

КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЮШКОВ ПАВЛО ОЛЕКСІЙОВИЧ

УДК 338.24.01

ДИСЕРТАЦІЯ

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ**

08.00.03 – економіка та управління національним господарством
Галузь знань – економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **Юшков П.О.**

Науковий керівник – **Покатаєва Ольга Вікторівна**, доктор економічних наук, професор

Запоріжжя – 2020

АНОТАЦІЯ

Юшков П.О. Удосконалення процесу проєктного управління національною економікою. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. – Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2020.

У дисертації розвинуто теоретичні засади проєктного управління національною економікою. Проєктне управління розглядається як інструмент державної економічної політики, що передбачає діяльність суб'єктів національної економіки, яка спрямована на досягнення запланованого результату (цілей стратегій соціально-економічного розвитку) при визначених обмеженнях (факторів внутрішнього та зовнішнього середовища) в процесі якої досягаються чіткі цілі проєкту (програми) розвитку шляхом збалансування обсягів робіт, заходів, матеріальних і нематеріальних ресурсів, часу (термінів виконання заходів), якості та ризиків. Проєкт – це скоординоване та відповідальне виконання зацікавленими сторонами неповторного комплексу соціально-економічних, організаційно-господарських, науково-дослідних, проєктно-конструкторських та інших взаємопов'язаних заходів, призначенням яких є створення затребуваних суспільством унікальних результатів (інноваційні зміни, економічний і соціальний ефект від використання результатів проєкту), які відповідають стратегічним цілям розвитку національної економіки, її регіонів і територій.

Розвинуто функціональна модель проєктного управління національною економікою, яка, на відміну від існуючих, забезпечує функціонування системи управління національною економікою відповідно до стратегії її розвитку, ринкових та національних потреб на основі методичного інструментарію проєктного управління за рівнем продуктивності проєктної діяльності (прибутковістю проєкту та його життєздатності) та за наявності

ефективної інноваційної інфраструктури, що дає змогу забезпечити підвищити якість системи управління національною економікою.

Удосконалено інституційну складову проєктного управління національною економікою шляхом створення мережі регіональних Проєктних офісів та посилення інституційного забезпечення проєктного управління. Виокремлено нормативно-правову, адміністративно-управлінську, організаційно-економічну та інфраструктурну складові інституціонального середовища проєктного управління національною економікою.

З метою посилення інституційного забезпечення проєктного управління необхідно запровадити заходи: забезпечити інтенсифікацію розвитку мережі регіональних проєктних офісів; надання органам місцевого самоврядування консультацій щодо застосування проєктного підходу до управління; забезпечення експертно-консультаційного супроводу підготовки й планування проєктів, допомоги в розробці документів, необхідних для успішного управління проєктом та залучення фінансування; консультування з питань розробки заявок на грантове фінансування проєктів та залучення до співпраці консалтінгових фірм, які мають власні бази даних потенційних інвесторів або ж є офіційними посередниками при отриманні фінансування та спеціалізуються на наданні послуг з фандрайзінгу; забезпечення моніторингу та оцінювання результатів впровадження проєктів і програм; сприяння у підборі або розробці програмного забезпечення, необхідного для підвищення ефективності проєкту і спрощення роботи з проєктною інформацією; проведення навчання управлінського персоналу громад методології, технологіям, практикам і стандартам управління проєктами, адаптованим до цілей і завдань органів влади.

Удосконалення інституційної складової проєктного управління запропоновано шляхом створення регіональних Проєктних офісів, до повноваженнями яких визначено: інформаційну та методичну підтримку процесів реалізації проєктів на місцевому рівні; створення проєктних та

експертних груп за відповідними напрямками реформ; залучення до співпраці висококваліфікованих експертів на основі проведення відкритих конкурсів; сприяння міжнародному співробітництву; організаційну та технічну допомогу під час отримання міжнародних грантів; інформування громадськості про результати впровадження реформ; подання до центрального Офісу реформ звітів про результати діяльності; організацію обговорення з громадськістю актуальних питань проведення реформ.

Запропоновано напрями застосування інструментів проєктного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів) в умовах децентралізації, які реалізуються на етапах загального циклу проєктної діяльності. У результаті проведеної децентралізації створено умови для впровадження проєктного управління соціально-економічним розвитком регіонів (територій). Так, запропоновано напрями застосування інструментів проєктного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів) в умовах децентралізації на етапах загального циклу проєктної діяльності реалізація проєкту, а саме: інституційний – на етапах підготовки та структурування проєкту, програмування розвитку регіонів (територій) і міжнародне проєктування – на етапах планування та виконання проєкту, комунікаційний – на етапі завершення.

Удосконалено концепцію впровадження проєктного управління національною економікою, де головною метою впровадження проєктного управління національною економікою України відповідно до чинної державної економічної політики України та стратегічної мети Стратегії сталого розвитку України визначено досягнення цілеспрямованого і планомірного соціально-економічного зростання національної економіки України, формування «точок зростання» в економіці країни на місцевому і регіональному рівнях у майбутньому і створення умов для такого формування на основі раціонального й ефективного управління цілеспрямованими змінами у складних багатопараметричних і багатофункціональних системах національної економіки за допомогою

центрів відповідальності за поставлене завдання, тобто проєкт. Процес імплементації проєктного управління національною економікою здійснюється на загальних принципах державної економічної політики України і проєктного управління національною економікою здійснюється на етапах проєктного управління розвитком соціально-економічної системи України на основі узгодженості гармонізованих інтересів зацікавлених сторін системи проєктного управління в умовах децентралізації. Інструментарієм реалізації концепції визначено дві групи інструментів та методів, а саме: ті, що пов'язані з проєктною діяльністю (методи планування і прогнозування проєктів, методи аналізу витрат, дерево рішень, аналіз силового поля, методика роботи з факторами успіху проєктного контролінгу тощо), і ті, що стосуються системи державного управління і регулювання економіки країни (адміністративні (інструменти і механізми квотування, лімітування, ліцензування, нормування, стандартизацію, державні замовлення тощо), економічні (інструменти фінансово-бюджетного, грошово-кредитного, цінового та валютного регулювання) і правові (нормативно-правові механізми із забезпечення функціонування суб'єктів національної економіки)).

Удосконалено організаційно-економічний механізм реалізації проєктів розвитку національної економіки у відповідності до етапів життєвого циклу проєкту за такими заходами: забезпечити навчання персоналу державних установ прийомам економічного проєктного аналізу; посилити роботу щодо забезпечення проєктної діяльності методичною літературою; стимулювати приватний сектор до участі в проєктах державно-приватного партнерства; підвищити якість моніторингової діяльності та забезпечити доступність моніторингової інформації в зручному для користувачів форматі.

Удосконалено науково-практичний підхід до реалізації проєктів регіонального розвитку, який передбачає виконання заходів та створення додаткових умов їх виконання. Розроблено основні заходи з удосконалення процесів реалізації проєктів регіонального розвитку на основі аналізу

результативності проєктів у межах Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та проєктів регіонального розвитку, що реалізують за кошти Державного фонду регіонального розвитку, визначено виконавців розроблених заходів та додаткові умови їх виконання. Вирішення проблем і недоліків реалізації проєктів регіонального розвитку повинно передбачати реалізацію заходів з використання під час стратегічного планування, планування витрат та організації виконання проєктних завдань інструментів сіткового й календарного планування; підвищення якості функціонування Агенцій регіонального розвитку з метою покращення методичного супроводження проєктної діяльності та більш ефективного пошуку фінансових джерел; підвищення професійного рівня виконавців завдяки навчання, вдосконаленню мотиваційних заходів та конкурсного відбору персоналу; дотримання чинного законодавства в напрямках оформлення проєктної документації, здійснення публічних закупівель та контролю виконання проєктних завдань; якісного надання інформації громадянам та встановлення діалогу з громадами з метою більш широкого залучення громадськості до процесів розроблення й реалізації проєктів регіонального розвитку. Виконавцями вищезазначених заходів повинні бути Агенції регіонального розвитку, органи місцевої влади та місцевого самоврядування.

Серед додаткових умов виконання заходів з вирішення проблем і недоліків реалізації проєктів регіонального розвитку слід зазначити: підвищення інституціональної спроможності Агенцій регіонального розвитку шляхом збільшення фінансування, створення умов та застосування процедур з підвищення якості кадрового забезпечення, підвищення ефективності внутрішньо організаційного планування, регламентації діяльності, інформаційної політики; збільшення фінансування органів місцевої виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з огляду на необхідність запровадження навчання й підвищення кваліфікації працівників, вдосконалення мотиваційної системи, підвищення якості інформаційних

зв'язків з громадянами та встановлення діалогу з громадою.

Ключові слова: проєктне управління, проєктна діяльність, національна економіка, проєкти, організаційно-економічний механізм, інституційне забезпечення, регіональний проєктний офіс.

SUMMARY

Yushkov P.O. Improving the process of project management of the national economy. – On the rights of the manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.03 – Economics and Management of National Economy. – Classic Private University, Zaporizhzhia, 2020.

The thesis develops the theoretical foundations of project management of the national economy. Project management is considered as an instrument of state economic policy, which provides for the activities of national economies, which is aimed at achieving the planned result (goals of socio-economic development strategies) under certain constraints (internal and external factors) in the process of achieving clear project goals programs) development by balancing the scope of work, activities, tangible and intangible resources, time (deadlines), quality and risks. The project is a coordinated and responsible implementation by stakeholders of a unique set of socio-economic, organizational and economic, research, design and other interrelated activities, the purpose of which is to create the unique results demanded by society (innovative changes, economic and social impact of use of project results), which correspond to the strategic goals of the national economy, its regions and territories.

A functional model of project management of the national economy is developed, which, in contrast to the existing ones, ensures the functioning of the national economy management system in accordance with its development strategy, market and national needs on the basis of project management methodological tools. in the presence of an effective innovation infrastructure,

which allows to improve the quality of the management system of the national economy.

The institutional component of project management of the national economy is improved by creating a network of regional Project Offices and strengthening the institutional support of project management. The normative-legal, administrative-administrative, organizational-economic and infrastructural components of the institutional environment of the project management of the national economy are singled out.

Within strengthen the institutional support of project management, it is necessary to introduce measures: to ensure the intensification of the development of the network of regional project offices; providing local governments with advice on the application of the project approach to management; providing expert and consulting support for project preparation and planning, assistance in the development of documents necessary for successful project management and attracting funding; advising on the development of applications for grant funding for projects and the involvement of consulting firms that have their own databases of potential investors or are official intermediaries in obtaining funding and specialize in providing fundraising services; ensuring monitoring and evaluation of the results of the implementation of projects and programs; assistance in the selection or development of software needed to improve the efficiency of the project and simplify the work with project information; training of community management staff in methodology, technologies, practices and standards of project management, adapted to the goals and objectives of the authorities.

Improving the institutional component of project management is proposed through the creation of regional project offices, the powers of which include: information and methodological support of project implementation processes at the local level; creation of project and expert groups in the relevant areas of reforms; involvement of highly qualified experts in cooperation on the basis of open competitions; promotion of international cooperation; organizational and technical assistance in obtaining international grants; informing the public about the results

of reforms; submission of performance reports to the Central Reform Office; organizing discussions with the public on topical issues of reform.

The directions of application of tools of project management of social and economic development of territories (regions) in the conditions of decentralization which are realized at stages of the general cycle of project activity are offered. As a result of the decentralization, conditions are created for the implementation of project management of socio-economic development of regions (territories). Thus, the directions of application of project management tools of social and economic development of territories (regions) in the conditions of decentralization at the stages of the general cycle of project activity are realized, namely: institutional – at the stages of project preparation and structuring at the stages of project planning and implementation, communication – at the stage of completion.

The concept of project management of the national economy is improved, where the main goal of the project management of the national economy of Ukraine in accordance with the current state economic policy of Ukraine and the strategic goal of the Sustainable Development Strategy of Ukraine is to achieve purposeful and planned socio-economic growth of the national economy of Ukraine, the formation of “growth points” in country`s economy at local and regional levels in the future and creation of conditions for such formation on the basis of rational and effective management of purposeful changes in difficult multiparametric and multipurpose systems of national economy by means of the centers of responsibility for the set task, i.e. the project. The process of project management of the national economy is carried out on the general principles of state economic policy of Ukraine and project management of the national economy is carried out at the stages of project management of the socio-economic system of Ukraine on the basis of harmonized interests of project management stakeholders in decentralization. The toolkit of the concept is two groups of tools and methods, namely: those related to project activities (methods of project planning and forecasting, cost analysis methods, decision tree, force field analysis, methods of working with success factors of project controlling, etc.), and those related to the

system of public administration and regulation of the country's economy (administrative (instruments and mechanisms for quotas, limits, licensing, rationing, standardization, government procurement, etc.), economic (instruments of financial and budgetary, monetary, price and currency regulation) and legal (regulatory and legal mechanisms to ensure the functioning of national economic entities)).

The organizational and economic mechanism of realization of projects of development of national economy in accordance with stages of a life cycle of the project on the following actions is improved: to provide training of the personnel of state institutions in receptions of the economic project analysis; to intensify work on providing project activity with methodical literature; to stimulate the private sector to participate in public-private partnership projects; improve the quality of monitoring activities and ensure the availability of monitoring information in a user-friendly format.

The scientific and practical approach to the implementation of regional development projects is improved, which provides for the implementation of measures and the creation of additional conditions for their implementation. The main measures to improve the implementation of regional development projects based on the analysis of the effectiveness of projects within the National Strategy for Civil Society Development in Ukraine and regional development projects implemented at the expense of the State Fund for Regional Development, identified the implementers and additional conditions. Solving the problems and shortcomings of the implementation of regional development projects is to include the implementation of measures for the use of strategic planning, cost planning and organization of project tasks of grid and calendar planning tools; improving the quality of functioning of Regional Development Agencies in order to improve the methodological support of project activities and more effective search for financial sources; raising the professional level of performers through training, improving motivational activities and competitive staff selection; compliance with current legislation in the areas of design documentation, public procurement and control of

project tasks; providing quality information to citizens and establishing a dialogue with communities in order to increase public involvement in the development and implementation of regional development projects. The executors of the above measures are to be the Regional Development Agencies, local authorities and local governments.

Additional conditions for implementing measures to address the problems and shortcomings of regional development projects include: increasing the institutional capacity of regional development agencies by increasing funding, creating conditions and applying procedures to improve staffing, improving the effectiveness of internal planning, regulation, information policy; increase funding for local executive and local governments in view of the need to introduce training and retraining of employees, improve the motivation system, improve the quality of information links with citizens and establish a dialogue with the community.

Key words: project management, project activity, national economy, projects, organizational and economic mechanism, institutional support, Regional Project Office.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

*Статті в наукових фахових виданнях України та виданнях,
які входять до наукометричних баз*

1. Юшков П. О. Основні проблеми і підходи до проектного управління розвитком національної економіки. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Вип. 2-2 (45). С. 145–149. (Включено до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*). (0,47 д. а.)

2. Юшков П. О. Загальна технологія проектного управління розвитком національної економіки. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Вип. 5 (48). С. 179–184. (Включено до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*). (0,48 д. а.)

3. Юшков П. О. Інституціональне середовище системи проектного управління розвитком національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 22. Ч. 2. С. 149–152. (Включено до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*). (0,49 д. а.)

4. Юшков П. О. Інституційне забезпечення проектного управління розвитком національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 145–149. (Включено до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*). (0,49 д. а.)

5. Юшков П. О. Оцінка впровадження системи проектного управління розвитком національної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 209–214. (0,49 д. а.)

6. Юшков П. О. Проблеми і недоліки реалізації проектів державних цільових програм у системі проектного управління економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47. Ч. 1. С. 187–191. (0,49 д. а.)

Матеріали конференцій

7. Юшков П. О. Підходи до організаційного забезпечення проектного управління розвитком національної економіки. *International Scientific Conference Modern Economic Research: Co-operation, Banking, Public Administration in a Decentralized Environment: Conference Proceedings* (September 26th, 2017, Kielce, Poland). Kielce, 2017. P. 58–59. (0,11 д. а.)

8. Юшков П. О. Зміст категорій «проект» і «проектний менеджмент». *International Scientific Conference Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World: Proceedings of the Conference. Part 1* (December 22th, 2017, Lisbon, Portugal). Lisbon, 2017. P. 69–71. (0,11 д. а.)

9. Юшков П. О. Проблеми впровадження системи проектного управління розвитком економіки України. *International scientific conference Economy and Society: The Formation of a Modern Competitive Environment: Integration And Globalization: Proceedings of the Conference. Part 1* (May 25, 2018, Greenwich, UK). Greenwich, 2018. P. 116–118. (0,11 д. а.)

10. Юшков П. О. Державне інвестиційне забезпечення проектною діяльністю в Україні. *Corporate governance: strategies, technology, processes: Proceedings of the II International scientific conference* (October 26, 2018, Leipzig, Germany). Leipzig, 2018. P. 65–67. (0,11 д. а.)

11. Юшков П. О. Проекти ЄС у напрямку розвитку економіки України. *The Formation of Modern Economic Area: Proceedings of the III International Scientific Conference From the Baltic to the Black Sea* (August 23th, 2019, Riga, Latvia). Riga, 2019. P. 54–55. (0,11 д. а.)

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ	24
1.1. Теоретичні підходи до проєктного управління розвитком національної економіки	24
1.2. Проєктне управління як інструмент регуляторної політики держави	41
1.3. Інституційна складова системи проєктного управління розвитком національної економіки	63
Висновки до розділу 1	80
Список використаних джерел до розділу 1	81
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	89
2.1. Аналіз реалізації проєктів на національному та регіональному рівнях	89
2.2. Особливості впровадження системи проєктного управління розвитком національної економіки	106
2.3. Вплив децентралізації на процес проєктного управління соціально-економічним розвитком територій	123
Висновки до розділу 2	139
Список використаних джерел до розділу 2	141
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В РОЗРІЗІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	145
3.1. Концептуальні основи впровадження проєктного управління національною економікою	145
3.2. Організаційно-економічний механізм реалізації проєктів розвитку національної економіки	158
3.3. Науково-практичні рекомендації щодо реалізації проєктів	

розвитку національної економіки	172
Висновки до розділу 3	189
Список використаних джерел до розділу 3	190
ВИСНОВКИ	198
ДОДАТКИ	201

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідність впровадження системи проектного управління розвитком національної економіки обумовлена падінням економічного, науково-технічного, технологічного потенціалу національного господарства, відсутністю реальних реформ, непослідовністю державної економічної політики, необхідністю підвищення рівня життя населення й прискорення темпів економічного зростання. Використання проектних технологій забезпечує високу ефективність планування інвестицій, отримання конкурентних переваг, прозорість процесів управління, підвищення результативності й ефективності діяльності завдяки чіткому визначенню кількісних та якісних результатів реалізації певних заходів, термінів їх виконання, виконавців, джерел фінансування та механізмів реалізації проектів, програм економічного розвитку.

Проекти розвитку національної економіки спрямовані на чітке визначення й управління інвестиціями, зміну усталених процедур, концентрацію ресурсів суспільства з метою досягнення стратегічних цілей модернізації чинного господарського механізму. Проектне управління національною економікою є основою для здійснення економічних реформ, що підвищує важливість ефективної їх реалізації, яка, в свою чергу, залежить від доцільності економічних та організаційно-адміністративних важелів та методів, за допомогою яких здійснюється регулювання організаційно-технічних, виробничо-технологічних, фінансово-економічних процесів.

Особливості розроблення й управління проектами розвитку національної економіки є предметом наукових пошуків багатьох вітчизняних авторів: на рівні управління – В. Бурков, Н. Бушуєва, С. Бушуєв, В. Верба, Е. Векслер, А. Гонорська, А. Дернова, П. Каліта, В. Коваль, О. Концевич, В. Лапідус, Н. Мамонтова, Д. Новіков, О. Онишкевич, С. Павлова, О. Покатаєва, О. Федорчак, А. Чернихівська; на рівні стратегічного

державного управління економічним розвитком країни – О. Амоша, В. Бабаєв, І. Білецький, А. Богославець, М. Бутко, А. Гальчинський, В. Геєць, З. Гончарова, Ю. Гусєва, Н. Давідіч, О. Доля, Н. Косенко, С. Ларіна, О. Мартиненко, Н. Мушинська, М. Сидоренко, А. Старостіна, М. Сухонос, О. Хомик, І. Чумаченко. Проте сучасний соціально-економічний розвиток національної економіки та відповідно необхідність у застосуванні проєктного підходу до управління національною економікою як динамічної системи зумовила, узгоджено з державною економічною політикою, використання системи проєктного управління на основі принципів проєктної діяльності та управління проєктами в межах виконання державних програм, розробки напрямів підвищення ефективності проєктної діяльності органів виконавчої влади, зокрема якості її кадрового забезпечення. Актуальність зазначених проблем зумовила вибір теми дослідження, його мету й завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано в межах науково-дослідних робіт Класичного приватного університету: «Сучасні проблеми модернізації та структурних трансформацій економіки Придніпровського регіону» (номер державної реєстрації 0114U006322), де 2 здобувачем запропоновано концепцію проєктного управління розвитком національної економіки; «Розвиток національної економіки в контексті сучасної економічної теорії» (державний реєстраційний номер 0116U000798), де здобувачем удосконалено організаційно-економічний механізм реалізації проєктів розвитку національної економіки.

Мета й завдання дослідження. *Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних основ і розробка концептуальних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу проєктного управління національною економікою.*

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі *завдання*:

– розглянути теоретичні підходи до визначення сутності «проєктне управління національною економікою»;

- систематизувати методичні підходи до процесу проєктного управління як інструменту регуляторної політики держави;
- визначити інституційну складову проєктного управління розвитком національної економіки;
- виявити вплив децентралізації на процес проєктного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів);
- запропонувати концепцію впровадження системи проєктного управління національною економікою;
- удосконалити організаційно-економічний механізм реалізації проєктів розвитку національної економіки;
- надати науково-практичні рекомендації щодо реалізації проєктів розвитку національної економіки.

Об'єкт дослідження– процес проєктного управління розвитком національної економіки.

Предмет дослідження– теоретико-методичні основи та практичні рекомендації щодо проєктного управління розвитком національної економіки.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основою дослідження є фундаментальні положення та принципи економічної теорії, державного регулювання економіки, стратегічного управління, аналізу господарської діяльності, засади комплексного й системного аналізу. Для реалізації поставлених у роботі завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів та підходів: *морфологічний аналіз* – для визначення проєктного управління національною економікою; (підрозділ 1.1); *індукції та дедуції, декомпозиції й синтезу* – для обґрунтування функціональної моделі системи проєктного управління (підрозділ 1.2); *порівняння та системний підхід* – для визначення інституціонального середовища проєктного управління національною економікою (підрозділ 1.3); *економіко-статистичні методи* – для аналізу реалізації проєктів розвитку національної економіки(підрозділ 2.1);

факторний аналіз – для оцінювання впливу децентралізації на процес проєктного управління (підрозділ 2.3); *суб'єктно-об'єктний підхід та абстрактно-логічний, системно-структурний методи* – для розробки концепції впровадження системи проєктного управління національною економікою й науково-практичних рекомендацій щодо реалізації проєктів розвитку національної економіки (підрозділи 3.1, 3.3).

Інформаційну базудослідження становлять дані Міністерства економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства України, Державної служби статистики України, Державної казначейської служби України, Євростату, законодавчі й нормативно-правові акти та програмні документи державних, регіональних і місцевих органів влади України, монографічні дослідження й наукові статті зарубіжних і українських авторів, а також публікації в спеціальних виданнях.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що отримані в процесі дослідження теоретичні й практичні результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему впровадження та вдосконалення процесу проєктного управління розвитком національної економіки. Найбільш важливі наукові результати дослідження, що мають елементи новизни, полягають у такому:

удосконалено:

– концепцію впровадження проєктного управління національною економікою, яка, на відміну від існуючих, базується на системи суб'єктно-об'єктних зв'язків для досягнення цілеспрямованого і планомірного соціально-економічного зростання національної економіки шляхом формування «точок зростання» на регіональному і місцевому рівнях за допомогою центрів відповідальності за реалізацію проєктів на основі узгодженості гармонізованих інтересів зацікавлених сторін системи проєктного управління в умовах децентралізації, а також інструментів проєктного управління і методів й інструментів державного регулювання та

стратегічного управління, що дає змогу підвищити конкурентоспроможність національної економіки;

– інституційну складову проєктного управління національною економікою шляхом створення мережі регіональних Проєктних офісів та заходів посилення інституційного забезпечення проєктного управління через надання інформаційної та методичної підтримки реалізації проєктів; забезпечення експертно-консультаційного супроводу підготовки й планування проєктів, консультування з питань розробки заявок на грантове фінансування проєктів та залучення до співпраці консалтінгових фірм, створення проєктних та експертних груп за відповідними напрямками реформ; залучення до співпраці висококваліфікованих експертів на основі проведення відкритих конкурсів, що дасть змогу впровадити проєктне управління в систему державного управління національною економікою;

– організаційно-економічного механізму реалізації проєктів розвитку національної економіки, який, на відміну від попередніх, реалізується на етапах життєвого циклу проєкту (ініціювання, ресурсного забезпечення та втілення проєкту) та включає елементи: навчання персоналу державних установ методам та інструментам проєктного управління; роботу щодо методичного забезпечення проєктної діяльності; аналітичну та комунікаційну підтримку проєктів, участь в проєктах державно-приватного партнерства; громадський моніторинг реалізації проєктів розвитку, що дає змогу мінімізувати ризики невиконання проєктів;

– науково-практичний підхід до реалізації проєктів регіонального розвитку, який, на відміну від існуючих, передбачає виконання системи заходів стратегічного планування, планування витрат та організації виконання проєктних завдань інструментів сіткового й календарного планування; мотиваційних заходів та конкурсного відбору персоналу та створення додаткових умов їх виконання, а саме підвищення інституціональної спроможності Агенцій регіонального розвитку шляхом збільшення фінансування, застосування процедур з підвищення якості

кадрового забезпечення, підвищення ефективності внутрішньо організаційного планування, регламентації діяльності, інформаційної політики), що дає змогу підвищити результативність процесу проєктного управління;

набуло подальшого розвитку:

– трактування сутності проєктне управління національною економікою, що, на відміну від існуючих, що передбачає діяльність суб'єктів національної економіки, яка спрямована на досягнення запланованого результату (цілей стратегій соціально-економічного розвитку) при визначених обмеженнях (факторів внутрішнього та зовнішнього середовища) в процесі якої досягаються чіткі цілі проєкту (програми) розвитку шляхом збалансування обсягів робіт, заходів, матеріальних і нематеріальних ресурсів, часу (термінів виконання заходів), якості та ризиків, що дає можливість більш повно розкрити багатогранність процесу проєктного управління;

– функціональна модель проєктного управління національною економікою, яка, на відміну від існуючих, забезпечує функціонування системи управління національною економікою відповідно до стратегії її розвитку, ринкових та національних потреб на основі методичного інструментарію проєктного управління за рівнем продуктивності проєктної діяльності (прибутковістю проєкту та його життєздатності) та за наявності ефективної інноваційної інфраструктури, що дає змогу забезпечити підвищити якість системи управління національною економікою;

– напрями застосування інструментів проєктного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів) в умовах децентралізації, які, на відміну від існуючих, реалізуються на етапах загального циклу проєктної діяльності, а саме: інституційний напрям імплементується на етапах підготовки та структурування проєкту, напрям програмування розвитку регіонів (територій) і міжнародне проєктування – на етапах планування та виконання проєкту, напрям комунікаційний – на етапі завершення, що дасть змогу досягти максимального економічного ефекту від упровадження

проектного підходу у механізм соціально-економічного розвитку регіонів (територій).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні теоретико-методичні здобутки, розробки та положення дисертації доведено до рівня практичних рекомендацій, що в комплексі створюють підґрунтя для формування системи проектного управління розвитком національної економіки.

Зокрема, практичні рекомендації щодо створення умов та реалізації заходів посилення інституційного забезпечення проектного управління використано в практичній діяльності Департаменту економічного розвитку Запорізької міської ради (довідка № 14-352 від 23.04.2019). Науково-практичні рекомендації щодо реалізації проектів регіонального розвитку довели свою практичну цінність у роботі Запорізької торгово-промислової палати (довідка № 469 від 10.06.2019). Пропозиції автора щодо впровадження проектного управління національною економікою враховано в практичній діяльності депутата Запорізької міської ради (довідка № 34/2 від 18.09.2019).

Результати дисертації використовують у навчальному процесі Класичного приватного університету під час викладання дисциплін: «Стратегічне планування», «Проектний менеджмент», «Національна економіка», «Управління проектами» (довідка № 715 від 21.10.2019).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним завершеним науковим дослідженням. Визначені та обґрунтовані в ній наукові положення, висновки та пропозиції, одержані практичні результати є особистим внеском здобувача. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, отримані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дослідження доповідались та отримали позитивну оцінку на 5 міжнародних і всеукраїнських конференціях та круглих столах, а саме: «International Scientific Conference Modern Economic Research: Co-operation, Banking, Public

Administration in a Decentralized Environment» (м. Кельце, Польща, 2017 р.); «International Scientific Conference Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World» (м. Лісабон, Португалія, 2017 р.); «International scientific conference Economy and Society: The Formation of a Modern Competitive Environment: Integration And Globalization» (м. Грінвіч, Великобританія, 2018 р.); «Corporate governance: strategies, technology, processes» (м. Лейпциг, Німеччина, 2018 р.); «The Formation of Modern Economic Area» (м. Рига, Латвія, 2019 р.).

Публікації. Основні наукові положення, висновки й результати дисертаційної роботи викладено в 11 наукових працях, з них: 6 – статті в наукових фахових виданнях України, з яких три статті у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз, 5 – матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 4,07 д. а.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 205 сторінок, з них основний текст – 165 сторінок. Список використаних джерел налічує: у розділі 1 – 66 найменувань, у розділі 2 – 38, у розділі 3 – 63. Робота містить 17 таблиць та 33 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ

1.1. Теоретичні підходи до проєктного управління розвитком національної економіки

Управління проєктами є однією з найбільш часто згадуваних управлінських технологій, коли мова йде про запровадження інновацій, вирішення важливих для підприємства чи держави завдань, створення конкурентоспроможного виробничого потенціалу. Застосування концепції проєктного управління можливо в будь-якій господарській діяльності, незалежно від організаційно-правової форми господарюючого суб'єкта, зокрема й у державному управлінні. Не дивлячись на те, що інструменти проєктного менеджменту використовуються в світовій практиці управління багато років, вони, на жаль, досі не отримали широкого застосування в управлінні вітчизняними підприємствами та в державному управлінні розвитком національної економіки.

Серед основних проблем і недоліків реалізації проєктного управління в Україні можна зазначити її фрагментарність та безсистемність, відсутність орієнтації на досягнення загальносуспільних інтересів, недостатню обізнаність керівників в питаннях ефективного управління проєктами (методичний інструментарій, прикладні комп'ютерні програми тощо). З огляду на те, що проєктне управління дозволяє оптимізувати використання наявних ресурсів задля досягнення певної мети розвитку будь-якої соціально-економічної системи, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників впливу, часових та інших обмежень, його використання на даний момент набуває всі більшої актуальності.

Використання проєктного підходу в практиці вітчизняного

менеджменту та державного управління розглядалось в працях багатьох науковців, серед яких Гонорська А. В., Онишкевич О. В., Павлова С. І., Федорчак О. В., Чернихівська А. В. та ін. Однак відсутність широкого розповсюдження прийомів і методів проєктного управління як в практиці приватних підприємств, так і в органах державної влади, потребує подальшого вивчення причин неефективного застосування технологій проєктного менеджменту та визначення заходів щодо їх усунення.

Національна економіка – це складна система, яку утворюють багато чисельні суб'єкти господарювання, державні інституції, національні традиції ведення бізнесу, економічні відносини у вигляді певних взаємозв'язків між господарюючими агентами, умови та фактори виробництва, принципи та механізми господарювання. Розвиток цієї системи можливий за умов якісних змін економічного стану кожної з її складових, а також за умов ефективного державного регулювання усталених взаємозв'язків та визначення загальносуспільних пріоритетів.

Отже, розгляд теоретичних засад проєктного управління розвитком національної економіки, на нашу думку, повинен передбачати визначення особливостей застосування проєктних технологій як на рівні підприємств (організацій, установ), так і на рівні держави.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «проєкт»

Автор	Визначення
Павлова С.І. [37, с. 171]	певний задум, бачення, бажаний стан та необхідні засоби для його досягнення або реалізації; певна система взаємопов'язаних процесів для досягнення визначеної мети в умовах обмеженості ресурсів та часу.
Гонорська А.В. [23, с. 29]	план скоординованих дій, які мають певну мету, терміни виконання, ресурси та вартість.
Федорчак О.В. [54, с. 12]	унікальне починання, одноразова послідовність дій, комплекс заходів на досягнення певної мети. Він інтегрує в собі як певну ідею, задум, так і дії щодо втілення цього задуму в життя.
Руководство к Своду знаній по управленію проєктами [46, с. 12]	тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів.
ДСТУ ISO 10006:2005	єдиний процес, який складається із сукупності

Настанови щодо управління якістю в проєктах [25, с. 2]	скоординованих та контрольованих робіт з датами початку та закінчення, виконуваний задля досягнення цілі, що відповідає конкретним вимогам, і містить обмеження щодо строку, вартості та ресурсів.
Онишкевич О.В. [34, с. 205]	унікальний набір скоординованих робіт, з визначеними початковою й кінцевою датами, результат якого можна досягти за допомогою певних інструментів та методів.

Примітка: складено автором

Визначення сутності терміну «проєкт» у контексті проєктного менеджменту, не зважаючи на багатоваріантність формулювань (табл. 1.1), зводиться до виконання певних робіт для досягнення чітко визначеної мети за обмежений період часу з використанням певного обсягу ресурсів (фінансових, матеріальних, людських), які є в розпорядженні господарюючого суб'єкта.

Як правило, проєкт має ряд лише йому властивих ознак, як то зміна властивостей та характеристик об'єкту (системи, процесу тощо), на який спрямовані проєктні дії, ресурсні та часові обмеження, масштаб, кількість учасників, ступінь впливу на навколишнє середовище тощо (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристики проєкту за різними джерелами

Джерело	Перелік характеристик
Стандарт DIN 69 900 (Німеччина) [60, с. 620]	специфіка умов у їх сукупності; мета проєкту; обмеження у часі, кількості персоналу і фінансуванні; ймовірність ризику; відмежування від інших намірів; специфіка організації
Пітер А. Штайнбух [64, с. 24-25]	особливе значення для фірми; комплексність і складність виконання завдання; обсяг завдань потребує визначеної тривалості проєкту; об'єднання різноманітних галузей знання; унікальність; обмеження у часі; ризик (можлива невдача)
Дж.Р. Мередит, С.Дж. Мендел [62, с. 4-5]	намір, мета (Purpose); період здійснення (Life Cycle); взаємозалежність з іншими проєктами (Interdependencies); унікальність (Uniqueness); конфлікт – проєктний менеджер має двох шефів (Conflict)
Гаролд Керцнер [61, с. 2]	специфічні цілі, яких треба досягти особливими методами; визначений початок і завершення; обмеження (якщо потрібно); використання ресурсів (гроші, персонал, засоби).
ДСТУ ISO 10006:2005. Національний стандарт України. Настави щодо управління якістю в проєктах	проєкти є унікальними, неповторними стадіями, що складаються з процесів і дій; проєкти мають деяку міру ризику і невизначеності; очікується, що проєкт забезпечить деякі мінімальні значення заданих параметрів, наприклад пов'язаних з якістю; при проєктуванні планують дати

[25, с. 3]	початку і закінчення розробки, чітко вказують вартість розробки і необхідні ресурси; персонал для виконання проєкту може бути прийнятий в проєктну організацію на час виконання проєкту (проєктна організація може бути вибрана для виконання проєкту організацією – ініціатором розробки і може бути замінена в процесі розробки); розробка проєкту може бути достатня тривалою, а проєкт може з часом бути змінений під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.
Павлова С.І. [37, с. 171]	новітність; неповторність; існування в певному середовищі; кількісна вимірюваність; часовий горизонт дії.
Руководство к Своду знаний по управлению проектами [46, с. 13]	здійснюється для досягнення стійкого, тривалого результату; призводить до створення унікального продукту, послуги або результату; наявність повторюваних елементів не порушує принципової унікальності робіт по проєкту; можлива невизначеність щодо продуктів, послуг або результатів, що створюються в ході проєкту.

Примітка: складено автором

Основними елементами проєкту є чітко визначена мета (завдання, задум, проблема), засоби досягнення мети (реалізація задуму, вирішення проблеми) та результати проєкту (продукт, інноваційні зміни, економічний і соціальний ефект від використання результатів проєкту). Життєвий цикл проєкту складається з декількох фаз, які передбачають постановку завдання, аналіз умов реалізації проєкту, ресурсне та документаційне забезпечення його виконання, реалізацію визначених проєктних робіт, завершення проєкту. Для кожної з зазначених фаз практикою проєктного управління напрацьовано набір певних методів та технологій виконання проєктних робіт.

Отже, проєктний менеджмент – це діяльність, в процесі якої досягаються чіткі цілі проєкту шляхом збалансування обсягів робіт, матеріальних і нематеріальних ресурсів, часу (термінів виконання завдань), якості та ризиків. Основними елементами, що вирізняють проєктний менеджмент від інших видів менеджменту є спрямованість на досягнення запланованого результату при визначених обмеженнях і професійна підготовка способу досягнення цього результату.

Проєктне управління розглядається як інструмент державної економічної політики, що передбачає діяльність суб'єктів національної

економіки, яка спрямована на досягнення запланованого результату (цілей стратегій соціально-економічного розвитку) при визначених обмеженнях (факторів внутрішнього та зовнішнього середовища) в процесі якої досягаються чіткі цілі проєкту (програми) розвитку шляхом збалансування обсягів робіт, заходів, матеріальних і нематеріальних ресурсів, часу (термінів виконання заходів), якості та ризиків. Проєкт – це скоординоване та відповідальне виконання зацікавленими сторонами неповторного комплексу соціально-економічних, організаційно-господарських, науково-дослідних, проєктно-конструкторських та інших взаємопов'язаних заходів, призначенням яких є створення затребуваних суспільством унікальних результатів (інноваційні зміни, економічний і соціальний ефект від використання результатів проєкту), які відповідають стратегічним цілям розвитку національної економіки, її регіонів і територій.

Загальна технологія управління проєктом є відносно стабільною і включає такі види робіт: формулювання завдань проєкту; обґрунтування проєкту; розробку структури проєкту; визначення обсягів та джерел фінансування, складання калькуляції витрат (кошторису виконання робіт); підбір команди виконавців проєкту; визначення термінів виконання робіт проєкту, складання графіку реалізації проєкту; організацію виконання проєкту; управління якістю; управління ризиками; контроль виконання проєкту [54, с. 13]. Суттєвим аспектом реалізації вищезазначених робіт є визначення інформаційних джерел та очікуваних результатів кожної з них (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Інформаційні джерела, методи виконання та очікувані результати проєктних робіт

Види робіт з реалізації проєкту	Джерела інформації	Методи виконання	Очікувані результати
Формулювання завдань проєкту	Мета реалізації проєкту, прогнози розвитку певного ринку (галузі, національної економіки); аналітичні	Порівняльний аналіз, виявлення слабких місць, дослідження	Розробка концепції (ескізу) проєкту з визначенням

	довідки про рівень попиту й пропозиції на певному ринку; вимоги законодавства	можливостей (виявлення можливостей у даному регіоні чи у даній галузі промисловості)	певних видів ефектів від його реалізації та орієнтовних розмірів визначених ефектів
Обґрунтування проекту	Потужність підприємства, основні технологічні рішення, забезпечення ресурсами, місце розташування, оцінка кадрів, прогнозований попит, конкурентоспроможність	Визначення показників комерційної, економічної, соціальної, екологічної ефективності проекту та окупності інвестицій	Бізнес-план реалізації проекту для потенційних інвесторів або керівництва підприємства, розробка тендерної документації
Розробка структури проекту	Мета та завдання проекту, масштаб проекту, кількісні й якісні характеристики ресурсів, часові межі	Матричний метод визначення проектних завдань, ієрархічне структурування проектних завдань	Деталізація діяльності по видам робіт, розподіл обов'язків і повноважень.
Визначення обсягів фінансування, складання кошторису	Джерела витрат, джерела доходів, вартість ресурсів, середньо ринкова ціна готової продукції (роботи, послуги), обсяги виробництва	Ресурсний і базисно-компенсаційний методи визначення кошторисної вартості проекту	Розробка бюджету проекту з конкретизацією обсягів та термінів фінансування певних його етапів
Підбір команди виконавців проекту	Техніко-економічні і технологічні характеристики проекту, особі справи робітників, резюме, рекомендаційні листи	Порівняння, відбір, рейтингове оцінювання претендентів, анкетування, тестування	Згуртований колектив односторонців, команда досвідчених професіоналів
Визначення термінів виконання робіт, складання графіку проекту	Загальний термін проекту, тривалість робіт з підготовки виробничих процесів, параметри технологічних операцій, графіки закупівель сировини й матеріалів, графіки надходжень інвестиційних ресурсів	Упорядкування списку з усіма діями, де вказуються попередні і наступні дії. Діаграма Гантта. PLANNET-діаграма. Мережні техніки планування. Метод критичного шляху.	Складання календарного плану (визначення дати початку та закінчення окремих робіт, їх послідовності, виконавців, ресурсів, вартості)
Організація виконання проекту	Список робіт, обмеження, потреби в ресурсах, ресурсні можливості, розклад	Математичний аналіз, імітація, евристичне	Оцінки тривалості робіт, обґрунтування

	проєкту, звіти про хід виконання, вимоги змін, план управління розкладом	вирівнювання ресурсів, програмне забезпечення управління проєктами, зміна ходу виконання проєкту	оцінок, зміни та доповнення до списку робіт, зміна потреб в ресурсах, коригувальні дані
Управління якістю	Міжнародні й вітчизняні стандарти якості, вимоги й очікування споживачів, якісні й кількісні показники виконання проєктних робіт	Встановлення рівня показників якості, діаграми причин-наслідків, основні й нові інструменти контролю якості	План заходів з визначенням термінів виконання, відповідальних, критеріїв оцінки, бюджету
Управління ризиками	Параметри внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнози розвитку	Ідентифікація ризику, оцінювання ризику, обробка ризику, контроль ризику.	Мінімізація негативного впливу ризик-факторів на результати проєкту
Контроль виконання проєкту	Графік реалізації проєкту, центри відповідальності, стандарти, норми, закони та підзаконні акти, первинні бухгалтерські документи	Оцінювання окремих дій і процесів, оцінювання продукції, збирання й валідація даних ефективності проєктних робіт	Своєчасне завершення всіх запланованих робіт, отримання очікуваного ефекту

Примітка: складено автором

З огляду на складність та багатоаспектність методів виконання проєктних робіт, зазначених в табл. 1.3, вітчизняні підприємства здебільшого використовують окремі елементи проєктного менеджменту. Брак відповідних знань та навичок не дозволяє українським менеджерам оцінити потенційні вигоди від реалізації того чи іншого проєкту, що в результаті призводить до не ефективного використання наявних можливостей і ресурсів. Перевага надається короткостроковим і малобюджетним проєктам, що з одного боку обумовлено значною невизначеністю бізнес-середовища, а з іншого – браком інвестиційних ресурсів.

Наразі реалізація проєктів асоціюється, в більшості випадків, з виконанням будівельних робіт та робіт, пов'язаних зі створенням та впровадженням комп'ютерних програм та Інтернет-платформ. Некомерційні

громадські організації, що приймають участь у конкурсах на отримання державних грантів для фінансування певних заходів, складають так звану проектну документацію, але сутність інформації, що надається в таких документах, іноді не має нічого спільного з проектним управлінням.

У публікаціях вітчизняних науковців неодноразово наголошувалося на недостатній обсяг надання освітніх послуг з проектного менеджменту. Наразі майже в кожному регіоні провідні заклади вищої освіти здійснюють підготовку фахівців з проектного менеджменту, багаточисельні українські бізнес школи проводять дводенні тренінги з управління проектами, фундація CEASC пропонує проведення тренінгів, отримання післядипломної освіти, проходження стажування на базі європейських підприємств, Українська асоціація управління проектами «УКРНЕТ» UPMA (Ukrainian Project Management Association) здійснює сертифікацію вітчизняних фахівців у сфері управління проектами.

Однак переважна більшість керівників вітчизняних підприємств вважають недоцільним залучення до підготовки та реалізації проектів досвідчених фахівців і розробляють проекти самотужки, що негативно впливає на їх результативність. Більшість керівників українських підприємств не володіють в достатньому обсязі проектними технологіями, не спроможні застосовувати системний підхід до управління проектами, навіть не володіють методикою визначення ефективності проектів. Так, за даними UPMA, 65% менеджерів вважають проєкт успішним, якщо результати його реалізації відповідають проєктній концепції, 33% – вважають головним критерієм успішності проєктів дотримання термінів їх виконання, для 24% менеджерів головною ознакою успішності проєкту є виконання затвердженого бюджету на його фінансування [23].

Суттєвим чинником підвищення ефективності проектного управління є використання спеціальних комп'ютерних програм таких, як Microsoft Project, OpenProj, Open Workbench, Task Juggler, KPlato, GanttProject, Project Manager. Ці програми широко використовується за кордоном в практиці управління

комерційними та некомерційними організаціями, а також в практиці публічного управління. Їх налаштування дозволяють розробляти плани реалізації проєктів, ефективно розподіляти час на вирішення окремих завдань проєкту та здійснювати контроль за його виконанням. Основною причиною відмови українських керівників від використання програмних продуктів з управління проєктами є висока ціна на їх придбання, налаштування та навчання користувачів. Стосовно вартості таких продуктів слід зазначити, що на вітчизняному ІТ-ринку є безліч безкоштовних і доступних за ціною програм, адаптованих для українського бізнесу.

Комп'ютерні програми постійно вдосконалюються з огляду на те, що зростає потреба в розробці й реалізації великомасштабних проєктів, а значить обсяги оброблюваної інформації збільшуються, що потребує постійного перегляду та ускладнення програмних налаштувань. Підвищення функціональності комп'ютерних продуктів проєктного управління пов'язано із зростанням їхньої вартості. Для вітчизняних підприємств цей чинник є суттєвою перешкодою для широкого запровадження комп'ютеризації проєктних робіт. Однак наразі все більшого розповсюдження отримують Інтернет-технології «Cloud Computing», які дозволяють створювати повну ІТ-інфраструктуру офісу на базі облачних технологій, що надає проєктно-орієнтованій компанії доступ до необхідних системних та сучасних програм з управління проєктами. При цьому кількість системних ресурсів може бути нарощена або зменшена відповідно до потреб бізнесу.

Таким чином, можна підсумувати, що застосування проєктного управління потребує наявності певних знань і навичок використання методичного інструментарію з розробки й реалізації проєктів, яких бракує керівникам вітчизняних підприємств. В той же час, на ринках освітніх послуг та інформаційних технологій існує багато пропозицій щодо підвищення рівня знань та програмного супроводження заходів з управління проєктами. Отже, вирішення проблеми недостатнього та малоефективного використання проєктних технологій в практиці українських підприємств може бути

пов'язано з пропагуванням вигод і можливостей, які створює застосування проектного управління. Таке пропагування може здійснюватися освітніми організаціями, представництвами міжнародних організацій, які здійснюють сертифікацію фахівців, державними установами й фондами.

Застосування проектного підходу є доцільним також при реалізації масштабних і складних проєктів, антикризових, загальнодержавних та галузевих програми розвитку. Згідно з результатами соціологічного дослідження в межах проєкту «INNO-Policy TrendChart», метою якого є збирання й аналіз інформації про національні інноваційні системи та політики держав-членів ЄС, країн-кандидатів та інших країн Азії, Північної Африки, Південної та Північної Америки, яке проводилося протягом 2006-2010 рр., основними видами впровадження інновацій у державну сферу є:

1. Впровадження державного електронного врядування з метою підвищення якості й швидкості надання адміністративних послуг, запобіганню проявам корупції, модернізації державного управління шляхом зменшення адміністративного навантаження (Іспанія, Німеччина, Нідерланди, Швеція, Болгарія, Австрія, Бельгія, Греція, Італія, Люксембург, Данія, Румунія, Ліхтенштейн, Норвегія, Португалія, Латвія, Литва, Кіпр, Естонія, Угорщина, Мальта).

2. Усунення бюрократичних бар'єрів при взаємодії державного сектора й споживачів адміністративних послуг (Угорщина, Латвія, Німеччина, Греція, Бельгія, Фінляндія, Португалія, Чехія, Мальта, Франція, Польща, Словаччина, Словенія, Румунія, Канада).

3. Інновації в державних закупівлях, такі як «green public procurement» (зелені державні закупівлі), електронні закупівлі та ін. (Бельгія, Фінляндія, Мальта, Польща, Румунія, Кіпр).

4. Поширення інноваційної культури в державному секторі (Бельгія, Велика Британія, Бразилія, Норвегія, Туреччина, Кіпр).

5. Поліпшення результативності роботи окремих осіб або організацій завдяки використанню інноваційних форм державних закупівель,

впровадження інноваційної культури в державних установах, усунення зайвої бюрократії (Ірландія, Угорщина, Японія, Туреччина, США).

6. Співробітництво між державними та приватними компаніями (Данія, Нідерланди, Великобританія, Латвія, Словенія) [66].

Поширеною практикою в галузі проєктного управління розвинутих країн є створення так званих проєктних офісів та офісів управління програмами в державних установах, які є спеціалізованими підрозділами, що визначають стандартизовані підходи до здійснення проєктних робіт державними адміністраціями, міністерствами, бюджетними організаціями шляхом скоординованого використання ресурсів, методологій, інструментів і методів проєктного управління [63].

В Україні до 2015 р. в системі виконавчої влади функціонувало Державне агентство з інвестицій та управління національними проєктами. Однак в жовтні 2015 р. Кабмін передав його функції й повноваження Міністерству економічного розвитку і торгівлі [4]. У 2015 році Міжвідомчою комісією було відібрано десять державних інвестиційних проєктів для реалізації у 2016 та наступних роках за рахунок коштів державного бюджету. Загальна сума доступних інвестицій для реалізації таких проєктів у 2016 році становила один млрд. грн [31]. Відповідно до інформації, розміщеній на офіційному сайті Мінекономрозвитку, в 2016 р. 59% інвестиційних коштів держава спрямовувала на фінансування проєктів у сфері охорони здоров'я, 23% – на реконструкцію автомобільних доріг, 12% – на створення й реконструкцію об'єктів соціально-культурної сфери і 6% – на проєкти з охорони навколишнього середовища (рис. 1.1).

У 2016 році Міжвідомчою комісією було відібрано 24 проєкти для реалізації у 2017 та наступних роках за рахунок коштів державного бюджету. Загальна сума доступних інвестицій для реалізації таких проєктів у 2017 році становила 1,65 млрд. грн.

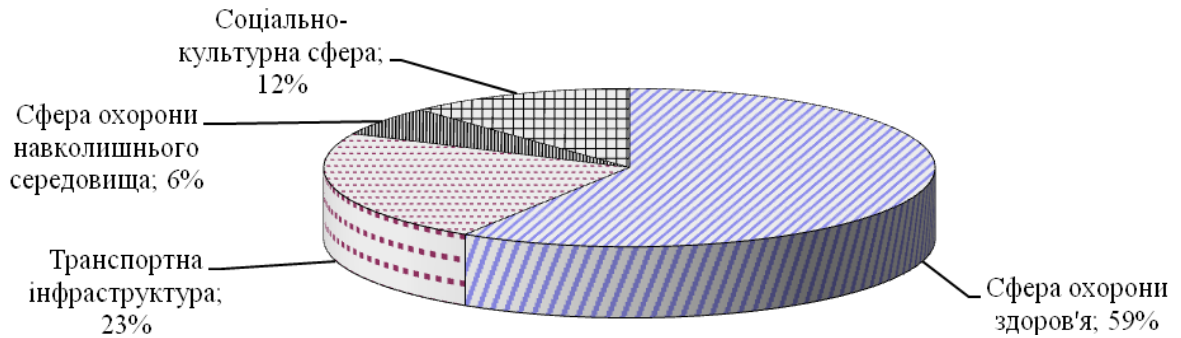


Рис. 1.1. Розподіл інвестиційних витрат за сферами та проєктами у 2016 році [31]

У 2017 р. ситуація суттєво не змінилася: як і в попередньому році лєвова частка інвестиційних коштів була спрямована на ті ж самі сфери впливу (рис. 1.2).

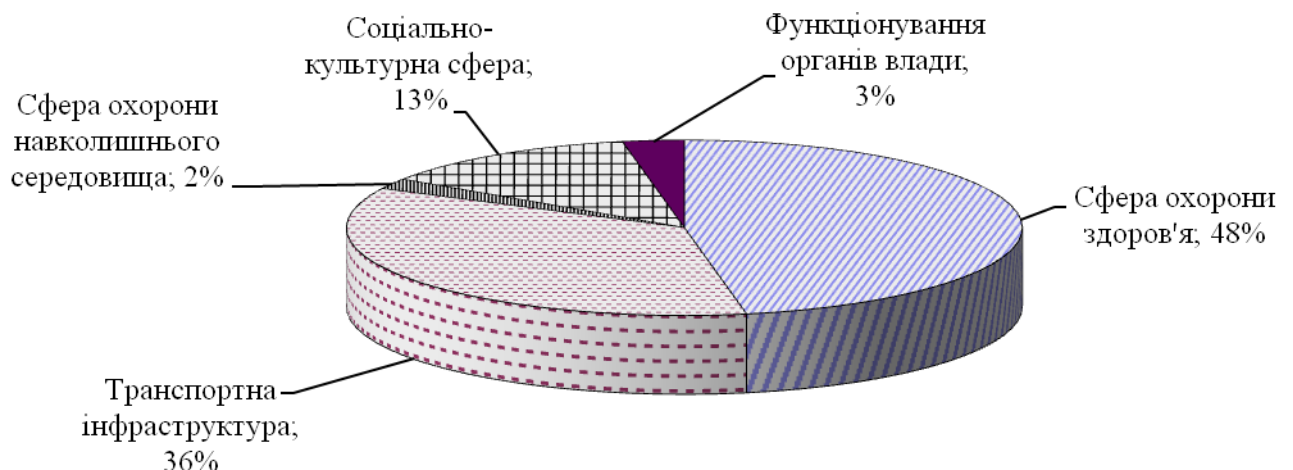


Рис. 1.2. Розподіл інвестиційних витрат за сферами та проєктами у 2017 році [32]

Така спрямованість інвестиційних пріоритетів відповідає напрямам державного забезпечення загальносуспільних інтересів. Однак при цьому вплив держави на економічний розвиток національної економіки є мінімальним. З метою посилення цього впливу необхідно ініціювати розробку й реалізацію проєктів, що забезпечують розвиток підприємництва та інноваційних технологій.

Відповідно до результатів щорічної оцінки ділового клімату в Україні в 2016 р. 77% малих та середніх підприємств вважали, що держава повинна проводити політику, спрямовану на створення сприятливого середовища для ведення бізнесу (рис. 1.3), включаючи спрощення адміністративних процедур, а саме: зменшення кількості документів, необхідних для ведення підприємницької діяльності, та спрощення податкового адміністрування.

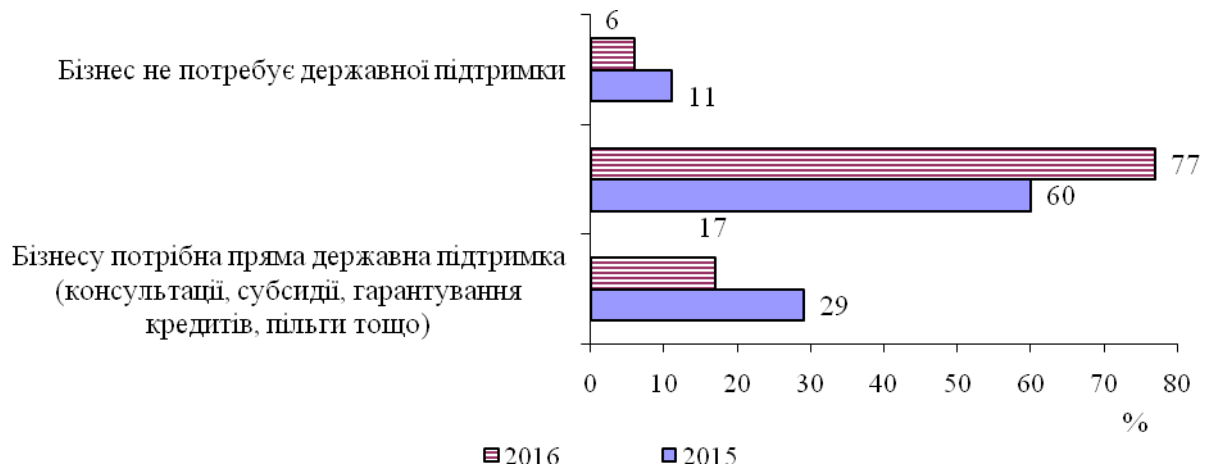


Рис. 1.3. Оцінка потреб бізнесу у державній підтримці, % опитаних [57, с. 139]

Представники малих та середніх підприємств вважають, що потрібно створити єдиний інформаційний ресурс, де вони могли б дізнатися про правила та умови ведення бізнесу, зміни у законодавстві, та отримати іншу інформацію щодо ведення бізнесу, а також перевести надання адміністративних послуг в електронний формат [57, с. 144].

Серед підприємств різних секторів діяльності сільськогосподарські малі та середні підприємства найбільшою мірою потребують прямої державної підтримки (29%), а підприємства будівельної галузі, промисловості, послуг та інформаційних технологій очікують від держави сприятливої політики, яка б покращила умови для ведення бізнесу (рис. 1.4).

Отже, з метою забезпечення економічного розвитку національної економіки Міністерство економічного розвитку і торгівлі України повинно розробляти й реалізовувати проекти з надання прямої державної допомоги

малим та середнім сільськогосподарським підприємствам та проекти з модернізації державного управління.

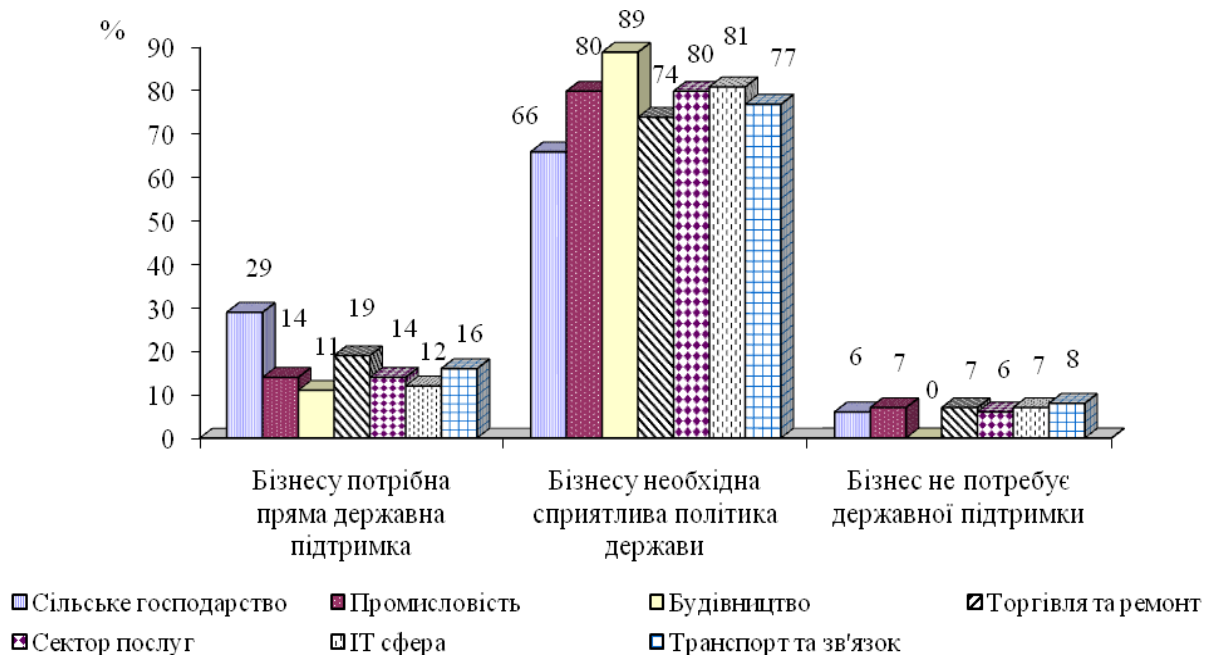


Рис. 1.4. Оцінка потреб бізнесу у державній підтримці (за сектором підприємств), % опитаних [57, с. 140]

Наразі на державну підтримку сільського господарства виділяється значна частина бюджетних коштів. Напрямами такої підтримки є: дотації виробникам тваринницької продукції; програма 20-відсоткової компенсації вартості української сільгосптехніки; компенсація кредитних ставок, окрема підтримка хмелярства, висаджування садів, виноградників та ягідників [47]. Для отримання сільгоспдотації отримувач повинен бути платником ПДВ, питома вага поставленої сільгосппродукції має бути не менше 75%, підприємство має займатись діяльністю, вказаною в ст. 161 Закону № 1877 [8], підприємство має бути включено до реєстру отримувачів дотації.

У 2017 р. бюджетна дотація виявилась більш доступною для великих агрохолдингів, у зв'язку з чим КМУ схвалив Концепцію розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки [15], відповідно до якої в 2018 році виділено 1 млрд грн на дотації фермерським підприємствам. Однак механізму реалізації цієї Концепції не

розроблено, тому схвалена Концепція залишається теоретичним документом, а розподіл виділених під неї коштів, на думку експертів, буде здійснюватись в «ручному режимі» [35], що значно підвищує рівень корупційних ризиків.

Мінагрополітики розробив проєкт внесення змін до профільних нормативних актів, який передбачає скасування вимоги відсутності боргу зі сплати ПДВ в місяці, коли подано заявку на отримання бюджетної дотації; відправлення повідомлення від ДФС до Казначейства про суму дотації для кожного отримувача із застосуванням коефіцієнтів пропорційності протягом 3 робочих днів після отримання інформації від Казначейства; виключення додаткових обмежень коштів, що спрямовуються на бюджетну дотацію певним товаровиробникам залежно від досягнення ним певних податкових показників за результатами діяльності; виключення норми про неможливість перенесення суми ПДВ, сплаченої за дотаційними видами діяльності на наступний звітний податковий період. Однак ці поліпшення умов надання державної допомоги фермерським господарствам також залишаються теоретичними.

Отже, з метою покращення ситуації з підтримкою сільгоспвиробників необхідно застосовувати проєктні технології, що передбачають складання чітких планів-графіків виконання запланованих робіт, визначення проєктних керівників (розпорядників, відповідальних, виконавців) та отримувачів державної субсидії.

З початку 2014 року Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) фінансує реалізацію в Україні проєктів щодо стабілізації й закріплення реформ. Пріоритетами цієї діяльності є: стабілізація й реструктуризація банківського сектору; енергетична безпека та реформи енергетичного сектору; фінансування ключових приватних підприємств. Наразі вартість поточного портфелю проєктів дорівнює 3,643 млн євро, кількість активних портфельних проєктів становить 171, а загальна кількість розроблених проєктів дорівнює 406 проєктам [43].

Підтримка ЄБРР спрямована на диверсифікацію економіки України та

перебудову старих енергоємних галузей шляхом вдосконалення управління, забезпечення прозорості та енергоефективності їх діяльності. Також, визнаючи величезний потенціал України як сільськогосподарського виробника, проекти ЄБРР передбачають інвестування всього ланцюжку створення вартості й підтримки первинних виробників. Застосування кредитних інструментів має на меті спрощення процедур торгівлі з використанням відповідної технічної допомоги для малих і середніх підприємств.

Одним з таких проектів є «Підтримка ЄС відновлення економіки України» з бюджетом у 55 млн. євро. Реалізація проекту запланована на період 2016-2020 рр. та передбачає два напрямки: перший – надання на загальнодержавному рівні технічної допомоги та консультування з питань створення інформаційного Інтернет порталу для малого і середнього бізнесу; другий – надання на регіональному рівні практичних консультацій для малого й середнього бізнесу та розвиток підприємницьких навичок через мережу центрів з розвитку бізнесу [46].

В розвинутих країнах останнім часом спостерігається перехід від управління окремими проектами до управління портфелем проектів. Портфельне управління проектами на рівні державного управління має низку переваг, серед яких слід зазначити: можливість спрямовувати обмежені ресурси на найбільш важливі проекти соціально-економічного розвитку міста, області, країни; можливість постійно оновлювати склад портфелю шляхом введення до нього нових проектів або про виведення й закриття мало ефективних проектів завдяки постійному аналізу показників ефективності та вартості проектів протягом усього їх життєвого циклу; можливість виявлення та вилучення з портфелю дублюючих проектів.

Надано теоретичне обґрунтування основних напрямів поширення прийомів і методів проектного управління розвитком національної економіки, яке полягає в узагальненні понять «проект», «характерні ознаки проекту», «проектний менеджмент», групуванні інформаційних джерел,

методичного інструментарію та очікуваних результатів виконання проєктних робіт, визначенні основних проблем запровадження проєктного управління на вітчизняних підприємствах, а також основних сфер розробки й реалізації проєктів в державному управлінні, обґрунтуванні доцільності розробки й реалізації державних інвестиційних проєктів з розвитку малого й середнього підприємництва, узагальненні напрямів поширення проєктного управління в державному та приватному секторах національної економіки.

Проєкт – це виконання певних робіт для досягнення чітко визначеної мети за обмежений період часу з використанням певного обсягу ресурсів (фінансових, матеріальних, людських), які є в розпорядженні господарюючого суб'єкта. Він має ряд лише йому властивих ознак: зміна властивостей та характеристик об'єкту (системи, процесу тощо), на який спрямовані проєктні дії, ресурсні та часові обмеження, масштаб, кількість учасників, ступінь впливу на навколишнє середовище тощо. Проєктний менеджмент – це діяльність, в процесі якої досягаються чіткі цілі проєкту шляхом збалансування обсягів робіт, матеріальних і нематеріальних ресурсів, часу, якості та ризиків.

Застосування проєктного управління потребує наявності певних знань і навичок використання методичного інструментарію з розробки й реалізації проєктів, яких бракує керівникам вітчизняних підприємств. Вирішення проблеми недостатнього та малоефективного використання проєктних технологій в практиці українських підприємств може бути пов'язано з пропагуванням освітніми організаціями, представництвами міжнародних організацій, державними установами й фондами вигод і можливостей, які створює застосування проєктного управління.

За даними Мінекономрозвитку в 2016-2017 роках лєвова частка державних інвестиційних коштів була спрямована на фінансування проєктів у сфері охорони здоров'я та реконструкцію автомобільних доріг. На наш погляд, забезпечення економічного розвитку національної економіки потребує розробки й реалізації проєктів, що забезпечують розвиток

підприємництва та інноваційних технологій. Однак більшість розроблених в цьому напрямі документів залишаються теоретичними і рамковими, що обумовлює необхідність застосування проєктних технологій до їх реалізації.

1.2. Проєктне управління як інструмент регуляторної політики держави

Основними завданнями державної регуляторної системи є моніторинг ефективності й доцільності рішень, що приймаються органами виконавчої влади, відповідно до стратегічних цілей розвитку національної економіки за умов раціонального використання наявних ресурсів та оцінки можливих наслідків від реалізації прийнятих рішень. За оцінками фахівців та експертів регуляторна система в Україні здебільшого є імітаційною, що не дозволяє реально контролювати якість управлінських рішень. Наразі для більш ніж 95 відсотків регуляторних документів неможливо встановити цілі їх прийняття [19].

Використання проєктних технологій як інструменту регуляторної політики спроможне забезпечити: визначення реальних вимірюваних цілей, їх пріоритетності та способів досягнення; визначення ключових показників оцінки досягнення цілей; регламентацію процесу прийняття рішень; ефективний розподіл ресурсів під час реалізації прийнятих рішень; якісний контроль реалізації рішень; відстеження та своєчасне реагування на зміни ключових показників; встановлення ефективного зворотного зв'язку з громадськістю.

Дослідженню теоретичних аспектів й практичних підходів до використання проєктного управління присвячено наукові праці багатьох іноземних і вітчизняних авторів, серед яких: Ф. Бегьюлі, К. Грей, Е. Ларсен, Н. Ольдерогге, В. Шапіро, В. Шеремет, І. Мазур, О. Медведєва, В. Павлюченко та ін. Прийоми й заходи застосування методології проєктного

менеджменту в державному й муніципальному управлінні є предметом наукових пошуків Г. Мінаєвої, В. Молоканової, Ю. Шарова, Т. Безверхнюк, С. Бушуєва, В. Воротіна, Н. Драгомирецької, В. Рача, Ю. Шарова, Н. Парасюк, В. Худолей, Н. Загиней, Д. Кульчицької, Л. Телишевської та багатьох інших.

Однак, попри набуття широкої популярності та обговорення проблем, перспектив, переваг та недоліків упровадження проєктного управління як інструменту регуляторної політики держави, залишаються не визначеними механізми ефективної організації діяльності з управління проєктами та програми на державному та місцевому рівнях. Сутність поняття «механізм» відносно процесів управління сучасні науковці визначають як сукупність методів, інструментів, принципів, прийомів і функцій, що складають цілісну систему. Серед основних механізмів управлінського й регулятивного впливу найбільш часто виокремлюють правовий, організаційний та економічний. Організаційний механізм більшість авторів визначає як сукупність управлінських взаємозв'язків між елементами системи, форм і методів, які забезпечують її формування, розвиток та вдосконалення. Економічний механізм включає економічні стимули, важелі та інструменти, спрямовані на ефективне використання ресурсів у процесі будь-якої діяльності.

Однак більшість дослідників (табл. 1.4) розглядають дію цих двох механізмів у їх нерозривній єдності, оскільки встановлення взаємозв'язків та узгодження дій учасників будь-якого процесу відбувається під впливом об'єктивної дії економічних законів, закономірностей та принципів. Найбільш конкретні визначення сутності поняття «організаційно-економічний механізм», які можна застосовувати до процесів реалізації проєктів розвитку національної економіки, на нашу думку, надано А. Юрченко [62, с. 199] О. Хаєцькою [59, с. 37] О. Грішновою, А. Василик [19, с. 22]. Узагальнюючи погляди зазначених авторів, можна визначити організаційно-економічний механізм як систему організаційних та економічних важелів, інструментів, чинників, відповідних структур,

регуляторів та методів управління, спрямовану на досягнення певних результатів. Певні кроки в цьому напрямку зроблено у формі створення Проектних офісів міністерств та Офісу реформ.

Таблиця 1.4

Визначення ключових понять дослідження деякими авторами*

Автор	Визначення
Організаційний механізм	
Т. Гордієнко [18, с. 136]	це цілісний комплекс причинно-наслідкових зв'язків, які забезпечують доцільне перетворення вихідної ситуації в кінцеву (пов'язану з метою, яка досягається)
Д. Дударев, О. Дударева [21, с. 26]	комплекс організаційних форм і методів, які забезпечують формування, розвиток та вдосконалення системи
А. Юрченко [62, с. 198]	забезпечення реалізації стратегії, яка включає в себе формування політики розвитку регіону, формування організаційної системи розробки та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку регіону, управління та контроль над цілями, організаційний інструментарій та правове забезпечення реалізації стратегії
Економічний механізм	
В. Ткач [54, с. 400]	це відкрита складна інтегрована система, яка постійно розвивається та складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, які, своєю чергою, направлені на ефективне використання ресурсів у процесі діяльності та забезпечення стійкого розвитку
О. Власюк [17, с. 18]	включає в себе розроблену систему фінансового забезпечення реалізації стратегії та систему економічних інструментів, які спрямовані на перетворення соціальної активності та екологічної рівноваги у важливі ресурси економічного розвитку регіонів
Й. Завадський [24, 46]	складовий елемент господарського механізму, що включає економічні стимули (державні економічні стимули виробництва й матеріальні стимули праці) та важелі (планування, госпрозрахунок, фінансування, умови реалізації продукції, виробничо-технічне обслуговування, умови господарювання, різні ліміти, собівартість продукції, рентабельність виробництва)
Організаційно-економічний механізм	
І. Біла [15, с. 10]	система формування цілей та стимулів, що дозволяють перетворювати у процесі трудової діяльності динаміку матеріальних та духовних потреб суспільства у динаміку засобів виробництва та кінцевих результатів виробництва, які спрямовані на повне та ефективне задоволення цих потреб
М. Мінченко, Л. Чижов, А. Фролков [36, с. 67]	сукупність суб'єктів, організаційних, економічних, ресурсних, правових, методичних та інших складових його елементів, форм їхньої взаємодії з урахуванням впливу об'єктивно виникаючих мотивів поведінки і суб'єктивних інтересів, а також послідовності реалізації заходів, спрямованих на підвищення соціально-економічного

	розвитку регіонів
С. Мочерний, Я. Ларіна, О. Устенко, С. Юрій [39, с. 449]	являє собою систему основних форм, методів і важелів використання економічних законів, розв'язання протиріч суспільного виробництва, реалізації форм власності, а також усебічного розвитку людини та узгодження її інтересів з інтересами колективу, класу, суспільства
А. Юрченко [62, с. 199]	це сукупність усіх можливих практичних заходів, засобів та важелів організаційного й економічного характеру, відповідних структур та регуляторів, методів управління, управлінських рішень
Г. Астапова, Є. Астапова, Д. Лойко [12, с. 143]	система елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес
Ю. Лисенко, П. Єгоров [33, с. 86]	система формування цілей і стимулів, яка дозволяє перетворити в процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства в рух засобів виробництва та його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів
О. Хаєцька [59, с. 37]	система організаційних та економічних важелів, інструментів, чинників, що впливають на економічну діяльність підприємств, галузей, продуктових підкомплексів, спрямованих на підвищення ефективності
О. Грішнова, А. Василик [19, с. 22]	цілісна система елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на об'єкт управління і яка має результуючу реакцію
В. Федорович [56, с. 45]	різноманітна ієрархічна система основних взаємозв'язаних між собою елементів та їх типових груп (суб'єктів, об'єктів, принципів, методів й інструментів і т.п.), а також способів їх взаємодії, включаючи інтеграцію і дезінтеграцію, в ході і під впливом яких гармонізуються економічні стосунки (інтереси) держави, власників (учасників і акціонерів) і персоналу
М. Агафонова, А. Азріліян, С. Дегтярьов та ін. [11, с. 465]	організаційно-економічний механізм являє собою сукупність різноманітних процесів, послідовностей стану або частини деякої системи, порядку визначання економічної діяльності
Б. Райзберг, Л. Лозовський, Б. Стародубцева [48, с. 375]	сукупність організаційних структур і конкретних форм і методів управління, а також правових форм, за допомогою яких реалізуються діючі економічні закони
Паламарчук О. М. [40]	сукупність організаційних і економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства
О. Єрьоменко-Григоренко [23, с. 11]	система технологічного, економічного, організаційного і соціального блоків, які охоплюють їх елементи
В. Шиманська [61, с. 222]	система взаємопов'язаних елементів, важелів та методів управління всередині підприємства, що функціонують для досягнення його конкурентних переваг

*складено автором

Однак, результативність реалізації реформ, започаткованих Урядом, є доволі низькою, що потребує перегляду та вдосконалення організації консультативно-дорадчої діяльності зазначених органів з метою підвищення продуктивності їх функціонування.

Метою державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності є вдосконалення правового регулювання господарських відносин та адміністративних відносин між регуляторними органами і суб'єктами господарювання, недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності [9, ст. 1].

Відповідно до визначення, наданого у Законі України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [9, ст. 1 п. 3], регуляторними органами є Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення, інший державний орган, центральний орган виконавчої влади, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцевий орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування, а також посадова особа будь-якого із зазначених органів, якщо відповідно до законодавства ця особа має повноваження одноособово приймати регуляторні акти.

Засобами здійснення регуляторної політики є: державне замовлення, державне завдання; ліцензування, патентування і квотування; сертифікація та стандартизація; застосування нормативів і лімітів; регулювання цін і тарифів; надання інвестиційних, податкових та інших пільг; надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій та субсидій [2, ст. 12].

Учасниками регуляторного процесу, окрім зазначених вище органів, також є суб'єкти господарювання та їх об'єднання, наукові установи, консультативно-дорадчі органи, громадяни, спеціально уповноважений

центрального органу виконавчої влади з питань державної регуляторної політики та його територіальні органи (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Учасники регуляторного процесу [45]

Зважаючи на велику різноманітність завдань регуляторної діяльності держави, доцільність використання проектного управління саме в цій галузі обумовлено певними його перевагами, серед яких: можливість проведення аналізу вирішуваних проблем; розробка необхідних проектних документів, що мають економічне, соціальне, науково-технічне та інше обґрунтування; визначення обсягів і джерел фінансування; складання чіткого графіку реалізації проекту відповідно до його структури; формування доцільного переліку необхідних ресурсів, кошторису та бюджету проекту; ефективна організація взаємодії керівника та команди проекту; якісний підбір виконавців проекту; забезпечення максимальної ефективності виконання проекту.

Спеціальні методи й засоби проектного менеджменту надають можливість оцінити суспільну корисність результатів реалізації проектів; враховувати специфіку використання бюджетних коштів під час реалізації проектів різних категорій; здійснювати моніторинг та оцінювання відповідності проектів визначеним стратегічним цілям соціально-

економічного розвитку держави; залучати виконавців та громадськість до вирішення управлінських завдань. Постійний розвиток та вдосконалення методів і засобів проєктного управління перетворюють проєктний менеджмент в ефективний інструмент забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни.

Розробка та реалізація програм і проєктів у сфері державної регуляторної політики з використанням проєктного інструментарію передбачає:

- виконання державних програм незалежно від рівня їх складності та галузі;
- швидку адаптацію до національних умов відпрацьованих у світовій практиці методів та інструментів проєктного менеджменту;
- можливість ефективного державного й громадського контролю термінів реалізації проєктів та їх ресурсного забезпечення;
- досягнення системи конкретних цілей;
- координацію роботи багато чисельних структур і органів, що задіяні в реалізації державних програм;
- створення гнучкої організаційної структури управління, що здатна адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;
- чіткий розподіл цілей, завдань, функцій та обов'язків між виконавцями проєкту, що забезпечує ефективність оцінювання й контролю виконання завдань;
- здійснення інтегральної оцінки соціально-економічної корисності проєкту за основними критеріями для подальшої оцінки ефективності діяльності органу державної влади в певній галузі;
- отримання чітко визначеного кінцевого результату, що може бути використаним для задоволення потреб громадян;
- здійснення зворотного зв'язку з населенням країни з метою оцінювання діяльності органу державного управління громадянами

держави (рис. 1.6).

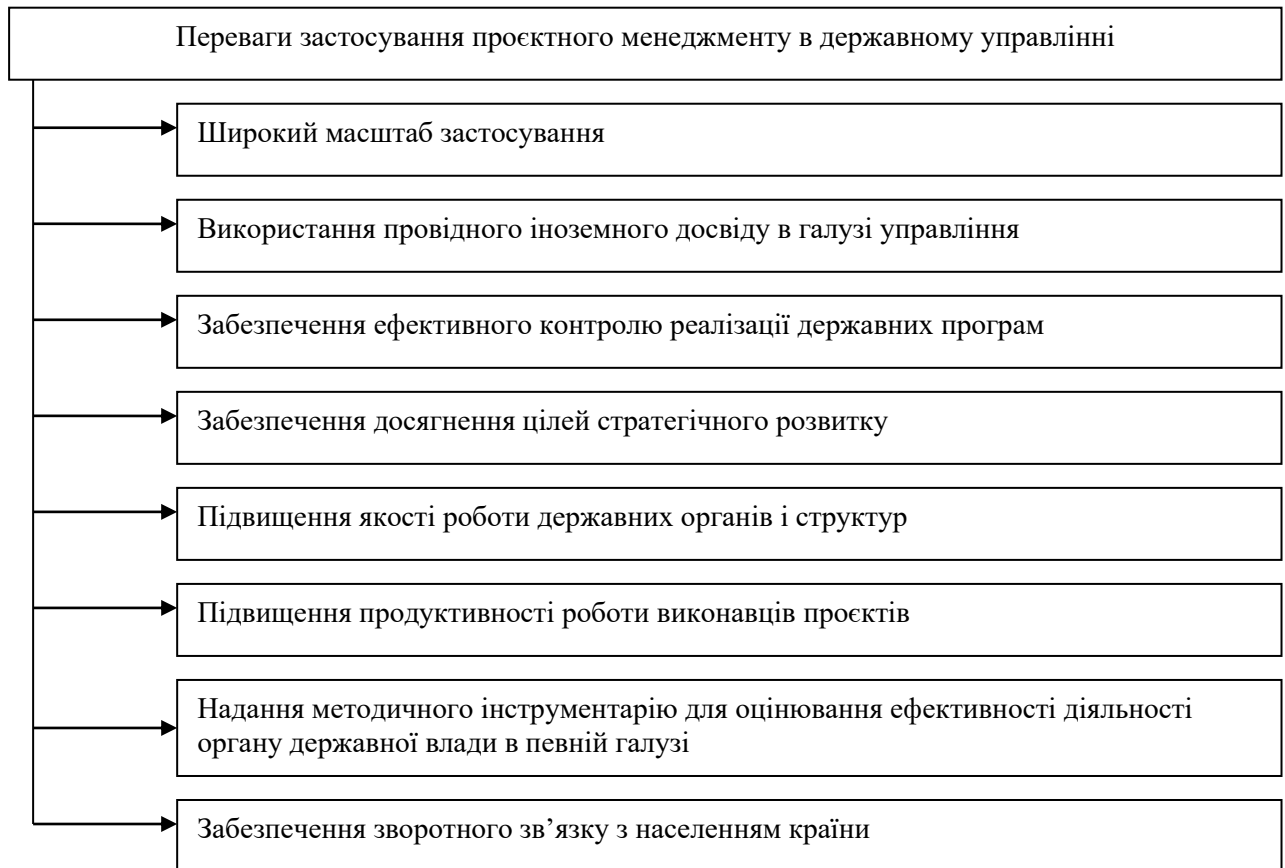


Рис. 1.6. Переваги застосування проектного менеджменту в державному управлінні [складено автором]

Під час реалізації регуляторної діяльності можуть використовуватись функціональний та проблемний підходи в межах проектного управління. За умов функціонального підходу цілі і завдання проекту визначає вища інстанція, а підпорядкований орган повинен визначити відповідальність кожного з виконавців, їх функції щодо кінцевого результату та створити умови для вчасного виконання проектних робіт. Натомість проблемний підхід передбачає аналіз первинної ситуації з метою визначення цілей і завдань проекту, переліку необхідних ресурсів, організації робіт, ролі владних структур тощо.

Функціональний підхід передбачає формування, прийняття й організацію процесу виконання завдань і тому він є складовою проблемного підходу. Проблемний підхід передбачає розробку задуму (ідеї) проекту,

прогнозування результатів його реалізації, аналіз можливих сценаріїв виконання. За умови відведення основної ролі в реалізації проекту громадським утворенням влада здійснює функції організатору та забезпечує надання відповідних консультацій зацікавленим учасникам проекту з метою упорядкування дослідницької та управлінської діяльності.

Практична реалізація проектного управління національною економікою здійснюється у реальних умовах сформованих у конкурентному бізнес-середовищі, у реальних умовах соціально-економічного розвитку країни, функціонуючи на основі встановлених чинним законодавством норм управління національною економікою країни. На рис. 1.7 представлено функціонування системи проектного управління національною економікою у динамічній соціально-економічній системі національної економіки.

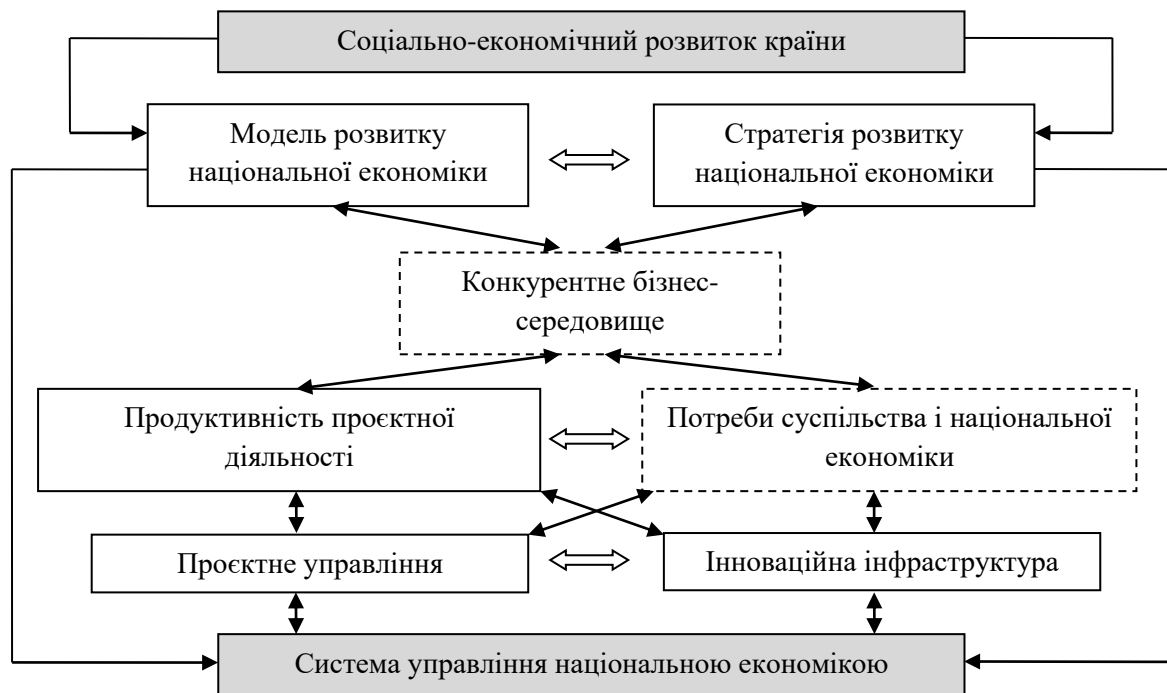


Рис. 1.7. Функціональна модель системи проектного управління національною економікою

Так, успішність або ефективність процесу проектного управління, що можна оцінити за рівнем продуктивності проектної діяльності (іншими словами прибутковістю проекту та його життєздатності), залежить від зовнішніх – ринкових факторів (конкурентного бізнес-середовища) та

внутрішніх –факторів соціально-економічного розвитку конкретної країни. Відповідно до стану та бажаного стану розвитку національної економіки державою формуються модель та стратегія її розвитку. Ринкові та національні потреби стимулює попит на певний проєкт, який реалізується через проєктну діяльність. Наявність ефективної інноваційної інфраструктури підтримує проєктну діяльність та подальшу життєздатність проєкту. Державна економічна політика країни за допомогою методів й інструментів забезпечує функціонування системи проєктного управління.

Портфельний підхід до проєктного управління передбачає реалізацію системи тісно пов'язаних між собою проєктів, що є найбільш вдалим рішенням з огляду на складність і динамічність національного господарства. Завдяки такому підходу можна забезпечити відповідність розвитку складних, багатофункціональних систем загальній стратегії соціально-економічного зростання, створити ефективну архітектуру управління такими системами, систематизувати програми й плани у часі та просторі на основі єдиних специфікацій, технологій і стандартів, визначити ступінь їх обґрунтованості та доцільності реалізації.

Головною перевагою застосування портфельного управління проєктами є вирішення проблеми неефективного розподілу стратегічних ресурсів, які є завжди обмеженими. Тобто за умов виникнення непередбачуваних змін у соціально-політичній та економічній ситуації орган державного управління має можливість здійснити переорієнтацію ресурсів за найбільш важливими напрямками розвитку та зменшити негативні наслідки таких змін.

У стандарті портфельного управління, розробленого організацією «Project Management Institute» (PMI) виокремлено дві групи процесів з управління портфелем проєктів: 1) процеси вирівнювання – віднесення компонентів портфеля до певних категорій та їх оцінка з метою включення або виключення зі складу портфеля; 2) процеси моніторингу й контролю –

періодичне вирівнювання компонентів портфелю відповідно до стратегічних цілей на основі ключових індикаторів діяльності [65].

Процеси вирівнювання передбачають складання переліку компонентів, основних описів кожного компонента, здійснення вартісної оцінки кожного компонента портфелю, розробку рекомендацій за результатами оцінки, складання переліку оцінених і відібраних компонентів, ранжування відібраних компонентів за певними критеріями (важливість, цінність, терміновість реалізації тощо), розподіл інвестицій за компонентами портфеля.



Рис. 1.8. Процеси управління портфелем проєктів

Джерело: складено автором на основі [30]

Процеси моніторингу містять роботи з реалізації портфеля відповідно до плану, складання звітів про досягнення мети проєктів, визначення й аналізу ключових індикаторів ефективності компонентів портфелю, розробки рекомендацій з перегрупування портфеля, усунення відхилень від запланованих показників, перегляду стратегічного плану. Послідовність та зміст етапів управління портфелем проєктів наведено на рис. 1.8.

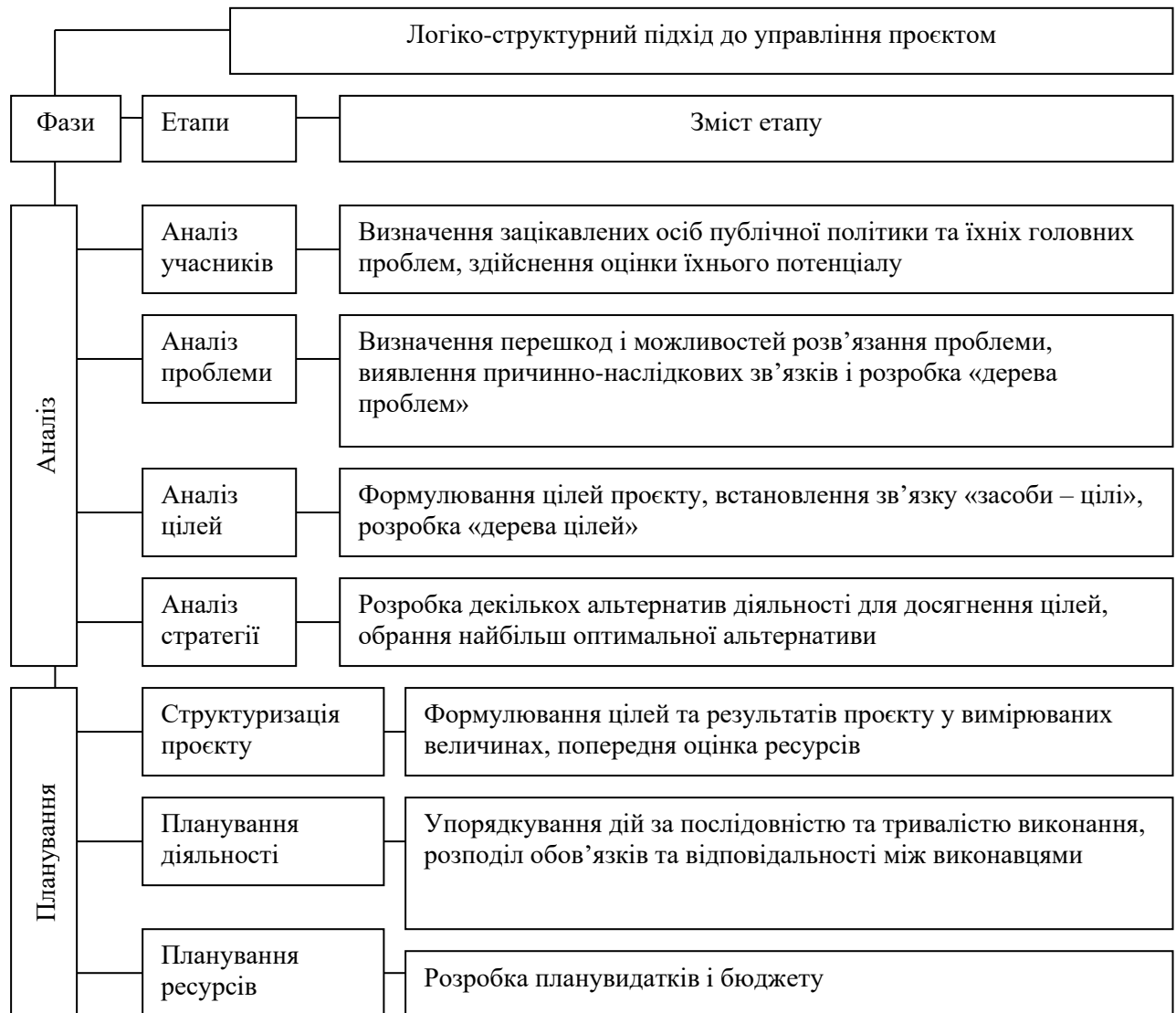


Рис. 1.9. Етапи реалізації проєкту відповідно до логіко-структурного підходу

Джерело: складено автором на основі [55]

Логіко-структурний підхід (ЛСП) (рис. 1.9) до управління проєктами було розроблено Агентством міжнародного розвитку США (USAID) для

надання допомоги у плануванні, управлінні, впровадженні та оцінці проектних заходів. ЛСП використовується як інструмент структурованого аналізу проекту або програми з метою визначення слабких місць. Він складається з двох фаз – аналізу і планування. Фаза аналізу включає етапи аналізу учасників, проблеми, цілей та стратегії. Фаза планування складається з трьох етапів: логічної структуризації проекту, планування діяльності та ресурсів.

Таким чином, попри існування різноманітних підходів до проектного управління, характерними його особливостями є визначення кола вирішуваних завдань, ресурсне забезпечення та моніторинг виконання робіт, що обумовлює наявність певних професійних вмінь персоналу, залученого до реалізації проекту та технічного його супроводження. Саме тому, на наш погляд, окрім загальновизнаних обмежень (якість, час та вартість проекту) керівникам слід приділяти певну увагу процесам кадрового та інформаційно-технічного забезпечення реалізації проектів.

Необхідність підготовки керівників проектів та програм у публічній сфері обґрунтована такими обставинами:

- відсутністю у посадових осіб та державних службовців необхідних компетенцій для ефективного управління змінами, виявлення наявних та потенційних потреб населення, прогнозування, формування якісних стратегій та програм розвитку територій та їх реалізації;
- необхідністю організації співпраці з недержавними установами та бізнес-структурами для реалізації проектів з державно-приватного партнерства;
- необхідністю пошуку джерел фінансування, написання проектних заявок та якісного управління проектами і програмами розвитку;
- необхідністю реалізації інновацій в публічній сфері.

Наразі діяльність з підвищення кваліфікації державних службовців в галузі проектного управління набула широкого поширення й популярності. Так, семінари, тренінги і, навіть, магістерські програми пропонують Інститут

підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України, обласні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, платформа масових відкритих онлайн-курсів «Prometheus» та багато інших установ. Навчальні програми містять базову інформацію, яка може бути використана під час розробки проектної пропозиції, управління проектом та звітування про його впровадження.

Однак, на нашу думку, більш корисними є знання, які державні службовці можуть отримати під час реалізації конкретного проекту. Оптимальною формою надання таких знань є консультації висококваліфікованих спеціалістів з досвідом роботи у топ компаніях, проектного менеджменту, науковців та експертів, представників громадських, експертних організацій, асоціацій. За таким форматом функціонують так звані проектні офіси, які на відміну від офісу проекту не здійснюють безпосереднє управління проектними роботами, а зосереджують свою увагу на наданні різноманітних допоміжних послуг кільком проектам одночасно.

Доцільність створення проектного офісу в структурі органу публічної влади обумовлена значною кількістю проектів та їх масштабами, що створює певні проблеми керованості, погіршує прозорість звітності та унеможлиблює аналіз стану реалізації проектів. Перевагами використання проектного офісу на практиці є: стандартизація проектної управлінської документації та методів управління проектами; прозорий розподіл відповідальності; розповсюдження знань і вдосконалення навичок персоналу; контроль за ходом і прогнозування результатів проектів; облік та ефективний розподіл ресурсів проекту; узгодженість цілей і завдань окремих проектів зі стратегічними планами організації [28].

Представники української влади та Європейського банку з реконструкції та розвитку (ЄБРР) 7 лютого 2015 року анонсували створення

Проектного офісу з координації розроблення і впровадження реформ в Україні [52]. Серед основних завдань цього органу було зазначено: забезпечення на належному рівні організації та координації впровадження реформ; підготовка пропозицій щодо плану заходів із впровадження реформ на відповідний рік та механізмів реалізації таких реформ; проведення моніторингу стану виконання міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади завдань, передбачених планом заходів; проведення аналізу результатів виконання міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади завдань, передбачених планом заходів [5, п. 3].

Офіс реформ фінансується за рахунок коштів Багатостороннього донорського фонду (MDA), який адмініструється ЄБРР, та наповнюється внесками наступних країн: Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Італія, Японія, Нідерланди, Польща, Швеція, Швейцарія, Сполучене Королівство, Сполучені Штати Америки та Європейський Союз, який є найбільшим донором. Діяльність органу координується Прем'єр-міністром, очолює Офіс Міністр Кабінету Міністрів, безпосереднє керівництво здійснює виконавчий директор Офісу [36].

Проектні офіси також створено при: Міністерстві фінансів України; Міністерстві оборони України; Міністерстві регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України; Міністерстві інфраструктури України; Міністерстві економічного розвитку і торгівлі; Міністерстві юстиції України; Міністерстві внутрішніх справ України; Національній академії державного управління при Президентові України. Ведеться робота щодо створення Проектних офісів при Секретаріаті Кабінету міністрів України, Міністерстві енергетики України, Національній поліції України, Міністерстві охорони здоров'я України.

Однак, попри функціонування Офісу реформ понад чотири роки, створення Проектних офісів при деяких Міністерствах та активізацію впровадження проектного управління до галузі державної регуляторної

діяльності, результати реалізації реформ, які є взаємопов'язаною сукупністю різноманітних за масштабами та складністю проєктів, не можна вважати задовільними. Так, за результатами опитування компанії TNS на замовлення Проєктного офісу Національної ради реформ, понад третини респондентів відзначили наявність позитивних змін у галузі національної безпеки та оборони, публічних закупівлях, децентралізації, правоохоронній системі та освіті. Від 20 до 30% респондентів відчули зміни в напрямках конституційної реформи, реформи державного управління, антикорупційній діяльності, реформи системи охорони здоров'я, управління державною власністю, реформи сільського господарства, фінансового сектору, розвитку підприємництва, енергетики та податкової системи. Найменш відчутними є результати судової системи та виборчого законодавства (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Сприйняття реформ за результатами опитування компанії TNS на замовлення Проєктного офісу Національної ради реформ [49]

Слід зазначити, що прямий зв'язок між результативністю реформ та наявністю Проєктних офісів у відповідних міністерствах чітко не

простежується, що обумовлено впливом низки чинників на продуктивність їх роботи, а саме:

1) внутрішні чинники:

- недостатній обсяг повноважень фахівців Проектного офісу;
- невизначена відповідальність керівників та працівників;
- низька ефективність горизонтальної взаємодії та комунікації;
- відсутність досвіду роботи працівників проектного офісу в

органах виконавчої влади [20];

2) зовнішні чинники:

- нечіткий розподіл функцій між міністрами, їх заступниками, державними секретарями та керівниками структурних підрозділів;
- незадовільна кваліфікація державних службовців, збереження радянських «традицій» управління, опір будь-яким змінам, низька мотивація;
- відсутність відповідальності за результат, догмат процесів над результативністю;
- відсутність свободи прийняття рішень державними службовцями, страх брати на себе відповідальність;
- відсутність якісної та чіткої процедури вироблення та прийняття рішень, патріархальність управління;
- неефективність використання коштів;
- відсутність середньострокового бюджетного планування на основі стратегій та бюджетних програм;
- директивність, непрозорість системи управління;
- відсутність у керівників інструментів для формування власної команди;
- відсутність сучасних автоматизованих систем управління[19].

Таким чином, можна вважати ефективність впливу наявних Проектних офісів на реалізацію проектів реформування національної економіки та системи державного управління недостатньою. Окрім зазначених вище причин низької продуктивності функціонування Проектних офісів, одним з

основних недоліків організації їхньої роботи вважаємо віддаленість від прямих виконавців проектних робіт. Тобто консультаційної та методичної допомоги потребують місцеві органи виконавчої влади та самоврядування.

Наразі ведеться робота щодо створення регіональних центрів проектного менеджменту у рамках Меморандуму, укладеного Міністерством регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ України, Посольством Литовської Республіки в Україні та Agriteam Canada Consulting LTD. Основними завданнями таких центрів буде створення ефективної системи проектного менеджменту на рівні місцевого самоврядування, підсилення регіональних управлінських команд та допомога у спрощенні процедур для залучення інвестицій [26]. Однак, з огляду на склад ініціаторів проекту, можна очікувати на спеціалізацію роботи цих центрів у бік підтримки проектів, пов'язаних з реформою інфраструктури, які складають незначну частку від загального обсягу проектів, що потребують реалізації в світлі розпочатих реформ.

Задля підвищення ефективності функціонування Офісу реформ та створених Проектних офісів міністерств доцільним є, на наш погляд, створення Проектних офісів при місцевих органах виконавчої влади та місцевого самоврядування. При цьому Офіс реформ як центральний координуючий орган повинен мати прямі зв'язки з регіональними проектними офісами й проектними офісами реформ, утвореними міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, здійснювати планування реформ та моніторинг стану здійснення заходів із впровадження реформ (рис. 1.11).

До завдань Проектних офісів міністерств слід віднести надання відповідної методичної допомоги регіональним офісам з впровадження реформ у відповідних сферах та реалізацію заходів щодо реформування підзвітних центральних органів виконавчої влади. З метою усунення дублювання функцій Офісу реформ та Проектних офісів міністерств

необхідно розмежувати їх обов'язки шляхом внесення відповідних доповнень до нормативно-правових актів, що регламентують їх діяльність.

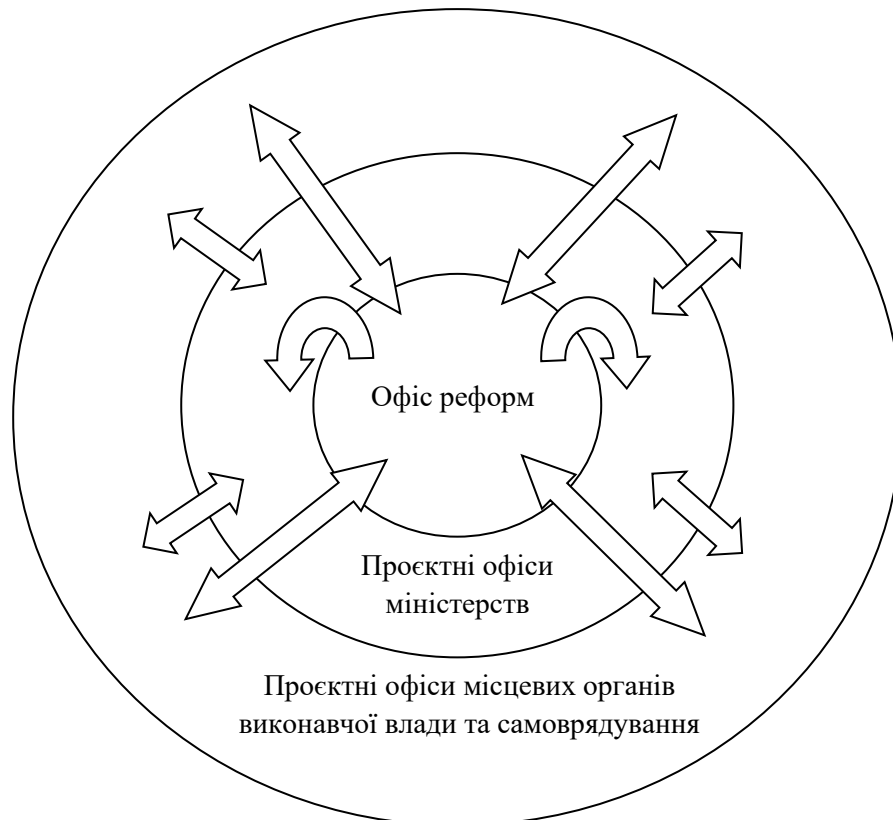


Рис. 1.11. Система зв'язків між Проектними офісами місцевих органів виконавчої влади та самоврядування, профільних міністерств та центральним Офісом реформ [складено автором]

До повноважень місцевих Проектних офісів слід віднести:

- надання інформаційної та методичної підтримки процесам реалізації проектів місцевими органами державного управління й самоврядування з використанням потенціалу центрального Офісу реформ та Проектних офісів міністерств;
- створення постійних та тимчасових робочих органів (проектних та експертних груп за відповідними напрямками);
- залучення до співпраці висококваліфікованих експертів у відповідних сферах на основі проведення відкритих конкурсів;
- сприяння міжнародному співробітництву під час реалізації спільних проектів із містами-побратимами, отримання гуманітарної або

міжнародної технічної допомоги, співпраці з міжнародними неурядовими організаціями, взаємодії з іноземними партнерами в межах транскордонного співробітництва;

- організаційна та технічна допомога місцевим органам виконавчої влади та місцевого самоврядування під час обрання оптимального виду фінансової допомоги та отримання міжнародних грантів;

- інформування громадськості про результати впровадження реформ на офіційному веб-сайті місцевих органів виконавчої влади та самоврядування, а також у місцевих ЗМІ;

- підготовка та подання до центрального Офісу реформ звітів та доповідей про хід впровадження реформ;

- організація публічних заходів для обговорення актуальних питань проведення реформ на місцевому рівні.

Впровадження проєктних технологій управління на місцевому рівні надасть можливість значно підвищити якість державної регуляторної політики та забезпечити виконання завдань реформування національної економіки.

Використання проєктного управління в галузі державної регуляторної діяльності в змозі забезпечити високу якість використання ресурсів і часу та отримання необхідного соціально-економічного ефекту. Загальними рисами розглянутих підходів до проєктного управління є визначення кола вирішуваних завдань, ресурсне забезпечення та моніторинг виконання робіт. На кожному з зазначених етапів великого значення набувають рівень кваліфікації та професійні навички виконавців проєктних робіт. Попри активізацію діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців в галузі проєктного управління наразі залишається багато невирішених проблем, пов'язаних з низькою мотивацією персоналу та опором будь-яким змінам.

Оптимальною формою формування практичних навичок з проєктного управління є консультування державних службовців висококваліфікованими

спеціалістами з проєктного менеджменту (науковцями, експертами, представниками громадських організацій). З цією метою в Україні створено Офіс реформ та Проєктні офіси при деяких міністерствах, що є консультативно-дорадчими органами. Однак діяльність цих органів не має дієвого впливу на результати реалізації реформ, які є взаємопов'язаною сукупністю різноманітних за масштабами та складністю проєктів.

Одним з основних недоліків організації роботи створених Проєктних офісів вважаємо їх віддаленість від прямих виконавців проєктних робіт, якими є місцеві органи виконавчої влади та самоврядування. Вирішення цієї проблеми можливо шляхом створення регіональних Проєктних офісів, до повноважень яких доцільно віднести: інформаційну та методичну підтримку процесів реалізації проєктів на місцевому рівні; створення проєктних та експертних груп за відповідними напрямками реформ; залучення до співпраці висококваліфікованих експертів на основі проведення відкритих конкурсів; сприяння міжнародному співробітництву; організаційну та технічну допомогу під час отримання міжнародних грантів; інформування громадськості про результати впровадження реформ; подання до центрального Офісу реформ звітів про результати діяльності; організацію обговорення з громадськістю актуальних питань проведення реформ на місцевому рівні.

Обґрунтовано доцільність застосування проєктного управління в галузі державної регуляторної діяльності, розглянуто особливості використовуваних підходів до проєктного управління та визначено загальні їх риси, визначено основні чинники, що сприяють ефективному запровадженню проєктного управління як інструменту регуляторної політики, надано оцінку результативності діяльності створених в Україні Офісу реформ та Проєктних офісів міністерств, запропоновано напрями підвищення продуктивності функціонування наявних проєктних офісів завдяки створенню регіональних Проєктних офісів в системі місцевих

органів виконавчої влади та самоврядування, окреслено перелік повноважень регіональних Проектних офісів.

Використання проектного управління в галузі державної регуляторної діяльності в змозі забезпечити високу якість використання ресурсів і часу та отримання необхідного соціально-економічного ефекту. Загальними рисами розглянутих підходів до проектного управління є визначення кола вирішуваних завдань, ресурсне забезпечення та моніторинг виконання робіт. На кожному з зазначених етапів великого значення набувають рівень кваліфікації та професійні навички виконавців проектних робіт. Попри активізацію діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців в галузі проектного управління наразі залишається багато невирішених проблем, пов'язаних з низькою мотивацією персоналу та опором будь-яким змінам.

Оптимальною формою формування практичних навичок з проектного управління є консультування державних службовців висококваліфікованими спеціалістами з проектного менеджменту (науковцями, експертами, представниками громадських організацій). З цією метою в Україні створено Офіс реформ та Проектні офіси при деяких міністерствах, що є консультативно-дорадчими органами. Однак діяльність цих органів не має дієвого впливу на результати реалізації реформ, які є взаємопов'язаною сукупністю різноманітних за масштабами та складністю проектів.

Одним з основних недоліків організації роботи створених Проектних офісів вважаємо їх віддаленість від прямих виконавців проектних робіт, якими є місцеві органи виконавчої влади та самоврядування. Вирішення цієї проблеми можливо шляхом створення регіональних Проектних офісів, до повноважень яких доцільно віднести: інформаційну та методичну підтримку процесів реалізації проектів на місцевому рівні; створення проектних та експертних груп за відповідними напрямками реформ; залучення до співпраці висококваліфікованих експертів на основі проведення відкритих конкурсів; сприяння міжнародному співробітництву; організаційну та технічну

допомогу під час отримання міжнародних грантів; інформування громадськості про результати впровадження реформ; подання до центрального Офісу реформ звітів про результати діяльності; організацію обговорення з громадськістю актуальних питань проведення реформ на місцевому рівні.

1.3. Інституційна складова системи проєктного управління розвитком національної економіки

Ефективність реалізації проєктів розвитку національної економіки залежить від організації системи інституцій та інститутів, що визначають взаємовідносини суб'єктів у процесі проєктного управління. Інституціональні функції державного механізму проєктного управління економічним розвитком повинні передбачати узгодження інтересів зацікавлених сторін, уніфікацію та синхронізацію документального супроводження проєктів розвитку, мобілізацію ресурсів, організацію управління проєктами розвитку, інтеграцію інформації та координацію регіональних проєктів і програм, створення загального комунікативного простору. Забезпечення ефективної інституціональної взаємодії потребує розробки певних норм і правил здійснення проєктної діяльності у сфері економічного розвитку, що, у свою чергу, сприяє раціональній організації системи інституцій з урахуванням потреб та інтересів суб'єктів проєктної діяльності. Однак, з огляду на якість результатів реалізованих проєктів соціально-економічного розвитку, можна зазначити, що державний механізм проєктного управління не є повністю сформованим, а певні його складові залишаються нерегульованими.

Проблематика досліджень в галузі проєктного управління процесами розвитку національної економіки включає багато напрямів, як то: особливості міжнародного фінансування інвестиційних проєктів та їх вплив

на покращання фінансового забезпечення національної економіки, використання міжнародних стандартів для управління міжнародними проектами інституційного розвитку держави, управління проектами в підприємницькій діяльності, механізми формування і реалізації проектів регіонального розвитку та їх інституціональне забезпечення. Однак недостатнє застосування технологій проектного управління центральними й місцевими органами державної влади та місцевого самоврядування обумовлює потребу в більш пильному дослідженні саме інституційної складової проектного управління розвитком національної економіки.

Інституціоналізм, як напрямок в економічній думці, виник наприкінці XIX століття, що було пов'язано з бурхливими змінами економічної ситуації в розвинутих країнах. Його методологічну сутність складають послідовний історизм (вивчення впливу змін певних інститутів на розвиток національної економіки), міждисциплінарний підхід (аналіз впливу економічних, соціальних, правових, політичних та інших чинників на суспільний розвиток), розгляд національної економіки як соціального інституту (вивчення впливу звичаїв, традицій, моди на економічну поведінку людей).

З точки зору інституціоналізму, національна економіка – це система інститутів, які визначають спосіб мислення та дій шляхом закріплення певних звичок, звичаїв, норм поведінки, законів тощо. З огляду на це, виділяють інститути держави, приватної власності, ринку, сім'ї та інші. При цьому єдиної точки зору щодо визначення категорії «інститут» досі не існує. Так, представники раннього інституціоналізму під інститутами розуміли шаблони поведінки й мислення широких верств населення, а неоінституціоналісти вважають, що інститути – це набори правил (формальних і неформальних), які накладають певні обмеження на поведінку людей.

Попри суперечливі визначення, спільним є розуміння інститутів як інформаційних сутностей. Цикл циркуляції інформації в суспільстві складається з декількох фаз, кожна з яких відповідає певному стану

інституції: інформація у чистому вигляді – норми і правила; засвоєна людьми інформація – ментальні моделі й стереотипи мислення; об’єктивована інформація – колективні дії та матеріальні системи [33, с. 164]. Отже, інститут – це відносно стійка система норм, що регулює діяльність і взаємодію суб’єктів в певній сфері суспільного життя.

До найбільш важливих інститутів науковці відносять інститут власності, інститут конкуренції, інститут контрактного права, інститут підприємництва, державну владу, економічну культуру, національний менталітет. Інституціональним середовищем проєктного управління розвитком національної економіки є сукупність державних і недержавних інститутів, які забезпечують формування правових, організаційних і економічних умов, необхідних для здійснення проєктної діяльності у сфері державного регулювання соціально-економічного розвитку.



Рис. 1.12. Основні складові інституціонального середовища проєктної діяльності*

*складено автором за [39, с. 202]

Основними складовими інституціонального середовища проєктної

діяльності є: законодавча та нормативно-правова база (юридичне закріплення правил і норм здійснення проєктної діяльності); адміністративно-управлінська структура (органи державної влади та місцевого самоврядування, державні організації (підприємства, установи), які взаємодіють між собою в процесі проєктної діяльності); організаційно-економічна складова (організації, що регулюють економічні відносини у межах проєктної діяльності); інфраструктура підтримки (організації, що забезпечують створення сприятливих умов для здійснення діяльності з управління проєктами шляхом надання послуг з експертизи, консалтингу, маркетингу, технічної допомоги в розробці проєктів) (рис. 1.12).

Серед основних нормативно-правових актів, що регулюють здійснення проєктної діяльності в Україні можна зазначити: Бюджетний кодекс України [1], Закон України «Про вступ України до Міжнародного валютного фонду, Міжнародного банку реконструкції та розвитку, Міжнародної фінансової корпорації, Міжнародної асоціації розвитку та Багатостороннього агентства по гарантіях інвестицій» [6], Закон України «Про міжнародні договори України» [12], Закон України «Про ратифікацію Рамкової угоди між Україною та Європейським інвестиційним банком» [14], Закон України «Про Державний бюджет України на 2019 рік» [7], Указ Президента України «Про членство України в Європейському банку реконструкції та розвитку» [16], Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання виконання бюджетних програм, спрямованих на реалізацію проєктів економічного та соціального розвитку, які підтримуються Міжнародним банком реконструкції та розвитку» [3], Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок підготовки, реалізації, проведення моніторингу та завершення реалізації проєктів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями» [13], Наказ Міністерства Фінансів України «Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проєкту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самокупності, а також

визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара» [11], Наказ Міністерства Фінансів України «Про затвердження Порядку ведення реєстру проєктів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями» [10]. Таким чином, на даний час можна вважати нормативно-правову базу здійснення проєктної діяльності в Україні достатньо розробленою.

Адміністративно-управлінська структура, як складова інституціонального середовища проєктної діяльності, формується відповідно до функцій, що виконують органи державної влади, місцевого самоврядування та інші державні організації. На думку І. Парфьонова реалізація проєктів з розвитку національної економіки передбачає виконання певних робіт на стратегічному, тактичному та операційному рівнях [40]. На стратегічному рівні відбувається формування й визначення концептуальних засад здійснення проєкту, розробляються стратегічні плани, на основі яких визначаються завдання функціонального рівня управління проєктом. Головна мета цього етапу проєктного управління полягає у визначенні координатора заходів з співробітництва між урядовими структурами, державними установами та органами публічної влади.

З огляду на галузеву специфіку проєкту, як правило, таким координатором виступає профільне міністерство. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (Мінекономіки) є центральним органом виконавчої влади, на який покладаються функції економічного центру, що передбачає методичне й організаційне забезпечення реалізації соціально-економічної політики держави. Міністерство розробляє проєкти державних програм соціально-економічного розвитку України, спільно з Міністерством фінансів складає проєкт Державного бюджету, готує проєкти державних цільових комплексних програм; здійснює методичне та організаційне керівництво розробкою нормативів.

До складу Міністерства входить Державне підприємство «Науково-дослідний економічний інститут», основними напрямками діяльності якого є: «здійснення фундаментальних і прикладних наукових досліджень з проблем формування та реалізації державної політики економічного і соціального розвитку, промислової, науково-технічної, регіональної, регуляторної, зовнішньоекономічної, інвестиційної політики та управління національними проектами» [50]. У практичній діяльності Міністерство використовує рекомендації науково-дослідних інститутів Національної академії наук України [22, с. 99].

На стратегічному рівні проектного управління має бути сформована група управління проектом, яка включає: куратора проекту, адміністратора проекту, координаторів проекту за ключовими напрямками, представників бенефіціарів проекту. Така група називається проектним офісом і призначена забезпечувати ефективні комунікації між стратегічним і функціональним рівнем управління.

На функціональному рівні проектного управління створюють регіональні робочі групи з реалізації проекту з метою координації та моніторингу робіт з його виконання. Основним завданням цього етапу є розробка та контроль виконання основних документів проекту, а саме: уставу проекту, карти компетенцій, регламенту комунікацій, детального плану реалізації проекту, плану контролювання проекту, бюджету проекту тощо. Операційний рівень реалізації проекту розвитку передбачає безпосереднє виконання проектних робіт, якому передують визначення відповідальності та призначення виконавців. Основним завданням цього етапу є виконання оперативних планів згідно з графіком робіт, відповідно до ресурсних обмежень та встановлених критеріїв якості.

Отже, для реалізації проектів розвитку національної економіки необхідно створити певний організаційний механізм взаємозв'язку між рівнями проектного управління, при цьому, на переконання І. Парфьонова, провідна роль в управлінні проектами належить центру, тобто планування

проектних робіт відбувається «згори до низу». Такий організаційний механізм забезпечує створення потужного ресурсного потенціалу реалізації проектів при центральних органах виконавчої влади та майже повне ігнорування розвитку проектного управління на місцевому рівні.

Прибічники протилежної думки щодо організаційних засад забезпечення проектного управління процесами економічного розвитку [18; 51] доводять необхідність створення регіональних проектних офісів, що дозволить забезпечити певну самостійність в прийнятті рішень органами місцевого самоврядування про потребу в реалізації того чи іншого проекту з урахуванням наявних матеріальних, фінансових, людських ресурсів для забезпечення всеосяжного розвитку територій.

На нашу думку, обидва підходи є доцільними й виправданими з огляду на велику різноманітність проектів розвитку національної економіки, які можуть стосуватися як загальнонаціональних, так і місцевих інтересів. Однак розвиток мережі регіональних проектних офісів є недостатнім та потребує інтенсифікації шляхом залучення до співпраці з органами місцевого самоврядування вітчизняних та іноземних консалтингових організацій, основними напрямками якої повинні бути:

- надання консультацій щодо застосування проектного підходу до управління;
- експертно-консультаційний супровід підготовки й планування проекту;
- допомога в розробці документів, необхідних для успішного управління проектом та залучення фінансування, консультації з розробки заявок на грантове фінансування проектів;
- моніторинг та оцінювання результатів впровадження проектів і програм;
- сприяння у підборі або розробці програмного забезпечення, необхідного для підвищення ефективності проекту і спрощення роботи з проектною інформацією;

– проведення навчання управлінського персоналу громад методології, технологіям, практикам і стандартам управління проектами, адаптованим до цілей і завдань органів влади.

За даними дослідження Д. Бузуглого 68% територіальних громад застосовують у своїй діяльності проектне управління [18, с. 157]. Однак, відповідно до результатів дослідження Ю. Погребняк, рівень сформованості функціонального компоненту професійної готовності державних службовців до управління проектами відповідають низькому та незадовільному рівню [41, с. 112]. Також, попри активізацію діяльності щодо впровадження технологій проектного менеджменту в практику державного управління й регулювання розвитку національної економіки, а також застосування проектного управління на місцевому рівні, значні складнощі в цих процесах пов'язані з поширенням регламентів проектної діяльності та браком зовнішньої методичної допомоги громадам у розробці якісних проектів. У якості регламентів виступають стандарти з управління проектами, що є узагальненням кращих практик шляхом відстеження вдало реалізованих проектів.

Стандарти розробляються міжнародними та національними органами стандартизації, а також професійними організаціями в галузі управління проектами. Найбільш авторитетні організації, що займаються стандартизацією проектної діяльності, та їх основні здобутки наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Провідні організації зі стандартизації проектної діяльності*

Назва організації	Основні здобутки в галузі стандартизації проектної діяльності
Міжнародна організація зі стандартизації (International Standartization Organization, ISO)	Створення стандарту ISO 21500:2012 «Керівництво з управління проектами» (Guidance on project management)
Інститут управління проектами (Project Management Institute, PMI)	Розроблення сертифікації спеціалістів в галузі управління проектами на основі «Керівництва до Зводу знань з управління проектами» (PMBOK®Guide). 3 січня 2013 року набула чинності п'ята версія стандарту PMBOK 2012

Міжнародна асоціація з управління проектами (International Project Management Association, IPMA)	Стандарт «Проектив контрольованих середовищах» (PРоjectsINControlledEnvironments, (PRINCE2)) – структурований метод управління проектами в соціальній сфері. Методологія PRINCE2 містить підходи до менеджменту, контролю та організації проектів. InternationalCompetenceBaseline (ICB) – міжнародні вимоги до компетенції менеджерів проектів
Асоціація з управління проектами (Association for Project Management, APM)	Розроблення стандартів оцінювання компетенції менеджерів для управління програмами та портфелями (The APM Body of Knowledge)
Асоціація з управління проектами Японії (Project Management Association of Japan, PMAJ)	Стандарт проектної діяльності «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)	Розроблення кваліфікаційних стандартів для проект-менеджерів. «Стандарт оцінювання практичної компетенції менеджерів програм» (Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers)
Міждержавна рада зі стандартизації, метрології та сертифікації (МДР) Співдружності Незалежних Держав (СНД)	Розроблення й прийняття міждержавних стандартів ГОСТ

*Складено автором з використанням [48, с. 65]

Одним з найавторитетніших у сфері управління проектами стандартом вважається «PMBOK®Guide» (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) – американський національний стандарт з управління проектами, в основу якого покладено процесну модель опису проектної діяльності та визначено структуру управління проектами (основні терміни, життєвий цикл проекту, організаційні структури, оточення проектів), стандарт управління проектами (опис п'яти груп управлінських процесів: ініціація проекту, планування проекту, організація виконання, контроль і завершення), сферу знань з управління проектами (управління інтеграцією, управління змістом проекту, управління часом проекту, управління вартістю проекту, управління якістю проекту, управління людськими ресурсами проекту, управління комунікаціями проекту, управління ризиками проекту, управління поставками проекту).

Стандарт «PMBoK®Guide» адаптований до галузевої специфіки державних і будівельних проєктів (Government Extension to the PMBoK®Guide, Construction Extension to the PMBoK®Guide). П'ята редакція PMBoK містить основи проєктного менеджменту, віддзеркалює знання сучасних проєктних менеджерів та відрізняється від попередніх версій доданням «10-тої Сфери знань» (зацікавлені сторони) та чотирьох нових процесів планування: планування сфери управління (Plan Scope Management), планування розкладу управління (Plan Schedule Management), планування управління витратами (Plan Cost Management) та планування управління зацікавленими сторонами (Plan Stakeholder Management).

Стандарт ISO 10006 «Управління якістю в проєктах» (1997 рік) та його останню версію ISO 10006:2003 також створено на основі процесної моделі управління проєктами. Він поширює принципи управління якістю на управління проєктами та використовує принципи стандарту PMBoK версії 1996 року, однак широкої популярності серед практиків не набув. Натомість стандарт ISO 21500:2012 може використовуватись будь-якими організаціями та для проєктів будь-якого масштабу, незалежно від їх складності та тривалості. ISO 21500 призначений як для керівників проєктів, так і для досвідчених менеджерів середньої ланки. Основною новиною стандарту є визнання головною метою реалізації проєкту досягнення певних цілей, а не тільки виробництво товару, як це зазначено у PMBOK. Порівняння змісту стандартів PMBOK та ISO 21500 представлено у табл. 1.6.

Система знань PRINCE2 розроблена агентством CSTA (Central Computer and Telecommunications Agency) у 1989 році як урядовий стандарт Великобританії для управління проєктами в інформаційних технологіях. Методологія PRINCE2 процесно орієнтована на продукт та передбачає управління проєктами в межах чітко визначеної структури організації. Стандарт PRINCE2 містить опис процедур координації дій в проєкті з розробки, контролю та внесення змін до проєкту, а також розподіл проєкту на етапи, управління якими забезпечує ефективний контроль ресурсів.

**Порівняння структури міжнародних стандартів з управління
проєктами***

	Міжнародний стандарт		
	PMBOK 4	ISO 21500:2012	PMBOK 5
1. Кількість груп процесів	5	5	5
зокрема:	1. Ініціація 2. Планування 3. Виконання 4. Моніторинг і контроль 5. Закриття	1. Ініціація 2. Планування 3. Впровадження 4. Контроль (перевірка) 5. Закриття	1. Ініціація 2. Планування 3. Виконання 4. Моніторинг і контроль 5. Закриття
2. Кількість предметних груп	9 галузей знань	10 суб'єктів	10 галузей знань
зокрема:	1. Інтеграція 2. Межі 3. Людські ресурси 4. Час 5. Вартість 6. Ризик 7. Якість 8. Забезпечення 9. Комунікації	1. Інтеграція 2. Зацікавлені сторони 3. Межі 4. Ресурси 5. Час 6. Вартість 7. Ризик 8. Якість 9. Забезпечення 10. Комунікації	1. Інтеграція 2. Межі 3. Людські ресурси 4. Час 5. Вартість 6. Ризик 7. Якість 8. Забезпечення 9. Комунікації 10. Зацікавлені сторони
3. Кількість процесів	42	39	47

*[24, с. 16]

Стандарт P2M (Project and Program Management for Enterprise Innovation – проєктний та програмний менеджмент для інновацій підприємства) орієнтований не на продукт, а на покращання організації у результаті виконання проєктів. Основою методології P2M є так звана «трилема»: складність, цінність та опір (Complexity, Value and Resistance), що є контекстними обмеженнями, в межах яких здійснюється інноваційна діяльність.

Провідною вітчизняною організацією з просування проєктного, програмного та портфельного управління з використанням компетентнісних моделей розвитку зацікавлених сторін з можливістю їх міжнародної сертифікації є Українська асоціація управління проєктами «УКРНЕТ»

(Ukrainian Project Management Association «UPMA»), яка була створена як незалежна асоціація у 1991 році, з 1988 по 1991 роки входила до складу Радянської асоціації управління проектами – СОВНЕТ – наразі є професійною асоціацією управління проектами, з 1993 року – член Міжнародної асоціації управління проектами – IPMA [58].

Асоціація займає активні позиції на ринку інтелектуальних послуг у сфері сучасних систем знань і технологій управління проектами, програмами і портфелями проектів для розвитку організацій на основі проектного підходу. Профільними напрямом діяльності асоціації є навчання і міжнародна сертифікація менеджерів проектів, сертифікація компетентності організацій з управління проектами, розробка стандартів з управління проектами та проведення різнопланових досліджень в області розвитку держави, підприємств (бізнесів) на основі проектного підходу, а також надання комплексу консалтингових послуг в сфері управління проектами.

Академія управління проектами передбачає тренінги з підготовки проектних менеджерів і керівників програм та портфелів проектів за такими напрямками: основи методології управління проектами; підготовка до проходження сертифікації за системою IPMA; управління інноваційними проектами та програмами на основі системи знань P2M; управління проектами на базі MS Project 2010-2013; управління ризиками в проектах; практикум для ризик-менеджерів проектів і програм; креативні технології в управлінні проектами; управління проектами Start Up [59].

Компанія «UPMA» проводить підготовку проектних менеджерів за чотирьохрівневою системою сертифікації IPMA, японським стандартом P2M, а також проводить підготовку за сертифікаційною програмою технологічної зрілості організацій CP3M (Company Project Management Maturity Model – модель зрілості проектного менеджменту компанії). Аналогом до CP3M є модель організаційної зрілості управління проектами OPM3 (Organization Project Management Maturity Model). Також важливим стандартом в українському проектному менеджменті є ISO. Найбільш актуальним з них в

Україні є стандарт IPMA (Міжнародної асоціації управління проектами) National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1 (NCB означає «Національні стандарти оцінки компетенції», в яких враховані національні та культурні відмінності). IPMA виділяє компетенції управління проектом за трьома напрямками: технічні, поведінкові, контекстуальні. Наведені компетенції розроблені на основі Керівництва з питань визначення компетентності Версії 2.0 (Competence Baseline Version 2.0), складеного IPMA. Головний центр уваги IPMA Competence Baseline Version 2.0 сконцентрований на описові знань та досвіду, необхідних для рішення технічних питань у сфері управління проектом.

Стандарт організаційної зрілості проекту OPM3 – стандарт PMI (американського Інституту управління проектами) – це всебічний підхід для оцінювання та розвитку можливостей організації з ефективною реалізацією проектів. OPM3 складають три взаємопов'язаних елементи: знання (knowledge), оцінка (assessment), покращання (improvement). Елемент «знання» характеризують сотні кращих практик з управління проектами; «оцінка» допомагає оцінити поточну зрілість з управління проектом, визначити область покращення та перейти на більш високі рівні зрілості; «покращення» допомагає компаніям вибудувати схему розвитку управління проектами таким чином, аби забезпечити максимально ефективно досягнення своїх стратегічних цілей [48, с. 77].

Міжнародна валідація таких систем сертифікації забезпечує визнання проведеної сертифікації та виданих сертифікатів у всіх країнах світу для менеджерів проектів і програм, команд менеджерів, офісів з управління проектами, консультантів, тренерів і викладачів вузів, організацій. Однак варто зауважити, що всеохоплюючої системи з міжнародних стандартів з проектного менеджменту немає і, на думку багатьох експертів, бути не може. Оскільки наведені стандарти не мають жорсткої специфікації і можуть бути застосованими в різних державних організаціях. Головною умовою успішного впровадження чинних стандартів є здатність організації навчати

персонал та реалізовувати основні компетенції стандартів у конкретних проєктах.

Окрім компанії «URMA» інфраструктурну підтримку організаціям для здійснення діяльності з управління проєктами шляхом надання послуг з експертизи, консалтингу, маркетингу, технічної допомоги в розробці проєктів, удосконалення методології управління проєктами на території нашої держави надають Асоціація консультаційних та експертних фірм України «Укрконсалтинг», ДП «Укрпромзовнішекспертиза», підприємство «Технології і інвестиційний консалтинг (ТІКОН)», юридична фірма «LP&Consulting Ltd.», консалтингове девелопмент-бюро «Midland Development Ukraine», ТОВ «Бюро проєктного менеджменту», консалтингова компанія «SV Development», компанія «Pro-Consulting» та інші.

Велике значення для забезпечення ефективності проєктного управління розвитком національної економіки має впорядкована та системна діяльність з пошуку та залучення джерел фінансування реалізації проєктів місцевого економічного розвитку. Серед значного різноманіття механізмів фінансування таких проєктів (рис. 1.13) в українській практиці переважають бюджетні механізми (насамперед оренда та продаж об'єктів комунальної власності). Несприятливий інвестиційний клімат, законодавчі обмеження та низька кредитоспроможність українських міст обумовлюють вкрай рідке використання інвестиційних та кредитних механізмів.

Така ситуація сприяє набуттю грантовими джерелами фінансування різноманітних проєктів у сфері місцевого економічного розвитку вирішального значення. Грантові кошти надають у вигляді міжнародної технічної допомоги (МТД), грантів міжнародних донорських організацій, благодійних внесків та пожертв, ініціатив місцевого розвитку, що підтримуються інституціями приватного сектору в межах проєктів корпоративної соціальної відповідальності.

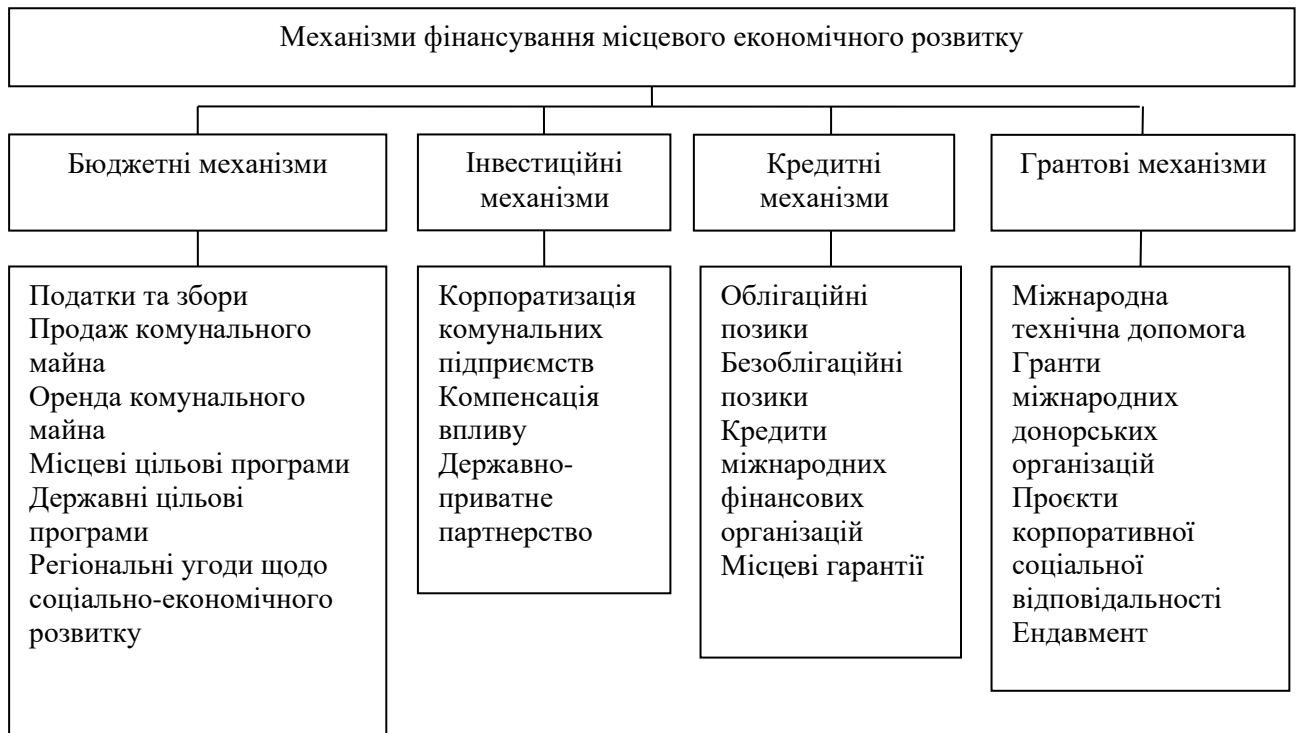


Рис. 1.13. Механізми фінансування місцевого економічного розвитку*

*складено автором з використанням [29, с. 17]

Донорські організації, які надають кошти для здійснення проєктів МТД, можуть бути як фондом, приватною особою, так і державною установою або компанією. За період 2017-2019 років кількість проєктів МТД в Україні постійно зростала. У першому півріччі 2019 року реалізовувалось 523 проєкти загальною вартістю 5,9 млрд дол. США (рис. 1.14).

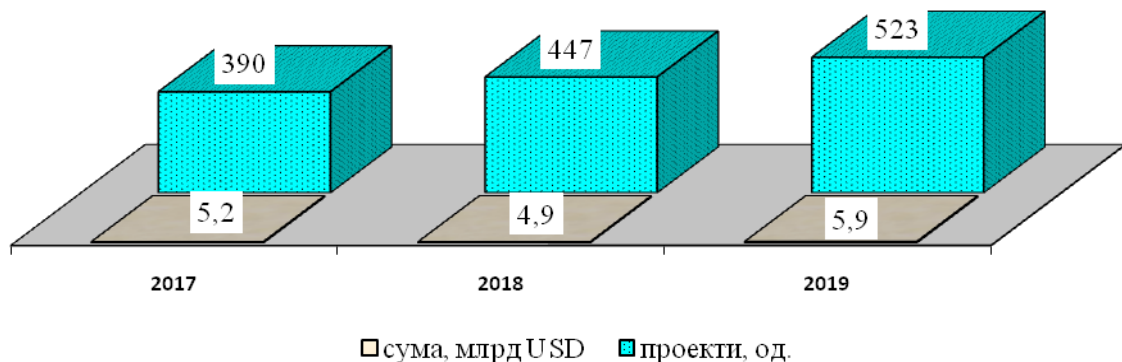


Рис. 1.14. Динаміка діючих проєктів МТД по роках (станом на кінець I-го півріччя відповідного року) [27, с. 4]

Найбільшими донорами для України є Сполучені Штати Америки (2,2 млрд дол. США), Європейський Союз (470 млн дол. США), Німеччина (345 млн дол. США) та Канада (141 млн дол. США). Найбільша частка коштів МТД (45%) спрямована на ядерну безпеку (2,6 млрд дол. США), 24% коштів виділено на сектор «Національна безпека та оборона» (1,4 млрд дол. США), 8% – на сектор «Урядування та громадянське суспільство» (447 млн дол. США) [27, с. 5].

Попри зростання обсягів грантового фінансування проєктів розвитку національної економіки зберігається проблема залучення фінансових ресурсів в достатньому обсязі, що пов'язано з неспроможністю місцевих органів влади грамотно підготувати пакет документів та презентувати усім зацікавленим сторонам інвестиційні й інші проєкти у сфері місцевого економічного розвитку. Тобто співробітники місцевих органів влади не мають потрібних навичок і знань у сферах фінансового менеджменту, проведення презентацій та ведення переговорів. Вирішення цієї проблеми можливо завдяки організації відповідного навчання персоналу державних органів і органів місцевого самоврядування або залученню до співпраці консалтінгових фірм, які мають власні бази даних потенційних інвесторів або ж є офіційними посередниками при отриманні фінансування та спеціалізуються на наданні послуг з фандрайзінгу (пошуку інвестування).

Визначено основні складові інституціонального середовища проєктного управління розвитком національної економіки, надано характеристику особливостям кожної з них, визначено основні недоліки та проблеми інституційного забезпечення управління проєктами в публічній сфері, запропоновано заходи щодо усунення виявлених проблем.

В результаті дослідження виокремлено нормативно-правову, адміністративно-управлінську, організаційно-економічну та інфраструктурну складові інституціонального середовища проєктної діяльності. Позитивними аспектами функціонування зазначених складових можна вважати: достатню розробленість нормативно-правової бази здійснення проєктної діяльності в

Україні; створення проектних офісів на центральному рівні; застосування більшістю територіальних громад у своїй діяльності проектного управління; наявність численних стандартів міжнародних й національних організацій у сфері управління проектами; наявність розгалуженої системи вітчизняних консалтингових організацій, що надають послуги в галузі експертизи, консалтингу, маркетингу, технічної допомоги в розробці проектів; функціонування в Україні організацій з просування проектного, програмного та портфельного управління з використанням компетентнісних моделей розвитку зацікавлених сторін з можливістю їх міжнародної сертифікації; збільшення кількості й вартості проектів міжнародної технічної допомоги за останні три роки.

Серед недоліків інституційного забезпечення управління проектами в публічній сфері визначено: недостатній розвиток мережі регіональних проектних офісів; складнощі в поширенні регламентів проектної діяльності та брак зовнішньої методичної допомоги громадам у розробці якісних проектів; відсутність всеохоплюючої системи з міжнародних стандартів з проектного менеджменту, що обумовлює необхідність навчати персонал вітчизняних організацій реалізовувати основні компетенції стандартів у конкретних проектах; відсутність у співробітників місцевих органів влади певних навичок і знань у сферах фінансового менеджменту, проведення презентацій та ведення переговорів для залучення грантового фінансування проектів розвитку національної економіки в достатньому обсязі.

З метою усунення виявлених недоліків необхідно: забезпечити інтенсифікацію розвитку мережі регіональних проектних офісів шляхом: надання органам місцевого самоврядування консультацій щодо застосування проектного підходу до управління; забезпечення експертно-консультаційного супроводу підготовки й планування проектів, допомоги в розробці документів, необхідних для успішного управління проектом та залучення фінансування; консультування з питань розробки заявок на грантове фінансування проектів та залучення до співпраці консалтингових фірм, які

мають власні бази даних потенційних інвесторів або ж є офіційними посередниками при отриманні фінансування та спеціалізуються на наданні послуг з фандрайзінгу; забезпечення моніторингу та оцінювання результатів впровадження проєктів і програм; сприяння у підборі або розробці програмного забезпечення, необхідного для підвищення ефективності проєкту і спрощення роботи з проєктною інформацією; проведення навчання управлінського персоналу громад методології, технологіям, практикам і стандартам управління проєктами, адаптованим до цілей і завдань органів влади.

Висновки до розділу 1

1. Розвинуто трактування сутності проєктне управління національною економікою, що передбачає діяльність суб'єктів національної економіки, яка спрямована на досягнення запланованого результату (цілей стратегій соціально-економічного розвитку) при визначених обмеженнях (факторів внутрішнього та зовнішнього середовища) в процесі якої досягаються чіткі цілі проєкту (програми) розвитку шляхом збалансування обсягів робіт, заходів, матеріальних і нематеріальних ресурсів, часу (термінів виконання заходів), якості та ризиків.

2. На основі проведеної систематизації методичних підходів розвинуто функціональна модель проєктного управління національною економікою, яка забезпечує функціонування системи управління національною економікою відповідно до стратегії її розвитку, ринкових та національних потреб на основі методичного інструментарію проєктного управління за рівнем продуктивності проєктної діяльності (прибутковістю проєкту та його життєздатності) та за наявності ефективної інноваційної інфраструктури.

3. Удосконалено інституційну складову проєктного управління національною економікою шляхом створення мережі регіональних

Проектних офісів та заходів посилення інституційного забезпечення проектного управління через надання інформаційної та методичної підтримки реалізації проектів; забезпечення експертно-консультаційного супроводу підготовки й планування проектів, консультування з питань розробки заявок на грантове фінансування проектів та залучення до співпраці консалтінгових фірм, створення проектних та експертних груп за відповідними напрямами реформ; залучення до співпраці висококваліфікованих експертів на основі проведення відкритих конкурсів.

Список використаних джерел до розділу 1

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
2. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2013 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/436-15>.
3. Деякі питання виконання бюджетних програм, спрямованих на реалізацію проектів економічного та соціального розвитку, які підтримуються Міжнародним банком реконструкції та розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2007 № 1090. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1090-2007-п>.
4. Питання Міністерства економічного розвитку і торгівлі: Розпорядження Кабінет Міністрів України від 13 жовтня 2015 р. № 1079-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1079-2015-р>.
5. Положення про Офіс реформ: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 р. № 768. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-2016-п>.
6. Про вступ України до Міжнародного валютного фонду, Міжнародного банку реконструкції та розвитку, Міжнародної фінансової корпорації, Міжнародної асоціації розвитку та Багатостороннього агентства по гарантіях інвестицій: Закон України від 03.06.1992 № 2402-XII. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-12>.

7. Про Державний бюджет України на 2019 рік: Закон України від 23.11.2018 № 2629-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2629-19>.

8. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>.

9. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>.

10. Про затвердження Порядку ведення реєстру проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями: Наказ Міністерства Фінансів України від 08.02.2019 № 53. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0230-19>.

11. Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара: Наказ Міністерства Фінансів України від 14.07.2016 № 616. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16>.

12. Про міжнародні договори України: Закон України від 29.06.2004 № 1906-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15>.

13. Про порядок підготовки, реалізації, проведення моніторингу та завершення реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2016 № 70. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2016-п>.

14. Про ратифікацію Рамкової угоди між Україною та Європейським інвестиційним банком: Закон України від 07.02.2006 № 3392-IV. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-15>.

15. Про схвалення Концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 вересня 2017 р. № 664-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/664-2017-р>.

16. Про членство України в Європейському банку реконструкції та розвитку: Указ Президента України від 14.07.1992 № 379/92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379/92>.

17. Багашова Н. В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4154>.

18. Безуглий Д. Г. Координаційне забезпечення проектно орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2(53). С. 155-160. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-2/doc/3/303.pdf>.

19. Бондар Р., Гончарук О., Пекар В., Прохоренко О., Семеніхін В., Семенюк О., Сорока С. Державне управління: перезавантаження. URL: <https://brdo.com.ua/news/derzhavne-upravlinnya-perezavantazhennya/>.

20. Власюк В. Проектні офіси як унікальний формат здійснення влади і реформ: плюси і мінуси. URL: https://lb.ua/blog/vladyslav_vlasyuk/363940_proektni_ofisi_yak_unikalniy_format.html.

21. Володин В. В., Дмитриев А. Г., Хабаров В. И. Основные концепции стандартизации управления проектами. *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*. 2015. Том 7, № 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/96EVN215.pdf>.

22. Гейко Л. М., Сментина Н. В. Національна економіка: навч. посіб. Одеса: РОТАПРИНТ, 2012. 315 с.

23. Гонорська А. В. Використання проектно-програмного менеджменту у міжнародному бізнесі. *Міжнародна економіка та менеджмент. Серія:*

Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2012. № 4. С. 28-31.

24. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. *Управління проектами: навч. посіб. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика».* Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

25. ДСТУ ISO 10006:2005 (ISO 10006:2003, IDT) *Національний стандарт України. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах.* URL: <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-idr/61-iso/281-dstu-iso-10006-2005> (дата звернення 29.09.2018).

26. За підтримки Канади та Литви в Україні будуть створені регіональні центри проектного менеджменту, – Геннадій Зубко. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/za-pidtrimki-kanadi-ta-litvi-v-ukrayini-budut-stvoreni-regionalni-centri-proektnogo-menedzhmentu-gennadij-zubko>.

27. Інформація щодо міжнародної технічної допомоги, що надається Україні за результатами проведеного Міністерством економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства України моніторингу проектів у першому півріччі 2019 року. Київ: Мінекономрозвитку, 2019. 223 с. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=df3cf74d-8f6d-44a6-9a9b-e3f154886de1&tag=InformatsiynodovidkovMateriali>.

28. Кендалл Д. И., Роллинз С. К. *Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: пер. с англ.* Москва: Софт, 2004. 576 с.

29. Мамонова В., Балдич Н., Гринчук Н., Чорній Л., Рубановський К., Борода М. *Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку: навч. посіб.* Київ: Центр громадської експертизи, Проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2013. 176 с.

30. Молоканова В. М., Дьомін Г. К. *Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій.* *Вісник Придніпровської*

державної академії будівництва та архітектури. 2013. № 5. С. 57-64.

31. Моніторинг Державних інвестиційних проєктів за 2016 рік. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MonitoringStanuVikonanniaTaRealizatsiiDerzhavnikhInvestitsiinikhProektiv&pageNumber=2>.

32. Моніторинг Державних інвестиційних проєктів за I квартал 2017 року. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=40253ac5-2a8c-447d-857d-1a34739d765a&tag=MonitoringStanuVikonanniaTaRealizatsiiDerzhavnikhInvestitsiinikhProektiv>.

33. Національна економіка: навч. посіб. / за заг. ред. В. П. Решетило. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2009. 386 с.

34. Онишкевич О. В. Актуальність проєктного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. Серія: Економіка та управління підприємствами. 2016. Випуск 6. С. 203-207.

35. Острікова Т. Кабмін style: дотації для аграріїв в «ручному режимі». URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/02/16/634168/>.

36. Офіс реформ Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/uryad-ta-organi-vladi/ofis-reform-kabinetu-ministriv-ukrainu>

37. Павлова С. І. Проєктно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник ЖДТУ*. Серія: Економічні науки. 2016. № 4 (78). С. 170-176.

38. Палка І. М. Фінансування міжнародними інституціями інвестиційних проєктів в Україні. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4(59). С. 45-48.

39. Парфьонов І. Інституціональне забезпечення проєктної діяльності у сфері регіонального розвитку в Україні. *Держава та суспільство*. 2014. № 3. С. 199-205.

40. Парфьонов І. В. Організаційний механізм забезпечення проєктної діяльності у сфері регіонального розвитку. URL: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol2/12.pdf>.

41. Погребняк Ю. В. Формування професійної готовності державних службовців до управління соціальними проектами: дис. ... канд. наук з держ. упр. Спеціальність: 25.00.03 – державна служба. Дніпропетровськ, 2015. 256 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/6e7d1052-d8ad-4218-91fa-f81df7598c13.pdf>.

42. Пойда-Носик Н. Н., Черленяк І. І. Управління інноваційними проектами: навч. посіб. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.

43. Проекты ЕБРР в Украине. URL: <https://www.ebrd.com/where-we-are/ukraine/data.html>.

44. Проекти підтримки Європейським Союзом України у сфері децентралізації та регіональної політики. URL: zpr.gov.ua/upload/editor/проекти%20ЄС.doc.

45. Регуляторні органи. URL: <https://pechersk.kyivcity.gov.ua/files/docs/regulyatorni-organi.pdf>.

46. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Пятое издание. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA: Project Management Institute, Inc. 2018. 790 p. URL: <https://www.litres.ru/kollektiv-avtorov-43/rukovodstvo-k-svodu-znaniy-po-upravleniu-proektami-ru/chitat-onlayn/> (дата звернення 29.09.2018).

47. Сільськогосподарська дотація — 2018. Через терни до зірок. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/silskogospodarska-dotaciya-2018-cherez-terny-do-zirok/> 19.03.2018.

48. Сильчук Т. Міжнародні стандарти управління проектами у державному секторі. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 1. С. 75-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_1_13.

49. Сприйняття реформ. URL: <https://reforms.in.ua/ua>.

50. Статут Науково-дослідного економічного інституту (нова редакція): затверджено наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 21.09.2012 № 1039. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1039731-12>.

51. Торгалo Т. Механізми формування і реалізації проектів

регіонального розвитку: стан наукового розроблення. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 1(28). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_01\(28\)/16.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_01(28)/16.pdf).

52. Україна та ЄБРР створюють Проектний офіс з координації та впровадження реформ. URL: <http://uacrisis.org/ua/18032-ehbrr>.

53. Федишин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності (опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03060101 «Менеджмент підприємницької діяльності» усіх форм навчання). Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 161 с.

54. Федорчак О. В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/TEKNOLOGIYA/02-FEDORCHAK.pdf>.

55. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: практ. посіб. Київ: ТОВ «Софія-А», 2012. 80 с.

56. Чернихівська А. В. Переваги застосування проектного менеджменту у сфері регіонального управління. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 47-51.

57. Щорічна оцінка ділового клімату в Україні: 2016 р. Аналітичний звіт: національний та регіональний вимір. Київ: Програма USAID «Лідерство в економічному врядуванні» (USAID ЛЕВ), 2017. 371 с.

58. UPMA. О компанії. URL: <http://www.upma.kiev.ua/ru/o-kompanii>.

59. UPMA. Цели, миссия, задачи. URL: <http://www.upma.kiev.ua/ru/celi-missiya-zadachi>.

60. Ekbert Hering. Führung und Management. Düsseldorf, 1996, S. 620.

61. Harold Kerzner Project management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New York, fifth edition, 1995, p. 2.

62. Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel, Jr. Project Management: A Managerial Approach, 2nd edition. New York, 1989, p. 4-5.

63. Kumar V. S. Program Management Offices In The Public Sector.

Project Management Institute. 2007. URL: <http://www.pmi.org/learning/program-management-offices-public-sector-7201>.

64. Pitter A. Steinbuch. Projektorganisation und Projektmanagement. Ludwigshafen (Rhein), 1998, S. 24-25.

65. The Standard for Portfolio management. / Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA, 2008. 203 p.

66. Thenint H. Mini Study 10 Innovation in the public sector. Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies. Paris: INNO-GRIPS, 2010. 51 p.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Аналіз реалізації проєктів на національному та регіональному рівнях

Інститут національних проєктів було започатковано у 2010 році. Попри десятирічну практику застосування проєктного управління ефективність системи національних проєктів не досягла бажаного рівня. Проєкти, що є складовими стратегій і планів соціально-економічного розвитку на національному та регіональному рівнях, не сприяють збільшенню обсягів інвестування бізнес-структур та недостатньо впливають на підвищення якості життя населення країни. Серед найбільш часто згадуваних проблем у сфері реалізації проєктів розвитку зазвичай зазначають недостатні обсяги бюджетного фінансування. Однак, з огляду на суттєве розширення за останні декілька років переліку можливих джерел фінансування, необхідність перегляду організаційних засад національного проєктування стає все більш очевидною. Пошук шляхів підвищення управлінської ефективності інституту національного проєктування набуває певної актуальності в умовах економічної кризи та у після кризовий період, коли концентрація ресурсів суспільства на ключових цілях розвитку повинна бути адекватною та результативною. Однак певний дослідницький інтерес становить аналіз результатів реалізації проєктів розвитку та проблеми й недоліки цього процесу з огляду на необхідність підвищення якості й ефективності проєктного управління на державному та регіональному рівнях.

На національному рівні виконавчі органи центральної державної влади здійснюють державні інвестиційні проєкти за пріоритетними напрямками розвитку, які визначено стратегічними та програмними документами. До

таких напрямів належать: соціально-культурна сфера і сфера охорони здоров'я, паливно-енергетична сфера, видобувна та обробна промисловість, мінерально-сировинна база, сфера охорони навколишнього природного середовища, транспортна сфера, сфера функціонування органів влади та надання ними послуг.

Аналіз узагальненої інформації, наданої Міжвідомчою комісією з питань державних інвестиційних проєктів за результатами моніторингу стану їх розроблення та реалізації у розрізі сфер та головних розпорядників бюджетних коштів за період 2016-2018 років, показав, що найбільш чисельними серед національних проєктів розвитку є проєкти у сфері охорони здоров'я, найменш чисельними – проєкти у сфері функціонування органів влади (рис. 2.1).

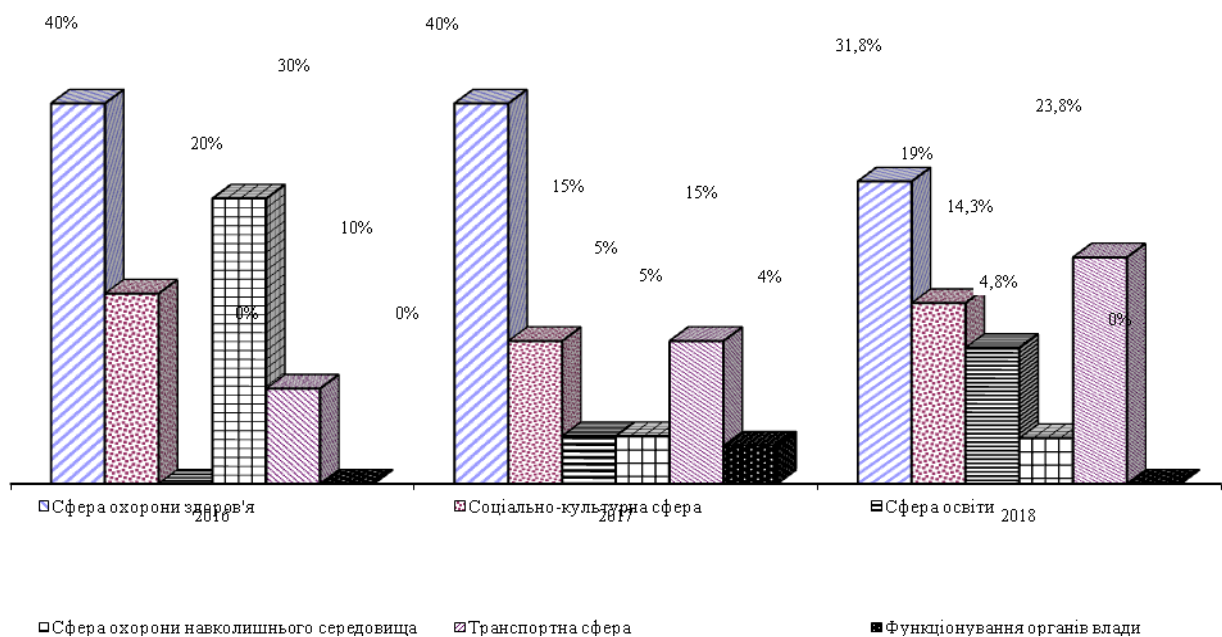


Рис. 2.1. Розподіл державних інвестиційних проєктів за сферами реалізації протягом 2016-2018 років*

*Складено автором за даними [23]

Серед основних проблем і недоліків реалізації державних інвестиційних проєктів у протоколах засідань Міжвідомчої комісії зазначено:

- порушення строків реалізації проєктів;
- низький рівень розроблення проєктної документації;

- незадовільний рівень моніторингу реалізації проєктів розпорядниками бюджетних коштів;
- невідповідність термінів доведення асигнувань на реалізацію проєктів плановим показникам;
- повторне проведення тендерних процедур;
- збільшення вартості проєктів під час реалізації [23].

Саме ці обставини обумовили наявність значної частки незадовільних оцінок реалізації проєктів. Так, у 2016 році оцінки «частково задовільно» та «незадовільно» отримали 70% проєктів, у 2017 році – 47%, у 2018 році – 57% (рис. 2.2).

Ще одним напрямом проєктного управління на національному рівні є розробка й реалізації національних стратегій різноманітного спрямування. Необхідність розвитку партнерства між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та організаціями громадянського суспільства обумовило потребу у розробці та реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні, метою якої є налагодження ефективної партнерської взаємодії громадськості, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, сприяння підвищенню громадської активності, волонтерству та благодійництву, залучення громадськості до процесів формування та реалізації державної, регіональної політики.

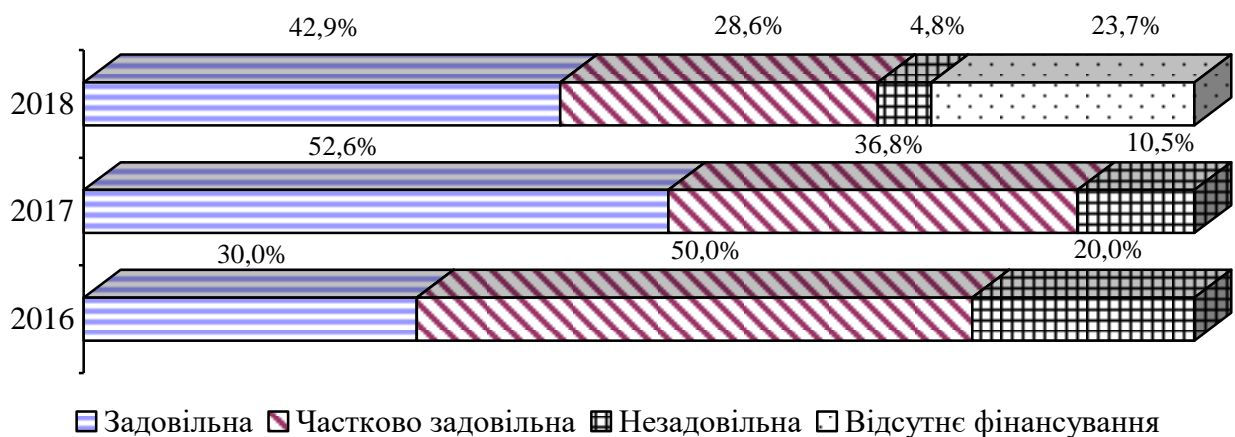


Рис. 2.2. Оцінка реалізації державних інвестиційних проєктів, які виконувались протягом 2016-2018 років*

*Складено автором за даними [23]

Основними напрямками реалізації Стратегії визначено:

1. Створення оптимальних умов для формування та розвитку організацій громадянського суспільства шляхом:

- спрощення реєстраційних процедур для організацій громадянського суспільства;
- законодавче урегулювання процесу планування видатків Державного й місцевих бюджетів для надання фінансової підтримки реалізації проєктів організацій громадянського суспільства;
- запровадження єдиного конкурсного порядку відбору проєктів, та рівного доступу організацій громадянського суспільства до участі у відборі;
- запровадження однакового підходу щодо оподаткування фізичних осіб при отриманні безкоштовних соціальних послуг від організацій громадянського суспільства.

2. Стимулювання участі організацій громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України завдяки:

- запровадженню закупівель суспільно значущих послуг через соціальне замовлення та забезпечення рівного доступу організацій громадянського суспільства до їх надання;
- встановленню конкурсних засад визначення виконавців державних, регіональних та місцевих цільових програм серед організацій громадянського суспільства;
- забезпеченню права неприбуткових організацій громадянського суспільства здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність.

3. Створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці шляхом:

- запровадження обов'язкової звітності організацій громадянського суспільства, які отримують державну фінансову підтримку;
- запровадження механізму здійснення благодійної діяльності шляхом надсилання благодійних телекомунікаційних повідомлень;
- стимулювання наукових досліджень, публікацій та

просвітницьких заходів у сфері розвитку громадянського суспільства і міжсекторальної співпраці [25].

Для забезпечення діяльності Президента України щодо реалізації державної політики та впровадження системних заходів, спрямованих на реалізацію Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки створено Координаційну раду, яка є консультативно-дорадчим органом при Президентові України.

Стратегія є програмним документом, який встановлює проблеми та завдання, виконання яких має вирішити встановлені проблеми. Шляхи виконання завдань конкретизовано в щорічних Планах заходів. Регіональні цільові програми сприяння розвитку громадянського суспільства, на відміну від Стратегії, містять очікувані результати виконання, розрахунок фінансових ресурсів, необхідних для виконання завдань, та орієнтовний перелік заходів, завдяки яким планується виконати завдання і досягти мети. Щорічні регіональні плани заходів містять конкретні заходи з виконання завдань [24, с. 19].

Моніторинг імплементації Національної Стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні, проведеного в межах проекту Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні» у співпраці з ГО «Лабораторія законодавчих ініціатив», показав, що 20 з 41 завдання Стратегії не містять заходів на своє виконання [24, с. 84]. Також до недоліків зазначеної Стратегії було віднесено:

1. Наявність внутрішніх суперечностей із-за відсутності чіткого визначення термінів «Громадянське суспільство» та «організації громадянського суспільства», що призводить до різного їх тлумачення на регіональному рівні.

2. Нечітке формулювання завдань та відсутність критеріїв оцінки виконання завдань.

3. Наявність процесуальних формулювань деяких завдань, що

обумовлює ситуацію, при якій виконання цих завдань не обов'язково призведе до покращення стану розвитку громадянського суспільства.

4. Наявність подвійного формулювання завдань.

5. Включення до Програм на регіональному рівні непов'язаних з розвитком громадянського суспільства напрямів (національно-патріотичне виховання, культурно-мистецька сфера та ін.), більшість з яких мають свої програмні документи.

6. Значні затримки затвердження різних заходів з причин їх відсутності у планах на наступний рік із-за невпевненості державних службовців щодо їх виконання.

7. Відсутність часового планування – заходи та завдання заплановано виконати протягом всього часу дії програмних документів.

8. Відсутність виділеного фінансування. Всі завдання та заходи планувалося виконувати в межах наявних кошторисів органів влади.

9. Неврегульоване співвідношення між Національною Стратегією, регіональними Програмами та Планами заходів [24, с. 12].

10. Відсутність заходів виконання 49% завдань, при цьому лише 29% завдань можуть бути виконані запланованими заходами, 12% завдань можуть бути виконані лише частково, а 10% завдань можуть бути виконані запланованими заходами незначним чином.

Рівень прозорості та інклюзивності процесу написання національних Планів заходів визначено як середній, а процесу написання регіональних Програм та Планів заходів – нижчим за середній. Громадськість активно не залучалась до процесу їх розробки та була недостатньо поінформованою про можливість бути долученою. Найбільше долучених до активної громадської діяльності виявилось у Західному регіоні (13%), у Центральному – 8%, у Східному – 7%, а найменше – у Південному регіоні (2%). Регіональні Координаційні ради не виконали покладені на них функції: методична допомога не надавалась, моніторинг не проводився. За оцінками респондентів разом з оцінками учасників он-лайн опитування загальна оцінка

впливу імплементації Стратегії є низькою. Гендерний аспект не було враховано як на національному, так і на регіональному рівні [24, с. 15]. За результатами моніторингу та з врахуванням оцінки респондентів, 15% завдань можна вважати виконаними, 27% завдань можна вважати частково виконаними, 58% завдань можна вважати не виконаними [24, с. 16].

За результатами он-лайн опитування 47 організацій громадянського суспільства, проведеного Лабораторією законодавчих ініціатив, було виявлено проблеми, щодо яких держава може здійснити певні дії, та проблеми, не охоплені Стратегією. До першої групи проблем належать:

1. Недостатнє фінансування, відсутність українських донорів, відсутність постійного фінансування, неможливість виділяти кошти для розвитку організації (55% респондентів).

2. Проблеми, пов'язані зі взаємодією з державою: погрози з боку влади, корупція, відсутність діалогу з владою, або неналежне виконання владою законів (43%).

3. Недостатній професійний рівень та відтік професійних кадрів, проблеми з підвищенням кваліфікації (23% респондентів).

Серед не охоплених Стратегією проблем респонденти зазначили:

1. Відсутність стандартів ведення благодійної діяльності.

2. Неефективність роботи громадських рад.

3. Неврегульоване податкове законодавство для неприбуткових організацій.

4. Недостатній рівень гармонізації законодавства України із законодавством Європейського Союзу.

5. Преференції у сфері надання соціальних та інших суспільно значущих послуг для державних і комунальних підприємств і установ.

6. Недостатні стимули для здійснення організаціями громадянського суспільства підприємницької діяльності, спрямованої на вирішення соціальних проблем [24, с. 84].

Отже, можна підсумувати, що реалізація державних інвестиційних

проектів та проєктів у межах Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні є незадовільною з причин неефективності управлінських процедур, недостатнього професійного рівня кадрів, несвочасного фінансування, низької прозорості процесу написання національних і регіональних Програм та Планів заходів.

На регіональному рівні кількість проєктів, що реалізують органи місцевого державного управління та самоврядування є доволі значною. Суттєва їх частка отримує фінансування з Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР). Результати моніторингу проєктів ДФРР, реалізація яких завершилася у 2015-2018 роках, проведеного Групою радників з впровадження державної регіональної політики в Україні Програми «U-LEAD з Європою» та складеного на основі даних, що були зібрані підрозділами Центру розвитку місцевого самоврядування, дозволили виокремити такі головні тенденції:

– у загальній кількості проєктів ДФРР переважали проєкти, що були подані в межах плану заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку (98,5%). Попри щорічне зменшення цього показника, чисельність проєктів, поданих об'єднаними територіальними громадами (ОТГ) залишається незначною, а кількість завершених проєктів співробітництва громад є дуже незначною та становить 2-4 проєкти (рис. 2.3);

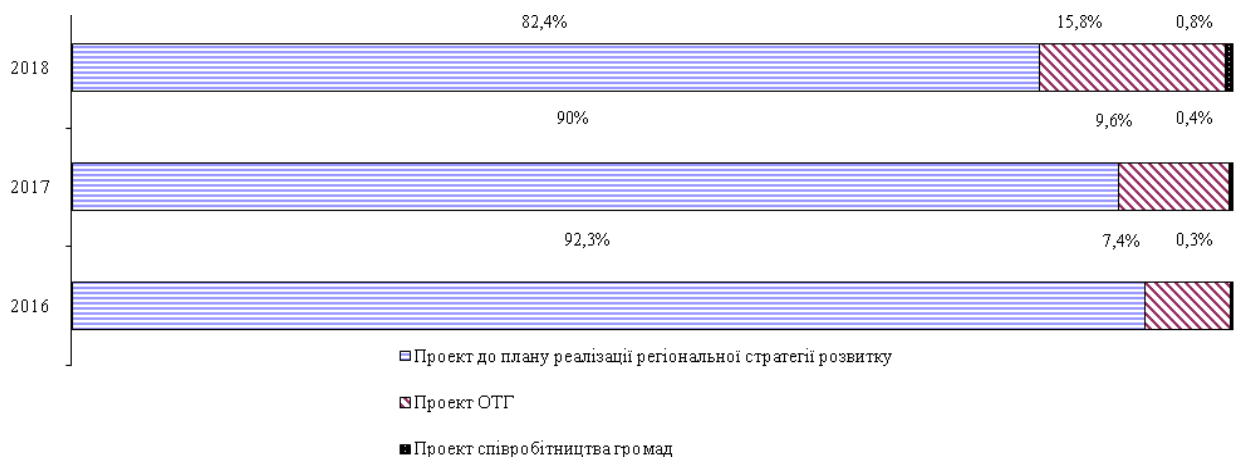


Рис. 2.3. Тематична спрямованість проєктів ДФРР за період 2016-2018 років [10, с. 5]

– вплив результатів реалізації 63,4% проєктів поширювався на територію лише однієї громади (рис. 2.4).

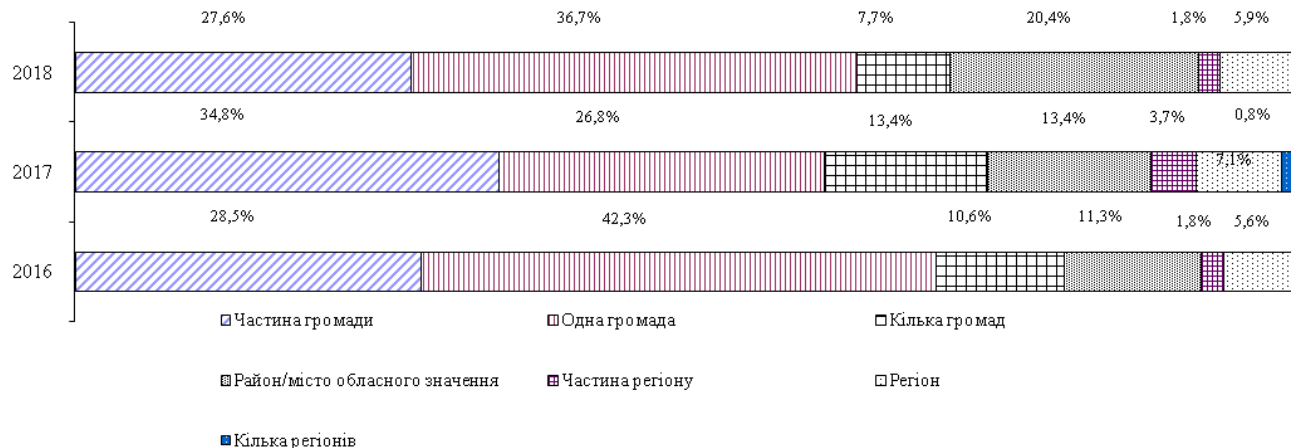


Рис. 2.4. Територіальний вплив результатів реалізації проєктів ДФРР за період 2016-2018 років [10, с. 6]

Найбільша кількість проєктів з малим територіальним охопленням були реалізовані у Волинській, Запорізькій, Сумській та Херсонській областях. Найбільш масштабними за територіальним охопленням були проєкти Донецької, Одеської та Хмельницької областей. Очевидних тенденцій щодо зміни масштабу реалізованих проєктів за період 2016-2018 років не простежується;

– кожен п'ятий проєкт виконувався в сфері загальної середньої освіти, сфери, що мають прямий вплив на підвищення конкурентоспроможності регіонального бізнесу, стимулювання росту зайнятості, підвищення доходів домогосподарств залишилися поза увагою ДФРР;

– близько 40% проєктів ДФРР в межах реалізації регіональних стратегій розвитку були розроблені без технічного завдання, або базувалися на самовільно зміненому технічному завданні (рис. 2.5). Найбільше таких порушень спостерігалось у Волинській, Дніпропетровській, Запорізькій, Івано-Франківській, Луганській, Миколаївській, Одеській, Хмельницькій та Чернігівській областях. У 2018 році ситуація погіршилася;

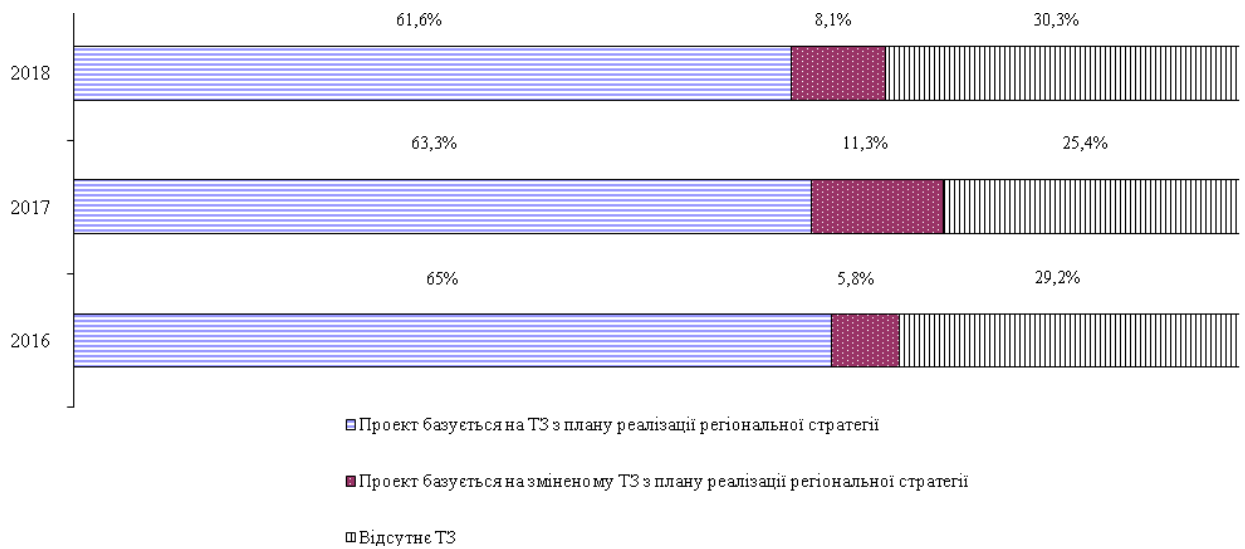


Рис. 2.5. Технічні завдання (ТЗ), на основі яких було розроблено проекти ДФРР протягом 2016-2018 років [10, с. 9]

— лише 80 проектів ДФРР передбачали створення нових робочих місць. З них тільки чотири проекти мали за мету створення робочих місць на підприємствах, решта робочих місць були заплановані в бюджетних установах, що призвело до зростання видатків місцевих бюджетів;

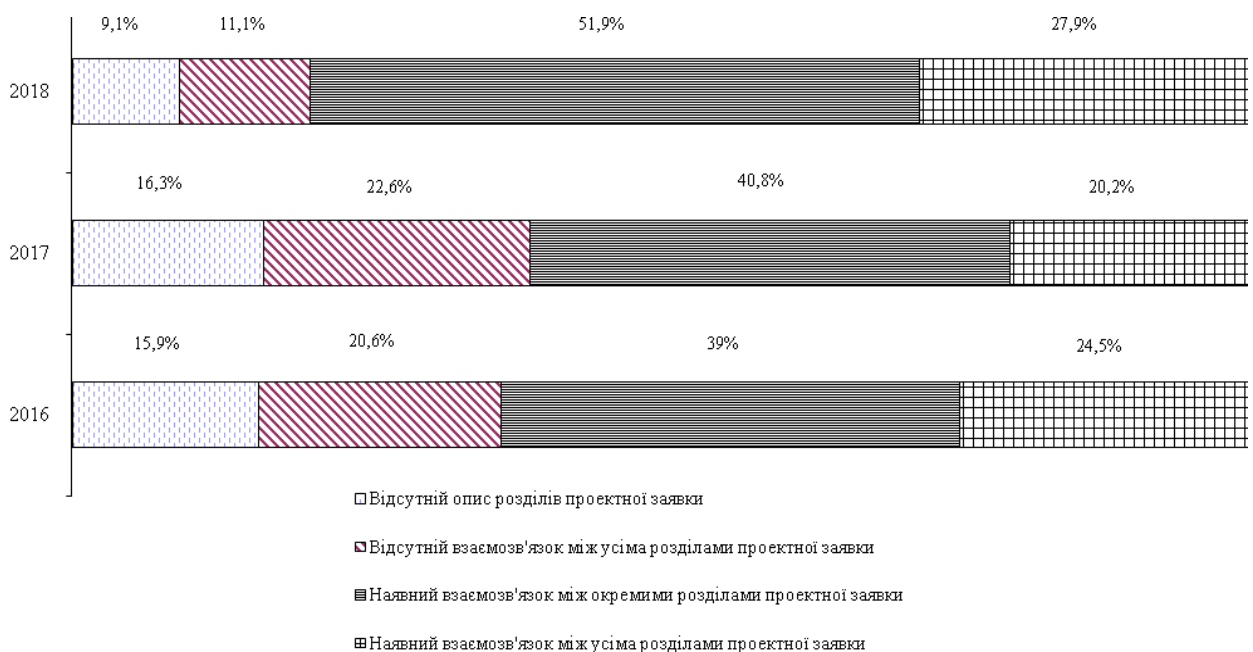


Рис. 2.6. Наявність логічного взаємозв'язку між розділами проектної заявки по проектах ДФРР за 2016-2018 роки [10, с. 19]

— більше половини проектів на веб-порталі ДФРР не містять описів

всіх розділів апікаційної форми проекту. Лідерами щодо повноти описів проектних заявок є Запорізька, Рівненська, Херсонська, Хмельницька, Чернівецька області, у яких понад 70% проектів на веб-порталі ДФРР оформлені у повній відповідності до чинних вимог. Більшість описів розділів проектів не мають логічного взаємозв'язку між розділами «опис проблеми – мета, завдання – опис заходів – очікувані результати», однак за досліджуваний період частка якісно написаних проектів зростає (рис. 2.6);

– описи 35,4% проектів не містять показників, за якими можна було б оцінити соціально-економічний ефект від їх реалізації, а 8% проектів містять не цільові показники (рис. 2.7);

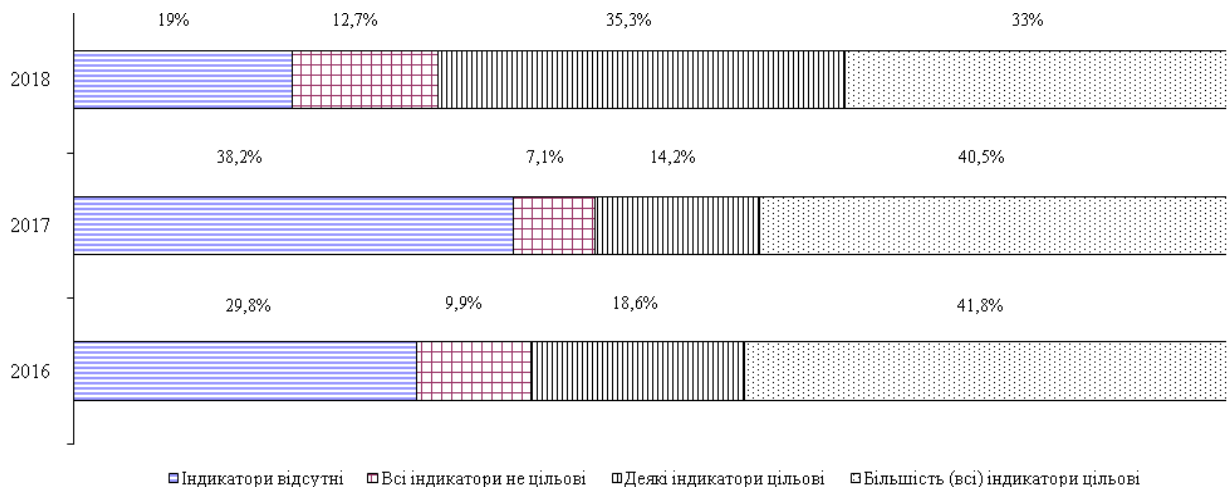


Рис. 2.7. Якість показників (індикаторів) ефективності в описах проектних заявок по проектах ДФРР за 2016-2018 роки [10, с. 19]

– на веб-порталі ДФРР у публічному доступі відсутні звіти про реалізацію понад 50% проектів, реалізованих за кошти ДФРР у 2018 році, понад 20% проектів містять звіти, що не дозволяють зрозуміти, чи досягнуті цілі проекту.

У 2016 році було освоєно 90% із затвердженого та профінансованого обсягу коштів ДФРР, у 2017 році – 88%, у 2018 році – 67% затвердженого обсягу через відсутність фактичних надходжень до спецфонду. Середній показник освоєння коштів у зазначений період становить 89%.

Отже, затвердження видатків ДФРР у спеціальному фонді державного

бюджету супроводжувалось значними ризиками не фінансування інвестиційних програм і проєктів із-за нестабільності джерел формування бюджету. Не отримали фінансування 391 проєкт або 48,5% програми регіонального розвитку [9, с. 28].

Серед причин невиконання бюджетної програми фахівці зазначили: несвоєчасний розподіл коштів Фонду за адміністративно-територіальними одиницями, інвестиційними програмами та проєктами регіонального розвитку, недотримання вимог законодавства при відборі проєктів для фінансування, неналежне здійснення авторського та технічного нагляду, відсутність ефективного контролю за виконанням запланованих робіт і використанням коштів державного бюджету.

У 2017 році найбільше неосвоєних коштів ДФРР обліковувалося по Донецькій області – 94,9 млн грн (34%), Запорізькій – 43,9 млн грн (38%) та Миколаївській – 27,7 млн грн (37%). Серед основних причин неповного освоєння коштів ДФРР у 2017 році фахівці зазначили неналежні управлінські дії, а саме: довготривале отримання дозволу на початок будівельних робіт; несвоєчасне проведення тендерних процедур; внесення змін до проєктів у наприкінці року; необхідність виконання додаткових робіт та коригування проєкту тощо. За 41 проєктом спрямовані у 2017 році кошти ДФРР взагалі не використовувалися, з яких за 13 проєктами виділені кошти було повернено до держбюджету.

Обсяг невикористаних коштів ДФРР у 2018 році становив 493 млн грн. Найбільше коштів не використано по Донецькій області (26%), Миколаївській (33%) та Сумській (32%) областях. Основними причинами неповного використання коштів були: невиконання договірних умов підрядником; необхідність коригування проєктної документації; несприятливі для виконання робіт погодні умови в кінці року; не проведення тендерних процедур; відхилення тендерних пропозицій; подання переліків проєктів із затримкою та їх затвердження в листопаді 2018 року. Взагалі не використовувалися кошти ДФРР за 37 проєктами [9, с. 29]. Таким чином,

управління коштами ДФРР у 2017 і 2018 роках не було неефективним як на центральному, так і місцевому рівнях.

Використання коштів Фонду з порушеннями бюджетного законодавства відбувалося у 63% випадків (реалізації 44 проєктів із перевірених 70), чим заподіяно збитків державі на суму 69 627,7 тис. грн. По 28 проєктах (40%) кошти в обсязі 158 470,3 тис. грн використовувались неекономно, непродуктивно та не результативно. Питома вага суми коштів Фонду, використаних з порушеннями бюджетного законодавства, становить 17,3%, неефективного використання – 14,0%, що свідчить про низький рівень фінансової дисципліни при освоєнні коштів державного бюджету на місцях [9, с. 37].

З порушенням запланованих термінів у 2017 році було реалізовано 131 проєкт (25%), з яких у Луганській області – 27 проєктів, Запорізькій – 16, Сумській – 14, Тернопільській – 13 проєктів [9, с. 69]. Також не результативне використання коштів Фонду відбувалося при їх спрямуванні на придбання обладнання та меблів, які потім не використовуються за призначенням протягом тривалого часу.

Чинний порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів ДФРР, дозволяє спрямовувати їх лише на створення та підтримання у справному стані соціальних об'єктів, що не забезпечує досягнення позитивних економічних змін у регіонах [9, с. 73].

Порушення у сфері публічних закупівель виявлено під час реалізації 17 проєктів регіонального розвитку (24%), серед них: невідхилення пропозицій учасників закупівель при не підтвердженні ними досвіду виконання аналогічних робіт, наявності ліцензії на проведення відповідної господарської діяльності, кваліфікованого персоналу та відповідної техніки, а також не проведення процедур публічних закупівель [9, с. 75].

Таким чином, використання у 2017 та 2018 роках коштів ДФРР на центральному та місцевому рівні не дозволило досягти запланованого

соціально-економічного ефекту за значною кількістю проєктів через порушення, допущені при їх плануванні, відборі та затвердженні, а також при управлінні та використанні коштів ДФРР.

За результатами моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів, який щорічно здійснює Міністерство розвитку громад та територій України, Запорізька область протягом трьох років втратила шість позицій у рейтингу: з 14-го місця у 2016 році до 20 місця у 2018 році (табл. 2.1). Найбільш суттєве погіршення відбулося за напрямками фінансової самодостатності, розвитку інфраструктури, раціонального природокористування та якості довкілля. Також знизились показники економічної та соціальної згуртованості, інвестиційно-інноваційного розвитку та зовнішньоекономічної співпраці, розвитку малого та середнього підприємництва, доступності та якості послуг у сфері освіти та охорони здоров'я. Отже, з дванадцяти напрямів оцінки негативну динаміку мали вісім напрямів.

Таблиця 2.1

Місце Запорізької області в регіональному рейтингу за показниками соціально-економічного розвитку за період 2016-2018 років*

Напрямок оцінки	Місце регіону за напрямом по роках		
	2016	2017	2018
Економічна та соціальна згуртованість	2	2	4
Економічна ефективність	21	12	14
Інвестиційно-інноваційний розвиток та зовнішньоекономічна співпраця	4	2	5
Фінансова самодостатність	3	19	22
Розвиток малого та середнього підприємництва	21	22	24
Ефективність ринку праці	13	23	11
Розвиток інфраструктури	13	20	23
Відновлювана енергетика та енергоефективність	24	22	22
Доступність та якість послуг у сфері освіти	12	15	14
Доступність та якість послуг у сфері охорони здоров'я	17	19	20
Соціальний захист та безпека	9	5	7
Раціональне природокористування та якість довкілля	9	17	15
Загальне місце регіону за всіма напрямками оцінки	14	20	20

*Складено автором на основі [20;21;22]

Головним документом, що визначає державну регіональну політику в Запорізькій області є Стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року [11], у якій визначено 4 основні напрями (стратегічні цілі) розвитку регіону, що включають 12 оперативних цілей і 34 завдання щодо їх виконання, визначено потенційно можливі сфери реалізації проєктів, а також перелік очікуваних результатів (97 індикаторів). У 2018 році було завершено перший етап реалізації Стратегії, який тривав протягом трьох років і протягом якого реалізовано та продовжено роботи з реалізації 50 проєктів (70,4% від загальної кількості) на загальну суму понад 4,4 млрд грн.

Найбільшу кількість проєктів реалізовано за напрямом «Запорізький край – регіон з високим рівнем і якістю життя населення» (20 проєктів на суму 925,9 млн грн), які були спрямовані на покращення медичного обслуговування, зміцнення здоров'я та збільшення тривалості життя людей, модернізацію закладів освіти та установ соціального захисту. За напрямом «Запорізький край – регіон розвинутих сільських територій» реалізовано 6 проєктів на суму 1543,6 млн грн у сферах дорожньо-транспортної, комунальної інфраструктури сільських територій, а також створення сприятливих умов для розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації.

За напрямом «Запорізький край – інвестиційно приваблива територія з розвинутими індустриальним комплексом та інфраструктурою» – 10 проєктів на суму 86,5 млн. грн., які спрямовані на стимулювання залучення інвестицій в економіку області, розвиток малого та середнього підприємництва, збереження та розвиток історико-культурного середовища регіону. За напрямом «Запорізький край – регіон екологічної безпеки та збереження природних ресурсів» – 8 проєктів на суму 257,4 млн. грн., які спрямовані на створення умов для поліпшення стану довкілля, розвитку природно-заповідної справи та екомережі, а також енергоефективності та підтримки альтернативної енергетики.

Однак результативність зазначених проєктів, з огляду на дані

моніторингу соціально-економічного розвитку регіону є незадовільною. Як і для інших регіонів країни, здебільшого спостерігається спрямування коштів на підтримку функціонування наявних соціальних об'єктів, ремонт і будівництво комунальних мереж, удосконалення процесів надання адміністративних послуг і недостатньо приділяється уваги створенню нових робочих місць на виробничих підприємствах, започаткуванню підприємств на основі державно-приватного партнерства тощо.

Серед основних причин, що не дозволили розпочати у 2016-2018 роках реалізацію 21 проєкту, передбачених Планом заходів Стратегії розвитку Запорізької області, укладачами звіту зазначено: обмеженість обсягів фінансування та складнощі у пошуку інвесторів, відсутність пропозицій щодо впровадження проєктів, відхилення проєктів за результатами конкурсного відбору, вплив інфляційних процесів [11].

Аналіз результатів реалізації державних інвестиційних проєктів та проєктів у межах Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні показав, що у 2016 та 2018 роках понад половини державних інвестиційних проєктів реалізовано на незадовільному та частково задовільному рівні, а 58% завдань Стратегії можна вважати не виконаними.

Причинами такого становища є: порушення строків реалізації проєктів; низький рівень розроблення проєктної документації; незадовільний рівень моніторингу реалізації проєктів розпорядниками бюджетних коштів; невідповідність термінів доведення асигнувань на реалізацію проєктів плановим показникам; повторне проведення тендерних процедур; збільшення вартості проєктів під час реалізації; нечітке формулювання завдань та відсутність критеріїв оцінки виконання завдань; значні затримки затвердження різних заходів; відсутність часового планування та чіткого визначення джерел фінансування проєктів; низький рівень прозорості та інклюзивності процесу написання національних і регіональних Програм і Планів заходів; недостатнє залучення громадськості до розробки завдань і

заходів; незадовільне методичне забезпечення реалізації проєктів; недостатній професійний рівень виконавців.

Аналіз результативності реалізації проєктів за кошти ДФРР на регіональному рівні протягом 2016-2018 років свідчить про неефективне управління коштами Фонду, не отримання фінансування 48,5% програмами регіонального розвитку, використання коштів Фонду з порушеннями бюджетного законодавства, порушення у сфері публічних закупівель, що було пов'язано з несвоєчасним розподілом коштів Фонду, недотриманням вимог законодавства при відборі проєктів для фінансування, неналежним здійсненням авторського та технічного нагляду, відсутністю ефективного контролю за виконанням запланованих робіт.

Негативними наслідками реалізації проєктів соціально-економічного розвитку на регіональному рівні можна вважати недостатню увагу ДФРР до сфер, що мають прямий вплив на підвищення конкурентоспроможності регіонального бізнесу, стимулювання росту зайнятості, підвищення доходів домогосподарств.

Аналіз результатів реалізації проєктів соціально-економічного розвитку Запорізької області показав, що, попри завершення та продовження роботи з реалізації 50 проєктів на загальну суму понад 4,4 млрд грн, Запорізька область протягом 2016-2018 років втратила шість позицій у регіональному рейтингу із-за негативної динаміки восьми з дванадцяти напрямів оцінки.

Серед основних причин такого становища визначено: обмеженість обсягів фінансування, відсутність пропозицій щодо впровадження проєктів, відхилення проєктів за результатами конкурсного відбору, вплив інфляційних процесів. Також суттєвою проблемою є спрямування коштів ДФРР здебільшого на проєкти створення та підтримання у справному стані соціальних об'єктів, що не забезпечує досягнення позитивних економічних змін у регіоні.

2.2. Особливості впровадження системи проєктного управління розвитком національної економіки

Необхідність впровадження системи проєктного управління розвитком національної економіки обумовлена падінням науково-технічного, технологічного й економічного потенціалу національного господарства, відсутністю реальних реформ, непослідовністю політики держави в соціально-економічній сфері, необхідністю підвищення рівня життя населення й забезпечення дотримання гарантованих державою соціальних стандартів. Використання проєктних технологій забезпечує високу ефективність планування інвестицій, задоволення клієнтів, отримання конкурентних переваг, прозорість процесів управління, підвищення результативності й ефективності діяльності завдяки чіткому визначенню кількісних та якісних результатів реалізації певних заходів, термінів їх виконання, виконавців, джерел фінансування та механізмів реалізації.

Проєктний підхід є найбільш доцільним інструментом вирішення проблем розвитку національної економіки, ефективність якого доведена світовою практикою. Характерними ознаками програм розвитку є їх комплексність, багатогранність, бюджетність та довготривалість. Реалізація програм передбачає багаторівневу послідовність робіт, взаємозалежність результатів всіх етапів їх реалізації, складність системи бюджетування, доцільність та ефективність перерозподілу ресурсів. Одним з основних завдань досягнення запланованих показників сталого розвитку національної економіки є забезпечення ефективного та своєчасного контролю задоволення потреб населення країни.

Низька результативність реалізації проєктів розвитку національної економіки потребує додаткового дослідження особливостей впровадження системи проєктного управління, визначення основних недоліків і проблем реалізації проєктів в межах виконання державних цільових програм, розробки напрямів підвищення ефективності проєктної діяльності органів

виконавчої влади, зокрема якості її кадрового забезпечення.

Досвід розвинутих країн світу свідчить про високу ефективність проектного управління як засобу виходу з економічної кризи, вирішення виробничих, наукових і соціальних проблем. Досягнення цілей розвитку в чітко встановлені терміни та з урахуванням бюджетних обмежень створює можливість для забезпечення високої ефективності управління в умовах нестабільності та невизначеності. Після Революції Гідності, анексії Криму та початку військового конфлікту на Сході України міжнародна підтримка з боку міжнародних організацій, іноземних урядів та агентств з розвитку збільшилася до беспрецедентного рівня. Найбільша кількість проектів реалізується за підтримки Європейського Союзу, найбільшу вартість мають проекти, що фінансуються Урядом США (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Список міжнародних організацій, державних установ, благодійних фондів, що надають фінансові ресурси громадянам та організаціям України на некомерційній безповоротній основі [33]

Донор	Кількість проектів	Сума, дол. США
Уряд США	219	2,719,930,686
Міжнародний Чорнобильський Фонд «Укриття»	13	2,338,153,824
Уряд Швейцарської конфедерації	18	87,182,878
Європейський Союз	939	1,476,097,331
Уряд Федеративної Республіки Німеччина	55	338,475,123
Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)	81	130,525,454
ООН	12	52,717,259
Уряд Канади	30	200,153,597
Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР)	19	23,923,086
Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ)	113	34,302,442
Уряд Королівства Нідерландів	2	3,453,775
Уряд Фінляндії	1	6,480,000
Європейський інвестиційний банк	5	6,464,610
Уряд Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії через Міністерство міжнародного розвитку (DFID)	13	14,859,437
Уряд Королівства Швеція	24	72,561,490
Уряд Турецької Республіки	7	1,767,777
Уряд Японії	12	32,742,895

Уряд Королівства Норвегія	22	541,801,472
Уряд Королівства Данія	7	26,531,654
Північна екологічна фінансова корпорація (НЕФКО)	32	14,418,498
Рада Європи	5	8,928,480
Уряд Республіки Польща	3	2,128,557
Орган управління СОП «Україна-Польща-Білорусь» ЄС 2014-2020, представлений Міністерством інвестицій та економічного розвитку Республіки Польща	1	104,647
НАТО	7	4,834,631

Велико масштабна підтримка ЄС України в галузі реформи державного управління з 2014 року передбачає надання фінансової допомоги в обсязі понад 300 млн євро на реалізацію програм з децентралізації («U-LEAD з Європою»), протидії корупції (EUACI), верховенства права («ПРАВО-Justice»), реформи державного управління (EU4PAR) та управління державними фінансами (EU4PFM). На підтримку реформи децентралізації з метою покращення прозорості дій та підзвітності місцевих і регіональних органів державної влади та посилення їхнього потенціалу щодо надання покращених послуг виділено загалом 130 млн євро. На підтримку антикорупційних установ в Україні виділено 30 млн євро. Також Консультативна місія ЄС з реформування сектору цивільної безпеки в Україні (КМЄС в Україні) підтримує реформування сектору цивільної безпеки [5].

Найбільша кількість проектів була започаткована в 2013 році (рис. 2.8).

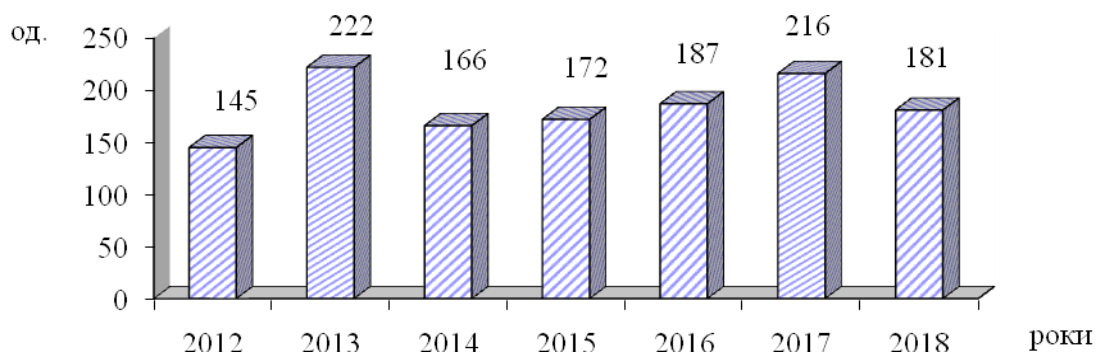


Рис. 2.8. Кількість проектів міжнародної допомоги Україні за період 2012-2018 років [3]

За секторами економіки найбільш численними є проекти міжнародної допомоги в освіті та науці, урядуванні, ядерній безпеці, енергетиці, національній безпеці та обороні (рис. 2.9).

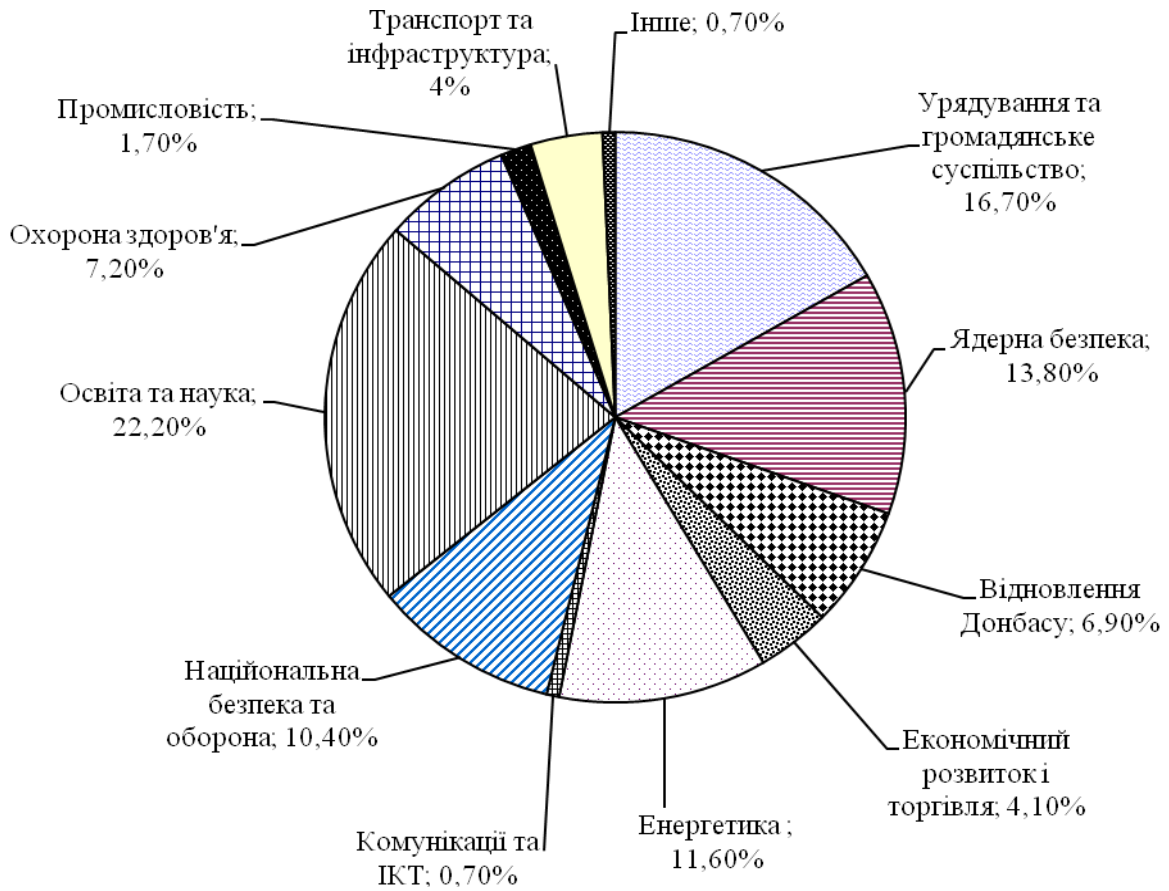


Рис. 2.9. Кількість проектів міжнародної допомоги в Україні за період 2012-2018 років по секторах економіки [3]

Найбільш відомим проектом ЄС в галузі освіти і науки та підприємництва є «HORIZON 2020 UKRAINE» – програми наукових досліджень та інновацій з бюджетом до 80 млрд євро, термін дії якої розрахований на період 2014-2020 років. Основними напрямками програми є дослідницька діяльність, інноваційна діяльність підприємств та підприємництво. Частина діяльності програми, що стосується розвитку й підтримки підприємництва, координує Міністерство економічного розвитку.

Також в галузі підприємництва і торгівлі ЄС започатковано такі проекти:

- ініціатива EU4Business, яка спрямована на підтримку малих та

середніх підприємств (МСП) в країнах Східного партнерства. Загальною метою ініціативи є сприяння сталому економічному розвитку в Україні завдяки зростанню компаній, збільшенню можливостей для працевлаштування та регіональному процвітання. Терміни реалізації програми: 2016-2020 роки [38];

- програма з підтримки приватного сектору EU SURE спрямована на: підтримку заходів з дерегуляції та розробку стратегій економічного розвитку; створення регіональних центрів підтримки бізнесу; створення інструменту гарантування кредитів, управління яким буде здійснюватись Європейським інвестиційним фондом. Прогнозований бюджет – 95 млн євро;

- Косме – програма для підвищення конкурентоспроможності підприємств і підприємств малого та середнього бізнесу, що розрахована на період 2014- 2020 років із запланованим бюджетом в 2,3 млрд євро.

Очікуваними результатами зазначених проєктів є:

- підвищення конкурентоспроможності та поліпшення доступу до фінансування для українських МСП шляхом надання консультацій та зміцнення потенціалу;

- створення нових робочих місць та забезпечення економічного зростання за умови подолання бюрократії та труднощів на шляху до нових ринків;

- створення мережі центрів підтримки бізнесу по всій країні;

- покращення умов доступу МСП на ринки – забезпечення консультативних та аналітичних послуг, пов'язаних із експортно-імпоротною діяльністю підприємств, розширенням торговельно-економічних зв'язків;

- покращення умов функціонування МСП (імплементация Акту Малого Бізнесу для Європи (Small Business Act for Europe));

- формування культури ведення бізнесу.

Проєкти з підтримки підприємництва в Україні започатковані також таким організаціями як ПРООН, агенцією США з міжнародного розвитку (USAID), німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) та ін.

Так, ПРООН та Мінекономрозвитку з вересня 2015 року започаткували проєкт розвитку бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств з метою зміцнення організаційного потенціалу бізнес-об'єднань і збільшення чисельності їхніх членів; поліпшення послуг, що надаються бізнес-об'єднаннями малим і середнім підприємствам; зміцнення адвокаційної діяльності та посередницького потенціалу бізнес-об'єднань; підтримки та заохочення державно-приватного діалогу.

Програма USAID «Лідерство в економічному врядуванні» має на меті об'єднати зусилля активних, орієнтованих на реформи організацій та представників громадянського суспільства, щоб, координуючи роботу з урядом, розробити ефективне законодавство, що дасть змогу суттєво покращити бізнес-клімат в Україні. Програма USAID «ЛІЕВ» впроваджується Фондом Східна Європа у партнерстві з Інститутом економічних досліджень та політичного консалтингу, CASE-Україна та Київським інститутом економіки.

Мінекономрозвитку спільно з Проєктом GIZ «Fit for partnership» розроблено Проєкт Української національної платформи розвитку бізнесу, яка буде здійснювати пошук та попередню підготовку підприємців (в регіонах України через свої місцеві платформи) для подальшого стажування в Німеччині за рахунок німецької технічної допомоги [34].

У галузі державного управління впроваджено проєкти «Twinning», «TAIEX», програма муніципального розвитку «ПРОМІС», проєкт «Пульс» та інші. Інструмент «Twinning» створений з метою інтеграції законодавства ЄС у законодавство країн-бенефіціарів та започаткований Європейською Комісією в 1997 році у контексті розширення Європейського Союзу. Twinning (TWG) – це форма прямої технічної співпраці між органами виконавчої влади країн-бенефіціарів та країн-членів Європейського Союзу. Основною метою TWG є розбудова сучасних і ефективних органів центральної та місцевої влади, структури, людських ресурсів та управлінського потенціалу для впровадження законодавства ЄС.

Проекти «Twinning» передбачають надання консультацій з підготовки законопроектів, організаційно-інформаційних питань, проведення тренінгів, навчально-ознайомлювальних поїздок та стажування. Результатами реалізації проєктів є:

- обмін досвідом і знаннями між партнерами проєкту;
- впровадження кращої практики органів влади країн-членів ЄС;
- отримання досвіду з управління проєктами «Twinning»;
- досягнення відповідності національного законодавства у певній сфері чинному законодавству ЄС, що є необхідною умовою виконання як спільних угод і планів дій, так і інтеграції в європейські ринки;
- оволодіння знаннями у сфері політико-адміністративних систем;
- встановлення довгострокових і структурованих робочих взаємин, створення професійних мереж;
- навчальна підготовка, покращення професійних спроможностей;
- зміни в організаційній практиці та культурі, покращення стилю керівництва, комунікації та координації між та всередині органів-бенефіціарів.

Класичний проєкт «Twinning» має бюджетом до 2 млн. євро та тривалістю до 24 місяців, полегшений «Twinning» – бюджет 250 тис. євро та тривалістю до 6 місяців [35].

Основними проблемами, з якимистикаються державні службовці в Україні в ході реалізації проєктів «Twinning» є:

- різниця культурних традицій, у тому числі бюрократичної культури в Україні та в країнах ЄС;
- недостатнє розуміння суті проєктів «Twinning», їх відмінності від традиційних проєктів технічної допомоги;
- недостатнє знання англійської мови, особливо серед керівників вищої та середньої ланки;
- недостатня продуманість графіку заходів реалізації проєкту на етапі підготовки контракту;

– вирішення організаційних питань, пов'язаних із забезпеченням спільної роботи експертів ЄС та експертів бенефіціара проекту «Twinning» [27].

Координацію та впровадження інструменту інституціональної розбудови Європейського Союзу «Twinning» в Україні здійснює Національне агентство з питань державної служби України (НАДС). Крім того, НАДС є координатором інструменту інституціональної розбудови ТАІЕХ згідно з відповідними нормативно-правовими актами [12].

«ТАІЕХ» (Technical Assistance Information Exchange) – це інструмент технічної допомоги та обміну інформацією, який заснований Генеральним Директоратом Європейської Комісії з питань розширення у 1996 році та застосовується для спрощення механізму передання та обміну передовим досвідом між країнами-бенефіціарами й країнами-членами Європейського союзу. У межах проекту «ТАІЕХ» за рахунок коштів ЄС надаються такі послуги:

- надання експертів країнам-бенефіціарам в якості радників щодо розроблення законодавчих ініціатив та інтерпретації законодавства ЄС;
- навчальні візити державних службовців країни-бенефіціарів для ознайомлення з досвідом країни-члена щодо вирішення практичних питань, пов'язаних із впровадженням і забезпеченням дотримання законодавства ЄС та взаємодією із зацікавленими сторонами;
- організація і проведення семінарів та робочих зустрічей з метою представлення та роз'яснення аспектів законодавства ЄС широкій аудиторії [35].

Сфокусованість інструменту «ТАІЕХ» на розв'язанні конкретних проблем розвитку та інтеграції вимагає від адміністрацій країн-бенефіціарів ініціативного підходу, самостійного визначення своїх потреб, підготовки і подання заявок. Для реалізації проектів «ТАІЕХ» Міністерством праці та соціальної політики України було утворено робочу групу з питань ініціювання відповідних заходів [35]. З метою належної координації

інструментів «Twinning» і «TAIEX» було створено Адміністративний офіс програми «Twinning», функції якого виконує Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу.

Донором проєкту з розробки курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні «ПУЛЬС» є Агенція США з міжнародного розвитку (USAID), виконавцем – Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування Асоціація міст України (АМУ). Проєкт спрямований на створення сприятливого середовища для впровадження реформи децентралізації влади в Україні, зміцнення місцевого самоврядування, поглиблення демократичних процесів розвитку територіальних громад та стабільності держави. В межах проєкту надаються консультації з бюджетних і юридичних питань, з питань комунікацій та місцевого економічного розвитку.

Цілями проєкту «Пульс» є:

- удосконалення правового поля щодо проведення децентралізації в Україні (формування галузевих пулів експертів для законопроектної роботи, організація навчання з розробки законодавства, впровадження низки інструментів для законо- та нормопроєктування (зокрема інтерактивних) та майданчиків для фахового обговорення);
- забезпечення внеску органів місцевого самоврядування у формування та впровадження політики у сфері децентралізації (підвищення ефективності податків на власність, легалізація доходів, зміцнення фінансової самостійності бюджетних установ, створення умови для доступу до кредитних та грантових коштів для розвитку інфраструктури територіальних громад, запровадження системи соціальних стандартів та фінансових нормативів);
- збільшення ресурсів місцевого самоврядування та посилення здатності органів місцевого самоврядування ними ефективно розпоряджатись (ідентифікація цільових аудиторій реформи та співпраця з ними, створення умов для консультацій і діалогу, створення майданчиків для регулярного

спілкування органів державної влади і місцевого самоврядування зі ЗМІ та активною громадськістю,);

– посилення спроможності та професійного рівня усіх долучених до реформи груп.

В межах проекту «Пульс» розробляються стратегії реформ та законодавчі карти їх реалізації у таких сферах: земля та майно, сталий розвиток громад, місцеві фінанси, освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, адміністративні послуги, житлово-комунальне господарство, кадри та організаційні питання, об'єднані територіальні громади. Проект розробив та інтегрував у модернізований сайт АМУ такі інструменти: галузеві платформи – майданчики для онлайн спілкування членів Секцій АМУ, експертів; модуль «електронний законотворець» у складі розділів – обговорюємо, проектуємо, впроваджуємо; модуль «консультації»; блок «ярмарок проектів»; блок «електронні петиції» [31].

Проект Федерації Канадських муніципалітетів «Партнерство для місцевого економічного розвитку та демократичного управління (PLEDDG), програма муніципального розвитку «ПРОМІС» (2015-2021)» спрямований на зміцнення муніципального сектора України для просування місцевої демократії та економічного розвитку в 16 містах. Цілями проекту є сприяння розвитку гендерної рівності, зеленого муніципального середовища, торгівлі та зростанню інвестицій між Україною та Канадою, а також координація Канадсько-Польської взаємодії з Україною за рахунок використання досвіду польського муніципального сектора спільно з канадською технічною допомогою [34].

Відповідно до проведених Мінекономрозвитку моніторинрів реалізації проектів міжнародної технічної допомоги (МТД) у 2017 та 2018 роках, на думку бенефіціарів надана допомога позитивно позначається на соціально-економічному розвитку сфер та регіонів, а результати відповідають визначеним критеріям та їх потребам [14, с. 50]. Серед проблем і недоліків зазначено низьку виконавську дисципліну МОЗ, Мінприроди, ДАЗВ щодо

подання моніторингів по проєктах МТД (із 451 проєкту МТД у 2017 році бенефіціарами не надано моніторинги по 152 проєктах [15, с. 41]), а також затримка та відмова виконання платіжних доручень виконавців проєктів банківськими установами, в яких запроваджено тимчасову адміністрацію або здійснюється ліквідація.

У 2018 році з метою проведення результатів використання отриманої міжнародної технічної допомоги та з метою підготовки інформаційно-аналітичного звіту щодо МТД, Мінекономрозвитку розроблено нову універсальну форму для подання моніторингів бенефіціарами [15, с. 41], яку було ухвалено Кабінетом Міністрів України майже через рік – 14 серпня 2019 року [36]. Попри численні поліпшення, що набули чинності з ухваленням зазначеної постанови (вдосконалення процедури залучення МТД, державної реєстрації та перереєстрації, використання та моніторингу МТД, обов'язковість оприлюднення інформації про отриману міжнародну технічну допомогу, спрощення процедур погодження бенефіціарами планів закупівель), вважаємо період проходження документу занадто затягнутим.

Таким чином, реалізація проєктів міжнародної технічної допомоги позитивно позначається на соціально-економічному розвитку сфер та регіонів, результати відповідають визначеним критеріям та потребам бенефіціарів, але при цьому спостерігається їх низька виконавська дисципліна щодо подання моніторингів по проєктах.

Проєкти розвитку національної економіки, що реалізуються за рахунок коштів вітчизняних інвесторів та коштів державного бюджету, здебільшого є складовими державних цільових програм, чисельність яких, згідно прийнятих нормативно-правових актів протягом 2015-2018 років, дорівнювала 111, з яких 86 програм було схвалено постановами Кабінету Міністрів України, 25 – Законами України. При цьому достроково припинено Урядом 3 програми, не фінансувалось 16, за 12 програмами не подано звітів про виконання. Планові показники обсягів фінансування зазначених програм становили 420,25 млрд грн, однак фактично профінансовано заходів на

110,78 млрд грн, що становить 26,4% від запланованого обсягу [6].

Відповідно до звітних даних Мінекономрозвитку України про стан виконання державних цільових програм (ДЦП) за період 2015-2018 років 44,1% ДЦП не відповідають вимогам законодавства у сфері розроблення та виконання державних цільових програм, у 19,8% ДЦП обсяги використаних коштів не узгоджуються з показниками фінансової звітності, для 76,6% ДЦП державними замовниками не було здійснено аналіз ефективності їх виконання, для 30,6% ДЦП державним замовником-координатором не забезпечено збирання звітної інформації від державних замовників та виконавців програми (рис. 2.10).

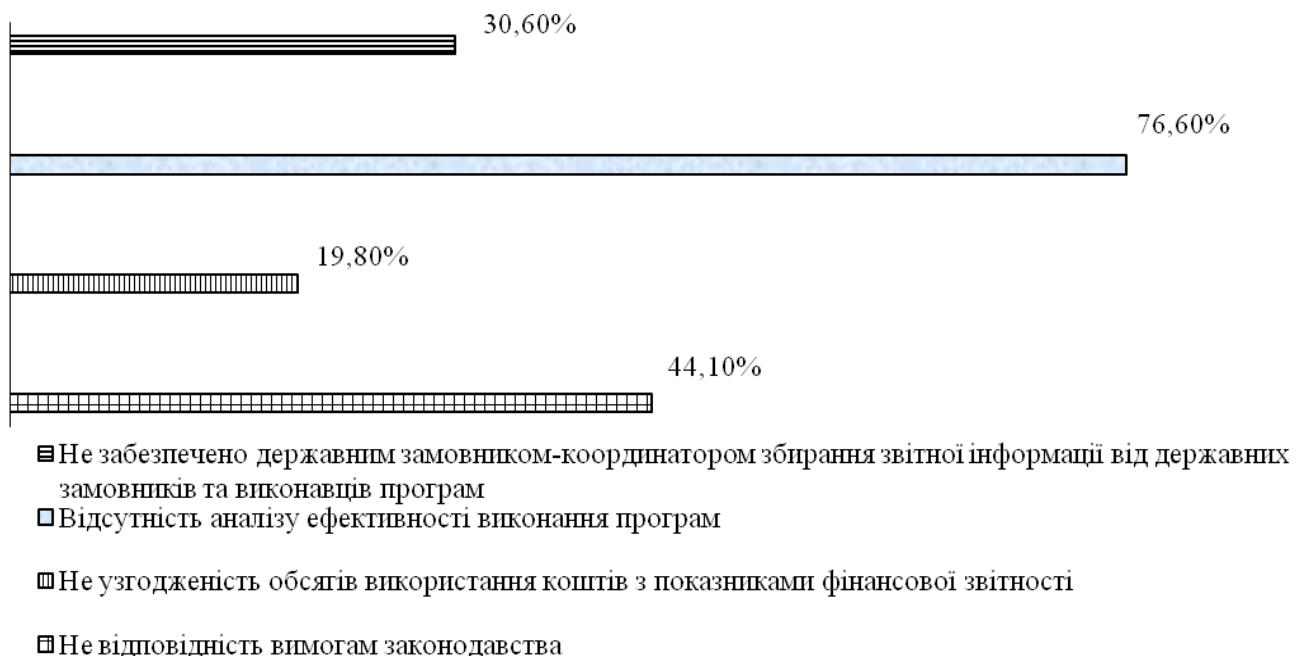


Рис. 2.10. Показники виконання державними замовниками державних цільових програм за період 2015-2018 років

Джерело: складено автором на основі [6]

Всупереч вимогам Порядку розроблення та виконання державних цільових програм [1, п. 29] жодна програма не містила методики оцінки ефективності її виконання, яка повинна бути розроблена державним замовником з урахуванням специфіки програми та кінцевих результатів. Всупереч вимогам Закону України «Про державні цільові програми» [2, ст. 8]

державні замовники не здійснюють належного контролю за виконанням заходів та завдань програм, не забезпечують проведення роботи щодо пошуку не бюджетних джерел фінансування, Мінфін, Мінсоцполітики, МОН, Мінприроди, Держенергоефективності не приймають участі у проведенні щорічного аналізу стану виконання програм.

Отже, серед системних недоліків виконання державних цільових програм зазначено:

- формальний характер державних цільових програм, що унеможливує забезпечення розв’язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць;

- не врахування в повному обсязі під час планування та використання коштів державного бюджету пріоритетності вирішення проблем, розпорошене спрямування фінансових ресурсів;

- не узгодження прогнозних обсягів фінансових ресурсів з реальними можливостями фінансування програм;

- відсутність методики оцінки ефективності виконання програм;

- формальний підхід з боку державних замовників до виконання вимог чинного законодавства у сфері розроблення та виконання державних цільових програм;

- відсутність контролю з боку громадськості;

- незадовільне звітування державних замовників про виконання програм: недотримання строків подання, інформація подається не в повному обсязі та не за всіма виконавцями [4].

Зазначені проблеми впровадження системи проєктного управління розвитком національної економіки здебільшого пов’язані з організаційним та кадровим забезпеченням цього процесу. Попри реалізацію певних заходів щодо реформування державної служби, таких як: внесення технічних змін до Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу»; створення Комісії з питань вищого корпусу державної служби; організація

процесу конкурсного відбору на посади державної служби; створення й функціонування веб-порталу вакансій державної служби; запуск порталу автоматизованого збору даних щодо кількісного складу державних службовців; розроблення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та плану заходів щодо її реалізації; утворення Ради управління людськими ресурсами державної служби при НАДС; розроблення Концепції створення команди фахівців з питань реформ; впровадження в роботу органів державного управління сучасних інструментів оперативного моніторингу витрат на оплату праці працівників органів державного управління; оптимізація внутрішньої організаційної структури міністерств, шляхом виокремлення в їх апараті структурних підрозділів, відповідальних за якість формування державної політики, стратегічне планування та координацію реалізації відповідної політики; підвищення якості державних послуг [26], рівень зрілості управлінської культури в галузі державного регулювання суттєво відстає від бізнесу.

Серед основних організаційних та кадрових проблем, що потребують вирішення, фахівці зазначають:

- нечітку систему підзвітності та відповідальності ЦОВВ, надмірна централізація повноважень;
- бюрократичні бар'єри, складність процедур та погоджень;
- паперовий документообіг;
- недосконалі організаційні структури, які не спроможні забезпечити якісний аналіз та формування державної політики у сферах відповідальності, та передбачають виконання непрофільних функцій;
- незадовільний рівень горизонтальних комунікацій в міністерствах та між ними;
- чітка ієрархія, директивність, дублювання функцій, безініціативність, фокусування уваги на виконавській дисципліні та підпорядкованості, що наразі не відповідає потребам сучасності;

- неготовність державних службовців до змін;
- відсутність прозорості системи управління, процесів розвитку, ефективного лідерства та професійного наступництва;
- непрозора та складна система оплати праці, невідповідність зарплати ринковому рівню, система доплат та надбавок, що прив'язана до свят або стажу роботи;
- надзвичайна складність процедури відбору персоналу, заангажованість конкурсів на посади, невідповідність професійних компетенцій членів комісій, що визначають переможця;
- непривабливість держслужби для високопрофесійних експертів та молоді із-за її негативного іміджу на ринку праці та у суспільстві;
- відсутність у керівників інструментів для формування власної команди;
- відсутність системи практичної підготовки державних службовців за сучасними стандартами відповідно до реальних потреб та функцій, відсутність державного замовлення на підготовку фахівців;
- невідповідність сучасним вимогам навчання в НАДУ, непрактичність і несистемність навчання, неактуальність знань;
- традиційний формат кадрової служби та кадрового супроводження замість сучасної системи управління персоналом;
- відсутність сучасних автоматизованих систем управління [4].
- Напрямами усунення виявлених недоліків упровадження системи проектного управління розвитком національної економіки повинні бути:
 - створення корпусу професійних державних службовців;
 - створення комплексної системи оцінки діяльності державних службовців на основі ключових показників ефективності, що має прямий зв'язок з системою оплати праці та розвитком персоналу;
 - впровадження й розвиток сучасної культури лідерства, особистої відповідальності, горизонтальних комунікацій, делегування повноважень, наступництва, зворотного зв'язку;

- формування позитивного іміджу держслужби;
- створення сучасної системи розвитку професійних навичок та компетенцій персоналу, що враховує провідний світовий досвід;
- оптимізація організаційної структури державних органів та визначення оптимальної кількості персоналу;
- внесення змін до законів про Кабмін, про ЦОВВ, про держслужбу тощо.

В результаті проведеного дослідження визначено, що протягом 2014-2018 років обсяги міжнародної підтримки України з боку міжнародних організацій суттєво збільшилися. Надання міжнародної технічної допомоги здійснюється в формі реалізації близько 200 проєктів щорічно, переважна більшість яких започаткована в галузях освіти й науки, урядування, ядерної безпеки, енергетики, національної безпеки та оборони. На думку бенефіціарів зазначена допомога позитивно позначається на соціально-економічному розвитку сфер та регіонів, а результати відповідають визначеним критеріям та їх потребам. Однак при цьому спостерігається низька виконавська дисципліна бенефіціарів щодо подання моніторингів по проєктах.

Аналіз результатів виконання державних цільових програм, що за своєю суттю є комплексом різноманітних проєктів, показав, що вони мають здебільшого формальний характер, характеризуються розпорощеним спрямуванням фінансових ресурсів та незадовільним процесом звітування про отримані результати, не супроводжуються контролем з боку громадськості.

Більшість виявлених недоліків впровадження системи проєктного управління розвитком національної економіки пов'язані з організаційним та кадровим забезпеченням цього процесу. Попри реалізацію певних заходів щодо реформування державної служби, рівень зрілості управлінської культури в галузі державного регулювання наразі суттєво відстає від бізнесу.

З метою усунення виявлених проблем необхідно підвищити якість та ефективність державної служби шляхом: удосконалення процесів відбору,

оцінювання, розвитку державних службовців, перегляду й оптимізації системи заробітної плати, формування позитивного іміджу держслужби задля залучення висококваліфікованих молодих фахівців, оптимізації організаційної структури державних органів та визначення оптимальної кількості персоналу, внесення змін до законів про Кабмін, про ЦОВВ, про держслужбу.

Проаналізовано динаміку обсягів та галузеве спрямування проєктів міжнародної технічної допомоги, які започатковано в Україні за період 2014-2018 років; визначено основні проблеми реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги в Україні; проаналізовано результати виконання державних цільових програм; визначено основні недоліки й проблеми реалізації проєктів в межах виконання державних цільових програм; запропоновано напрями підвищення результативності впровадження системи проєктного управління розвитком національної економіки.

Визначено, що протягом 2014-2018 років обсяги міжнародної підтримки України з боку міжнародних організацій суттєво збільшилися. Надання міжнародної технічної допомоги здійснюється в формі реалізації близько 200 проєктів щорічно, переважна більшість яких започаткована в галузях освіти й науки, урядування, ядерної безпеки, енергетики, національної безпеки та оборони. На думку бенефіціарів зазначена допомога позитивно позначається на соціально-економічному розвитку сфер та регіонів, а результати відповідають визначеним критеріям та їх потребам. Однак при цьому спостерігається низька виконавська дисципліна бенефіціарів щодо подання моніторингів по проєктах.

Аналіз результатів виконання державних цільових програм, що за своєю суттю є комплексом різноманітних проєктів, показав, що вони мають здебільшого формальний характер, характеризуються розпорощеним спрямуванням фінансових ресурсів та незадовільним процесом звітування про отримані результати, не супроводжуються контролем з боку громадськості.

Більшість виявлених недоліків впровадження системи проєктного управління розвитком національної економіки пов'язані з організаційним та кадровим забезпеченням цього процесу. Попри реалізацію певних заходів щодо реформування державної служби, рівень зрілості управлінської культури в галузі державного регулювання наразі суттєво відстає від бізнесу.

З метою усунення виявлених проблем необхідно підвищити якість та ефективність державної служби шляхом: удосконалення процесів відбору, оцінювання, розвитку державних службовців, перегляду й оптимізації системи заробітної плати, формування позитивного іміджу держслужби задля залучення висококваліфікованих молодих фахівців, оптимізації організаційної структури державних органів та визначення оптимальної кількості персоналу, внесення змін до законів про Кабмін, про ЦОВВ, про держслужбу.

2.3. Вплив децентралізації на процес проєктного управління соціально-економічним розвитком територій

Необхідність досягнення Україною рівня сталого розвитку, що проголошено стратегічною метою розвитку національної економіки, економічного зростання, поєднаного з активною соціальною політикою держави, демократизацією всіх складових суспільного життя, вимагає формування нової державної регіональної політики на основі якісно нових підходів управління розвитком економіки [16]. Успішна реалізація стратегії соціально-економічного розвитку національної чи регіональної економік, а також цільових програм відповідно до мети стратегії, можлива у разі впровадження проєктного управління як одного з ефективних практичних інструментів управління розвитком соціально-економічних систем, що своїми методами і засобами відображає загальні тенденції розвитку всіх напрямів таких соціально-економічних систем – економічних, культурних,

соціальних, науково-технічних, інноваційних, інвестиційних.

Процес проєктного управління на сьогодні є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватись. Напрямів застосування концепції проєктного менеджменту надзвичайно багато, і вони можуть охоплювати практично всі сфери людського життя [37], у тому числі й управління розвитком економіки на національному та регіональному рівні, а не лише підприємства. Проте, сьогодні повний інструментарій проєктного менеджменту і технологія проєктного управління досі широко та комплексно не застосовується у загальній системі державного управління соціально-економічним розвитком економіки України на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Однак, варто підкреслити, що розпочата у 2014 році реформа децентралізації в Україні, яка передбачає передачу повноважень, ресурсів, зокрема фінансів, та відповідальності від державної влади органам місцевого самоврядування, дала поштовх для процесу проєктного управління. Через те, що власне за допомогою технології проєктного управління можна оптимізувати використання наявних ресурсів задля досягнення конкретної мети розвитку будь-якої соціально-економічної системи, враховуючи вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, часових та інших обмежень, його використання на рівні конкретних територій, регіонів, які тепер мають широкі повноваження щодо використання власних ресурсів, набуває більшої актуальності.

З набуттям незалежності України питання реформування та підвищення рівня соціально-економічного розвитку областей і територій країни завжди було актуальним. Міцні господарські зв'язки між регіонами, що були сформовані за планової економіки зруйновані, а ресурсний та соціально-економічний потенціал цих територій залишився, але потребував державної підтримки, власне у фінансуванні й нових підходів до управління розвитком територій. Це вимагає послідовної реформи місцевого

самоврядування, одним з ефективних інструментів якого вважається децентралізація.

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, або децентралізація, передбачає створення умов для формування ефективної, відповідальної місцевої влади, здатної забезпечити комфортне та безпечне середовище для проживання людини на всій території України. Напрямок і логіка реформи місцевого самоврядування були визначені в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, затвердженої Кабінетом Міністрів України 1 квітня 2014 року [30]. Для імплементації Концепції сформовано основну правову платформу для проведення реформи, яка включає такі основні сфери: адміністративно-територіальна реформа, розширення повноважень органів місцевого самоврядування (Закон України «Про співробітництво територіальних громад»), фіскальна децентралізація (зміни до Бюджетного і Податкового кодексів України), реформа державної регіональної політики (Закон України «Про засади державної регіональної політики»).

За даними моніторингу процесу децентралізації та реформування місцевого самоврядування Міністерства розвитку громад та територій України у 2019 року в Україні створено 1009 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), де мешкає загалом 11,3 мільйони людей. Лідерами серед регіонів зі створення ОТГ стали Дніпропетровська (60), Черкаська (56) і Житомирська (53) області. У 2019 році кількість територіальних громад, які об'єдналися та приєдналися, становила 4619, що майже у 6 разів більше ніж на початок децентралізації (табл. 2.3). Найбільше зростання на 1394 ОТГ спостерігалось у 2016 році, а найменше – у 2017 році на 562 громади (майже у 2,5 рази нижче від зростання у попередньому періоді). Стабільним падінням на 37,5% характеризується кількість необ'єднаних та не приєднаних територіальних громад упродовж 2015-2019 років до 6342 ОТГ проти 10147. Перспективними планами формування територій громад покрито 87,7 % території країни.

Таблиця 2.3

Динаміка формування ОТГ за 2015-2019 роки

Стан ОТГ	Роки					Зміна 2019 року до 2015 року, %
	2015	2016	2017	2018	2019	
Кількість територіальних громад, що об'єдналися та приєдналися	814	1782	3176	3738	4619	467,4
Кількість необ'єднаних та не приєднаних територіальних громад	10147	9179	7785	7223	6342	-37,5

Джерело: сформовано за даними [17]

Важливим напрямом процесу децентралізації є фінансування на рівні місцевих бюджетів та державної підтримки. Так, за результатами фінансової децентралізації державна фінансова підтримка місцевого та регіонального розвитку у 2019 році становила 20,75 млрд грн, що на 41,5 % більше ніж у 2014 році (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка державної фінансової підтримки місцевого та регіонального розвитку за 2014-2019 роки

Напрями фінансування	Роки						Зміна 2019 року до базового ¹ року, %
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Загальний фонд	0,5	3,7	7,3	16,1	19,37	20,75	41,5
Кошти на підтримку секторальної регіональної політики	-	-	-	0,65	1,1	0,5	69,2
Субвенція на розвиток медицини у сільській місцевості	-	-	-	4,0	5,0	5,0 ²	25,0
Кошти на будівництво спортивних об'єктів	-	-	-	0,27	0,37	0,75	37,0
Субвенція на інфраструктуру ОТГ	-	-	1,0	1,5	1,9	2,1	110
Державний фонд регіонального розвитку	-	2,9	3,0	3,5	6,0	7,7	106,9
Субвенція на соціально-економічний розвиток	0,5	0,8	3,3	6,2	5,0	4,7	840

Примітка. ¹базовим вважається рік, коли вперше зафіксовано фінансування; ²у т.ч. 4 млрд грн перехідний залишок з 2018 року

Джерело: сформовано за даними [17]

За результатами моніторингу фінансової децентралізації найбільшої державної фінансової підтримки з державного бюджету отримав Державний фонд регіонального розвитку як фонд підтримки розвитку територій. Варто зазначити, що найбільші обсяги зростання державної фінансової підтримки з початку політики децентралізації були у напрямку надання субвенцій на соціально-економічний розвиток у розмірі 4,7 млрд грн (22,7% від загального фонду підтримки) у 2019 році, що більше ніж у 9 разів більше за 2014 рік. Зазначимо, що субвенції були основною сферою державної фінансової підтримки місцевого та регіонального розвитку на початку процесів децентралізації. Соціально-економічний потенціал є основою успішної реалізації регіональної реформи.

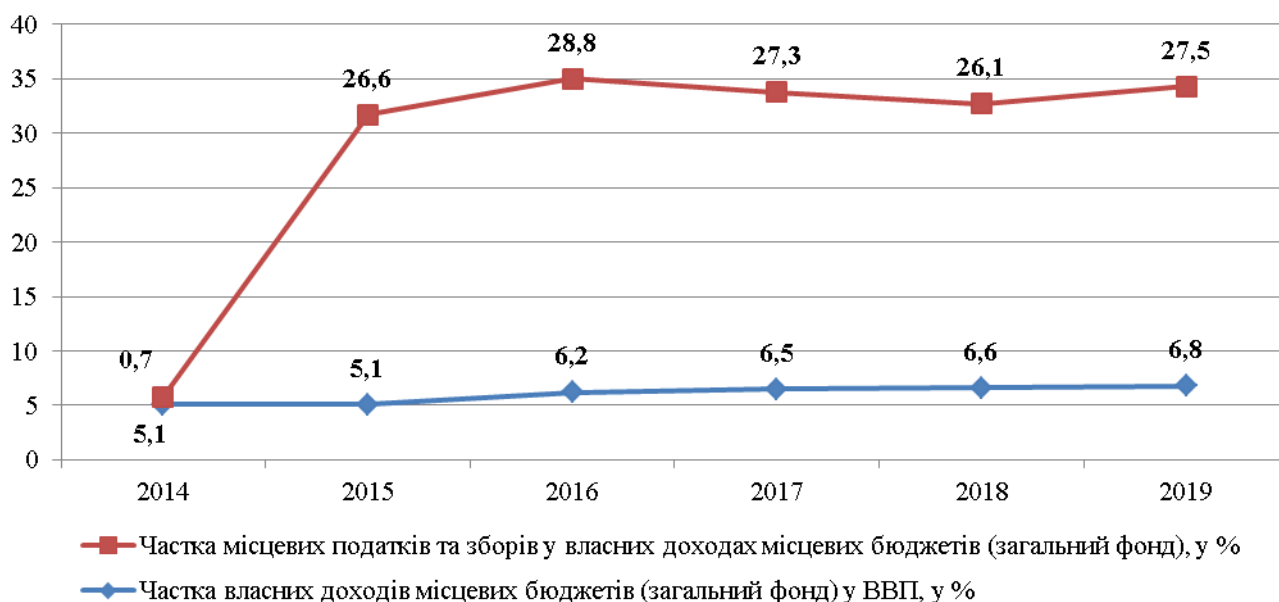


Рис. 2.11. Темпи зростання власних доходів місцевих бюджетів за 2014-2019 роки

Джерело: сформовано за даними [17]

Успіх децентралізації проявляється у фінансових її результатах на рівні зростання місцевих бюджетів. Так, упродовж першого етапу децентралізації (2014-2018 рр.) та на початок другого (2019-2021 рр.) власні доходи загального фонду місцевих бюджетів зросли до 267 млрд грн у 2019 році, що майже у 4 рази перевищило обсяги у 2014 році – 68,6 млрд грн. Позитивні

темпи зростання власних доходів місцевих бюджетів загального фонду спостерігаються упродовж всього аналітичного періоду. У середньому темпи зростання становили 31,5 %. Важливо відмітити позитивну динаміку збільшення частки власних доходів місцевих бюджетів у ВВП у 2014-2019 рр. Так, на кінець 2019 року вона становила 6,8 % проти 5,1 % у 2014 році (рис. 2.11).

Децентралізація зумовила збільшення податкових відрахувань у місцеві бюджети. У 2015 році спостерігається різке збільшення частки місцевих податків та зборів у власних доходах місцевих бюджетів – з 0,7 % до 26,6 %. Надалі протягом 2015-2019 рр. маємо стабільну динаміку частки місцевих податків у розмірі 27,26% і середнє її зростання у розмірі 1,025%.

Однак, варто зазначити, що упродовж 2016-2019 років маємо нестабільні темпи зростання місцевих податків і зборів місцевих бюджетів за рівнями бюджетів – місцевих і бюджетів міст обласного значення (табл. 2.5). Маємо хвилеподібні темпи за статтями податкових відрахувань як місцеві податки і збори та плата за землю за рівнями бюджетів.

Таблиця 2.5

Темпи зростання місцевих податків та зборів місцевих бюджетів (за рівнями бюджетів) за 2016-2019 роки, у %

Вид податків і зборів/рівень бюджетів	Період зростання		
	2017 рік до 2016 року	2018 рік до 2017 року	2019 рік до 2018 року
Місцеві податки і збори			
<i>місцеві бюджети України</i>	24,9	16,3	21,8
<i>бюджети міст обласного значення</i>	26,5	12,9	24,0
Плата за землю			
<i>місцеві бюджети України</i>	13,5	3,3	21,6
<i>бюджети міст обласного значення</i>	14,7	-1,7	22,8
Єдиний податок			
<i>місцеві бюджети України</i>	36,4	26,8	20,5
<i>бюджети міст обласного значення</i>	38,3	25,8	25,2
Податок на нерухоме майно			
<i>місцеві бюджети України</i>	71,8	50,5	34,1
<i>бюджети міст обласного значення</i>	71,1	41,1	25,4

Джерело: сформовано за даними [17;18; 19]

Так, у 2018 році порівняно з попереднім періодом спостерігається різке скорочення темпів зростання місцевих податків і зборів до 16,3% і 12,9% відповідно на рівні місцевих бюджетів і бюджетів міст обласного значення. За статтею «плата за землю» у 2018 році порівняно з 2017 роком на рівні бюджетів міст обласного значення маємо значне падіння відрахувань до 1,7%. Проте, вже 2019 році спостерігається різке прискорення – 22,8%, що перевищило темпи зростання у 2017 році проти 2016 року (14,7%).

Щодо відрахувань єдиного податку і податку на нерухоме майно у місцеві бюджети і бюджети обласного значення, то маємо стабільне скорочення темпів зростання, хоча й з позитивним значенням. Так, найнижчі темпи зростання спостерігаються за податком на нерухоме майно – 34,1% у 2019 році проти 71,8% у 2017 році й 25,4% проти 71,1% відповідно у місцеві бюджети та бюджети міст обласного значення. Це свідчить про необхідність посилення заохочення підприємницьких структур на рівні ОТГ.

Досі залишаються невирішеними проблеми розвитку території, які можуть бути вирішені шляхом послідовної політики децентралізації. Нині актуальними напрямками з цього кола проблем можна вважати:

1. Удосконалення адміністративно-територіального устрою відповідно до функціонуючих територіальних громад.
2. Посилити самостійність органів місцевого самоврядування щодо розпорядження бюджетом, земельними ресурсами й інфраструктури.
3. Розширення повноважень громад щодо проведення місцевих референдумів.
4. Підвищення конкурентоспроможності громад і регіонів шляхом збільшення фінансування регіональної політики Державним фондом регіонального розвитку.
5. Упорядкування системи державного нагляду і контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування.

Успішні результати децентралізації та сучасні світові тенденції економічного розвитку вимагають нових підходів до моделі регіонального

розвитку країни, оскільки розвиток національної економіки залежить від секторальних реформ кожної території чи регіону. Відповідно до цих тенденцій, а також успішних результатів першого етапу децентралізації в Україні урядом пропонується нова модель державної регіональної політики. Зокрема, стратегічним курсом моделі визначено людиноцентризм. Цю модель Міністерство розвитку громад та територій України пропонує покласти в основу Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року. Стратегічними цілями визначено:

I. Формування згуртованої країни в соціальному, економічному, екологічному та просторовому вимірах.

II. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів.

III. Ефективне людиноцентричне багаторівневе врядування.

Відповідно до нових цілей передбачені основні стратегічні напрями стратегії та програм регіональної політики [8]:

1) цільова державна підтримка на проблемні території та точки зростання;

2) об'єктами політики стають не лише адміністративно-територіальні одиниці, а й функціональні території;

3) державне інвестування не лише створення об'єктів «твердої» інфраструктури, а також м'яких розвиткових проєктів на основі якісної діагностики потенціалів та проблем регіонів та різних типів функціональних територій;

4) реалізація державних програм та проєктів із обов'язковим урахуванням документів просторового планування (Генеральна схема, схеми планування регіонів, схеми планування громад).

Чітке стратегічне планування нової моделі регіональної політики, що передбачатиме також безперервне та повне фінансування затвердженої стратегії, дасть можливість за допомогою технологій проєктного управління реалізувати соціальні та інноваційні проєкти. Це, водночас, дасть можливість розв'язати проблеми конкретної соціально-економічної системи – громади,

міста, селища, території, області. У свою чергу, успішний «результат таких проєктів, крім цієї системи, зачіпає інтереси й інших систем, які сукупно визначають зацікавленими сторонами проєкту. Тому дуже важливо, щоб вигоди, які будуть отримані від нього, були гармонізовані з інтересами всіх зацікавлених сторін» [29, с. 21].

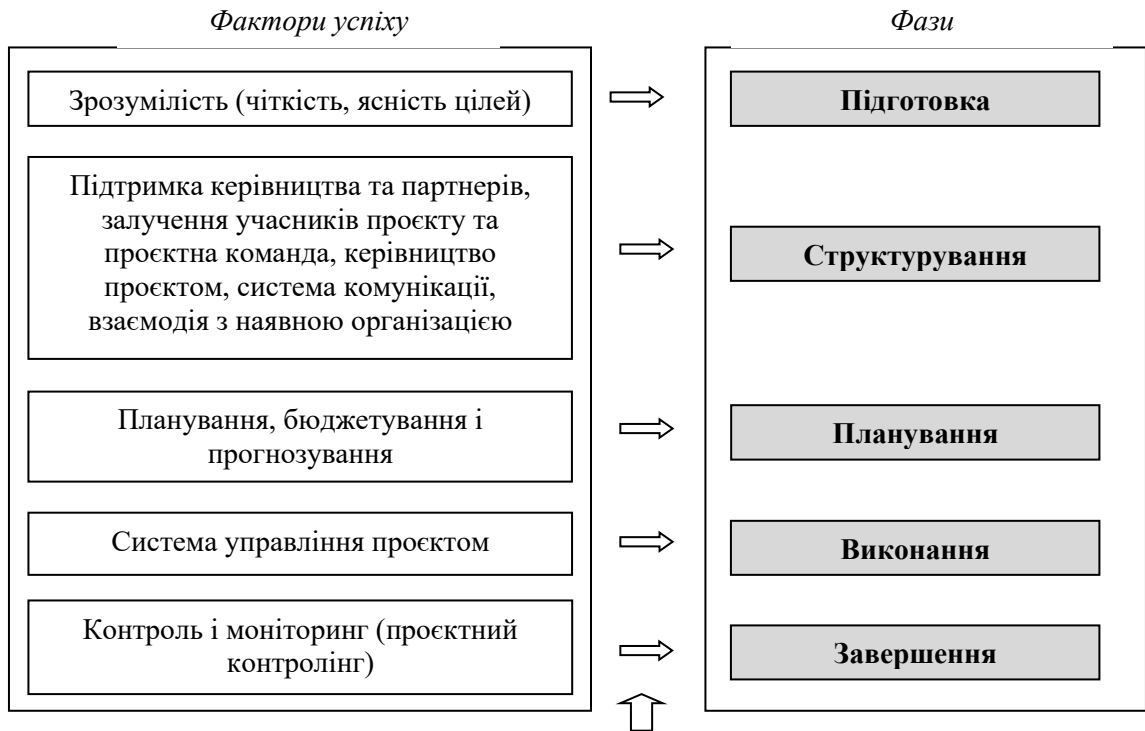
Підкреслимо, що застосування технології проєктного управління у процесі планування соціально-економічного розвитку територій чи регіонів, зокрема на рівні державної регіональної політики та її напрямів (наприклад, децентралізації), передбачає врахування специфічних ознак проєкту і власне проєктного підходу, а саме: будь-який об'єкт проєкту є унікальним заходом з певною метою, обмеженим у часі, бюджеті та кадрах.

До переваг проєктного управління можна віднести такі [28, с. 220]:

- проєкт завжди має чітко ідентифіковану кінцеву мету, що дає змогу детально розробити заходи щодо її досягнення;
- декомпозиція діяльності за проєктом до рівня окремих робіт або технологічних операцій дає змогу досить точно визначити склад і кількість необхідних ресурсів;
- календарне планування дає можливість визначити плановану дату початку й закінчення як усього проєкту загалом, так і кожної зі вхідних в нього робіт зокрема, що значно спрощує контроль за ходом виконання проєкту;
- календарне планування дає змогу визначити потребу фінансування проєкту за окремими тимчасовими інтервалами, що дає змогу вибудувати більш сприятливу кредитну лінію;
- декомпозиція проєкту до окремих робіт дає змогу більш точно ідентифікувати ризики проєкту, отже, розробити дієвий план щодо запобігання ризиків та реагування на ті ризики, які є найбільш значущими для проєкту;
- декомпозиція кінцевої мети до підцілей дає змогу виявити роль та місце кожної окремої роботи для досягнення мети всього проєкту, що

може додатково стимулювати її виконавців;

– побудова критичного шляху дає змогу виявити найбільш значущі для проєкту роботи, зміна тривалості яких позначиться на всьому проєкті загалом.



Інструменти досягнення цілей процесу проєктного управління розвитком економіки

Рис. 2.12. Етапи проєктного управління розвитком соціально-економічної системи будь-якого рівня на основі факторів успіху проєктної діяльності

Процес проєктного управління розвитком економіки будь-якої соціально-економічної системи передбачає етапи управління проєктами на основі специфічних рис проєктного менеджменту та ключових факторів успіху проєктної діяльності. Так, до специфічних рис проєктного менеджменту відносяться: орієнтація на досягнення конкретної цілі; орієнтація на результат; чіткість термінів проєкту на кожному етапі виконання; планування використання ресурсів, а не процесу; підготовка прогнозів; різноманітність сфер використання; командний тип виконання. Фактори успіху проєктної діяльності реалізуються поступово на кожній фазі (етапі) управління проєктами, тобто у циклі проєктної діяльності (рис. 2.12).

Згідно з Гарцбурською моделлю [32] загального циклу проєктної діяльності реалізація проєкту має п'ять фаз (етапів): підготовка, структурування, планування, виконання і завершення. Відповідно до змісту проєктного підходу в управлінні, що передбачає «погляд на проєкт як на керовану зміну початкового проблемного стану будь-якої системи (наприклад, держави, регіону, області, муніципального утворення, галузі, організації чи підприємства), що забезпечує досягнення запланованих цілей в умовах чітко визначених часових та ресурсних обмежень» [16], та змісту децентралізації у контексті державного управління як «сукупності правових, організаційних, інституційних, інформаційних заходів, пов'язаних із наданням органам місцевого самоврядування повноважень з виконання управлінських функцій державних органів щодо організації життєдіяльності територіальних громад» [7, с. 6], то процес проєктного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів) на всіх фазах циклу проєктної діяльності реалізується на основі гармонізованих інтересів всіх зацікавлених сторін державного управління і місцевого самоврядування щодо використання територіально-просторових ресурсів.

1. Підготовка – визначаються вимоги до проєкту відповідно до цілей розвитку території чи ОТГ.

2. Структурування – встановлюються цілі і кінцеві результати, на основі чого визначається технологія проєкту, визначаються цільові групи населення, здійснюється інвентаризація соціально-економічного та інституційного потенціалу території.

3. Планування – формулюється календарний план і бюджет проєкту, оцінюються ризики на основі схеми програмування розвитку регіонів (територій чи ОТГ).

4. Виконання – безпосередньо реалізується основна робота проєкту, здійснюється оцінка зі встановленими критеріями, комунікаційний механізм із підприємницькими структурами (інвесторами, донорами), громадськістю, реалізується міжнародне проєктування у напрямку залучення іноземних

інвесторів до планування та програмування розвитку регіонів (територій чи ОТГ), а також проводиться тестування отриманого результату.

5. Завершення – передача замовникові (інвестору, донору) проекту і аналіз якості результату, підготовка звітності виконання проекту для органів місцевого самоврядування, підприємницьких структур, громадськості та інших зацікавлених сторін.

В умовах децентралізації впровадження процесу проектного управління та його інструментів вирішує проблеми соціально-економічного розвитку регіонів та територій України. Зазначимо, що саме процеси децентралізації, які передбачають концентрацію наявних ресурсів конкретної території, громади, міста селища для власного розвитку, дозволяють реалізувати одну з основних вимог проектного управління як однакове бачення процесу виконання проекту. Ці процеси сформулювали напрями застосування інструментів проектного управління, які можуть застосовуватися для оптимізації широкої децентралізації (табл. 2.6). Зазначимо, що напрями й відповідні інструменти проектного управління реалізуються в умовах децентралізації на етапах загального циклу проектної діяльності реалізація проекту, а саме: інституційний – на етапах підготовки та структурування проекту, програмування розвитку регіонів (територій) і міжнародне проектування – на етапах планування та виконання проекту, комунікаційний – на етапі завершення.

Сучасний розвиток національної економіки залежить від секторальних реформ кожної території чи регіону, що дає можливість закріпити систему господарських і соціальних зв'язків між суб'єктами національної економіки. Це зумовило формування нової державної регіональної політики на основі нових підходів управління розвитком економіки. Насамперед, така модель має ґрунтуватися на подальшому процесі децентралізації. Децентралізація є складним процесом, який впливає на сферу адміністративно-територіального устрою держави, систему органів публічного управління, розподілу між ними функцій, повноважень та фінансових ресурсів.

Таблиця 2.6

Напрями процесу проєктного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів) в умовах децентралізації

Напрями	Об'єкти децентралізації територій (регіонів)	Інструменти проєктного управління
Інституційний	<ul style="list-style-type: none"> – застосування нових технологій планування та програмування розвитку територій регіональними та місцевими органами влади; – використання проєктного підходу та технологій залучення неурядових організацій, представників підприємницького сектору, цільових груп населення до процесу стратегічного планування та програмування розвитку територій; – інвентаризація інституційного потенціалу території як першого етапу планування розвитку територій; – цільове залучення коштів підприємницьких структур, міжнародних донорів, іноземних інвесторів для реалізації стратегій та програм розвитку територій 	<p><i>Інструменти з підготовки та структурування проєкту:</i> матриця визначення типу проєкту, інструменти цілепокладання (концепція SMART), формалізація задач проєкту (проєктна заявка), створення організаційної структури проєкту, матриця визначення компетентностей, методи визначення професійних та соціокомунікативних особливостей учасників проєкту, договори участі в проєкті тощо.</p>
Програмування розвитку регіонів (територій)	<ul style="list-style-type: none"> – формування єдиної громадської групи впливу на органи регіональної та місцевої влади; – консолідація законодавчої та нормативно-правової бази для громадськості для здійснення планування розвитку територій; – застосування сучасних методик стратегічного планування та програмування розвитку територій; – використання інструментарію проєктного управління і менеджменту для стратегічного планування та програмування розвитку територій, міст, селищ, громад; 	<p><i>Інструменти з планування та виконання проєкту:</i> інструменти оцінювання ризиків проєкту (SWOT-аналіз), довідник проєктної документації тощо, матриця оцінки якості, методи аналізу витрат, дерево рішень, методи аналізу корисності інформаційної системи, структурний план проєкту (PSP), фізичний і фінансовий план проєкту, календарний бюджет, аналіз силового поля, методи управління змінами, методика роботи з факторами успіху проєктного контролінгу тощо.</p>
Міжнародне проєктування	<ul style="list-style-type: none"> – залучення зацікавлених сторін до стратегічного планування та програмування розвитку територій на рівні міжнародних проєктів; – іноземне інвестування об'єктів, які мають інституційний, інноваційний чи інфраструктурний потенціал у результаті інвентаризації; 	
Комунікаційний	<ul style="list-style-type: none"> – відкрите залучення громадськості, підприємницьких структур та інших зацікавлених сторін до стратегічного планування та програмування розвитку територій, міст, селищ, громад; – залучення до розробки програмних документів розвитку територій, міст, селищ, громад громадських організацій, громадських колегій, забезпечення адресної участі потенційних підприємців-інвесторів, органів влади всіх рівнів (також центральних – вони виконують лише дорадчу роль) тощо. 	<p><i>Інструменти із завершення проєкту:</i> методики комунікації учасників проєкту, моделі комунікації та техніка ведення переговорів, методи накопичення, формалізації, збереження та передачі проєктного досвіду та знань, методи створення ефективних презентацій, методики атестації учасників проєкту тощо.</p>

Джерело: сформовано та доповнено автором на основі [13; 16]

Також супутнім процесом успішної реалізації моделі може стати проєктне управління, за допомогою якого досягається оптимізація використання наявних ресурсів регіонів (територій) задля досягнення конкретної мети їхнього соціально-економічного розвитку. Враховуючи вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, часових та інших обмежень, використання технології проєктного управління на рівні конкретних територій, регіонів, які у результаті децентралізації мають широкі повноваження щодо використання власних ресурсів, стає реальним й ефективним.

За результатами першого етапу децентралізації в Україні у рамках імплементації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні успішно реалізовано сфери реформи: адміністративно-територіальна реформа, розширення повноважень органів місцевого самоврядування – створення об'єднаних територіальних громад (на кінець 2019 року в Україні функціонує 1009 ОТГ з населенням у 11,3 млн людей), фіскальна децентралізація у напрямках фінансування на рівні місцевих бюджетів та державної підтримки (на кінець 2019 році державна фінансова підтримка місцевого та регіонального розвитку становила 20,75 млрд грн, а розмір доходів загального фонду місцевих бюджетів збільшився до 267 млрд грн), реформа державної регіональної політики (розробка Державної стратегії регіонального розвитку на основі моделі державної регіональної політики, де стратегічним курсом визначено людиноцентризм, а основними цілями – формування згуртованої країни в соціальному, економічному, екологічному та просторовому вимірах; підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів; ефективне людиноцентричне багаторівневе врядування).

Доцільність й обґрунтованість застосування проєктного підходу при реалізації цільових програм розвитку регіонів в умовах децентралізації визначається його специфічними рисами та принципів планування, що закладено у процес проєктного планування. Технологія проєктного планування збігаються зі стратегічними напрямами стратегії та програм

регіональної політики відповідно до нової державної регіональної політики: цільова державна підтримка на проблемні території та точки зростання; об'єктами політики визначаються адміністративно-територіальні одиниці і функціональні території; державне інвестування об'єктів «твердої» інфраструктури та м'яких розвиткових проєктів на основі якісної діагностики потенціалів та проблем регіонів та різних типів функціональних територій; реалізація державних програм та проєктів із обов'язковим урахуванням документів просторового планування (Генеральна схема, схеми планування регіонів, схеми планування громад). Відповідно до стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіонів (територій) проєктного управління розвитком соціально-економічної системи будь-якого рівня на основі факторів успіху проєктної діяльності здійснюється у п'ять етапів: підготовка, структурування, планування, виконання і завершення.

Комплексне застосування інструментарію проєктного менеджменту і технології проєктного управління стає доцільним у системі державного управління соціально-економічним розвитком економіки України на національному, регіональному та місцевому рівнях у контексті розпочатої у 2014 році реформи децентралізації. Децентралізація як складний процес передбачає, по-перше, створення такої системи адміністративно-територіального устрою держави, органів публічного управління, де відбувається розподіл функцій, повноважень та фінансових ресурсів між регіонами (територіями); по-друге, концентрацію наявних ресурсів конкретної території, громади, міста селища для власного розвитку. Тому в умовах формування нової державної регіональної політики, яка передбачає подальшу децентралізацію, за допомогою впровадження підходів проєктного управління досягається оптимізація використання наявних ресурсів регіонів (територій) задля досягнення конкретної мети їхнього соціально-економічного розвитку. Також, зазначимо, що саме децентралізація дає можливість реалізувати одну з основних вимог проєктного управління як однакове бачення процесу виконання проєкту.

Насамперед, процес проєктного управління розвитком економіки будь-якої соціально-економічної системи передбачає етапи (фази) проєктної діяльності (підготовка, структурування, планування, виконання і завершення) на основі специфічних рис проєктного менеджменту та ключових факторів успіху проєктної діяльності. Фактори успіху проєктної діяльності реалізуються поступово на кожній фазі (етапі) управління проєктами. Процес проєктного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів) на всіх фазах циклу проєктної діяльності стає дієвим на основі гармонізованих інтересів всіх зацікавлених сторін державного управління і місцевого самоврядування щодо використання територіально-просторових ресурсів.

Так, на етапі підготовки визначаються вимоги до проєкту відповідно до цілей розвитку території чи ОТГ; на наступному етапі структурування встановлюються цілі і кінцеві результати, технологія проєкту, цільові групи населення, здійснюється інвентаризація соціально-економічного та інституційного потенціалу території; фаза планування передбачає визначення календарного плану і бюджету проєкту, оцінювання ризиків у схемі програмування розвитку регіонів (територій чи ОТГ); фаза виконання – імплементація основи проєкту, комунікаційний механізм із підприємницькими структурами (інвесторами, донорами), громадськістю, міжнародне проєктування щодо іноземного інвестування планування та програмування розвитку регіонів (територій чи ОТГ); на етапі завершення здійснюється передача замовникові (інвестору, донору) проєкту і аналіз його якості, підготовка звітності виконання проєкту для органів місцевого самоврядування, підприємницьких структур, громадськості та інших зацікавлених сторін.

У результаті проведеної децентралізації створено умови для впровадження проєктного підходу у механізм соціально-економічного розвитку регіонів (територій). Так, запропоновано напрями застосування інструментів проєктного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів) в умовах децентралізації на етапах загального циклу проєктної діяльності реалізація проєкту, а саме: інституційний – на етапах підготовки та

структурування проекту, програмування розвитку регіонів (територій) і міжнародне проєктування – на етапах планування та виконання проекту, комунікаційний – на етапі завершення.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано результати реалізації державних інвестиційних проєктів та проєктів у межах Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні, результативність реалізації проєктів за кошти Державного фонду регіонального розвитку на регіональному рівні та результати реалізації проєктів соціально-економічного розвитку Запорізької області протягом 2016-2018 років. Визначено основні проблеми та негативні наслідки проєктної діяльності на національному та регіональному рівнях. Аналіз результатів реалізації державних інвестиційних проєктів та проєктів у межах Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні показав, що у 2016 та 2018 роках понад половини державних інвестиційних проєктів реалізовано на незадовільному та частково задовільному рівні, а 58% завдань Стратегії можна вважати не виконаними. Аналіз результативності реалізації проєктів за кошти ДФРР на регіональному рівні протягом 2016-2018 років свідчить про неефективне управління коштами Фонду, не отримання фінансування 48,5% програмами регіонального розвитку, використання коштів Фонду з порушеннями бюджетного законодавства, порушення у сфері публічних закупівель тощо. Аналіз результатів реалізації проєктів соціально-економічного розвитку Запорізької області показав, що, попри завершення та продовження роботи з реалізації 50 проєктів на загальну суму понад 4,4 млрд грн, Запорізька область протягом 2016-2018 років втратила шість позицій у регіональному рейтингу із-за негативної динаміки восьми з дванадцяти напрямів оцінки.

2. Проаналізовано динаміку обсягів та галузеве спрямування проєктів

міжнародної технічної допомоги, які започатковано в Україні за період 2014-2018 років; визначено основні проблеми реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги в Україні; проаналізовано результати виконання державних цільових програм; визначено основні недоліки й проблеми реалізації проєктів в межах виконання державних цільових програм; запропоновано напрями підвищення результативності впровадження системи проєктного управління розвитком національної економіки.

Визначено, що протягом 2014-2018 років обсяги міжнародної підтримки України з боку міжнародних організацій суттєво збільшилися. Надання міжнародної технічної допомоги здійснюється в формі реалізації близько 200 проєктів щорічно, переважна більшість яких започаткована в галузях освіти й науки, урядування, ядерної безпеки, енергетики, національної безпеки та оборони. На думку бенефіціарів зазначена допомога позитивно позначається на соціально-економічному розвитку сфер та регіонів, а результати відповідають визначеним критеріям та їх потребам. Однак при цьому спостерігається низька виконавська дисципліна бенефіціарів щодо подання моніторингових звітів по проєктах.

Аналіз результатів виконання державних цільових програм, що за своєю суттю є комплексом різноманітних проєктів, показав, що вони мають здебільшого формальний характер, характеризуються розпорощеним спрямуванням фінансових ресурсів та незадовільним процесом звітування про отримані результати, не супроводжуються контролем з боку громадськості.

3. Розвинуто напрями застосування інструментів проєктного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів) в умовах децентралізації, які реалізуються на етапах загального циклу проєктної діяльності, а саме: інституційний напрям імплементується на етапах підготовки та структурування проєкту, напрям програмування розвитку регіонів (територій) і міжнародне проєктування – на етапах планування та виконання проєкту, напрям комунікаційний – на етапі завершення.

Список використаних джерел до розділу 2

1. Порядок розроблення та виконання державних цільових програм: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 р. № 106. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-п>.
2. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV. URL: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.
3. Аналітика. Офіційний портал координації міжнародної допомоги України. URL: http://proaid.gov.ua/uk/analytical_reports.
4. Бондар Р., Гончарук О., Пекар В., Прохоренко О., Семеніхін В., Семенюк О., Сорока С. Державне управління: перезавантаження. URL: <https://brdo.com.ua/news/derzhavne-upravlinnya-perezavantazheniya/>.
5. Відносини між ЄС та Україною у фактах та цифрах. URL: https://www.euneighbours.eu/sites/default/files/publications/2019-07/EAP%20FACTSHEET%20UKRAINE_29.06.19_UKR.pdf.
6. Державні цільові програми. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=DerzhavniTsiloviProgrami>.
7. Дробот І.О. Децентралізація державного управління: понятійно-термінологічний аспект. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2016. Вип. 2(16).
8. Живицький Д. В основі проекту Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року знаходиться людина, її потреби та можливості для розвитку. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-osnovi-proektu-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-do-2027-roku-znahoditsya-lyudina-yiyi-potrebi-ta-mozhливosti-dlya-rozvitku-dmitro-zhivickij>.
9. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного фонду регіонального розвитку. Київ: Рахункова палата, 2019. 94 с. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/7-1_2019/Zvit_7-1_2019.pdf.

10. Звіт про результати моніторингу проектів ДФРР 2015-2018 рр., жовтень 2019. URL: <https://drive.google.com/file/d/1HEC1wGaobxRqcu2AQYRnRVJMX3D29AaJ/view>.

11. Зміни до Звіту з оцінки результативності реалізації Стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2020 року та Плану заходів на 2016-2018 роки з її реалізації за 2018 рік. URL: <http://zor.gov.ua/sites/default/files/upload/Зміни%2021032019.pdf>.

12. Інструмент інституційної розбудови TWINNING. URL: <http://dsbt.gov.ua/storinka/instrument-instytucyjnoyi-rozbudovy-twinning>.

13. Інструменти проектного менеджменту для малого та середнього бізнесу. URL: <http://www.alternatyva.in.ua>.

14. Інформація щодо міжнародної технічної допомоги, що надається Україні. За результатами проведеного Мінекономрозвитку моніторингу проектів у другому півріччі 2017 року. Київ: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2018. 41 с. URL: <https://issuu.com/mineconomdev/docs/56c437e7fab084>.

15. Інформація щодо міжнародної технічної допомоги, що надається Україні. За результатами проведеного Мінекономрозвитку моніторингу проектів у першому півріччі 2018 року. Київ: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2018. 53 с. URL: <https://issuu.com/mineconomdev/docs/2018>.

16. Копитько О. Проектний менеджмент як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій в Україні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02\(2\)/Копыtko.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02(2)/Копыtko.pdf).

17. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 грудня 2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/506/10.12.2019.pdf>.

18. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 8 грудня 2017. URL: <https://www.slideshare.net/oleksandrvinnyk/2017-84019312>.

19. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 грудня 2018. URL: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/346/10.12.2018.pdf>.

20. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за 2016 рік. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/07/Reytingova-otsinka-za-2016-rik-prezentatsiyni-materiali.pdf>.

21. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за 2017 рік. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2018/05/Reytingova-otsinka-za-2017-rik-prezentatsiyni-materiali.pdf>.

22. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за 2018 рік. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/05/Reytingova-otsinka-za-2018-rik-prezentatsiyni-materiali.pdf>.

23. Моніторинг стану виконання та реалізації державних інвестиційних проектів. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MonitoringStanuVikonanniaTaRealizatsiiDerzhavnikhInvestitsiynikhProektiv&pageNumber=1>.

24. Моніторингове дослідження «Імплементация Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки». Київ, 2019. URL: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/Brochure_10.12.19_final.pdf.

25. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні. URL: <https://bcrda.gov.ua/dovidkova-informaciya-10-03-45-06-09-2018/>.

26. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України. URL: <http://www.center.gov.ua/blog/item/1873-нова-державна-служба-європейська-модель-належного-управління-для-України>.

27. Принципи та механізми використання інструменту Twinning в

Україні. URL: <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/novini/item/18-twinning>.

28. Продіус О.І., Бойко А.Є. Необхідність проектного менеджменту в сучасних умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 217-221.

29. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегії регіонального розвитку: навч. посіб.. Київ: «К.І.С.», 2010. 276 с.

30. Реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади. URL: <https://rpr.org.ua/groups-rpr/04detsentralizatsiya/>.

31. Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (Пульс). URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/pulse>.

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

33. Список донорів. Офіційний портал координації міжнародної допомоги України. URL: <http://proaid.gov.ua/uk/donors>.

34. Співробітництво з міжнародними організаціями у сфері розвитку і підтримки підприємництва та можливості, які воно дає. URL: <http://www.oblrada.pl.ua/grant/07.pdf>.

35. Технічна допомога Європейської Комісії TWINNING, TAIEХ TWINNING. URL: <https://www.msp.gov.ua/content/tehnichna-dopomoga-evropeyskoi-komisii-twinning-taieх-twinning.html>.

36. Уряд вдосконалив моніторинг проектів міжнародної технічної допомоги. URL: <https://news.dtkr.ua/accounting/reposts/57119>.

37. Федорчак О.В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. *Державне управління: теорія та практика: електрон. наук. фах. журн.* 2006. Вип. 1. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/TEKNOLOGIYA/02-FEDORCHAK.pdf>.

38. EU4BUSINESS: програма підтримки бізнесу в Україні. URL: <https://bc-club.org.ua/bc-club/eu4business-programa-pidtrymky-biznesu-v-ukrajini.html>.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В РОЗРІЗІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Концептуальні основи впровадження проєктного управління національною економікою

Необхідність прискорення поступу України на шляху сталого розвитку, економічного зростання, поєданого з активною соціальною політикою держави, демократизацією всіх складових суспільного життя, потребує формування якісно нової державної регіональної політики. Стратегічною метою цієї політики є створення умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку України, підвищення рівня життя населення і забезпечення додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного її громадянина незалежно від місця проживання, а також поглиблення процесів ринкової трансформації та ефективного використання потенціалу регіонів і подолання депресивного стану окремих територій [31, с. 2].

Нестабільна економічна ситуація в Україні, спричинена суспільно-політичними чинниками, швидкі структурно-економічні зміни у глобальній економіці, спричинені активним впровадженням інформаційних технологій у національній економіці країн світу, зумовлюють пошук нових підходів до управління соціально-економічними процесами в Україні. Застосування традиційних підходів до управління на рівні економічних агентів національної економіки (компаній, підприємств малого і середнього бізнесу, організацій всіх типів і рівнів управління тощо) у нестабільних економічних умовах, що можуть призвести до зниження ефективності діяльності суб'єктів господарювання національної економіки, а надто до кризового стану економіки у цілому.

Тому актуальним у сучасних умовах розвитку національної економіки стає проєктний підхід до управління національною економікою. Проєктне управління можна вважати новим видом «управлінської культури», яка дає можливість виконати перехід від хаосу і спонтанного розвитку «у точках росту» до розвитку цілеспрямованого і планомірного, від окремих проєктів і програм через проєктно-орієнтовані організації і компанії до проєктно-орієнтованого бізнесу і суспільству в цілому, як до великих систем, що розвиваються [13]. Тому важливим вбачається впровадження системи і процесу проєктного управління у загальну державну систему управління соціально-економічним розвитком країни. Використання такого підходу дає можливість сконцентрувати увагу на таких аспектах проєктної діяльності як формування центрів відповідальності за поставлене завдання, тобто проєкт. Крім того, застосування проєктного підходу передбачає зниження рівня ризику діяльності, адже формування і реалізація проєкту передбачає детальне планування розвитку ситуації у майбутньому. Сучасний соціально-економічний розвиток національної економіки України та відповідно необхідність у застосуванні проєктного підходу до управління національною економікою як динамічної системи зумовила, узгоджено з державною економічною політикою, використання системи проєктного управління на основі принципів проєктної діяльності та управління проєктами.

Концепція проєктного менеджменту активно розвивається і використовується у країнах з розвиненою економікою, використовуючи за основу методологію управління проєктами, «проєкт» визначається, насамперед, як «те, що замислюється або планується певним чином» [63] (наприклад, підприємство). За визначенням Інституту управління проєктами США (Project Management Institute) «проєкт» розглядається як якась «задача з певними вихідними даними й очікуваними результатами (цілями), що зумовлюють спосіб її розв'язання» [49]. Більш прикладним, враховуючи специфічні риси, можна вважати визначення «проєкту» як комплексного, неповторюваного, одномоментного заходу, обмеженого часом, бюджетом,

ресурсами, а також чіткими вказівками щодо виконання, розробленими відповідно до потреб замовника» [20]. На нашу думку, на макрорівні проєктне управління національною економікою слід розглядати на основі методології системного підходу. Такий підхід формує застосування проєктного управління на рівні національної економіки як методу управління, що забезпечує цілеспрямованість розвитку складних динамічних багатофункціональних соціально-економічних систем, формує ефективну архітектуру такими системами на основі принципів стратегічного планування та програмування, утворює міжсистемну інтеграцію на основі єдиних специфікацій, технологій, нормативів і стандартів.

Тому, насамперед, формування концептуальних основ впровадження системи проєктного управління національною економікою має базуватися на визначенні головного елементу системи проєктного управління «проєкту» як скоординованого та відповідального виконання зацікавленими сторонами неповторного комплексу науково-дослідних, проєктно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших взаємопов'язаних заходів, призначенням яких є створення затребуваних суспільством унікальних продуктів, послуг або результатів, що забезпечують вирішення поставленої проблеми, яка відповідає стратегічним цілям розвитку чи зростання національної економіки, її регіонів і територій.

При цьому процес проєктного управління передбачає створення ефективної системи управління проєктною діяльністю. Кожна програма системи управління проєктною діяльністю є комплексом взаємопов'язаних (щодо ресурсів, термінів і виконавців) проєктів, які забезпечують досягнення масштабної стратегічної цілі в певній сфері соціально-економічного розвитку відповідної системи [31]. Проєктна діяльність, спрямована на досягнення визначених у проєкті результатів щодо складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості й задоволеності зацікавлених сторін, має спиратися на принципи (табл. 3.1) компетентності, економічності, плановості, зворотного зв'язку, гнучкості, інноваційності та динамічної рівноваги.

Принципи проєктної діяльності

Принцип	Зміст принципу
Компетентність	креативність, відповідальність та старанність виконання дій зацікавлених сторін проєкту
Економічність	створення необхідних умов для виконання проєкту: матеріальних і нематеріальних складових процесу
Плановість	обов'язкове проведення підготовки до процесу виконання проєкту його зацікавленими сторонами, підготовки плану, програм і прогнозів виконання проєкту
Зворотного зв'язку	створення системи моніторингу та проєктної звітності
Гнучкість	використання технології управління змінами проєкту
Інноваційність	інформативність й інтерактивність проєкту
Динамічної рівноваги	швидкість реакції та адаптивність до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі

Джерело: сформовано і доповнено автором на основі [27]

Впровадження системи проєктного управління національною економікою має відповідати та узгоджуватися із системою державного управління, зокрема державної економічної політики. Насамперед, це стосується принципів проєктного управління, які не мають суперечити принципам державної економічної політики України. Принципи проєктного управління мають бути основними положеннями, які слід брати до уваги під час розроблення та реалізації проєкту.

Відповідно до визначення проєктного управління як діяльності, спрямованої на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, ресурсами, а також якості кінцевих результатів проєкту (документованих, наприклад, у технічному завданні), то загальними його принципами вважаються цілеспрямованість, системність, комплексність, забезпеченість, пріоритетність й економічна безпека заходів [57, с. 13-14].

У загальному, державну економічну політику варто розглядати як «концентровану, науково обґрунтовану діяльність держави щодо цілеспрямованого керування функціональним розвитком економіки на макро- і мікрорівні з метою забезпечення загального добробуту в країні».

Державну економічну політику також можна розглядати як «механізм використання інструментів регулювання для досягнення національних інтересів» [22]. Зауважимо, що на думку професора В. Лагутіна [32], теорія державної економічної політики становить ядро сучасної концепції державного регулювання національної економіки і соціально-економічного реформування суспільства. Відповідно до концепції формулюється й модель державного управління, що забезпечує вибір політико-економічного рішення залежно від поточних і перспективних умов розвитку. Підкреслимо, що відповідно до теоретико-методологічної позиції автора «мета державної економічної політики пов'язана з бажаним майбутнім станом об'єкта, якого намагається досягнути суб'єкт» [22, с. 9]. Мета проєктного управління також полягає у чіткому визначенні майбутнього стану проблеми.

У процесі реалізації державою економічної політики і безпосереднього впливу на соціально-економічну систему суб'єкт (зацікавлена сторона) використовує різноманітні принципи, функції і методи досягнення цілей. Проєктне управління у цьому випадку є дієвим методом досягнення певного рівня розвитку національної економіки, визначеного як мета або стратегічне бачення обраною державною економічною політикою відповідно до стратегії економічного розвитку країни.

Таблиця 3.2

Принципи державної економічної політики України

Принципи державної економічної політики	Зміст принципу
Науковість	Наукова обґрунтованість державної економічної політики зумовлюється тим, наскільки повно в ній ураховано вимоги об'єктивних економічних законів, механізм їхньої дії відособлено від інтересів окремих партій та їхніх лідерів.
Комплексність (системність)	Здійснення економічних заходів, урахування механізму взаємодії базису і надбудови, економіки та соціальної сфери для отримання бажаних результатів.
Реалізм	Встановлення співвідношення цілей та засобів їхньої реалізації, реальна оцінка наявного економічного потенціалу. Економічна політика базується на принципі «витрати — випуск».
Принцип конкретно-історичного підходу	Розроблення економічної політики відповідно до конкретного етапу розвитку національної економіки і держави.
Альтернативність	Врахування різних варіантів економічного розвитку країни.

	Орієнтація державної економічної політики на першочергове розв'язання окремих проблем чи на захист інтересів певних сфер.
Орієнтація на заплановану довгострокову мету	Визначення основного напрямку, форм і методів її досягнення стратегічної мети. Державна економічна політика розглядається як наукова розробка на основі пізнаних економічних законів, програми соціально-економічного розвитку країни на відповідний період та її цілеспрямованої реалізації на макро- і мікрорівні.
Досягнення балансу груп інтересів	Державна економічна політика відповідно до чинного законодавства реалізує і забезпечує діяльність всіх суб'єктів господарювання всіх форм власності й суб'єктів рівнів управління.

Джерело: сформовано і доповнено автором на основі [22; 32]

У сучасних умовах розвитку національної економіки принципи державної економічної політики (табл. 3.2) та принципи проектного управління національною економікою узгоджуються з ключовими принципами стратегії економічного розвитку України.

У запропонованому проєкті Стратегії сталого розвитку України до 2030 року такими принципами визначено захист прав людини, верховенство права, належне врядування, участь громадськості, участь представників бізнесу та соціальних партнерів, інтеграція політики та управління, солідарність всередині поколінь і між поколіннями, використання найкращих з наявних знань, принцип запобігання, принцип «користувач платить», принцип «забруднювач платить» [47]. Ці принципи визначають не лише особливості здійснення проектної діяльності, а також потенційні сфери чи об'єкти такої діяльності.

На рисунку 3.1 представлено порядок узгодженості групи принципів державної економічної політики з відповідною групою принципів проектного управління: системність, комплексність, цілеспрямованість, забезпеченість, пріоритетність й економічна безпека заходів. Узгодженість вимагає відповідності і реалізації у принципах проектного управління принципів державної економічної політики.

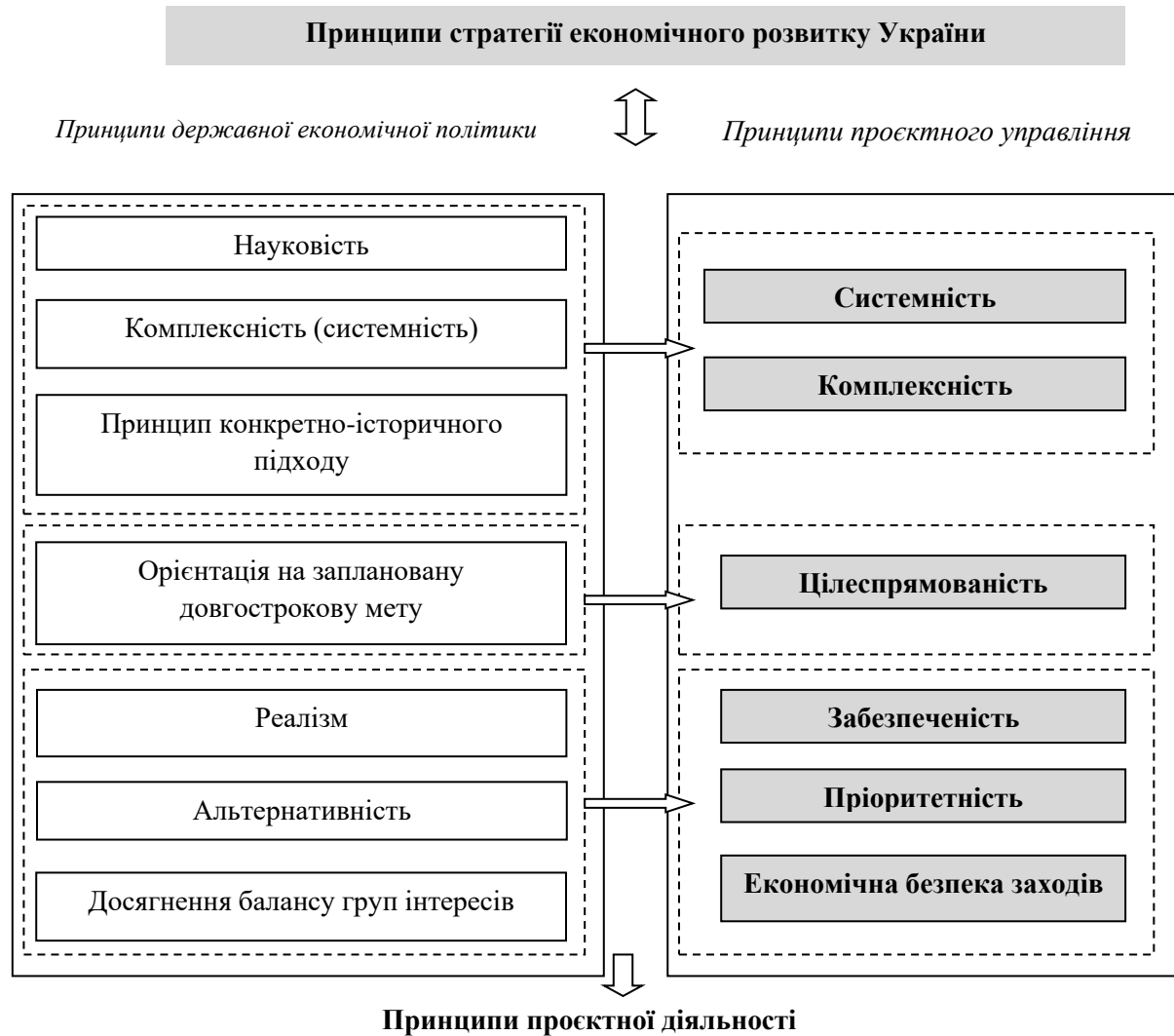


Рис. 3.1. Порядок узгодженості принципів державної економічної політики з принципами проєктного управління [розроблено автором]

Успішне впровадження системи проєктного управління національною економікою України спирається на концепцію, яка містить базові положення суб'єктно-об'єктних зв'язків системи проєктного управління національною економікою. Так, на рисунку 3.2 запропоновано концепцію, яка відповідно до чинної державної економічної політики України та стратегічної мети Стратегії сталого розвитку України, визначає головну мету впровадження системи проєктного управління національною економікою України – досягнення цілеспрямованого і планомірного соціально-економічного зростання національної економіки України, формування «точок зростання» в

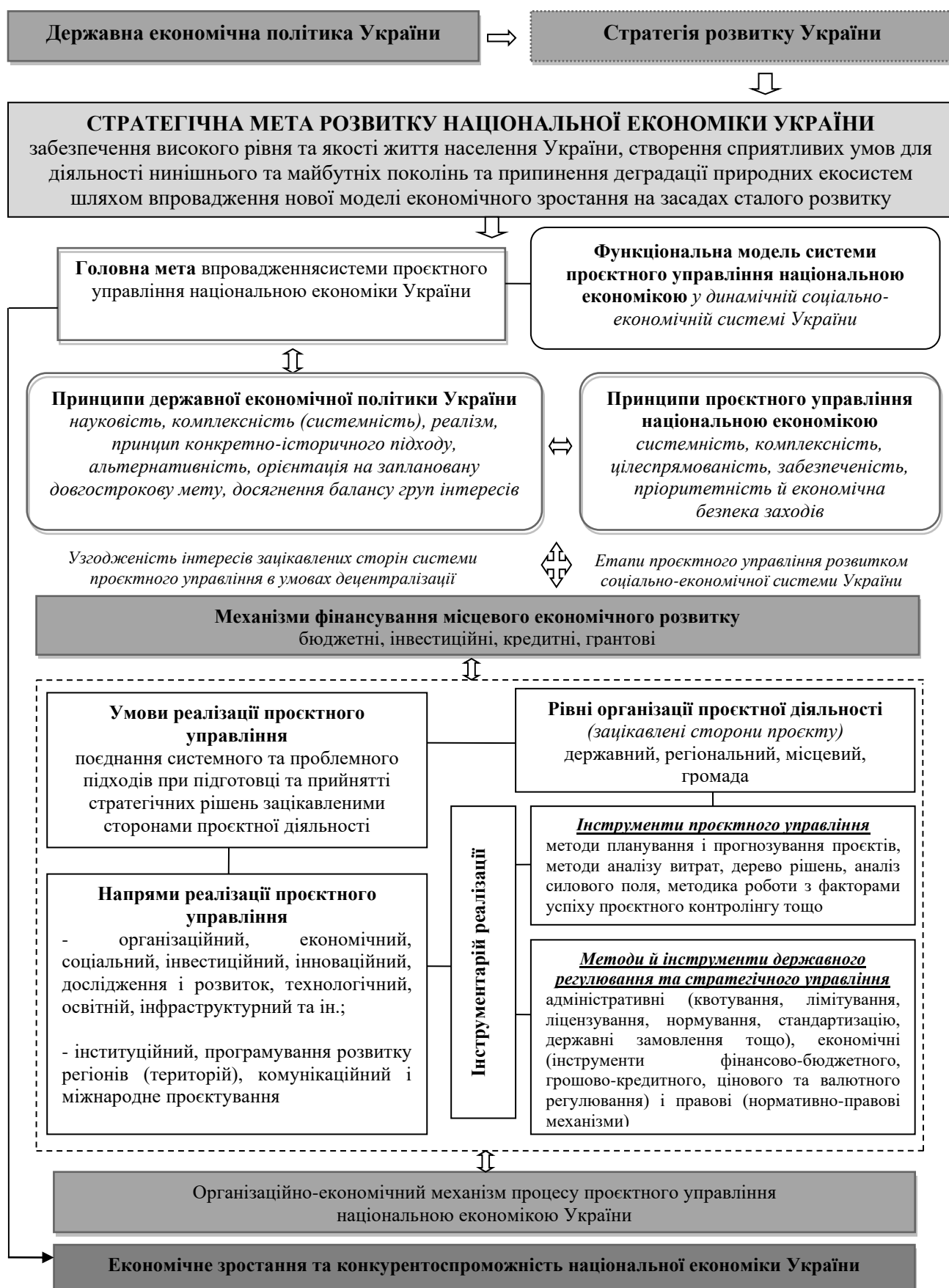


Рис. 3.2. Концепція впровадження проектного управління національною економікою України

економіці країни на місцевому і регіональному рівнях у майбутньому і умов для такого формування на основі раціонального й ефективного управління цілеспрямованими змінами у складних багатопараметричних і багатофункціональних системах національної економіки за допомогою центрів відповідальності за поставлене завдання, тобто проєкт. За допомогою дієвої концепції досягається бажаний (запланований) рівень економічного зростання та конкурентоспроможності національної економіки України. Головна мета реалізується через взаємозв'язки функціональної моделі системи проєктного управління національною економікою у динамічній соціально-економічній системі України.

Процес імплементації проєктного управління національною економікою України на загальних принципах державної економічної політики України і проєктного управління національною економікою здійснюється на етапах проєктного управління розвитком соціально-економічної системи України – підготовка, структурування, планування, виконання і завершення – на основі принципу узгодженості гармонізованих інтересів зацікавлених сторін системи проєктного управління в умовах децентралізації. Узгодженість згідно з умовами децентралізації передбачає чіткі механізми фінансування на рівні місцевих бюджетів та державної підтримки реалізації проєктів.

Імплементація проєктного управління національною економікою України здійснюється в умовах і під впливом факторів сучасного соціально-економічного стану національної економіки України та конкурентного бізнес-середовища на основі системного та проблемного підходів у процесі підготовки та прийняття стратегічних рішень зацікавленими сторонами проєктної діяльності.

На інституціональному рівні система проєктного управління національною економікою має спиратися на проблемний підхід у процесі підготовки та прийняття стратегічних рішень зацікавленими сторонами проєкту. Оскільки проєкт скерований на зміну початкового проблемного

стану будь-якого параметру національної економіки як динамічної соціально-економічної системи, то використання саме такого підходу обґрунтоване.

Пояснимо, що на рівні організації проєктної діяльності органами управління всіх рівнів (державного, регіонального, місцевого чи громади) проблемний підхід передбачає розробку (конструювання) варіантів рішення, моделювання і програвання (імітацію) наслідків їх реалізації, розробку сценаріїв. При цьому органи влади мають відігравати другорядну роль – роль організатора, а громадськість – основну роль. Визначальним для реалізації проблемного підходу є консультації із зацікавленими сторонами, яких стосується рішення на початкових етапах його вироблення, до того, як були сформульовані цілі й визначені засоби її досягнення. Якщо зацікавлені сторони правильно визначені і були включені в постановку цілей і розробку засобів на самому початку процесу проєктного управління, їх ресурс буде використаний для реалізації рішення. Завдання – зробити ці внески сторін легітимними [31, с. 5].

Напрями реалізації проєктного управління, насамперед, визначаються потребами національної економіки, соціально-економічним становищем країни та її конкурентоспроможність на світових ринках. Так, ключовими напрямками проєктного управління можуть бути:

- 1) організаційний – передбачає проєктну діяльність щодо реформування підприємств, реалізацію концепції нової системи управління, створення нової організації чи реалізацію міжнародного проєктування;
- 2) економічний – стосується проєктів економічної сфери розвитку країни, наприклад проєктів з приватизації підприємств, розбудови аудиторської чи податкової систем тощо;
- 3) соціальний – стосується проєктів соціальної сфери розвитку країни, наприклад реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціальний захист незабезпечених верств населення, охорони гендерної рівності, міжнародних і національних проєктів з подолання наслідків стихійних лих і соціальних струсів тощо;

- 4) інвестиційний – стосується проєктів сфери будівництва, виробництва, реконструкції тощо;
- 5) інноваційний – передбачає реалізацію взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування науково-технічних розробок, освоєння нових видів продукції, послуг, впровадження новітніх технологій та новацій;
- 6) дослідження і розвиток – стосується проєктів науково-дослідної сфери розвитку країни, наприклад розробка нового продукту, дослідження у галузі будівельних конструкцій чи розробка нової інформаційно-керуючої системи тощо;
- 7) технологічний – стосується проєктів сфери інформаційних технологій розвитку країни, наприклад впровадження бізнес-технологій на сучасному підприємстві тощо;
- 8) освітній – стосується проєктів освітньої сфери розвитку країни, наприклад запровадження дистанційної форми навчання, підвищення кваліфікації працівників закладів освіти тощо;
- 9) інфраструктурний – стосується проєктів розвитку інфраструктури країни, наприклад проєктування або будівництво мостів, стадіонів, доріг тощо.

Також підкреслимо, що в умовах децентралізації концепція впровадження системи проєктного управління національною економікою України передбачає напрями процесу проєктного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів), як інституційний, програмування розвитку регіонів (територій), комунікаційний і міжнародне проєктування.

На кожному з напрямів та етапах проєктного управління згідно з концепцією використовуються дві групи інструментів та методів, а саме: 1) ті, що пов'язані з проєктною діяльністю і 2) ті, що стосуються системи державного управління і регулювання економіки країни. Так, до першої групи відносяться такі інструменти як методи планування і прогнозування

проектів, методи аналізу витрат, дерево рішень, аналіз силового поля, методика роботи з факторами успіху проектного контролінгу тощо. До другої групи – адміністративні (інструменти і механізми квотування, лімітування, ліцензування, нормування, стандартизацію, державні замовлення тощо), економічні (інструменти фінансово-бюджетного, грошово-кредитного, цінового та валютного регулювання) і правові (нормативно-правові механізми із забезпечення функціонування суб'єктів національної економіки на ринку нормативних актів).

Система проектного управління національною економікою України забезпечується організаційно-економічним механізмом процесу проектного управління національною економікою України, який містить архітектуру економіко-структурних зв'язків системи управління проектною діяльністю і системи державного управління.

Система проектного управління та спеціальні інструменти проектною діяльністю мають стати ефективним засобом досягнення сталих тенденцій динамічного соціально-економічного розвитку України та її регіонів. Оскільки проект спрямований на реалізацію змін будь-якої соціально-економічної системи, то застосування методології проектного управління на рівні національної економіки в умовах нестабільності стає актуальним.

Отже, відповідно до концепції проектного менеджменту з практичної точки зору проект визначається як комплексний, неповторюваний, одномоментний захід, обмежений часом, бюджетом, ресурсами, а також чіткими вказівками щодо виконання, розробленими відповідно до потреб замовника. За допомогою проекту вирішуються унікальні проблеми, які вимагають виняткового вирішення, що не має аналогів. Зауважимо, що на рівні національної економіки метод проектного управління як певної управлінської культури варто застосовувати на основі системного та проблемного підходів у процесі підготовки та прийняття стратегічних рішень зацікавленими сторонами проекту.

Концептуальними положеннями, які мають бути покладені у

концепцію впровадження системи проектного управління національною економікою України, вважаємо ті, що визначають систему управління на рівні держави – державної економічної політики, а також на рівні організації (виконавця чи замовника конкретного проекту) – проектної діяльності та проектного менеджменту.

Відповідно, такі положення мають керуватися принципами державної економічної політики та принципами проектної діяльності та проектного менеджменту (управління проектами). Ці групи принципів мають узгоджуватися та відповідати принципам задекларованої стратегії економічного розвитку України. Водночас, ключові принципи та цілі визначають стратегії визначають не лише особливості здійснення проектної діяльності, а також потенційні сфери чи об'єкти такої діяльності. Проектна діяльність розуміється як діяльність, що спрямована на досягнення визначених у проекті результатів щодо складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості й задоволеності зацікавлених сторін.

Успішне впровадження системи проектного управління національною економікою України спирається на концепцію, яка містить базові положення суб'єктно-об'єктних зв'язків системи проектного управління національною економікою. Так, згідно із запропонованою концепцією головною метою впровадження проектного управління соціально-економічним розвитком системи на рівні національної економіки України визначено досягнення цілеспрямованого і планомірного соціально-економічного зростання національної економіки України, формування «точок зростання» в економіці країни на місцевому і регіональному рівнях у майбутньому і створення умов для такого формування на основі раціонального й ефективного управління цілеспрямованими змінами у складних багатопараметричних і багатофункціональних системах національної економіки за допомогою центрів відповідальності за поставлене завдання, тобто проект.

3.2. Організаційно-економічний механізм реалізації проєктів розвитку національної економіки

Проєкти розвитку національної економіки спрямовані на чітке визначення й управління інвестиціями, зміну усталених процедур у державному секторі, концентрацію ресурсів суспільства з метою досягнення стратегічних цілей модернізації чинного господарського механізму. Національні проєкти є основою для здійснення економічних реформ, що підвищує важливість ефективної їх реалізації, яка, в свою чергу, залежить від доцільності економічних та організаційно-адміністративних важелів та методів, за допомогою яких здійснюється регулювання організаційно-технічних, виробничо-технологічних, фінансово-економічних процесів та відносин з метою ефективного впливу на кінцеві результати проєктної діяльності. Актуальність розгляду основних складових елементів організаційно-економічного механізму реалізації проєктів розвитку національної економіки обумовлена постійно зростаючою важливістю проєктного управління з огляду на високий потенціал технології проєктного менеджменту щодо забезпечення досягнення цілей всеосяжного розвитку національної економічної системи.

Організаційно-економічний механізм розглядається як система організаційних та економічних важелів, інструментів, чинників, відповідних структур, регуляторів та методів управління, спрямовану на досягнення певних результатів.

Розгляд результативності функціонування окремих елементів організаційно-економічного механізму реалізації проєктів розвитку національної економіки слід здійснювати відповідно до кожного окремого етапу їх життєвого циклу. Наразі існує декілька класифікацій етапів життєвого циклу проєкту, серед яких найбільш поширеними є методика Європейської комісії та Всесвітнього банку. Але, на наш погляд, більш вдалим є підхід до структуризації життєвого циклу проєктів розвитку

національної економіки, запропонований колективом вітчизняних авторів, в межах якого дослідники виокремлюють етапи ініціювання, планування, ресурсного забезпечення, втілення та завершення [14, с. 13].

На етапі ініціювання проекту відбуваються: ідентифікація наявності проблеми, перешкод і можливостей розвитку; врахування пріоритетів національної (регіональної) політики і стратегій донорських організацій; розробка ідеї проекту; створення основи проектної команди; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища проекту. Результатом виконання зазначених робіт повинні бути санкціонування проекту відповідними органами центральної або місцевої державної влади, визначення напрямів роботи проектної команди, визначення кола завдань та існуючих обмежень, оцінка соціальної та економічної доцільності здійсненності проекту.

На цьому етапі реалізації проектів використовують як організаційні, так і економічні інструменти, як то: визначення проблеми, яку хоче вирішити за допомогою реалізації проекту бенефіціар (ініціатор проекту, отримувач коштів), визначення (створення) координатора заходів зі співробітництва між учасниками проекту (проектного офісу), розподіл повноважень і відповідальності, фіксування обмежень та базових вимог проекту, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації проекту (рис. 3.3). Основними документами ініціювання проекту є Заявка на розгляд ініціативи та Статут проекту, який затверджує спонсор проекту.

Бенефіціарами проектів розвитку національної економіки є центральні та місцеві органи виконавчої влади, недержавні та громадські організації, університети, дослідницькі центри, торгово-промислові палати тощо. Наразі національна система управління та контролю за виконанням національних проектів включає: національний орган управління – Міністерство економічного розвитку і торгівлі, національний контрольно-контактний пункт – Міністерство фінансів України та Державна аудиторська служба, представника України в групі аудиторів – Рахункова палата та національний контактний пункт – профільне міністерство з реалізації проекту.

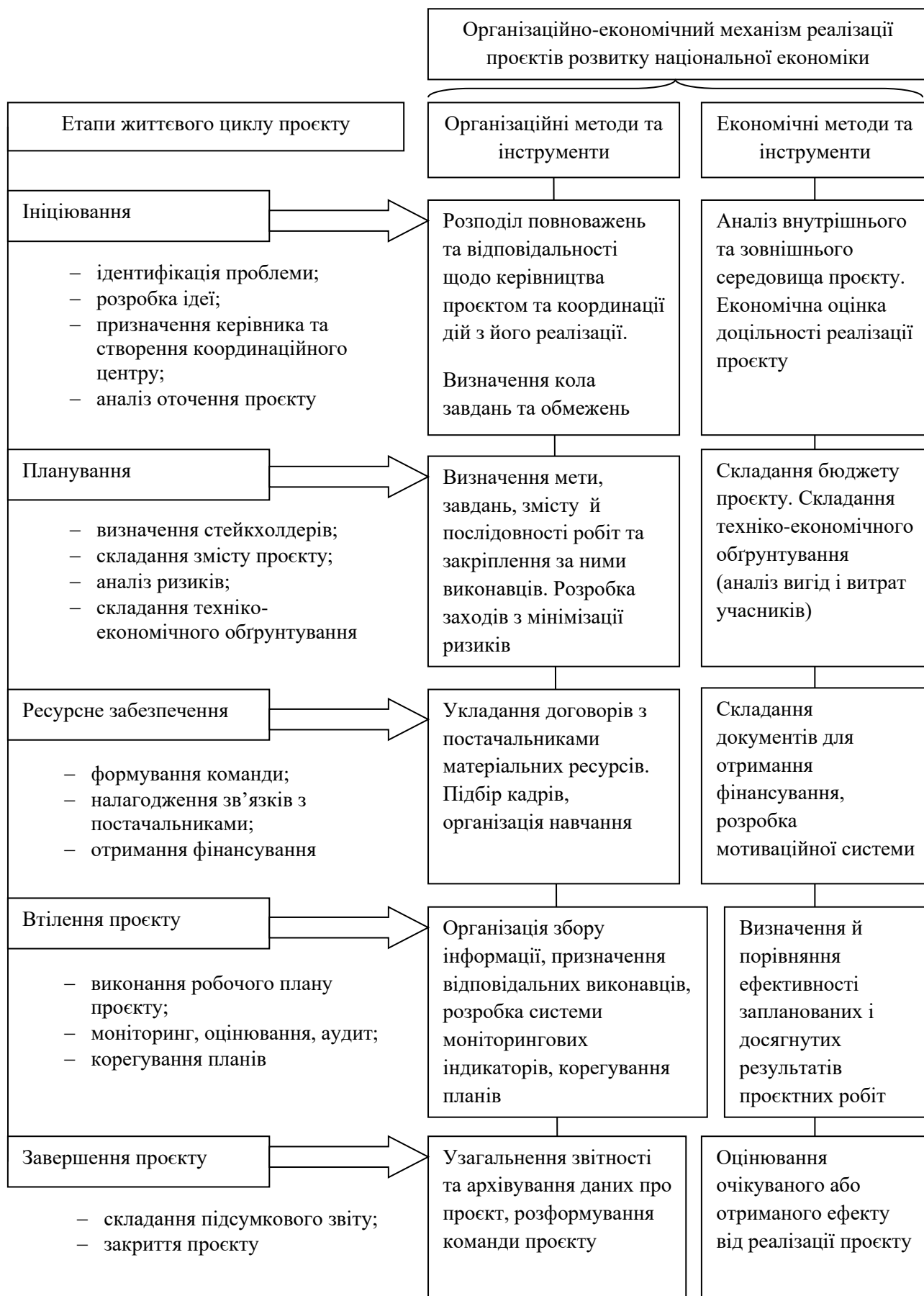


Рис. 3.3. Методи та інструменти організаційно-економічного механізму реалізації проєктів розвитку національної економіки [складено автором]

Мінекономрозвитку забезпечує ефективне функціонування національної системи управління та контролю за виконанням національних проєктів, координацію співробітництва між учасниками проєкту, залучення Держаудитслужби з питань організації та проведення перевірок витрат у межах проєктів. Мінфін та Держаудитслужба відповідають за формування відкритого переліку незалежних аудиторів, які можуть бути залучені до перевірки витрат за проєктами в межах програм, надання допомоги у проведенні відповідних навчань і тренінгів незалежних аудиторів. На сьогодні обрано 33 аудиторські компанії, які налічують 147 аудиторів достатньої кваліфікації для проведення перевірок витрат проєктів у межах програм транскордонного співробітництва. Рахункова палата бере участь у розробленні процедур групи аудиторів і стратегії аудиту та надає підтримку у проведенні аудиту в межах програм [30].

Проєктні офіси здійснюють розробку пропозицій щодо реалізації проєктів, аналітичну та комунікаційну підтримку, залучення експертів та надання методологічної підтримки, організацію діяльності робочих груп, проведення публічних заходів та обговорень реалізації проєктів з громадськістю, органами державної влади, бізнес-організаціями, донорами та іншими зацікавленими особами, розробку і підтримку системи моніторингу результатів реалізації проєктів розвитку. Проєктні офіси успішно працюють при Міністерстві фінансів України, Міністерстві оборони України, Міністерстві розвитку громад та територій України, Міністерстві інфраструктури України, Міністерстві розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Міністерстві юстиції України, Міністерстві внутрішніх справ України, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, Міністерстві енергетики та захисту довкілля України.

Однак на результативність проєктних офісів негативний вплив наразі здійснює низка чинників, серед яких: недостатній обсяг повноважень, невизначена відповідальність, проблеми у горизонтальній взаємодії та комунікації, складності запровадження проєктного підходу в сталу систему

публічного адміністрування, відсутність у працівників проєктного офісу досвіду роботи в органах виконавчої влади.

На початку етапу планування визначають коло потенційних учасників проєкту – партнерів, виконавців, інвесторів, зацікавлених сторін. Потім проєктна команда складає зміст проєкту, що передбачає визначення мети, завдань, структури робіт і закріплення за ними виконавців. Після виявлення можливих ризиків реалізації проєкту та розробки заходів з їх мінімізації складають техніко-економічне обґрунтування бюджету проєкту, яке повинно містити аналіз вигід та витрат усіх суб'єктів, на яких вплине впровадження проєкту. По завершенні фази планування повинні бути визначені: повний обсяг робіт та операцій за проєктом, ресурси та послідовність дій, розклад та вартість здійснення проєкту, можливі ризики.

Серед чинних недоліків та проблем здійснення планування національних проєктів можна зазначити:

- нестачу кваліфікованих кадрів державних установ для якісної розробки техніко-економічного обґрунтування проєктів у розрізі аналізу вигід та витрат, прогнозування впливу результатів проєкту на довкілля, підготовки технічного рішення;
- нестачу методичних напрацювань з дослідження особливостей аналізу державних інвестиційних проєктів;
- відсутність стратегічного бачення потреб в державних інвестиціях на рівні головних розпорядників та на загальнодержавному рівні;
- недосконалу координацію між різними механізмами фінансування державних інвестиційних проєктів та відсутність стратегічних вимірюваних орієнтирів розроблення та планування проєктів [53].

На етапі ресурсного забезпечення керівник проєкту визначає тип та кількість ресурсів (людських, матеріальних, нематеріальних) для виконання кожної операції. Здійснюють остаточне формування проєктної команди та проводять навчання персоналу проєкту з залученням експертів з проєктного менеджменту, консалтингових організацій тощо. Після оцінки ресурсів

визначають з яких джерел і на яких умовах можна отримати фінансування. У якості джерел залучення коштів для фінансування проєктів розвитку національної економіки можуть виступати державні бюджети (центрального, місцевого), інвестиційні кошти державних підприємств, кредити банків та міжнародних організацій, гранти.

У випадку реалізації національних інвестиційних проєктів Головний розпорядник проводить державну експертизу техніко-економічного обґрунтування проєкту. Проєкти, які пройшли перевірку в Мінекономіки потрапляють на конкурс, під час якого Міжвідомча Комісія, яка складається з міністрів та депутатів, голосує за їх фінансування. Поширеною міжнародною практикою є фінансування проєктів місцевого економічного розвитку за рахунок податкових надходжень до бюджету міста. Однак вітчизняні реалії демонструють обмежені можливості використання цього механізму через високий рівень фінансової централізації та обмеження фіскальних повноважень адміністративно-територіальних одиниць. Також до бюджетних механізмів фінансування проєктної діяльності відносять: продаж і оренду комунального майна, місцеві й державні цільові програми, регіональні угоди щодо соціально-економічного розвитку.

У межах державної фінансової підтримки місцевим бюджетам об'єднаних територіальних громад Уряд надає субвенції з державного бюджету для створення й модернізації їхньої інфраструктури шляхом нового будівництва, реконструкції, капітального ремонту об'єктів інфраструктури комунальної форми власності. Порядок розробки, погодження й фінансування проєктів за рахунок коштів субвенції з державного бюджету визначено постановою Кабінету Міністрів України від 16.03.2016 № 200 [6]. Для отримання фінансування органам місцевого самоврядування необхідно розробити цільовий проєкт за затвердженою Мінрегіоном формою [8].

Відповідно до інформації, розміщеної на сайті Мінекономрозвитку, наразі в Україні здійснюється 77 державних інвестиційних проєктів, загальна сума фінансування яких становить 199 288 753,80 тис. грн, при цьому лєвова

частка фінансування припадає на проєкти, що виконують в галузях транспортної інфраструктури та охорони навколишнього середовища (50,5 та 26,6% від загальної суми відповідно) [41]. Узагальнена інформація щодо кількості й обсягів фінансування проєктів розвитку на рівні територіальних одиниць відсутня.

Інвестиційними механізмами фінансування національних проєктів є: корпоратизація комунальних підприємств (залучення додаткових надходжень шляхом передання корпоративних прав на унітарне комунальне підприємство приватним інвесторам); компенсація впливу (зобов'язання забудовників компенсувати негативний вплив нової забудови на стан довкілля у вигляді відрахувань до бюджету міста) та державно-приватне партнерство (співробітництво між органами влади та приватними підприємствами з метою реалізації інфраструктурних проєктів).

За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2020 на засадах державно-приватного партнерства укладено 187 договорів, з яких реалізується 52 договори (34 – договорів концесії, 16 – договорів про спільну діяльність, 2 – інші договори) (рис. 2), 135 договорів не реалізується (4 договори – закінчено термін дії, 18 договорів – розірвано, 113 договорів – не виконується). Отже, використання механізму державно-приватного партнерства як засобу фінансування проєктів розвитку можна вважати недостатнім, з огляду на те, що реалізуються лише 28% від укладених договорів. Статистична інформація щодо обсягів використання корпоратизації комунальних підприємств та компенсації впливу відсутня.

Серед кредитних механізмів можна виокремити: використання облігаційних позик (залучення фінансових ресурсів шляхом емісії облігацій місцевими органами влади), безоблігаційні позики (залучення фінансових ресурсів від комерційних банків та інших фінансових інституцій на умовах платності, строковості й поворотності), кредити міжнародних фінансових організацій (характеризуються пільговими умовами кредитування та цільовим призначенням коштів), державні гарантії (зобов'язання органів

влади щодо повного або часткового погашення основної суми боргу чи процентних виплат у разі неплатоспроможності суб'єкту господарювання).

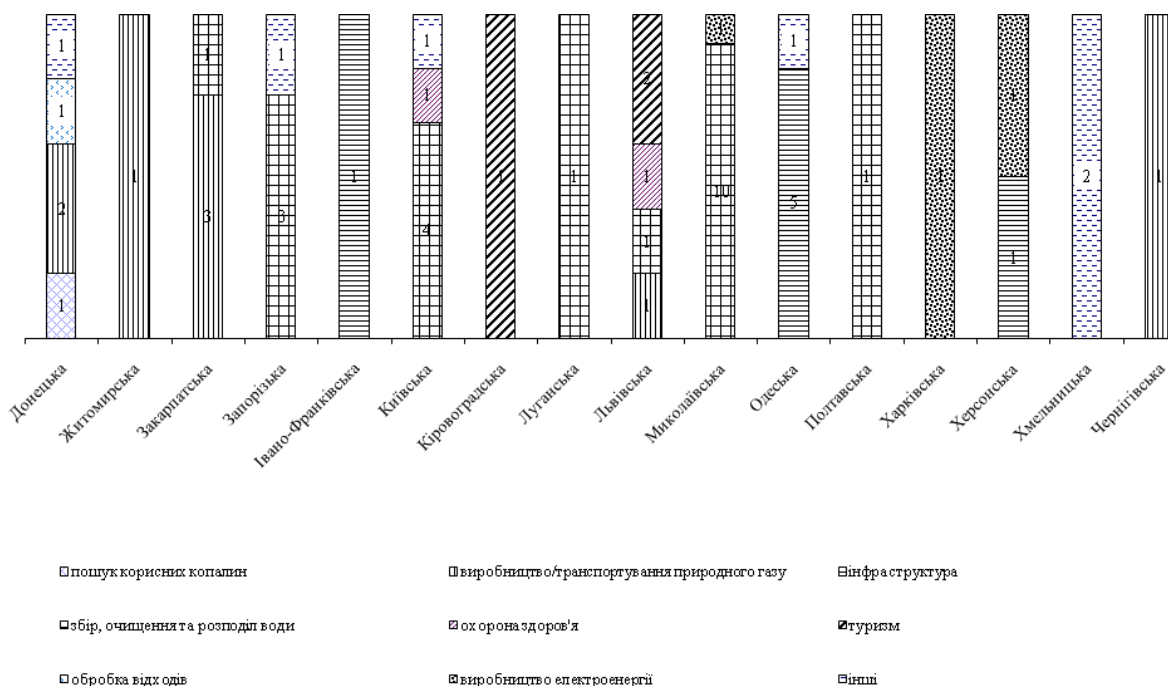


Рис. 3.4. Договори, укладені на засадах державно-приватного партнерства, які реалізуються станом на 01.01.2020 р. [51]

Наразі в Україні за рахунок безоблігаційних позик формується менше 5% доходів місцевих бюджетів, що майже в три рази менше, ніж у країнах ЄС [34, с. 19], облігаційні позики не використовують.

Відповідно до інформації, розміщеної на сайті Мінекономрозвитку, в Україні започатковано вісім інвестиційних проєктів, що реалізуються за кредити, залучені державою або під державні гарантії. Загальна орієнтовна вартість проєктів становить понад 112 млрд грн, кредиторами є Експортно-імпорتنний банк КНР, Уряд Японії, Японське агентство міжнародного співробітництва (JICA), Американська корпорація приватних закордонних інвестицій (OPIC) і Central Storage Safety Project Trust, Уряд Республіки Польща, Уряд Угорщини, Угорський Експортно-Імпорتنний Банк, Уряд Французької Республіки. Проєкти реалізуються в галузях дорожньої інфраструктури (3), поводження з ядерними відходами (1), водопостачання, каналізації (1), закупівлі сільськогосподарської продукції (1), розбудови

підрозділів охорони кордону (1), створення єдиної системи авіаційної безпеки та цивільного захисту в Україні (1) [42].

Інформацію по проєктах, які реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових організацій (МФО) в достатньо повному обсязі надано на офіційному державному порталі «IFIs projects». Наведена на сайті статистика свідчить про переважання таких проєктів в галузях постачання електроенергії та транспорту. При цьому найбільш крупними кредиторами є Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський Інвестиційний Банк (рис. 3.5).

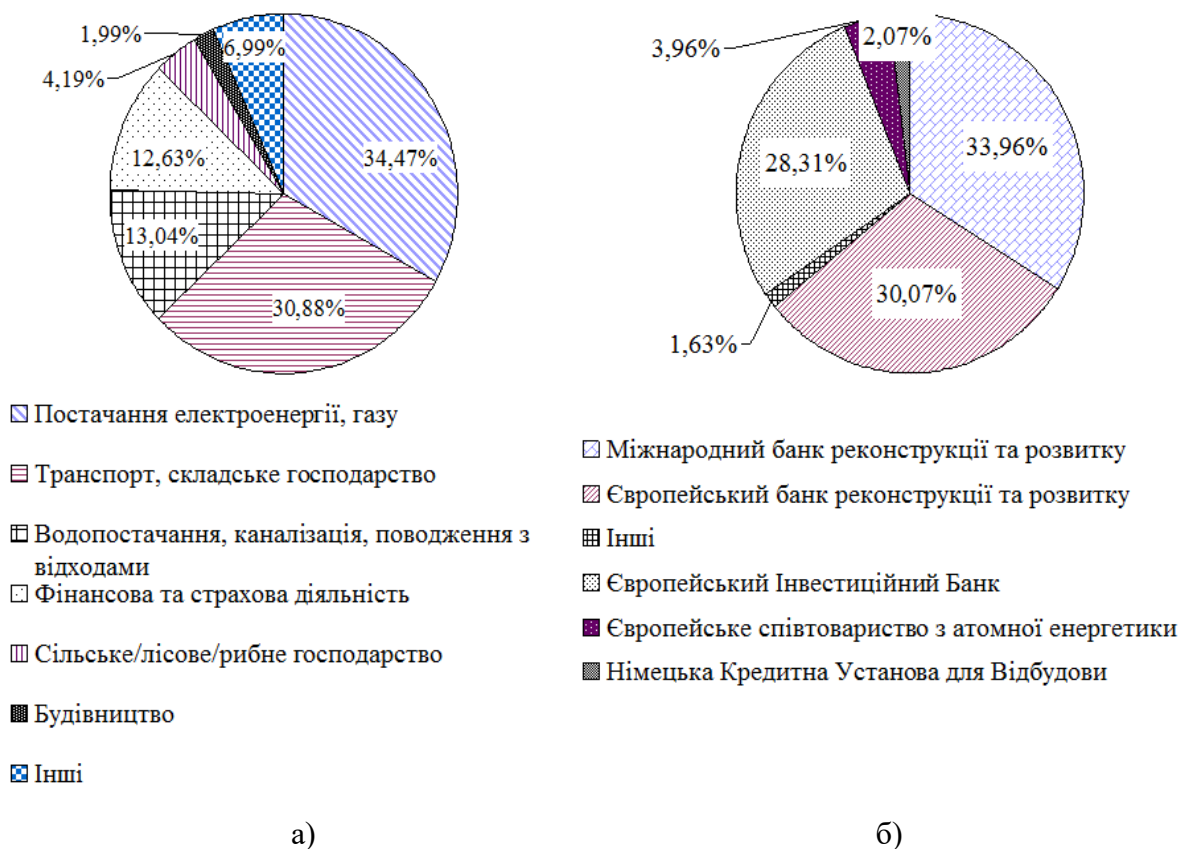


Рис. 3.5 Структура фінансування МФО проєктів розвитку за галузю реалізації (а) та кредиторами (б) [52]

Грантовими механізмами фінансування проєктів розвитку є: міжнародна допомога (надання донорами ресурсів на безоплатній та безповоротній основі для вирішення пріоритетних завдань розвитку), гранти міжнародних донорських організацій (надання ресурсів у вигляді безповоротної фінансової допомоги, благодійних внесків та пожертв, що

мають цільове спрямування), корпоративна соціальна відповідальність (добровільні ініціативи приватних підприємств з реалізації соціальних ініціатив та фінансування окремих потреб місцевого економічного розвитку) та ендаумент (створення цільового фонду, кошти якого використовують у некомерційних цілях).

Проекти міжнародної допомоги наразі є найбільш чисельними: станом на кінець 2019 року Мінекономрозвитком було зареєстровано 455 проєктів. Найбільшими донорами для України є Сполучені Штати Америки (2,2 млрд дол. США), Європейський Союз (470 млн дол. США), Німеччина (345 млн дол. США) та Канада (141 млн дол. США). Левова частка коштів міжнародної допомоги виділена на ядерну безпеку 45% (2,6 млрд дол. США), національну безпеку та оборону – 24% (1,4 млрд дол. США), урядування та громадянське суспільство – 8% (447 млн дол. США), відновлення Донбасу та ВПО – 6% (364 млн дол. США) [43]. Допомога надається у вигляді майна, робіт чи послуг, інтелектуальної власності, а також фінансових ресурсів.

Проекти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) наразі впроваджують 83% вітчизняних компаній. Найбільш поширеними напрямками їх реалізації є: політика розвитку і поліпшення умов праці (76%), благодійна допомога (50%), допомога воїнам АТО й мешканцям зони АТО (30%). Близько 50% компаній мають стратегію розвитку КСВ та впровадили її у корпоративне управління. Найкращими проєктами КСВ у 2019 році визначено: проєкт «Екошкола» від АТ «Фармак» з формування знань та навичок школярів щодо розробки екологічних проєктів, проєкт Будівельної Групи «Синергія» з будівництва загальноосвітньої школи I-III ступенів, проєкти компанії «EVA» (акція Orange Days, національна премія «Мама року», клуб «Щаслива мама», EVA Woman Challenge), проєкти фінансової компанії «moneyveo» (безкоштовні освітні курси з онлайн-маркетингу для студентів Києво-Могилянської академії, фінансування будівництва центру «Дача» для родин з онкохворими дітьми), проєкт компанії «Філіп Морріс Україна» щодо створення майбутнього без тютюнового диму [55]. Однак,

певними бар'єрами активізації цього напрямку діяльності вітчизняного бізнесу є відсутність Національної стратегії з корпоративної соціальної відповідальності та реєстру потреб регіонів у соціальних інвестиціях [10].

Все більше уваги приділяється створенню ендаумент-фондів, які є цільовими фондами для фінансування різноманітних цільових проєктів, спрямованих на розвиток навчальних закладів. Фактично ендаумент є додатковим джерелом фінансового забезпечення статутних потреб некомерційних організацій у вигляді майнових активів, що вкладаються в реальні та фінансові інвестиції. Відмінність ендаументу від благодійного внеску полягає в тому, що кошти фонду передаються в довірче управління з метою отримання регулярного довгострокового доходу, який спрямовується на фінансування потреб некомерційної організації. Наразі такі фонди створені Національним університетом «Києво-Могилянська академія» (1995 рік), Інститутом міжнародних відносин Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка (2013 рік) та Університетом банківської справи Національного банку України (2014 рік). Однак на даний час існує більше проблем та складнощів, ніж переваг започаткування ендаумент-фондів.

Отже, серед великого різноманіття джерел фінансування проєктів розвитку національної економіки найбільш поширеними наразі є: кошти центрального та місцевих бюджетів, кошти міжнародних фінансових організацій, міжнародна допомога. На незадовільному рівні використовуються можливості державно-приватного партнерства та отримання необхідних фінансових ресурсів в результаті емісії облігацій місцевими органами влади.

Надання фінансових коштів для реалізації проєкту передбачає проведення моніторингу їх цільового використання та результатів виконання плану проєкту. Здійснення моніторингу ходу реалізації проєкту, виконання робочого плану проєкту, отримання кінцевого продукту (запланованих

результатів), внесення змін (за необхідністю) до плану проєкту є основними діями під час етапу втілення (безпосередньої реалізації) проєкту.

Проведення моніторингу передбачає розробку системи індикаторів, які повинні адекватно віддзеркалювати усі найважливіші робочі процеси і результати проєкту, бути вимірними та доступними; визначення джерел інформації для проведення моніторингу; обрання оптимальних методів збору інформації; розробку графіку збирання інформації; призначення відповідальних за надання й отримання інформації; визначення технології обробки й аналізу поточної інформації; визначення користувачів моніторингової інформації; закладення до бюджету витрат на проведення моніторингу проєкту [14, с. 47]. Отже, завдання з проведення моніторингу вирішують переважно за допомогою організаційних заходів.

Економічні інструменти, такі як визначення й порівняння ефективності запланованих і досягнутих результатів, визначення доцільності подальшого фінансування проєкту та ефективності використання ресурсів, застосовують під час оцінювання та аудиту проєкту. За результатами моніторингу й оцінювання проводять корегування тієї частини проєкту, яка залишилась. За необхідності переглядають зміст проєкту, переплановують графік робіт і виставляють нові контрольні пункти, вносять зміни до графіку ресурсного забезпечення та бюджету.

Результати моніторингу державних інвестиційних проєктів розміщено на офіційному сайті Мінекономрозвитку [37]. При цьому звітну інформацію надано переважно у вигляді відсканованих протоколів засідань Міжвідомчої комісії з питань державних інвестиційних проєктів, що є незручним форматом для користувачів. Не всі назви прикріплених документів містять слово «моніторинг» із зазначенням часового періоду його проведення. Документ «Інформація щодо міжнародної технічної допомоги, що надається Україні» за перше півріччя 2019 року містить понад 200 сторінок [28], при цьому не всі зазначені в ньому проєкти мають моніторингову інформацію та висновки бенефіціарів. Результати моніторингу проєктів державно-

приватного партнерства та проєктів, що здійснюються за кошти МФО, на сайті Мінекономрозвитку відсутні.

На етапі завершення проєкту його керівник складає підсумковий звіт, який містить інформацію про досягнення результатів проєкту, оцінку виконання проєкту, очікуваний ефект, опис набутого досвіду та іншу інформацію. Після затвердження спонсором проєкту підсумкового звіту проєкт формально закривається, а проєктна команда розформовується.

Таким чином, організаційними методами та інструментами реалізації проєктів розвитку національної економіки є: розподіл повноважень та відповідальності щодо керівництва проєктом та координації дій з його реалізації; визначення кола завдань та обмежень; визначення мети, завдань, змісту й послідовності робіт та закріплення за ними виконавців; розробка заходів з мінімізації ризиків; укладання договорів з постачальниками матеріальних ресурсів; підбір кадрів та організація їхнього навчання; організація та призначення відповідальних виконавців за збирання інформації по проєкту; розробка системи моніторингових індикаторів; корегування планів під час втілення проєкту; узагальнення звітності та архівування даних про проєкт; розформування команди проєкту. До економічних методів та інструментів реалізації проєктів розвитку національної економіки можна віднести: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища проєкту; економічну оцінку доцільності реалізації проєкту; складання бюджету проєкту та техніко-економічного обґрунтування (аналіз вигід і витрат учасників); складання документів для отримання фінансування; розробку мотиваційної системи для проєктної команди; визначення й порівняння ефективності запланованих і досягнутих результатів проєктних робіт; оцінювання очікуваного або отриманого ефекту від реалізації проєкту.

Визначено складові елементи організаційно-економічного механізму реалізації проєктів розвитку національної економіки у відповідності до етапів життєвого циклу проєкту, виявлено позитивні та негативні характеристики

чинного проєктного управління розвитком національної економіки, розроблено пропозицій з удосконалення організаційно-економічного механізму реалізації національних проєктів.

Розгляд складових елементів організаційно-економічного механізму реалізації проєктів розвитку національної економіки у відповідності до етапів життєвого циклу проєкту дозволив виявити такі позитивні сторони проєктного управління: сформованість системи управління та контролю за виконанням національних проєктів (національний орган управління, національний контрольно-контактний пункт, представник України в групі аудиторів, національний контактний пункт); функціонування проєктних офісів при восьми міністерствах та Секретаріаті Кабінету Міністрів України; наявність широкого спектру джерел залучення коштів для фінансування проєктів; наявність результатів моніторингу реалізації державних інвестиційних проєктів на сайті Мінекономрозвитку.

Серед недоліків організаційно-економічного забезпечення реалізації проєктів визначено: нестачу кваліфікованих кадрів державних установ для якісної розробки техніко-економічного обґрунтування проєктів у розрізі аналізу вигід та витрат; нестачу методичних напрацювань з дослідження особливостей аналізу державних інвестиційних проєктів; недосконалу координацію між різними механізмами фінансування державних інвестиційних проєктів; незадовільний рівень використання можливостей державно-приватного партнерства та отримання необхідних фінансових ресурсів в результаті емісії облігацій місцевими органами влади; незручний формат надання моніторингової інформації по державним інвестиційним проєктам; відсутність моніторингової інформації та висновків бенефіціарів за деякими проєктами міжнародної технічної допомоги, що надається Україні; відсутність результатів моніторингу проєктів державно-приватного партнерства та проєктів, що здійснюються за кошти МФО.

Отже, з метою вдосконалення організаційно-економічного механізму реалізації проєктів розвитку національної економіки необхідно: забезпечити

навчання персоналу державних установ прийомом економічного проектного аналізу; посилити роботу щодо забезпечення проектної діяльності методичною літературою; стимулювати приватний сектор до участі в проєктах державно-приватного партнерства; підвищити якість моніторингової діяльності та забезпечити доступність моніторингової інформації в зручному для користувачів форматі.

3.3. Науково-практичні рекомендації щодо реалізації проєктів розвитку національної економіки

Регіональні стратегії розвитку національної економіки, які за своєю суттю є стратегічними планами розвитку регіонів, визначають цілі, завдання, пріоритети, напрями сталого економічно-соціального розвитку на довгострокову перспективу. Нормативно-правову базу процесу розроблення проєктів регіонального розвитку й контролю результатів їх реалізації становлять Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» [9], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [5] та Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» [4]. Відповідно до зазначених документів, регіональна стратегія розвитку повинна визначати тенденції та основні проблеми соціально-економічного розвитку регіону, стратегічні та оперативні цілі, пріоритети розвитку на відповідний період, основні завдання, етапи та механізми їх реалізації, систему моніторингу й оцінки результативності [4]. Також регіональні стратегії розвитку є основою для

розроблення регіональних цільових (комплексних) програм, відповідних бюджетів та угод щодо регіонального розвитку [9]. Попри наявність нормативно-правового забезпечення процесів розроблення й реалізації проєктів регіонального розвитку, наразі їх результативність відповідає незадовільному рівню.

Серед напрямів досліджень програм соціально-економічного розвитку регіонів можна виокремити: аналіз ролі соціально-економічних програм у державотворенні, аспекти програмування регіонального розвитку в Україні, стан та проблемні питання запровадження національних проєктів, обґрунтування потреби покращення інституційного забезпечення соціально-економічного розвитку. Однак практичну цінність, на наш погляд, має розробка рекомендацій щодо усунення наявних проблем та недоліків реалізації регіональних проєктів економічного розвитку, зазначених у звітах про результати їх виконання.

Аналіз результативності проєктів у межах Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні [38] та проєктів регіонального розвитку, що реалізують за кошти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) [25; 26], дозволив визначити основні проблеми та недоліки реалізації програм та проєктів розвитку національної економіки на регіональному рівні, які належать до сфер планування завдань і заходів, організації виконання завдань, управління фінансами, контролю виконання завдань та кадрового забезпечення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Проблеми та недоліки реалізації програм та проєктів розвитку національної економіки на регіональному рівні*

Сфера проєктного менеджменту	Проблеми та недоліки реалізації програм та проєктів
Планування завдань і заходів	відсутність часового планування
	недостатній рівень залучення громадськості до розробки проєктів
	розроблення проєктів без технічного завдання
	відсутність логічного взаємозв'язку між розділами описів проєктів
	низький рівень розроблення проєктної документації
	нечітке формулювання завдань та відсутність критеріїв оцінки

	виконання завдань
Організація виконання завдань	порушення строків реалізації проєктів
	значні затримки затвердження різних заходів
	незадовільний рівень методичного супроводження
	повторне проведення тендерних процедур
	порушення у сфері публічних закупівель
Управління фінансами	збільшення вартості проєктів під час реалізації
	відсутність чіткого визначення джерел фінансування
	недостатнє фінансування, відсутність українських донорів, відсутність постійного фінансування
	наявність залишку неосвоєних коштів
	неекономне, непродуктивне та не результативне використання коштів
Контроль виконання завдань	незадовільний рівень моніторингу реалізації проєктів розпорядниками бюджетних коштів
	відсутність описів всіх розділів аплікаційної форми проєктів та звітів про їх реалізацію на веб-порталі ДФРР
	відсутність в описах проєктів показників, за якими можна було б оцінити соціально-економічний ефект від їх реалізації, наявність не цільових показників
Кадрове забезпечення	недостатній професійний рівень, відтік кадрів, проблеми з підвищенням кваліфікації

*Складено автором

Проблемні питання планування регіонального розвитку набувають в умовах соціально-економічної й політичної кризи особливої актуальності. Ефективне планування є запорукою підвищення конкурентоспроможності територій і регіонів на основі принципів субсидіарності, самоокупності та самофінансування, засобом згуртування різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів. Формування узгоджених поглядів щодо безперервного і гармонійного соціально-економічного розвитку території, забезпечення оптимального використання територіальних переваг, обмежених ресурсів регіону, створення дієвого інструменту для діалогу влади з приватним сектором і громадянським суспільством можливо завдяки застосуванню стратегічного підходу до планування програм і проєктів регіонального розвитку.

У нормативно-правових актах, що регламентують процеси розробки й реалізації регіональних проєктів розвитку [4; 5], визначено суб'єктів стратегічного планування, цілі впровадження смарт-спеціалізації у

стратегічне планування, принципи розроблення регіональних стратегій і планів заходів, повноваження суб'єктів стратегічного планування, змістовні елементи регіональної стратегії, порядок подання й затвердження регіональної стратегії, напрями та зміст моніторингу реалізації пріоритетів розвитку регіонів, строки підготовки та оприлюднення на офіційному веб-сайті суб'єктів стратегічного планування узагальненого звіту про виконання плану заходів за відповідний період, а також надаються форми орієнтовного фінансового плану, технічного завдання проекту та звітів про результати реалізації проектів і моніторингу виконання плану заходів. Отже, зазначені документи не містять практичних рекомендацій щодо здійснення часового планування проектів, технологій залучення громадськості до їх розроблення, методичних вказівок щодо визначення очікуваних результатів від реалізації проекту (економічний, соціальний, екологічний ефекти), конкретних вимог до якості проектної документації, формулювання завдань та критеріїв оцінювання їх виконання.

Застосування організаційно-технологічних моделей управління часом проекту (сіткового та календарного планування) дозволяє створити передумови вчасного його завершення, раціонального використання обмежених матеріальних і фінансових ресурсів, оптимального розподілу повноважень й відповідальності між виконавцями робіт. Часове планування передбачає виконання таких дій: визначення окремих робіт, які повинні бути виконані для досягнення різних цілей проекту; визначення послідовності й взаємозв'язку між роботами; оцінку кількості робочого часу, необхідного для виконання окремих робіт; розробку розкладу робіт, що враховує тривалість кожної роботи й ресурсні вимоги до її виконання; контроль змін у розкладі проекту [16, с. 130].

Сіткове планування передбачає створення логічних діаграм послідовності виконання проектних робіт, за допомогою яких здійснюється подальший контроль виконання проектних робіт з урахуванням їх послідовності й тривалості. Застосування методів сіткового планування

(табл. 3.5) дозволяє визначити загальну тривалість усього проекту, час початку й завершення окремої роботи, перелік «критичних» робіт, що повинні виконуватися точно за графіком, терміни відкладення виконання «некритичних» робіт.

Таблиця 3.5

Характеристика, переваги й недоліки методів сіткового планування проекту*

Назва методу	Характеристика	Переваги	Недоліки
Метод критичного шляху (CPM – Critical Path Method)	Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між виконуваними роботами (операціями), можливість розрахувати календарні графіки їх виконання та забезпечення отримання сіткового плану виконання робіт	Отримання орієнтованого часу та визначення дій, які є критичними чи другорядними для дотримання визначеного графіка робіт	Відсутність можливості точного відображення ризикової ситуації. Не є придатним для відображення та обліку втрат, зумовлених
Метод оцінки і перегляду планів (PERT – Program Evaluation and Review Technique)	Врахування невизначеності під час оцінювання тривалості проекту чи окремих операцій. Визначення мінімального, максимального та очікуваного часу для завершення певного виду робіт із врахуванням необхідної кількості ресурсів	Можливість графічного зіставлення різних завдань та типів здійснюваних робіт для кожного проекту відповідно	дестабілізуючими чинниками внутрішнього і зовнішнього середовищ, які можуть виникнути на різних реалізації проекту
Метод графічної оцінки і перегляду планів (GERT – Graphical Evaluation and Review Technique)	Графічне відображення різних варіантів реалізації кожного з етапів реалізації проекту, отримання статистичної оцінки часу завершення певних видів робіт та вірогідності настання того чи іншого результату	Можливість врахування фактору часу, невизначеності та можливість отримання різних варіантів реалізації проекту загалом	Врахування ризиків здійснюється в результаті обчислення середньозважених показників тривалості робіт, які визначаються експертами

*Складено автором з використанням [20, с. 150]

Календарне планування передбачає складання та коригування розкладу, в якому роботи, що виконують різні організації-учасники проекту, погоджуються в часі між собою і з можливостями їхнього ресурсного забезпечення. Календарний графік містить як планові, так і фактичні дані про початок, завершення й тривалість кожної проектної роботи, а також запас часу по некритичних роботах. Календарний графік може бути подано у

вигляді таблиці з переліком робіт із зазначенням тривалості їх виконання та у вигляді діаграми Гантта.

Отже, використання інструментів сіткового та календарного планування забезпечує: визначення й наочне представлення повного обсягу робіт у вигляді графіка; встановлення досяжних цілей проєкту щодо часу виконання робіт, вартості й обсягів ресурсів; оцінювання бюджету проєкту; контроль виконання робіт проєкту і передбачення подальшого перебігу подій; ефективний розподіл відповідальності між учасниками за виконання проєктних робіт; переміщення ресурсів, зменшення ризику й невизначеності на основі виявлення критичних робіт. Запровадження практичного використання зазначених інструментів у діяльність суб'єктів стратегічного планування регіонального розвитку належить до компетенції організацій, що спеціалізуються на наданні консультаційних послуг органам місцевої влади та місцевого самоврядування.

Проблеми низького рівня розроблення проєктної документації, відсутності технічного завдання та логічного взаємозв'язку між розділами описів проєктів, нечіткого формулювання завдань та відсутності критеріїв оцінки виконання завдань були вирішені затвердженням «Вимог до опису та інформаційної картки проєкту регіонального розвитку, який може реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу» відповідним наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 18.05.2017 року № 120 [3]. Зазначений документ містить вимоги до змісту і до розділів проєкту: титульного аркушу, анотації, опису, бюджету, логіко-структурної матриці. Тому наявність у 2018 році третини проєктів без технічного завдання, 72% проєктів без опису та взаємозв'язку між розділами, а також 67% проєктів без індикаторів результативності або з нецільовими індикаторами [26] можна розглядати як порушення або невиконання положень підзаконного нормативно-правового акту.

Недостатній рівень залучення громадськості до розроблення проєктів

регіонального розвитку зменшує прозорість процесу планування програм і проєктів. Прозорість передбачає відкрите обговорення та інформування якнайширшої аудиторії про ініціативи місцевого економічного розвитку та сприяє встановленню певного рівня підзвітності, що, у свою чергу, забезпечує необхідну дієвість заходів органів місцевої влади та місцевого самоврядування. Запровадження механізмів громадської участі у процесах розроблення проєктів регіонального розвитку стикається з численними перешкодами як з боку органів влади, так і з боку громадян. Так, основними бар'єрами з боку органів влади є: відсутність досвіду залучення громадськості до процесу прийняття рішень; сумніви щодо фахового рівня представників громади; невміння вести діалог з аудиторією; віра у власну безпомилковість; приховані групові та особисті інтереси представників влади; низькі професійні, морально-етичні якості представників влади; побоювання критики, відкритих публічних звинувачень, виявлення некомпетентності [58, с. 12].

У якості бар'єрів запровадження громадської участі у процесах розроблення проєктів регіонального розвитку з боку громадян можна зазначити: недовіру до влади; недостатнє організаційне та інституційне представлення окремих груп інтересів; незадовільний рівень комунікацій різних суспільних груп; низький рівень само ідентифікації мешканців з регіоном; низьку готовність до спільного розв'язання проблем; концентрацію громадськості на чинниках, що роз'єднують людей. Аргументами щодо переконання обох сторін у доцільності громадської участі можуть бути: використання результатів діяльності всією місцевою спільнотою; підвищення якості планів та стратегії розвитку завдяки урахуванню інтересів всіх груп громади; зменшення рівня несприйняття громадськістю рішень місцевої влади; колективні знання й досвід мешканців громади можуть бути більш цінними за знання й досвід місцевих лідерів чи зовнішніх експертів; підготовка й обговорення проєкту плану за участю громадськості дозволяють забезпечити попередню апробацію, моделювання, та прогнозування

можливих результатів та наслідків реалізації проєктів розвитку [58, с. 13].

Ефективне залучення громадськості до процесів розроблення регіональних програм розвитку повинно передбачати якісне надання інформації місцевим мешканцям про актуальні події, факти та ситуації за допомогою проведення брифінгів, прес-конференцій, відкритих сесій рад, підготовки прес-релізів та відповідей на запитання, а також встановлення діалогу й партнерства з громадою шляхом створення громадських, дорадчих, наглядових комісій, комітетів і рад та проведення спільних планувальних заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Методи надання інформації громадянам та методи встановлення діалогу й партнерства з громадою*

Назва методу	Зміст методу	Переваги	Недоліки
Методи надання інформації громадянам			
Брифінги	Оприлюднення для журналістів позиції щодо конкретної ситуації, події або факту	Швидка подача інформації, не потребують значних затрат ресурсів	Висвітлення пресою не всієї інформації, що призведе до упереджених вражень
Відкриті сесії ради	Розміщення глядачів у приміщенні, де проводиться сесія ради	Можливість публічної аргументації позиції органу місцевого самоврядування (ОМС)	Потреба у спеціально пристосованому приміщенні, висока ймовірність зриву роботи сесії
Запитання, які часто задають	Підготовка 1-3 сторінкової інформації у формі запитань і відповідей на тему, на яку мешканці задають багато подібних запитань	Дає змогу запобігати пліткам, полегшує громадянам сприйняття інформації і переконує їх, що адміністрація знає про їхні потреби	Потребує ґрунтовної попередньої роботи з кожним відділом, час від часу потребує оновлення
Прес-конференції	Оголошення про важливу подію або ініціативу для засобів масової інформації	Можливість повідомити громаду про позицію владних органів, демонстрація лідерських здібностей службовців	Складнощі з контролюванням перебігу заходу, преса може висвітлити не всі питання і відповіді
Прес-релізи	Офіційний виклад певної інформації та відповідної	ЗМІ отримують інформацію, яку	Преса може не оприлюднити прес-

	позиції владного органу або його відділу	вони можуть негайно і безпосередньо використати	реліз, у газеті прес-реліз може супроводжуватись коментарем редакції
Методи встановлення діалогу й партнерства з громадою			
Громадські комісії	Орган, який на відміну від дорадчого комітету, працює значно коротший термін і не розглядає питань, що вимагають «глибокої підготовки»	Має офіційний статус, підтверджує правильність рішень ОМС, можливість отримання нових нестандартних думок і пропозицій, залучення мешканців міста у якості експертів	Громада може вважати комісію групою упереджених людей, які підтримують тих, хто їх уповноважив, рекомендації комісії не мають обов'язкового характеру
Дорадчі (експертні) комісії, комітети і ради	Офіційні органи, які висувають рекомендації щодо прийняття місцевою владою важливих для громади рішень, що не мають обов'язкового характеру		
Наглядові комісії, комітети і ради	Мають певний рівень контролю над результатами відповідної діяльності ОМС або його підрозділу	Зменшення ймовірності корупції органів влади, зростання підзвітності службовців ОМС, додаткові можливості залучення громадян	Ускладнення з прийняттям колегіальних рішень, боротьба за реальний управлінський контроль, корупція громадяни-членів комісії
Спільні планувальні заходи	Громадяни висловлюють свої ідеї, проводять власні дослідження і подають пропозиції щодо планів, які затверджуватимуться ОМС	Практичне залучення громадян до самоврядування з перших етапів реалізації проекту, громадяни – джерело нових ідей, громадяни можуть інформувати інших	Участь громадян може ускладнити процес планування, у громадян може не бути потрібних для планування навичок

*Складено автором на основі [29,с. 52-84]

Усі зазначені методи залучення громадськості до активної співпраці з органами місцевої влади та місцевого самоврядування мають як переваги, так і недоліки. Оптимальне їх застосування передбачає врахування індивідуальних особливостей та характеристик кожної окремої громади.

Недоліки реалізації проектів регіонального розвитку у сфері організації виконання завдань, а саме: порушення строків реалізації проектів та значні затримки затвердження різних заходів, на наш погляд, автоматично

усуваються за умов забезпечення якісного планування робіт і заходів в межах програм і проєктів. Так, вище згадані сіткове й календарне планування дозволяють визначити максимальну тривалість кожної роботи, оперувати запасом часу та перерозподіляти ресурси між роботами з метою вчасного завершення проєкту. Затвердження заходів стає необхідним, якщо ці заходи не були заздалегідь запланованими або за необхідності корегування плану робіт. В цьому випадку якісне планування також може гарантувати мінімум таких ситуацій.

Методичне супроводження реалізації проєктів регіонального розвитку належить до функцій Агенцій регіонального розвитку (АРР) та передбачає надання інформаційних і консультаційних послуг, спрямованих на розробку та реалізацію проєктів, юридичний супровід реалізації проєктів, пошук партнерів та ресурсів для розвитку суб'єктів підприємницької діяльності різних форм власності. Відповідно до положень Закону України «Про засади державної регіональної політики» [2] та постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку» [7] Агенція регіонального розвитку є неприбутковою не бюджетною установою, функції якої передбачають допомогу місцевій владі під час втілення регіональної стратегії розвитку та здійснення заходів, передбачених планом з її реалізації.

Тобто нормативними актами передбачалось, що агенція працюватиме як офіс з надання консультацій щодо підготовки та реалізації програм і проєктів регіонального розвитку, сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості регіону, посиленню інституційної спроможності регіонів щодо досягнення цілей їх розвитку. Однак, відповідно до Положень установ, що вже створені в деяких областях, до функцій агенцій віднесено розробку проєктів регіональної стратегії розвитку, плану заходів з її реалізації або пропозицій щодо внесення змін до цих документів, пошук чи самостійна підготовка проєктів регіонального розвитку, що відповідають пріоритетам регіональної стратегії розвитку та Державній стратегії регіонального

розвитку, допомога в реалізації програм і проєктів регіонального розвитку суб'єктам регіонального розвитку, моніторинг виконання плану заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку, регіональних програм та проєктів [45; 46]. Реалізація зазначених функцій зобов'язує АРР виступати одночасно в якості посередника з інвестиційної діяльності, координатора процесу розвитку території, консалтингової установи та центру підтримки і розвитку бізнесу.

Незадовільний рівень функціонування АРР, на думку науковців, обумовлено недостатнім забезпеченням фінансовими ресурсами або концентрацією на одному із можливих джерел фінансових надходжень; обмеженістю спектру компетенцій наявного персоналу або відсутністю фахівців відповідної кваліфікації; відсутністю чітко визначених планів роботи; низьким рівнем співпраці з науково-дослідними інститутами, закладами вищої освіти та іншими суб'єктами регіонального розвитку; недостатньою співпрацею з обласними органами виконавчої влади, громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування; відсутністю автономії у прийнятті рішень, залежністю від засновників; незадовільним інформаційним та методичним забезпеченням [44, с. 5; 17].

Отже, з метою покращення методичного супроводження реалізації проєктів регіонального розвитку необхідно створити відповідні умови для інституційної спроможності регіональних АРР, а саме: розширити спектр платних послуг з метою вирішення проблеми недостатнього фінансування діяльності, створити відповідні фінансові та матеріальні умови для залучення висококваліфікованих фахівців на конкурсній основі, забезпечити якість процесів внутрішньо організаційного планування та регламентації діяльності, забезпечити ефективність інформаційної політики АРР.

Ще одним недоліком процесів реалізації проєктів регіонального розвитку у напрямку організації виконання завдань є порушення у сфері публічних закупівель. Найбільш типовими порушення є:

- відсутність річних планів державних закупівель та змін до них;

- подрібнення сум закупівель, в результаті чого або застосовується процедура запиту цінових пропозицій замість застосування процедури відкритих торгів, або взагалі закупівля здійснюється без застосування тендерних процедур;
- неправомірне обрання процедури закупівлі, неправильне визначення предмета закупівлі, проведення процедури закупівлі у одного учасника;
- порушення строків укладання договорів з переможцями торгів, не відповідність умов договорів тендерній документації, незаконне збільшення ціни договору;
- відсутність рішення про склад тендерного комітету, невідповідність документів нормам законодавства, відсутність у членів тендерних комітетів відповідних сертифікатів чи свідоцтв про навчання чи підвищення кваліфікації;
- повторне проведення тендерів із-за відхилення пропозицій як інструмент маніпулювання результатами тендерних процедур або їх затягування.

З 19 квітня 2020 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення публічних закупівель», в якому законотворець збільшив розміри штрафів за порушення законодавства в галузі публічних закупівель та розширив перелік випадків щодо притягнення до відповідальності керівників установи-замовника. Також новий закон передбачає перехід від тендерного комітету до одноособовості, впровадження нових електронних інструментів, введення нової процедури – торгів з обмеженою участю [1]. Слід також зазначити, що всі приведені вище приклади типових порушень в галузі публічних закупівель караються штрафом від 3,4 до 170 тис. грн.

Проблеми управління фінансовими коштами під час реалізації проєктів регіонального розвитку такі, як збільшення вартості проєктів в процесі

реалізації, наявність залишку неосвоєних коштів, неекономне та не результативне використання коштів, відсутність чіткого визначення джерел фінансування, на нашу думку, є наслідками неякісного планування. Головна умова ефективного планування витрат за проектом – забезпечення задоволення потреб у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проекту. Процес фінансового планування повинен мати тісний взаємозв'язок з процесом складання розкладу виконання проектних робіт. Отже, з метою узгодження календарних термінів виконання робіт із наявними ресурсами та подальшого контролю необхідно здійснювати календарне планування витрат, тобто розподілити витрати за ранніми та пізніми термінами виконання.

Бюджет проекту є плановим документом, який конкретизує обсяги витрат по роках протягом усього терміну реалізації проекту. При цьому бюджет першого року необхідно розробляти з поквартальним і помісячним поділом, а бюджети наступних років можуть корегуватися відповідно до динаміки цін. Загальний бюджет проекту є основою планів діяльності окремих виконавців та інвестиційних планів відповідно до часових та фінансових обмежень. Урахування невизначеності та ризиків у процесі реалізації проекту повинно передбачати закладання до його бюджету резервів на передбачувані та непередбачувані ризики (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Структура бюджету проекту [20, с. 223]

Резерв на передбачувані ризики використовується для того, щоб корегувати обсяги витрат у випадках настання відомих менеджерам ризиків і є складовою базового бюджету. Натомість резерв на непередбачувані ризики є складовою загального бюджету, а його закладання дозволяє уникнути зміни проєктних рамок та зростання вартості проєкту.

Проблеми недостатнього фінансування, відсутності українських донорів та джерел постійного фінансування повинні вирішуватись Агенціями регіонального розвитку, оскільки серед основних функцій цих установ зазначено «залучення для регіонального розвитку коштів із джерел, не заборонених законом, у тому числі приватних коштів, міжнародних організацій та проєктів; сприяння органам місцевого самоврядування та органам виконавчої влади у пошуку фінансових ресурсів для регіонального розвитку» [46]; залучення інвестицій в економіку регіону, сприяння залученню інвестиційних та кредитних ресурсів, міжнародної технічної допомоги для регіонального розвитку та проєктів регіонального розвитку, консолідація коштів державного, обласного, місцевих бюджетів, а також коштів міжнародних організацій та проєктів, коштів підприємств, установ, організацій, громадян України для реалізації проєктів регіонального розвитку [45].

Контроль виконання завдань програм і проєктів регіонального розвитку є найбільш регламентованою сферою проєктного управління. Так, Постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» визначено завдання проведення моніторингу, виконавців, терміни складання й подання звітів та надано зразки звітів [5]. «Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації», затверджена Наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та

житлово-комунального господарстві України № 79 від 31.03.2016 року, конкретизує завдання обласних держадміністрацій щодо організації процесу моніторингу та структуру звіту з оцінки результативності [4].

Отже, такі недоліки процесу контролю виконання завдань регіональних проєктів розвитку як незадовільний рівень моніторингу реалізації проєктів розпорядниками бюджетних коштів, відсутність описів всіх розділів аплікаційної форми проєктів та звітів про їх реалізацію на веб-порталі ДФРР є показником низької виконавської дисципліни органів місцевої влади. Відсутність в описах проєктів показників, за якими можна було б оцінити соціально-економічний ефект від їх реалізації, наявність не цільових показників є наслідком неефективного планування з одного боку, та недотриманням вимог Мінрегіону з підготовки проєктної документації [3].

Під час вирішення проблем кадрового забезпечення реалізації проєктів регіонального розвитку необхідно враховувати для якої саме установи ці проблеми є актуальними. Якщо в процесах реалізації проєктів приймають участь посадовці органів місцевої влади та місцевого самоврядування, то вирішення проблем недостатнього професійного рівня персоналу, відтоку кадрів, незадовільного підвищення кваліфікації можливо шляхом навчання та підвищення мотивації. Формами навчання можуть бути тренінги, лекції, воркшопи, до проведення яких залучаються фахівці Агенцій регіонального розвитку, викладачі закладів вищої освіти, співробітники науково-дослідних інститутів та інших освітніх та консалтингових організацій. Підвищення мотивації має здійснюватись завдяки як матеріальним (гідна заробітна плата, премії, доплати, надбавки тощо), так і нематеріальним (кар'єрне зростання, збагачення праці, гнучкий графік роботи, поліпшення умов праці тощо) стимулам.

Якщо завдання з реалізації проєктів виконують співробітники Агенцій регіонального розвитку, то вирішення вищезазначених проблем кадрового забезпечення має передбачати відбір до кадрового складу установ висококваліфікованих працівників на конкурсній основі, встановлення рівня

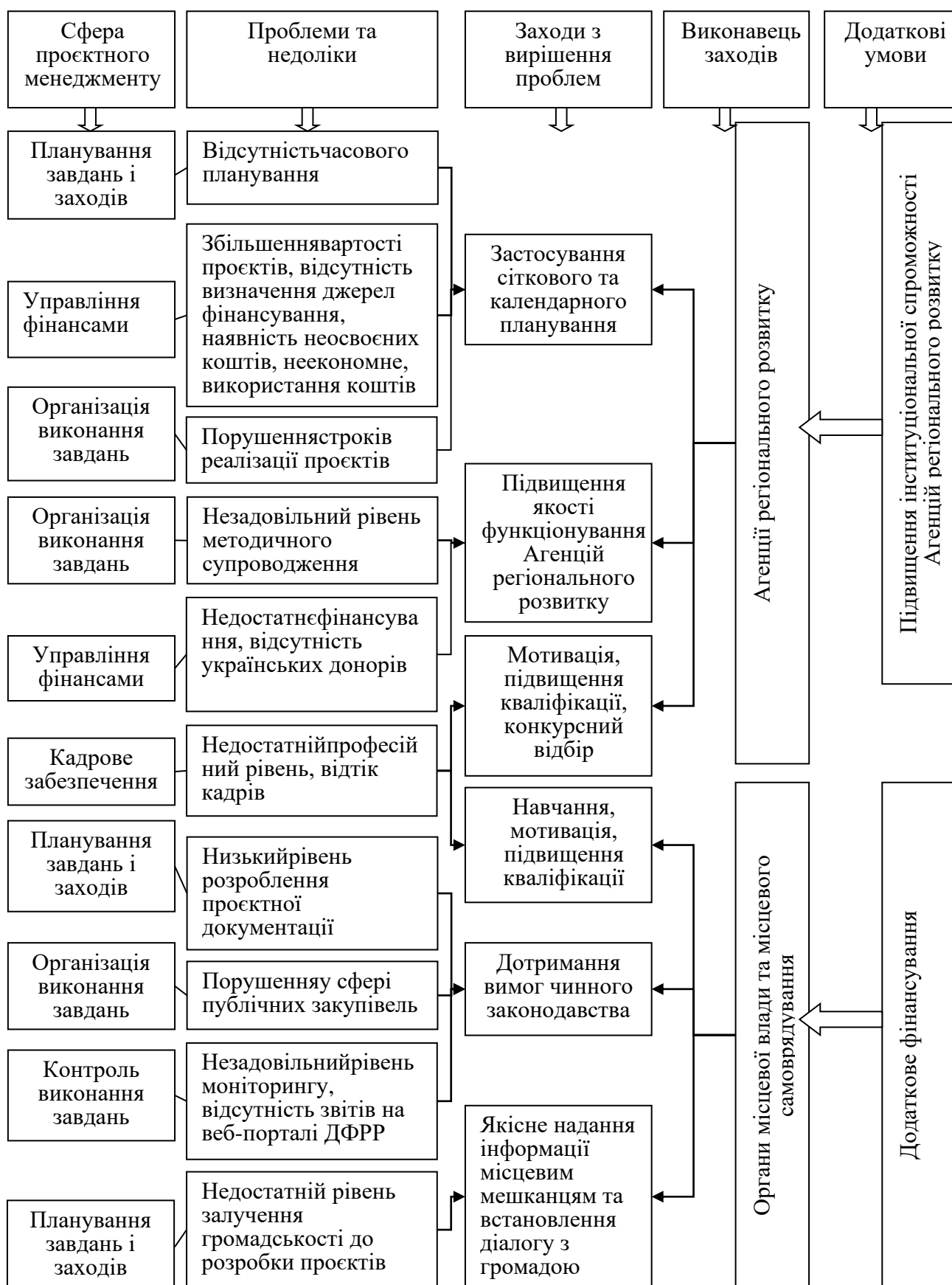


Рис. 3.7. Науково-практичні рекомендації щодо вирішення проблем і недоліків реалізації програм і проєктів регіонального розвитку національної економіки [складено автором]

заробітної плати працівників не нижче за її середній рівень у регіоні, фінансове забезпечення умов для періодичного підвищення кваліфікації та вивчення передового вітчизняного та іноземного досвіду в галузі проектного менеджменту, сучасне оснащення робочих місць, створення умов для вертикального й горизонтального кар'єрного зростання.

Узагальнення науково-практичних рекомендацій щодо усунення проблем і недоліків реалізації проектів регіонального розвитку наведено на рис. 3.7.

Розроблено заходи з удосконалення процесів реалізації проектів регіонального розвитку на основі аналізу результативності проектів у межах Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та проектів регіонального розвитку, що реалізують за кошти Державного фонду регіонального розвитку, визначено виконавців розроблених заходів та додаткові умови їх виконання.

Результати проведеного дослідження дозволяють узагальнити такі положення:

1. Вирішення проблем і недоліків реалізації проектів регіонального розвитку повинно передбачати реалізацію заходів з використання під час стратегічного планування, планування витрат та організації виконання проектних завдань інструментів сіткового й календарного планування; підвищення якості функціонування Агенцій регіонального розвитку з метою покращення методичного супроводження проектної діяльності та більш ефективного пошуку фінансових джерел; підвищення професійного рівня виконавців завдяки навчанню, вдосконаленню мотиваційних заходів та конкурсного відбору персоналу; дотримання чинного законодавства в напрямках оформлення проектної документації, здійснення публічних закупівель та контролю виконання проектних завдань; якісного надання інформації громадянам та встановлення діалогу з громадами з метою більш широкого залучення громадськості до процесів розроблення й реалізації проектів регіонального розвитку.

2. Виконавцями вищезазначених заходів повинні бути Агенції регіонального розвитку, органи місцевої влади та місцевого самоврядування.

3. Серед додаткових умов виконання заходів з вирішення проблем і недоліків реалізації програм і проєктів регіонального розвитку слід зазначити:

- підвищення інституціональної спроможності Агенцій регіонального розвитку шляхом збільшення фінансування, створення умов та застосування процедур з підвищення якості кадрового забезпечення, підвищення ефективності внутрішньо організаційного планування, регламентації діяльності, інформаційної політики;

- збільшення фінансування органів місцевої виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з огляду на необхідність запровадження навчання й підвищення кваліфікації працівників, вдосконалення мотиваційної системи, підвищення якості інформаційних зв'язків з громадянами та встановлення діалогу з громадою.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалено концепцію впровадження проєктного управління національною економікою, яка базується на системи суб'єктно-об'єктних зв'язків для досягнення цілеспрямованого і планомірного соціально-економічного зростання національної економіки шляхом формування «точок зростання» на регіональному і місцевому рівнях за допомогою центрів відповідальності за реалізацію проєктів на основі узгодженості гармонізованих інтересів зацікавлених сторін системи проєктного управління в умовах децентралізації, а також інструментів проєктного управління і методів й інструментів державного регулювання та стратегічного управління.

2. Удосконалено організаційно-економічний механізм реалізації проєктів розвитку національної економіки, який, на відміну від попередніх,

реалізується на етапах життєвого циклу проєкту (ініціювання, ресурсного забезпечення та втілення проєкту) та включає елементи: навчання персоналу державних установ методам та інструментам проєктного управління; роботу щодо методичного забезпечення проєктної діяльності; аналітичну та комунікаційну підтримку проєктів, участь в проєктах державно-приватного партнерства; громадський моніторинг реалізації проєктів розвитку.

3. Удосконалено науково-практичний підхід до реалізації проєктів регіонального розвитку, який передбачає виконання системи заходів стратегічного планування, планування витрат та організації виконання проєктних завдань інструментів сіткового й календарного планування; мотиваційних заходів та конкурсного відбору персоналу та створення додаткових умов їх виконання, а саме підвищення інституціональної спроможності Агенцій регіонального розвитку шляхом збільшення фінансування, застосування процедур з підвищення якості кадрового забезпечення, підвищення ефективності внутрішньо організаційного планування, регламентації діяльності, інформаційної політики).

Список використаних джерел до розділу 3

1. Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення публічних закупівель: Закон України від 19.09.2019 № 114-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/114-20> (дата звернення 02.05.2020).

2. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення 30.04.2020).

3. Про затвердження Вимог до опису та інформаційної картки проєкту регіонального розвитку, який може реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу: Наказ

Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 18.05.2017 року № 120. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0737-17> (дата звернення 30.04.2020).

4. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарств України № 79 від 31.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (дата звернення 29.04.2020).

5. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України № 932 від 11.11.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п#Text> (дата звернення 29.04.2020).

6. Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на підтримку розвитку об'єднаних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.03.2016 № 200. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2016-п>.

7. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258. URL: <https://www.kmu.gov.ua/nras/248941325> (дата звернення 30.04.2020).

8. Про затвердження Форми проектної заявки на проект, який може реалізовуватися за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства № 82 від 05.04.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0577-16>.

9. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 08.09.2005

№ 2850-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> (дата звернення 29.04.2020).

10. Абакумова Ю. Не залишитися осторонь. URL: <https://business.ua/special/111-spetsproekt-krashchi-proekty-korporatyvnoi-sotsialnoi-vidpovidalnosti/7081-ne-zalishitisy-a-ostoron>.

11. Агафонова М. Ю., Азрилиян А. Н., Дегтярев С. И. и др. Большой экономический словарь / под общ. ред. А. Н. Азрилияна. 2-ое изд. доп. и пер. Москва: Ин-т экономики, 1997. 864 с.

12. Астапова Г. В., Астапова Е. А., Лойко Д. П. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины. Донецк: Дон-ГУЭТМ им. М. Туган-Барановского, 2001. 526 с.

13. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4154>.

14. Белявцева В. В., Гнатенко А. І., Зінченко О. С., Кулініч О. В., Куліш П. Ю., Нагаївська Д. Ю. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / за заг. ред. О. В. Кулініча. Харків: Золоті сторінки, 2017. 148 с.

15. Біла І. П. Організаційно-економічний механізм управління гнучкістю виробничих систем: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Донецьк, 2006. 16 с.

16. Буріменко Ю. І., Галан Л. В., Лебедєва І. Ю., Щуровська А. Ю. Управління проектами: навч. посіб. / за ред. Ю. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

17. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ: Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України, 2008. 48 с.

18. Гордієнко Т. М. Сутність організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки регіону. *Вісник ХНУ. Серія «Економічні*

науки». 2010. Т. 3. № 3. С. 135-139.

19. Грیشнова О. А., Василик А. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. *Вісник Прикарпатського університету. Сер.: Економіка*. 2008. Вип. 6. С. 22-27.

20. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

21. Дударев Д. Н., Дударева О. В. Организационно-экономический механизм развития производственных систем: монография. Воронеж: Научная книга, 2008. 199 с.

22. Економічна політика: навч. посіб. / О.О.Беляєв (кер. кол. авт.), А.С. Бебело, М.І. Диба та ін.. Київ: КНЕУ, 2004. 287с.

23. Єршоменко-Григоренко О. А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. Донецьк, 2000. 24 с.

24. Завадський Й. С. Управління сільськогосподарським виробництвом у системі АПК: підруч. Київ: Вища школа, 1992. 367 с.

25. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного фонду регіонального розвитку. Київ: Рахункова палата, 2019. 94 с. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/7-1_2019/Zvit_7-1_2019.pdf (дата звернення 29.04.2020).

26. Звіт про результати моніторингу проектів ДФРР 2015-2018 рр., жовтень 2019. URL: <https://drive.google.com/file/d/1HEC1wGaobxRqcu2AQYRnRVJMX3D29AaJ/view> (дата звернення 29.04.2020).

27. Інструменти проектного менеджменту для малого та середнього бізнесу. URL: <http://www.alternatyva.in.ua>.

28. Інформація щодо міжнародної технічної допомоги, що надається Україні за результатами проведеного Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України моніторингу проектів у першому півріччі 2019 року. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk->

UA&id=df3cf74d-8f6d-44a6-9a9b-e3f154886de1&tag=Informatsiinodovidkovi
Materiali.

29. Карий О. І., Панас Я. В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 176 с.

30. Кацал І. Перевірка витрат за проектами в межах програм транскордонного співробітництва: загальний концепт і практичні рекомендації. *Вісник МСФЗ. Світовий досвід. Українська практика*. 2019. № 8 Серпень. URL: https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ001945.

31. Копитько О. Проектний менеджмент як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій в Україні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02\(2\)/Копытко.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02(2)/Копытко.pdf).

32. Лагутін В. Економічна політика держави та ефекти її реалізації. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 4. С. 5-21.

33. Лысенко Ю., Егоров П. Организационно-экономический механизм управления предприятием. *Экономика Украины*. 1997. № 1. С. 86-87.

34. Мамонова В., Балдич Н., Гринчук Н., Чорній Л., Рубановський К., Борода М. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку: навч. посіб. Київ: Центр громадської експертизи, Проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2013. 176 с.

35. Методичні рекомендації з управління проектами. Київ: Міністерство оборони України, 2019. 50 с. URL: http://www.mil.gov.ua/content/oboron_plans/Metod_recomendacii_z_upravlinnia_proektamy.pdf.

36. Мінченко М. В., Чижов Л. П., Фролков А. В. Планування та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів: підруч. Суми: Університетська книга, 2004. 442 с.

37. Моніторинг стану виконання та реалізації державних інвестиційних проектів. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk->

UA&id=40253ac5-2a8c-447d-857d-

1a34739d765a&tag=MonitoringStanuVikonanniaTaRealizatsiiDerzhavnikhInvestitsiiniikhProektiv.

38. Моніторингове дослідження «Імплементация Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки». Київ, 2019. URL: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/Brochure_10.12.19_final.pdf (дата звернення 29.04.2020).

39. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник: у 2 томах / за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. Т. 1. 616 с.

40. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf.

41. Перелік державних інвестиційних проєктів. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=854a0a66-60cc-4897-81df-acd4e098a1a0&tag=PerelikDerzhavnikhInvestitsiiniikhProektiv>.

42. Перелік інвестиційних проєктів, що реалізуються за кредити, залучені державою або під державні гарантії (без МФО). URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=8534e85d-32ce-4b1d-be3b-b788f90e4334&tag=PerelikInvestitsiiniikhProektiv-SchoRealizuiutsiaZaKrediti-ZalucheniDerzhavoiuAboPidDerzhavniGarantii-bezMfo->.

43. Перелік проєктів міжнародної допомоги Україні, зареєстрованих у Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=500f9d86-3436-4e32-92f5-bf8e2aeaf30f&tag=PerelikiZarestrovanikhProektivZPlanamiZakupivel>.

44. Платні послуги агенцій регіонального розвитку: практ. посіб. Київ: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, 2019. 37 с. URL: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/393/Posibnik-ARR.pdf> (дата звернення 02.05.2020).

45. Положення (Установчий акт) про установу «Агенція регіонального розвитку Закарпатської області». URL: <https://zakrda.com/ustanovchi-dokumenty/> (дата звернення 30.04.2020).

46. Положення установи «Агенція регіонального розвитку Запорізької області»: Розпорядження голови Запорізької обласної державної адміністрації від 25.01.2017 № 19. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/04/Polozhennya-Ustanovi---Agentsiya-regionalnogo-rozvitku-Zaporizkoyi-oblasti--.pdf> (дата звернення 30.04.2020).

47. Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року. URL: https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf.

48. Райзберг Б. А., Лозовский Л. М., Стародубцева Б. А. Современный экономический словарь. Москва: ИНФРА-М, 1996. 496 с.

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

50. Сердюк О. І., Мирна О. В., Щетініна Т. О., Колотій Ю. С. Чинники розбудови інституційної спроможності агенцій регіонального розвитку. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2019. № 1. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2019-1-4904> (дата звернення 02.05.2020).

51. Стан здійснення ДПП в Україні. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>.

52. Статистика «IFIs projects» (дата оновлення: 09.03.2020). URL: <https://proifi.gov.ua/?p=index>.

53. Тавлуй Т. Державні інвестиційні проекти: як розподіляють кошти. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/derzhavni-investiciji-yak-otrimati-koshti-hto-finansuye-i-vprovadzhuye-proekti-a-hto-otrimuye-groshi-50071049.html>.

54. Ткач В. О. Економічна безпека України в регіональному вимірі.

Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2011. № 1(4). С. 398-403.

55. ТОП-10 проектів корпоративної соціальної відповідальності. URL: <https://business.ua/special/111-spetsproekt-krashchi-proekty-korporatyvnoi-sotsialnoi-vidpovidalnosti/7085-top-10-proektiv-korporativnoji-sotsialnoji-vidpovidalnosti>.

56. Федорович В. О. Состав и структура организационно-экономического механизма управления собственностью крупных промышленных корпоративных образований. *Сибирская финансовая школа: научный журнал*. 2006. № 2. С. 45-54.

57. Филипенко О.М., Колеснік Т. С. Управління проектами. Харків: ХДУХТ, 2016. 99 с.

58. Форми та методи залучення громадськості: навч. посіб. / за заг. ред. В. Артеменка. Київ: ІКЦ «Леста», 2007. 248 с.

59. Хаєцька О. П. Формування й ефективне функціонування організаційно економічного механізму цукробурякового виробництва. *Агросвіт*. № 17. 2016. С. 37-43.

60. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. С. 267-274. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22350/1/EV2017_267-274.pdf.

61. Шиманська В. В. Формування організаційно-економічного механізму розвитку туристичного комплексу на засадах реалізації державно-приватного партнерства. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 4 (66). С. 220-226.

62. Юрченко А. Ю. Формування організаційно-економічного механізму розвитку і безпеки регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 7. С. 197-201.

63. Merriam-Webster Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/>.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження розроблено теоретичні положення та надано практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу проєктного управління розвитком національної економіки, а саме:

1. Розвинуто трактування сутності проєктне управління національною економікою, що передбачає діяльність суб'єктів національної економіки, яка спрямована на досягнення запланованого результату (цілей стратегій соціально-економічного розвитку) при визначених обмеженнях (факторів внутрішнього та зовнішнього середовища) в процесі якої досягаються чіткі цілі проєкту (програми) розвитку шляхом збалансування обсягів робіт, заходів, матеріальних і нематеріальних ресурсів, часу (термінів виконання заходів), якості та ризиків.

2. На основі проведеної систематизації методичних підходів розвинуто функціональна модель проєктного управління національною економікою, яка забезпечує функціонування системи управління національною економікою відповідно до стратегії її розвитку, ринкових та національних потреб на основі методичного інструментарію проєктного управління за рівнем продуктивності проєктної діяльності (прибутковістю проєкту та його життєздатності) та наявності ефективної інноваційної інфраструктури.

3. Удосконалено інституційну складову проєктного управління національною економікою шляхом створення мережі регіональних Проєктних офісів та заходів посилення інституційного забезпечення проєктного управління через надання інформаційної та методичної підтримки реалізації проєктів; забезпечення експертно-консультаційного супроводу підготовки й планування проєктів, консультування з питань розробки заявок на грантове фінансування проєктів та залучення до співпраці консалтінгових фірм, створення проєктних та експертних груп за

відповідними напрямами реформ; залучення до співпраці висококваліфікованих експертів на основі проведення відкритих конкурсів.

4. Розвинуто напрями застосування інструментів проектного управління соціально-економічним розвитком територій (регіонів) в умовах децентралізації, які реалізуються на етапах загального циклу проектної діяльності, а саме: інституційний напрям імплементується на етапах підготовки та структурування проекту, напрям програмування розвитку регіонів (територій) і міжнародне проектування – на етапах планування та виконання проекту, напрям комунікаційний – на етапі завершення.

5. Удосконалено концепцію впровадження проектного управління національною економікою, яка базується на системи суб'єктно-об'єктних зв'язків для досягнення цілеспрямованого і планомірного соціально-економічного зростання національної економіки шляхом формування «точок зростання» на регіональному і місцевому рівнях за допомогою центрів відповідальності за реалізацію проектів на основі узгодженості гармонізованих інтересів зацікавлених сторін системи проектного управління в умовах децентралізації, а також інструментів проектного управління і методів й інструментів державного регулювання та стратегічного управління.

6. Удосконалено організаційно-економічний механізм реалізації проектів розвитку національної економіки, який, на відміну від попередніх, реалізується на етапах життєвого циклу проекту (ініціювання, ресурсного забезпечення та втілення проекту) та включає елементи: навчання персоналу державних установ методам та інструментам проектного управління; роботу щодо методичного забезпечення проектної діяльності; аналітичну та комунікаційну підтримку проектів, участь в проектах державно-приватного партнерства; громадський моніторинг реалізації проектів розвитку.

7. Удосконалено науково-практичний підхід до реалізації проектів регіонального розвитку, який передбачає виконання системи заходів стратегічного планування, планування витрат та організації виконання проектних завдань інструментів сіткового й календарного планування;

мотиваційних заходів та конкурсного відбору персоналу та створення додаткових умов їх виконання, а саме підвищення інституціональної спроможності Агенцій регіонального розвитку шляхом збільшення фінансування, застосування процедур з підвищення якості кадрового забезпечення, підвищення ефективності внутрішньо організаційного планування, регламентації діяльності, інформаційної політики).