройденого навчання за освітніми модулями до проформ контрактів – (FIDIC)» [19].

Професійний стандарт «Інженер-консультант (будівництво)», незважаючи на велику кількість прописаних компетентностей та трудових функцій, основною метою діяльності визначає організаційне і консультативне супроводження комплексу робіт, пов'язаних із створенням об'єкта будівництва шляхом надання інженерно-консультативних послуг у будівництві [20]. Сама ж інжинірингова діяльність визначається законодавством як діяльність з надання послуг інженерного та технічного характеру, до яких належать проведення попередніх техніко-економічних обґрунтувань і досліджень, експертизи проекту, розробка програм фінансування будівництва, організація виготовлення проектної документації, проведення конкурсів і торгів, укладання договорів підряду, координація діяльності всіх учасників будівництва, а також здійснення технічного нагляду за будівництвом об'єкта архітектури та консультації економічного, фінансового або іншого характеру [21]. Тобто, великий акцент робиться саме на інжиніринговій природі діяльності консультанта та його технічних знаннях аніж на управлінських вміннях, розумінні стандартів та інструментів комплексного управління проектами, комунікаційних здібностях, м'яких навичках тощо, що в певній мірі не відповідає міжнародним підходам. Таким чином, можна зробити висновок, що не зважаючи на створену нормативну базу щодо категорії інженер-консультант та впровадження відповідного професійного стандарту, що могло би стати основою механізму залучення незалежного керівника в будівельні проекти, в вітчизняному законодавстві існують дещо дискримінаційні (в частині кваліфікаційних вимог) і суперечливі норми, з акцентом на технічні знання а обов'язковість залучення даного фахівця вимагається тільки в проектах дорожнього будівництва. Кращим підходом міг би бути механізм залучення керівника проекту на основі адаптованих міжнародно визнаних стандартів (методик) з управління проектами, та

впровадження на їх основі нового професійного стандарту з акцентом на загально-управлінські якості фахівців та їх релевантний досвід аніж на інжинірингову та технічну складову їх діяльності.

Висновки. У науковій статті розкрито теоретичні та практичні аспекти механізму управління будівельними проектами із залученням незалежного консультанта (керівника проекту), визначено переваги такого підходу та обґрунтовано його актуальність для України. Визначено, що механізм залучення такого спеціаліста (спеціалізованої компанії) відсутній як на рівні національних стандартів так і на рівні нормативної

бази. На основі проведеного дослідження рекомендується продовжити розроблення нормативної бази, розгорнути програми підготовки консультантів на основі міжнародних стандартів, а також пілотувати застосування механізму РМС у різних секторах відбудови. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розробку детальних методичних рекомендацій із впровадження інституту незалежного консультанта на рівні національного професійного стандарту, а також на дослідження економічного ефекту від застосування цього механізму в українських умовах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Непомнящий О. М., Хараїм І. В. Стан та перспективи організаційно-правового забезпечення діяльності інженера-консультанта в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 2. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/5.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
2. Пархоменко Л. М. Особливості закупівель інжинірингових та консалтингових послуг у будівництві. *Наукові перспективи*. 2021. № 12(18). С. 168–178. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12\(18\)-168-178](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12(18)-168-178)
3. Бровдій А. М. Господарсько-правовий статус інженера-консультанта в Україні: проблеми правового забезпечення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 1 (35). С. 60–67. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2021-1-6852>
4. Редкін О. В., Толкачов Д. М. Застосування проектного управління в будівельних інвестиційних проектах і програмах розвитку підприємств. *ПолтНТУ Збірник наукових праць (галузеве машинобудування, будівництво)*. 2013. Вип. 4(39). Т. 2. С. 167–174.
5. Луцяк В. В., Резніченко А. В. Проектний менеджмент та роль менеджерів у будівництві. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2017. № 3 (55). С. 53–61. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/card.php?id=16681> (дата звернення: 15.05.2025).
6. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2025).
7. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд – оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. Київська школа економіки: веб-сайт. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/plyami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-standom-na-listopad-2024-roku/> (дата звернення: 15.05.2025).
8. Дефіцит робочої сили в Україні та внутрішні резерви його скорочення. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-sily-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho> (дата звернення: 15.05.2025).
9. PRINCE2. Getting to Know the 7 Processes in PRINCE2. Prince2: website. URL: <https://www.prince2.com/usa/blog/getting-to-know-the-7-processes-in-prince2> (дата звернення: 15.05.2025).
10. ISO 21502 Управління проектами. PMDOC: веб-сайт. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21502/> (дата звернення: 15.05.2025).
11. Project Management Consultants Redefine Construction Projects in KSA. Colliers: website. URL: <https://www.colliers.com/en-ae/research/project-management-consultants-redefine-construction-projects-in-ksa> (дата звернення: 15.05.2025).
12. Everything You Need to Know About FIDIC Contracts. Holistique Training: website. URL: <https://holistiquelearning.com/en/news/everything-you-need-to-know-about-fidic-contracts> (дата звернення: 15.05.2025).
13. New Engineering Contract. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/New_Engineering_Contract/ (дата звернення: 15.05.2025).
14. Ukrainian Road Corridors. ECEPP EBRD. URL: <https://ecepp.ebrd.com/delta/viewNotice.html?displayNoticeId=27977449#:~:text=from%20the%20European%20Investment%20Bank> (дата звернення: 15.05.2025).
15. Світовий банк підписав п'ятирічну угоду про використання стандартних контрактів FIDIC. ГІТН. URL: <https://www.gitn.org.ua/news/SvitoviybankpidpisavyatyirichnuugoduprovikoristannyastandardnihkontraktivFIDIC/>
16. FIDIC Contracts in Ukraine. Sayenko Kharenko. URL: https://sk.ua/wp-content/uploads/2023/11/fidic_sayenko_kharenko_ukraine_2020.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
17. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 09.02.2025 №3038-VI / Верховна рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 15.05.2025).
18. Мінімальні вимоги з охорони праці на тимчасових або мобільних будівельних майданчиках : Наказ Мінсоцполітики від 23.06.2017 № 1050. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-17#Text> (дата звернення: 15.05.2025).
19. Тугай О. А., Троян Р. О., Дослідження впровадження професії інженера-консультанта в Україні. Державні вимоги до застосування функціоналу спеціальності. Міжнародний досвід втілення стандартів. *WAYS*

Scientific Journal. Vol. 1 No. 53 (2024): Ways to Improve Construction Efficiency. URL: <http://ways.knuba.edu.ua/article/view/307935/299438> (дата звернення: 15.05.2025).

20. Інженер-консультант (будівництво). Професійний стандарт. Національне Агентство Кваліфікацій. URL: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/392-nakaz_108.pdf

21. Про архітектурну діяльність: Закон України від 15.11.2024 № 687-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-14#Text>

REFERENCES:

1. Nepomniaishchyi O. M. & Kharaim I. V. (2018). Stan ta perspektyvy orhanizatsiino-pravovoho zabezpechennia diialnosti inzhenera-konsultanta v Ukraini [Status and prospects of organizational and legal support for the activity of a consultant engineer in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 2. Available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/5.pdf (accessed May 2025).

2. Parkhomenko L. M. (2021). Osoblyvosti zakupivel inzhynirnykh ta konsaltnykh posluh u budivnytstvi [Peculiarities of procurement of engineering and consulting services in construction]. *Naukovi perspektyvy*, no. 12(18), pp. 168–178. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12\(18\)-168-178](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12(18)-168-178)

3. Brovdii A. M. (2021). Hospodarsko-pravovyi status inzhenera-konsultanta v Ukraini: problemy pravovoho zabezpechennia [Economic and legal status of a consultant engineer in Ukraine: problems of legal support]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, no. 1(35), pp. 60–67. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2021-1-6852>

4. Redkin O. V. & Tolkachov D. M. (2013). Zastosuvannia proiektnoho upravlinnia v budivelnykh investytsiinykh proiektakh i prohramakh rozvytku pidpriemstv [Application of project management in construction investment projects and enterprise development programs]. *PoltNTU Zbirnyk naukovykh prats (haluzeve mashynobuduvannia, budivnytstvo)*, is. 4(39), Vol. 2, pp. 167–174.

5. Lutsiak V. V. & Reznichenko A. V. (2017). Proektnyi menedzhment ta rol menedzheriv u budivnytstvi [Project management and the role of managers in construction]. *Rehionalna biznes-ekonomika ta upravlinnia*, no. 3(55), pp. 53–61. Available at: <http://socrates.vsau.org/repository/card.php?id=166816> (accessed May 2025).

6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). Ofitsiinyi vebсайт [State Statistics Service of Ukraine: Official website]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed May 2025).

7. Pryami zbytky infrastruktury Ukrainy cherez viinu zrosly do \$170 mlrd – otsinka KSE Institute stanom na lystopad 2024 roku [Direct losses of Ukraine's infrastructure due to war increased to \$170 billion – estimate by KSE Institute as of November 2024]. (2025). Kyivska shkola ekonomiky. Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastruktury-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/> (accessed May 2025).

8. Defitsyt robochoi syly v Ukraini ta vnutrishni rezervy yoho skoročennia [Labor shortage in Ukraine and internal reserves for its reduction]. (2025). Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-syly-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho> (accessed May 2025).

9. PRINCE2. (2025). Getting to know the 7 processes in PRINCE2. Available at: <https://www.prince2.com/usa/blog/getting-to-know-the-7-processes-in-prince2>

10. ISO 21502 upravlinnia proiektamy [ISO 21502 project management]. (2025). PMDOC. Available at: <https://pmdoc.ua/iso/iso21502/> (accessed May 2025).

11. Project Management Consultants Redefine Construction Projects in KSA. (2025). Colliers. Available at: <https://www.colliers.com/en-ae/research/project-management-consultants-redefine-construction-projects-in-ksa> (accessed May 2025).

12. Everything You Need to Know About FIDIC Contracts. (2025). Holistique Training. Available at: <https://holistiquetraining.com/en/news/everything-you-need-to-know-about-fidic-contracts> (accessed May 2025).

13. New Engineering Contract. (2025). Wikipedia. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/New_Engineering_Contract (accessed May 2025).

14. Ukrainian Road Corridors. (2025). ECEPP EBRD. Available at: <https://ecepp.ebrd.com/delta/viewNotice.html?displayNoticelid=27977449>

15. Svitovyi bank pidpysav piatyrichnu uhodu pro vykorystannia standartnykh kontraktiv FIDIC [World Bank signed a five-year agreement on the use of standard FIDIC contracts]. (2025). HITN. Available at: <https://www.gitn.org.ua/news/SvitoviybankpidpisavpyatyrichnuuhoduprovikorystannyastandardnykhkontraktivFIDIC/> (accessed May 2025).

16. FIDIC Contracts in Ukraine. (2025). Sayenko Kharenko. Available at: https://sk.ua/wp-content/uploads/2023/11/fidic_sayenko_kharenko_ukraine_2020.pdf (accessed May 2025).

17. Pro rehulivannia mistobudivnoi diialnosti: Zakon Ukrainy vid 09.02.2025 №3038-VI [On regulation of urban planning activity: Law of Ukraine No. 3038-VI]. (2025). Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (accessed May 2025).

18. Minimalni vymohy z okhorony pratsi na tymchasovykh abo mobilnykh budivelnykh maidanchykakh: Nakaz Minsotspolityky vid 23.06.2017 №1050 [Minimum occupational safety requirements for temporary or mobile construction sites]. (2017). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-17#Text> (accessed May 2025).

19. Tuhai O. A. & Troian R. O. (2024). Doslidzhennia vprovadzhennia profesii inzhenera-konsultanta v Ukraini. Derzhavni vymohy do zastosuvannia funktsionalu spetsialnosti. Mizhnarodnyi dosvid vtilennia standartiv [Research

on the implementation of the consulting engineer profession in Ukraine. State requirements for applying the specialty functionality. International experience of standard implementation]. *Scientific Journal*, no. 1(53). Available at: <http://ways.knuba.edu.ua/article/view/307935/299438> (accessed May 2025).

20. Inzhener-konsultant (budivnytstvo). Profesiinyi standart [Consulting engineer (construction). Professional standard]. (2025). Natsionalne Ahentstvo Kvalifikatsii. Available at: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/392-nakaz_108.pdf (accessed May 2025).

21. Pro arkhitekturnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 15.11.2024 №687-XIV [On architectural activity: Law of Ukraine No. 687-XIV]. (2024). Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-14#Text> (accessed May 2025).