

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему:
**РОЗВИТОК ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В
ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

Виконав:

Коломієць Віталій Миколайович,
студент магістратури за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування заочної форми
навчання

Науковий керівник:

Терещенко Тетяна Василівна
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент:

Хмельницький – 2020 рік

АНОТАЦІЯ

Коломієць В.М. – Розвиток проектного підходу в державному управлінні.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Магістерська робота присвячена сучасній науковій проблемі, яка пов'язана з необхідністю забезпечення розвитку проектного підходу в державному управлінні в Україні. Для розкриття цього наукового завдання нами розкрито зміст понять проект, проектне управління, проектний підхід, а також досліджено зарубіжний досвід проектного підходу, вивчено міжнародні стандарти проектного управління в державному управлінні. Доведено, що використання проектного підходу є обґрунтованим, якщо обрані цілі, найбільш значущі для вирішення завдань соціально-економічного розвитку, а їх досягнення орієнтоване на мінімальні терміни і / або обсяги витрачених коштів.

З метою розкриття практичних аспектів використання проектного підходу в державному управлінні у магістерській роботі здійснено аналіз особливостей застосування проектного підходу в державному управлінні. Також вивчено найбільш поширені моделі управління проектами в державному управлінні.

У третьому розділі магістерської роботи з метою інтенсифікації розвитку проектного підходу до державного управління запропоновано положення щодо необхідності здійснення моніторингу та оптимізації витрат в процесі управління державними проектами. Поряд з цим, обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення механізму державного управління проектами за участю коштів міжнародних фінансових організацій.

Ключові терміни: проект, проектне управління, управління проектами, проектний підхід, моделі управління проектами, механізм, державне управління.

SUMMARY

Kolomiets V.M. - Development of a project approach in public administration.

Master's Degree Program for Master's Degree in specialty 281 Public management and administration.

The master's thesis is devoted to a modern scientific problem, which is related to the need to ensure the development of a project approach in public administration in Ukraine. To reveal this scientific task, we revealed the content of the concepts of project, project management, project approach, as well as studied the foreign experience of the project approach, studied the international standards of project management in public administration. It is proved that the use of the project approach is justified if the chosen goals are the most important for solving the problems of socio-economic development, and their achievement is focused on the minimum time and / or the amount of money spent. In order to reveal the practical aspects of the use of the project approach in public administration in the master's thesis, an analysis of the peculiarities of the application of the project approach in public administration. The most common models of project management in public administration are also studied. In the third section of the master's thesis in order to intensify the development of the project approach to public administration, a provision is proposed on the need for monitoring and cost optimization in the process of public project management. In addition, substantiated proposals to improve the mechanism of public project management with the participation of funds of international financial organizations.

Key terms: project, project management, project management, project approach, project management models, mechanism, public administration.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ	7
1.1 Зміст проектного підходу в управлінні.....	7
1.2. Міжнародні стандарти проектного підходу в державному управлінні.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	24
2.1. Аналіз особливостей застосування проектного підходу в державному управлінні.....	24
2.2. Моделі управління проектами в державному управлінні.....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	37
3.1. Моніторинг та оптимізація витрат в процесі управління державними проектами.....	37
3.2. Механізм державного управління проектами за участю коштів міжнародних фінансових організацій	44
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливою проблемою сучасності є необхідність розроблення комплексного проектного підходу до державного управління в Україні. На сьогодні це питання набуває особливої актуальності. Аналіз тенденцій реформування системи державного управління в Україні протягом останніх десяти років свідчить про її рух до моделі нового державного менеджменту. Існує системне бачення до управління програмами та проектами, однак, концептуально розроблені його науково-методичні засади слід адаптувати до предметних галузей, які характеризуються багатьма особливостями, що вимагають їх розвитку.

Використання проектного підходу в органах державного управління та місцевого самоврядування досліджували Ю. Тесля, Н. Парасюк, В. Худолей, Д. Кульчицька та ін. Проте, попри вагомі наукові результати існує необхідність дослідження практичних аспектів та методології використання проектного підходу в державному управлінні.

Мета дослідження. Основною метою дослідження виступає систематизація теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку проектного підходу до державного управління. У відповідності до поставлено мети були поставлені та послідовно вирішувались такі завдання:

- розкрити зміст проектного підходу в управління;
- опрацювати міжнародні стандарти проектного підходу в державному управлінні;
- здійснити аналіз особливостей застосування проектного підходу в державному управлінні;
- дослідити моделі управління проектами в державному управлінні;
- обґрунтувати пропозиції щодо моніторингу та оптимізації витрат в процесі управління державними проектами;

- описати пропозиції щодо удосконалення механізму державного управління проектами за участю коштів міжнародних фінансових організацій.

Об'єктом дослідження є процеси використання проектного підходу в державному управлінні в Україні та іноземних державах.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку проектного підходу в державному управлінні.

Методи дослідження. Методичною базою магістерської роботи є сукупність таких методів дослідження. Зокрема, були використані такі методи як: системний підхід (при визначенні сутності проекту, проектного управління, проектного підходу до державного управління), методи аналізу та синтезу (під час аналізу особливостей та моделей проектного підходу в державному управлінні), узагальнення (при виявленні тенденцій зарубіжного досвіду), графічний, табличний методи (для наочного зображення результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження виступають офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, нормативно-правові акти, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів тощо.

Практичне значення магістерської роботи полягає в тому, що окремі теоретичні положення й висновки можуть бути використані у практичній діяльності при прийнятті проектних рішень у державному управлінні.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Зміст проектного підходу в управління

Для забезпечення комплексного розвитку економіки країни та її окремих регіонів, посилення інтеграційних процесів між регіонами в середині країни та за її межами, важливо розуміти природу таких процесів. Система проектів, програм і портфелів проектів у сучасних умовах визнається новою своєрідною інфраструктурою, що забезпечує реалізацію прийнятих територіальних, національних і міжнаціональних стратегій розвитку. Для створення цієї інфраструктури необхідні певні умови, що поєднують політичну, економічну та управлінську компоненти, та комплексне дослідження змісту проектів та проектного управління.

Доцільно розпочати вивчення означеної наукової проблеми з базового поняття, - розуміння змісту дефініції «проект». За результатами дослідження можна зробити висновок про те, що проект – це:

- тимчасова діяльність, спланована для особливих (унікальних) умов для створення цінності, завдяки унікальній властивості продукту проекту в рамках досягнення поставленої місії;

- визначені в часі дії, котрі виконуються з метою створення унікального виробу або послуги. Іншими словами проект виступає одноразовим комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованим на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів за встановленого матеріального (ресурсного) забезпечення з чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу.

При цьому відмітимо, що основними ознаками проектів виступають:

1. Кількісна вимірюваність (усі витрати та вигоди визначаються кількісно, тобто аналітик оцінює проект, спираючись на цифри).
2. Часовий горизонт (кожний проект обмежується у часі).
3. Цільова спрямованість (проект завжди спрямований на досягнення

якоїсь конкретної мети, задоволення певної потреби).

4. Життєвий цикл (кожний проект проходить у своєму розвитку форми від задуму до реалізації).

5. Існування в певному зовнішньому середовищі.

6. Системне функціонування проекту, елементний склад.

Крім цього, характерними рисами проекту є наступне: цінність та унікальність заходу або результату; значний ступінь складності; визначений термін реалізації, розподілений на окремі етапи з чітко встановленим початком та кінцем; залучення значних (часто обмежених) матеріальних людських та фінансових ресурсів; інтердисциплінарна групова реалізація (групою висококваліфікованих виконавців з різних сфер діяльності); високі технічні, організаційні та економічні ризики; необхідність застосування спеціальних методів підготовки до опрацювання та реалізації проекту (рис.1.1.).

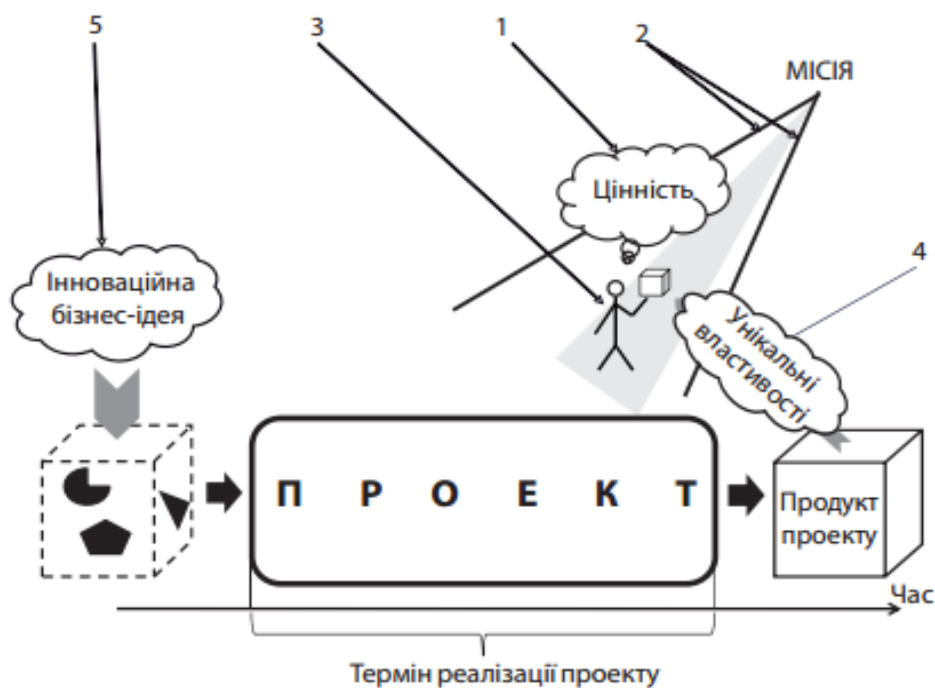


Рисунок 1.1 – Відмінні ознаки проекту

Джерело: [31].

Як показують теоретичні дослідження та практичний досвід, існує досить багато різноманітних для складом, цілями, масштабами, сферами

тощо проектів. Основні види проектів, які найчастіше зустрічаються у практиці регіонів, систематизовані у таблиці 1.1 (табл.1.1.).

Таблиця 1.1 – Класифікація видів проектів

Ознака класифікації	Види проектів
за походженням потреб проекту	зовнішні, внутрішні
за характером результату	проекти об'єктів, проекти процесів
за ступенем інноваційності	проекти зі значним ступенем інноваційності; проекти з низьким ступенем інноваційності
за масштабами	малі, середні, великі
за сферою діяльності	економічні, соціальні, екологічні, інфраструктурні, культурно-освітні, адміністративні, у сфері безпеки
за рівнем реалізації	односторонні, багатосторонні
за джерелами фінансування	зовнішні, внутрішні
за строком реалізації	короткострокові, середньострокові, довгострокові
за стадією реалізації	завершені, знаходяться у стадії реалізації, пропонуються до виконання
за видами	комерційні, некомерційні
за кількістю учасників	односторонні, двосторонні, багатосторонні

Примітка. Складено автором.

Появу управління проектами пов'язують з Манхеттенським проектом, метою якого було розроблення ядерної зброї в період Другої світової війни [10]. На початку 1950-х років цей метод почали широко використовувати у підприємницькій діяльності. На сьогодні є два основних підходи до проектного менеджменту, розроблені Інститутом управління проектами (Project Management Institute, PMI) у США та Міжнародною асоціацією управління проектами (International Project Management Association, IPMA) у континентальній Європі (Австрії, Німеччині). Згідно з першим підходом, управління проектами – це «застосування знань, навичок, інструментів та технік для проектної діяльності з метою виконання вимог проекту» [1, с. 5]. Другий підхід передбачає, що управління проектами – це «застосування методів, інструментів, техніки та компетенції, урахуваючи інтеграцію різних

етапів життєвого циклу проекту» [5, с. 4].

Управління проектом – це:

1) діяльність спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів.

2) мистецтво управляти трудовими й матеріальними ресурсами упродовж життєвого циклу проекту, застосувати сучасні моделі та технології управління та мінімізації ризиків для досягнення передбачених у проекті показників і результатів [39].

3) сфера управління, яка займається застосуванням доступних знань, вмінь, знарядь та методів для досягнення складних цілей підготовки та реалізації проектів тобто: досягнення складних цілей проектів; реалізація проекту у визначений період часу; утримання вартості проекту у визначених межах, шляхом гармонізації співпраці учасників проекту.

Поряд з цим, доцільно підкреслити два принципових моменти, а саме:

управління проектами полягає в застосуванні знань, досвіду, інструментарію, методів та технік в проектних діях з метою досягнення або перевищення потреб та очікувань партнерів;

управління проектами пов'язане з необхідністю взаємоузгодження багатьох параметрів, таких як сфера діяльності, час, витрати та якість, різноманітні потреби та сподівання різних учасників, їх вимоги.

Найпоширенішими системами управління проектами виступають:

1. Основна система. Менеджером проекту є представник замовника, який не несе фінансової відповідальності за проект. Він відповідає за управління та координацію трудовими ресурсами, у контрактні (договірні) відносини з іншими учасниками не вступає. Перевага такої системи полягає в об'єктивності менеджера, недолік - за проект відповідає тільки один замовник.

2. Система розширеного управління. Менеджер проекту несе відповідальність за реалізацію проекту у межах кошторисної ціни. Ним може

виступати підрядна або консалтингова фірма, яка і координує процеси постачання "під ключ". У такому випадку менеджером проекту є проектно-будівельна фірма, з якою замовник укладає контакт "під ключ" з оголошеною вартістю проекту [39].

Здійснення управління проектами неможливе без аналізу середовища проекту, тобто зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на процес його підготовки та реалізації (рис.1.2.).



Рисунок 1.2 – Чинники проектного середовища

Примітка. Складено автором.

Для формування більш глибокого розуміння про середовище проекту та його чинники, проілюструємо середовище (сферу оточення) проекту (рис.1.3.).

Доцільно підкреслити, що складність реалізації проектів посилюється тим, що в них, як правило, задіяно дуже багато учасників. Учасниками управління проектами (членами проектної групи) є юридичні або/та фізичні особи, які зобов'язанні виконати деякі дії, передбачені проектом, та інтереси яких будуть задіяні при реалізації проекту.



Рисунок 1.3 – Середовище проекту

Джерело: [31].

Проектна група - це специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проекту. Вона створюється на період здійснення проекту і завданням її є здійснення функцій управління проектом. Склад проектної групи залежить від змісту та обсягів проекту. Учасниками такої групи є: інженер проекту, керівник контрактів, контролер проекту, бухгалтер проекту, керівник відділу матеріально-технічного забезпечення, керівник робіт із проектування, керівник виробництвом (будівництвом), адміністративний помічник. Поряд з цим, учасниками проекту є: контрактор, або генеральний контрактор, субконтрактор, координатор робіт по експлуатації, проектувальник, генеральний підрядчик, ліцензори, постачальники, органи влади, власник земельної ділянки, виробник кінцевої продукції проекту, споживачі продукції. На здійснення проекту можуть впливати й інші сторони з оточення проекту, які можуть бути віднесені до учасників проекту, а саме: конкуренти основних учасників проекту, спонсори проекту, різні консалтингові, юридичні, посередницькі організації, що залучені в процес здійснення проекту [61, С.602].

На окрему увагу заслуговує той факт, що процес управління проектами проходить цілу низку етапів, а саме:

1) ініціювання проекту (передбачає аналіз проблем, формулювання ініціатив проектів, аналіз та оцінка проектних ініціатив, затвердження ініціативи керівництвом для подальшого опрацювання або її відкинення визначення проекту);

2) Уточнення проекту (включає аналіз та оцінку ризиків проекту, оцінювання видатків та корисності реалізації проекту, прийняття керівництвом рішення стосовно реалізації проекту, визначення засад (цілей) реалізації проекту);

3) організація проектної групи (вибір інституційної форми реалізації проекту, визначення керівництва проекту, створення інших керівних органів проекту, організація роботи проектної групи, залучення працівників проектної групи, опрацювання плану робіт проектної групи, затвердження організації та плану робіт проектної групи керівництвом);

4) визначення структури проекту (уточнення цілей проекту, збір додаткової інформації, що має відношення до проекту, визначення критеріїв поділу проекту, визначення ієрархічної структури проекту, визначення коопераційної структури проекту, затвердження структури проекту керівництвом);

5) планування проходження проекту (передбачає визначення часу реалізації дій проекту, планування термінів реалізації дій проекту, визначення резерву часу, визначення критичних елементів проекту, оцінювання проходження проекту, затвердження плану проходження проекту керівництвом);

6) планування ресурсів проекту (передбачає визначення ресурсних потреб для окремих дій проекту, планування людських та матеріальних ресурсів проекту, планування коштів проекту, фінансове планування проекту, бюджет проекту, затвердження плану керівництвом проекту, прийняття рішення про початок виконання проекту);

7) організація виконання проекту (передбачає отримання фінансових ресурсів для реалізації проекту, планування розподілу завдань зі сфери виконання проекту, пошуки постачальників та субпідрядників проекту, укладення контрактів поставок та послуг, опрацювання системи мотивації виконання проекту, опрацювання системи забезпечення якості проекту, затвердження керівництвом організації процедури виконання проекту);

8) контроль проекту (дозволяє врахувати такі позиції: які інтервенції слід здійснити в результаті контролю, щоб проект міг бути реалізований згідно планів, контроль використання ресурсів проекту, контроль видатків проекту, контроль поставок та субпідрядників, контроль інших робіт, контроль роботи проектної групи);

9) координація проекту (включає такі аспекти як координація термінів проекту, координація використання ресурсів проекту, координація видатків проекту, координація поставок та субпідрядників, координація інших робіт (обмеження ризиків, дії по забезпеченню якості), координація роботи проектної групи);

10) завершення/закриття проекту (включає такі ключові моменти як приймання проекту замовником, кінцевий розрахунок за проект, опрацювання експлуатаційної документації, навчання користувачів, інші дії до допомоги користувачам, опрацювання звіту про завершення проекту, засвоєнні уроки проекту, прийняття рішення про закінчення проекту, припинення діяльності проектної групи).

У цілому, проведений аналіз дозволив сформулювати цілісне бачення про зміст проекту, його оточення, коло потенційних учасників. Також були розкриті ознаки проектів, особливості та етапи управління ними.

У теорії і практиці сучасного управління широко використовується і поняття «проектний підхід», визначення якого також неоднозначно. За Т.Н. Жукової [24] - це підхід до управління, що передбачає утворення проектів як способу рішення найбільш актуальних завдань. Для Е.В. Строїлова [54] - методологія діяльності, в основі якої лежить створення або модернізація

об'єкта, що володіє новими, унікальними властивостями.

В роботі С.Б. Фісенко [59] проектний підхід - формальний управлінський інструмент, який застосовується при підготовці і реалізації різних проектів як повторюваних послідовних і контрольованих процесів. А.В. Анцев розглядає проектний підхід як методологію управління, виділяючи його переваги щодо забезпечення досягнення кінцевої мети проекту [11].

Спільною рисою робіт перерахованих дослідників виступає розгляд проектного підходу як форми управлінської діяльності. При цьому автор вважає за необхідне підкреслити, що проектний підхід полягає перш за все в проектуванні - виборі цілей і пріоритетів, формуванні проектів, і лише потім - в проектному методі організації діяльності, інакше кажучи - в управлінні проектами [21, с.217].

Це вимагає уточнення самого поняття проектного управління, виділення принципів, які визначають його особливості. Ґрунтуючись на роботах Т.В. Юр'євої [63, с.8], І.І. Мазура, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге [57], Ю.О. Бакланова [15], можна сформулювати такі базові принципи проектного управління: автономність; збалансованість; завершеність; міжфункціональність, комплексність; цільове виділення коштів, концентрація і персоналізація відповідальності; оптимальність і перспективність.

Найважливішою особливістю використання проектного підходу є його позитивне, при інших рівних умовах, вплив на ефективність діяльності організації. Підсумовуючи відмічені характеристики, можна виділити наступні:

- 1) стратегічна;
- 2) економічна;
- 3) організаційна;
- 4) мотивуюча;
- 5) консолідуєча;

- б) комунікативна;
- 7) структурована.

Таким чином, на основі узагальнення вищесказаного ми будемо розглядати проект як унікальну сукупність дій, елементів, процесів, здійснюваних протягом обмеженого, заздалегідь певного проміжку часу, і спрямованих на досягнення встановлених цілей і кінцевих результатів в даній конкретній ситуації, яка характеризується наявністю обмежених управлінських, фінансових і матеріальних ресурсів.

При цьому застосування проектного підходу є обґрунтованим, якщо обрані цілі, найбільш значущі для вирішення завдань соціально-економічного розвитку, а їх досягнення орієнтоване на мінімальні терміни і / або обсяги витрачених коштів. Дане визначення проекту є багатозначним, внаслідок чого застосовується в різних сферах економіки і управлінської діяльності, внаслідок чого відмінності проектів полягають перш за все в різноманітті їх результатів, котрими можуть стати: продукт, який є кінцевим виробом, або частиною іншого товару або його поліпшенням; послуга і / або технологія (процедура) її надання; документ (наприклад, проект нормативного акту, дослідницького проекту, що дає нові знання, інформацію, регламенти, корисні для практичного застосування).

1.2. Міжнародні стандарти проектного підходу в державному управлінні

Від самого початку незалежності й до сьогодні триває інституційний розвиток демократичної України. З-поміж іншого, такому розвитку сприяють міжнародні проекти технічної допомоги. Для їх реалізації існує низка інструментів: Twinning, TAIEX, SIGMA, CIB [3]. Метою зазначених проектів є, перш за все, технічна допомога щодо інституційного розвитку та наближення до стандартів ЄС. Міжнародні стандарти управління проектами використовуються в управлінні проектами усіх розвинених країн світу. Україна перейняла певний досвід. Але, на жаль, для міжнародних проектів

технічної допомоги зазначені стандарти не використовуються та немає технічних рекомендацій для їх використання. Тому, на нашу, думку, варто розглянути теоретичні та практичні аспекти використання стандартів, узагальнити їх та виробити рекомендації щодо їх використання у державному секторі.

Сьогодні існує велика кількість стандартів управління проектами. Серед сучасних стандартів PMI (Project Management Institute – Інститут управління проектами), зазначених на офіційному сайті Інституту, є такі групи: основні стандарти, практичні стандарти та структури та додаткові стандарти [8]. До першої групи віднесені: PMBoK®, OPM3, The Standart for Project Management, The Standart for Portfolio Management. До другої – Practice Standart for Project Risk Management, Practice Standart for Earned Value Management, Practice Standart for Project Configuration Management, Practice Standart for Work Breakdown Structures, Practice Standart for Scedulung, Practice Standart for Project Estimating, Project Manager Competency Development Framework. До третьої - Construction Extention to the PMBOK® Guide, Government Extention to the PMBOK® Guide. Але це не всі стандарти, які сьогодні діють.

Географія поширення стандартів приблизно така: PMBoK® найбільш поширений в США, Росії, PRINCE 2 – у Великобританії, P2M – в Японії. Також існує безліч національних стандартів інших розвинених країн. Серед стандартів з розширеною географією застосування: IPMA (основне розповсюдження — Європейський Союз), MSA EN 9200:2004 (Європа), ISO 10006:2003 і GAPPS (міжнародні стандарти) [52]. Для кращого розуміння смислового наповнення міжнародних стандартів управління проектами розглянемо найбільш поширені серед них ближче. Зібрання знань з управління проектами PMBoK 1996 (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) - стандарт, розроблений Інститутом проектного менеджменту (PMI) у 1996 році. Стандарт базується на процесному підході. Повністю визначені взаємодії між усіма процесами, які включені в сфери знань

управління проектами. PMBoK є єдиним стандартом у галузі проектного менеджменту, який відповідає ISO 9001 [52].

Останні дві версії стандарту: PMBoK 4-а та PMBoK 5-а редакції. PMBoK 4-ї редакції “став революційною зміною методик PMI. Вперше була розкрита методика ведення аналітичних робіт, прототипування, ітеративність і навіть застосування систем штучного інтелекту для прогнозу завершення проекту за строками та бюджетом. У цьому стандарті описується суть процесів управління проектами у термінах ітерації між процесами та взаємодій між ними, а також цілі, яким вони служать”. Ці процеси розділені на п’ять груп процесів управління проектами: ініціювання, планування, виконання, моніторингу та управління, завершення [9]. Остання, 5-та редакція PMBoK “відображає співробітництво та знання працюючих проектних менеджерів та надає основи проектного менеджменту” [8]. Серед “новинок” – “10-та Сфера знань” (залучення стейкхолдерів); додано чотири нових процеси планування: можливості менеджменту планування (Plan Scope Management), перелік справ менеджменту планування (Plan Schedule Management), вартість (Plan Cost Management) та представництво стейкхолдерів (Plan Stakeholder Management) [8]. ISO 10006 (Quality management systems - Guidelines for quality management in projects – Системи менеджменту якості. Керівництво з менеджменту якості при проектуванні) – стандарт з управління якістю при управлінні проектами, 1997 рік. Управління націлене на забезпечення заданого рівня якості проекту як на рівні процесів, так і на рівні продуктів. Великою мірою за змістом спирається на PMBOK 1996, має місце збіг аж до назв сфер знань управління проектами [52]. На сайті ISO (International Organization for Standardization, що означає Міжнародна організація зі стандартизації) подається таке визначення поняття «стандарт»: “це документ, який встановлює вимоги, специфікації, керуючі принципи або характеристики, у відповідності з якими можуть використовуватися матеріали, продукти, процеси та послуги, які підходять до цих цілей” [52]. Цей стандарт не є керівництвом з управління проектами. У

ньому розглядаються питання менеджменту якості процесів проектування. Керівництво з процесного підходу і з процесів якості проекрованої продукції наведено в ISO 9004 [36].

Система знань про процеси управління проектами Prince 2 (Projects in Controlled Environments – проекти у контрольованих умовах) – це методологія управління проектами, розроблена агентством ССТА (Central Computer and Telecommunications Agency) в 1989 р. як урядовий стандарт Великобританії для управління проектами в інформаційних технологіях. Методологія Prince 2 є процесно орієнтованою з фокусом на продукт (product-based) [6]. Prince 2 являє собою метод управління проектами в рамках чітко визначеної структури організації. Prince 2 описує процедури координації людей та дій в проекті, як розробляти та контролювати проект та що робити, якщо необхідно внести зміни до проекту у зв'язку з відхиленням від плану впровадження. Розподілення на етапи, якими можливо управляти, забезпечує ефективний контроль ресурсів [10].

Наступний поширений стандарт – P2M (скорочення від Project and Program Management for Enterprise Innovation - проектний та програмний менеджмент для інновацій підприємства) — це розроблена в Японії новаторська рамкова методологія управління програмами і проектами в рамках організації з використанням інноваційних технологій на рівні підприємств у нестабільному середовищі. Відмінність цієї методології полягає в орієнтованості не на продукт, а на покращання організації у результаті виконання проектів. Рамкова методологія P2M базується на «трилемі»: складність, цінність та опір (Complexity, Value and Resistance), що складають так званий «залізний» трикутник контекстних обмежень, в рамках яких здійснюється інноваційна діяльність [52].

Які стандарти використовуються в українському проектному менеджменті? UPMA (Ukrainian Project Management Association) – Українська асоціація управління проектами; ця організація проводить підготовку проектних менеджерів за такими стандартами: чотирирівневою 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) [49]. Аналогом до CP3M є модель організаційної зрілості управління проектами OPM3 (Organization Project Management Maturity Model), яку більш докладно розглянемо нижче. Також важливим стандартом в українському проектному менеджменті є ISO 9000 (9001). 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 [16, с.7]).

“IPMA виділяє компетенції управління проектом за трьома напрямками: технічні, поведінкові, контекстуальні” [16, с.5]. Наведені компетенції розроблені на основі Керівництва з питань визначення компетентності Версії 2.0 (Competence Baseline Version 2.0), складеного IPMA, що “засновано на базових керівництвах чотирьох європейських асоціацій управління проектами... Головний центр уваги IPMA Competence Baseline Version 2.0 сконцентрований на описові знань та досвіду, необхідних для рішення технічних питань у сфері управління проектом. Додатково ІСВ звертається до аспектів особистого ставлення керівника проекту до роботи та загального контексту управління проектом” [16, с.5]. Під аббревіатурою ІСВ розуміється IPMA Competence Baseline. У діапазоні технічної компетенції “знаходяться елементи компетенції, необхідні для того, аби ініціювати та почати, управляти здійсненням та завершити проект” [16, с.48]. “Цей напрям охоплює саму суть управління проектами, яку іноді називають «тверді складові»” [16, с.19].

Вона складається із 20 елементів, серед яких, на нашу думку, найважче реалізовувати такі як якість, вирішення проблем, ресурси (які часто обмежені або ж майже відсутні), зміни, звітність та контроль. Елементи поведінкової компетенції “засновані на низці посилань на джерела, що описують елементи

поведінки та особистого ставлення, які входили у склад ІСВ Версії 2” [16, с.82]. Серед таких елементів українські вчені Бушуєв С.Д. та Бушуєва Н.С. називають, зокрема, лідерство, участь та мотивацію, творчість, орієнтацію на результат (один з базових елементів Р2М), продуктивність, надійність, розуміння цінностей. “Цей напрям включає персональні якості та навички менеджера проектів. ІСВ складається з 15 поведінкових елементів знань” [16, с.19].

“Основою для професійної поведінки служить проектна ситуація, і в цьому випадку слід брати до уваги елементи «технічної», «контекстуальної» компетенції, які у кожній окремій ситуації можуть відрізнятися” [16, с.83]. Основних елементів контекстуальної компетенції, на нашу думку, п’ять:

- 1) проектно-орієнтоване управління;
- 2) програмно-орієнтоване управління;
- 3) портфельно-орієнтоване управління;
- 4) здійснення проектів, програм і портфелів (ЗП);
- 5) постійна організація.

Ці елементи “описують просування управління проектом, програмою чи/ або портфелем в організації” [16, с.116]. “Цей напрям включає знання менеджера проекту щодо побудови відносин з організаціями лінійного типу управління, а також його здатність функціонувати в організації лінійного типу” [16, с.19].

Усього їх 11. ISO 9000 — стандарти щодо систем управління якістю. Серед основних стандартів ISO 9000 є такі стандарти управління якістю: ISO 9000:2005, ISO 9001:2008, ISO 9004:2000, ISO 10012:2003, ISO 19011:2002 [20, с.4]. Наприклад, якщо взяти до уваги стандарт ISO 9001:2008, то побачимо, що він описує “що потрібно зробити для створення системи управління якістю, а не як це зробити” [20, с.5]. У ньому розглядається один з основних методів системи управління якістю – аудит. Такий стандарт успішно діяв і продовжує діяти в організаціях фінансового профілю державного сектора. Один з принципів управління якістю – процесний

підхід, що означає “управління ресурсами як процесами, більш ефективно досягнення бажаних результатів” [20, с.11]. А сам процес трактується як “ланцюг діяльності зі створення додаткової цінності, яка полягає у продукції чи послугі, яка надається споживачеві. Процес починає існувати для задоволення потреб споживача” [20, с.24]. Отже, “процес існує завдяки потребам споживача («вхід») та виконується для задоволення цих потреб («вихід») [20, с.19].

Окрім процесів, орієнтованих на споживача, організація має визначити процеси, завдяки яким керівники управляють організацією, а також внутрішньоорганізаційні процеси, за допомогою яких підтримується діяльність організації” [20, с.19]. “Взаємодія і зв’язок між процесами, а також взаємовідносини зі споживачем стають очевидними із процесним підходом” [20, с.22].

Для чого впроваджується стандарт ISO 9000, ISO 9001:2008 зокрема?
Серед основних факторів названі наступні:

- 1) задоволення потреб споживачів;
- 2) конкурентоздатність на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- 3) удосконалення своєї системи управління діяльності;
- 4) мінімізація повторюваних аудитів;
- 5) поліпшення роботи постачальників;
- 6) покращання організаційної діяльності [20, с.7].

Стандарт організаційної зрілості проекту OPM3 – стандарт PMI (американського Інституту управління проектами); це всебічний підхід для оцінювання та розвитку можливостей організації з ефективною реалізації проектів. OPM3 складають три взаємопов’язаних елементи: знання (knowledge), оцінка (assessment), покращання (improvement). Елемент «знання» включає сотні практик з управління проектами, які характеризують сотні кращих практик з управління проектами; «оцінка» допомагає оцінити поточну зрілість з управління проектом, визначити область покращання та перейти на більш високі рівні зрілості; «покращання» допомагає компаніям

вибудувати схему розвитку управління проектами таким чином, аби забезпечити максимально ефективне досягнення своїх стратегічних цілей.

Під терміном «організаційна зрілість з управління проектами» мається на увазі здатність організації брати до уваги проекти та управляти ними таким чином, щоби це максимально ефективно відповідало стратегічним цілям компанії [52].

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Особливості застосування проектного підходу в державному управлінні

Розвиток проектного підходу в сфері державного управління вимагає докорінної перебудови всієї системи управління, переходу від процесного підходу до діяльності, орієнтованої на результат. Для реалізації проектів, як правило, передбачається створення спеціальної організаційної структури і відповідних органів управління. Процес підготовки і реалізації будь-якого проекту потребує послідовного проходження низки обов'язкових етапів:

- 1) аналітичного, що дає аналіз ситуації, існуючих проблем і викликів;
- 2) цільового, спрямованого на вибір пріоритетів, побудови ієрархії завдань і визначення результатів;
- 3) інструменталізації, що дозволяє відібрати найбільш ефективні інструменти, що застосовуються при реалізації проекту;
- 4) побудови планів і «дорожніх карт», визначення ключових точок проекту;
- 5) бюджетування проекту;
- 6) завдання показників ефективності реалізації проектів і методів їх оцінки;
- 7) визначення органів управління проекту і ключових фігур;
- 8) визначення порядку затвердження, внесення зраді ний в проектну документацію, припинення і завершення проекту [47].

Порівняння функцій традиційного (функціонального) і проектного менеджменту наведені в табл. 1.2 [57].

Впровадження проектного підходу в поточну діяльність державних і регіональних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та бюджетних організацій, в свою чергу, передбачає: розробку методології управління підготовкою та реалізацією проектів; створення і забезпечення

роботи нових колегіальних органів і підрозділів, що забезпечують роботу з проектами; зміна системи навчання та розвитку співробітників, пов'язаних з проектами; створення системи проектного стимулювання; впровадження інформаційної системи управління проектами; проведення аудиту проектів; інтеграцію всіх елементів системи управління між собою.

Таблиця 1.2 – Порівняння функцій традиційного і проектного менеджменту

Функціональний менеджмент	Проектний менеджмент
<ul style="list-style-type: none"> - відповідальність за підтримання статус кво; - повноваження визначені структурою управління; - стійкий коло завдань; - відповідальність обмежена затвердженими функціями; - роботи виконуються в стабільних організаційних структурах; - коло завдань, що підлягають виконано, непорушній; - основне завдання - оптимізація; - успіх визначається досягненням проміжних, функціональних результатів; - обмежена мінливість умов і ситуацій. 	<ul style="list-style-type: none"> - відповідальність за виникаючі зміни; - невизначеність повноважень; - постійно змінюється коло завдань; - відповідальність за пакет міжфункціональних завдань; - робота в структурах, що діють в межах проектного циклу; - переважання нестандартної (Інноваційної) діяльності; - основне завдання - дозвіл конфліктів; - успіх визначається досягненням встановлених кінцевих цілей - невизначеність внутрішньо властива діяльності.

Джерело: [46].

Загальна схема організаційних змін при введенні проектного підходу представлена на рис. 1.4.

З цієї схеми наочно видно, що застосування інструмента управління проектами лише формально є простим і зрозумілим. Практика його використання вимагає підвищення компетенцій державних службовців, формування згуртованих проектних команд і значну зацікавленість в досягненні кінцевих результатів і успішне завершення проектів [29].

Підвищення якості державного управління, його ефективності та результативності в останні десятиліття є найважливішим завданням, що стоїть як перед розвиненими країнами, так і тими, що розвиваються, для вирішення якої застосовуються різні підходи і інструменти. До числа найбільш корисних слід віднести бюджетування, орієнтоване на результат, цільової та програмний підходи і їх поєднання (програмно-цільове

управління), проектне управління, активно застосовується в останні роки. Орієнтація на результат, що присутня в усіх перелічених підходах, означає фактично революційні кроки в системі державного управління.



Рисунок 1.4 – Схема організаційних змін при введенні проектного підходу

Джерело: [60].

Особливо гостро в системі державного управління варто проблема комплексного вирішення завдань розвитку, що вимагає попередньо визначити пріоритетні цілі, сформувані державні та цільові програми, забезпечити використання цільового підходу в плануванні і державному управлінні в цілому.

Саме тому як в нашій країні, так і за кордоном в державному управлінні широко використовується розробка і реалізація програм на основі програмно-цільового підходу, а в останні роки - із застосуванням проектного управління як його сучасної і перспективної форми [51]. Використання інструментарія проектного управління сприяє формуванню збалансованої методології реалізації проектів, дає можливість правильно підібрати конкретні способи і засоби їх здійснення.

З точки зору державного управління проектний підхід може

застосовуватися як при здійсненні окремих проектів різної спрямованості і складності, так і для виконання державних програм в окремих галузях і сферах діяльності. В цьому випадку проектне управління виступає інструментом вирішення соціально-економічних завдань за допомогою створення і здійснення комплексу заходів, орієнтованих на досягнення цілей, встановлених у відповідних державних програмах, досягнення їх в найкоротші терміни з урахуванням мінімізації витрат і використання інших наявних у розпорядженні виконавців ресурсів.

Досягти підвищення ефективності та оптимізації державних витрат, на нашу думку, можливо тільки в тому випадку, якщо в системі державного управління забезпечений реальний перехід до програмно-цільового підходу, що означає: застосування при підготовці і реалізації державних програм методу бюджетування, орієнтованого на результат; оцінку як самих державних програм і що входять до їх складу проектів, так і діяльності через призму досягнення і значущості кінцевих результатів цих програм і проектів; застосування сучасних інструментів реалізації програм і проектів, найбільш ефективним з яких в даний час визнається проектна діяльність. Тому для отримання дієвих ефектів від ініціатив з реформування державного управління необхідно домагатися не формального виконання організаційних заходів, а осмисленого і послідовного переходу на використання інструментів проектного підходу як діяльності, направленої на досягнення результатів.

Проектне управління в останні роки широко використовується в діяльності великих міжнародних корпорацій («Microsoft Solution Framework» (методологія розробки ПО, Microsoft); «Raising Project Management to a Core Competence» (становлення проектного управління основною компетенцією, IBM); «Developing a Global Project methodology» (розвиток глобальної проектної методології, Siemens). Активно проектне управління впроваджується в компанії «Боїнг», яка фактично повністю перейшла на нові управлінські підходи, що дозволило добитися значних конкурентних переваг

на світових ринках. Ефективність і результативність застосування проектного управління в корпоративній практиці дала підґрунтя і для того, щоб проектний підхід в даний час почав широко і активно використовуватися в діяльності державних органів влади [32].

Проектно-цільова модель отримала найбільшого поширення в англо-саксонських країнах, Скандинавії і частково в країнах Південно-Східної Азії. Модель дала в цілому нейтральні або негативні результати з точки зору скорочення витрат, чисельності держапарату і ін. При цьому слід зазначити, що впровадження моделі кадрового менеджменту проектно-цільової моделі, яка передбачає більшу гнучкість при доборі кадрів під відповідальність керівників, в країнах, що розвиваються з низькою культурою і якістю формальним них кадрових процедур і патронажними практиками дає негативний ефект як на якість управління, так і на застосування проектних інструментів.

Дане обмеження трансформаційних змін проектного підходу є актуальним у поточному часі і для України. З метою подальшого вдосконалення системи державного управління більшість країн - учасниць ОЕСР продовжують роботу вже в рамках розвитку бюджетування, орієнтованого на результат як інструменту проектно-цільового підходу, в рамках якого відбувався збір та узагальнення інформації про результати діяльності на всіх стадіях бюджетного процесу. Ключовим фактором даної моделі бюджетування є головний орієнтир у вигляді кінцевого результату. При цьому як недолік такого підходу слід виділити відсутність зв'язку між інформацією про результати та фінансуванням, так як показники кінцевих результатів включені в державні бюджетні документи тільки в якості інформації. Модель в основному орієнтується на дані про планові та фактичні показниках і необхідна в першу чергу для підвищення підзвітності державних органів, прозорості бюджетного процесу. На жаль, саме ця модель бюджетування застосовується в РФ [29].

Модель бюджетування, орієнтована на результати діяльності, має

найбільшу популярність в сучасному світі і застосовується в 14 країнах - учасницях ОЕСР в поєднанні з інструментами інших моделей бюджетування. До послідовників вищевказаної моделі зараховують такі держави, як США, Канада, Австралія, Великобританія.

Модель прямого програмного бюджетування, жорстко пов'язаного з результатами діяльності органів державної влади прямо пов'язує розподіл державних коштів і показники результативності [53]. Подібний підхід бюджетування застосовує уряд Південної Кореї, з іншого боку, подібна модель бюджетного процесу в інших країнах використовується в основному в окремих галузях економічної діяльності в поєднанні з окремими складовими інших моделей програмного бюджетування (Чилі, Португалія, Швеція). Ще пізніше, на початку 2010-х років, в 24 країнах - учасницях ОЕСР проводилося ще одне міжнародне дослідження практик з впровадження методів програмного бюджетування, яке виявило, що найбільше кількість країн - учасниць ОЕСР перейшло до застосування моделі програмного бюджетування, орієнтованого на результат.

Серед застосовуваних моделей лідерство займає модель програмного бюджетування, що враховує інформацію про кінцевих результатах (Австрія, Австралія, Канада, Франція, Мексика, Нова Зеландія, Польща, Словаччина, Словенія), далі по популярності йде модель демонстраційного програмного бюджетування (Ірландія, Японія, Нідерланди) [59]. Цікаво, що демонстраційне програмне бюджетування в поєднанні з елементами прямого програмного бюджетування знайшли поширення в Данії, Фінляндії, Ісландії, Норвегії, Великій Британії, правда, в рамках окремих секторів бюджетної політики держав [23]. Причини, за якими країни впроваджують певну модель бюджетування, абсолютно різні.

Більше 80% країн - учасниць ОЕСР, які проводили реформу бюджетного процесу, вдалося досягти значного підвищення ефективності і результативності в сфері надання державних і муніципальних послуг. 2/3 країн - учасниць ОЕСР бачили своє завдання в підвищенні прозорості

діяльності державного управління, третина країн хотіли вдосконалити процес бюджетного планування [48].

Необхідно відзначити, що процес реформування бюджетного процесу в країнах - учасницях ОЕСР носить по своїй суті постійний характер. Наприклад, переважна кількість учасників розробили і впровадили на державному рівні стратегічні плани реформ (термін реалізації становить від 10 і більше років). Головним питанням в ході проведення реформ залишається якісне поліпшення єдиної системи показників результативності і подальший перехід на застосування проектного управління в державному управлінні. Напрямки проведення реформ у країн виходять діаметрально протилежними: такі держави, як Південна Корея і Португалія, послідовно виконують пункт за пунктом зі своїх стратегічних планів, а, наприклад, Голландія, зіткнувшись з певними проблемами, була потреба переглянути підходи і почати спочатку процес реформування бюджетування.

2.2. Моделі управління проектами в державному управлінні

Одну з перших спроб сформулювати цілісну концепцію управління проектами в організації зробила Асоціація управління проектами Японії, яка 2002 року опублікувала керівництво з управління проектами і програмами інновацій в організації (Program and Project Management for Enterprise Innovation), більш відомій як P2M. Характерною рисою концепції P2M є розгляд проектів і програм як основоположних елементів стратегічного управління організацією. Зрілі проектно-орієнтовані організації вирізняються з-поміж інших культурою, організаційною структурою, процедурами, управлінськими техніками тощо [2]. Вони більш ефективні, а отже, конкурентніші. Запровадження такого підходу зумовлене зміною навколишнього середовища та зростанням цінової конкуренції. Замість масштабного серійного виробництва компанії дедалі активніше впроваджують комплексні рішення, що відповідають конкретним потребам

споживачів. Управління проектами набуває популярності й у багатьох галузях економіки, а також у державному управлінні, оскільки органи державної влади також виконують широкий перелік завдань (надання державних послуг, технічне обслуговування тощо) за схемою проекту [18].

Найбільш поширеними у міжнародній практиці моделями зрілості управління проектами є такі: організаційної зрілості проекту (OPM3), зрілості управління проектами Г. Керцнера, Я. Квака та У. Іббса, проектно-орієнтовані, управління портфелями, програмами і проектами (P3M3). Модель організаційної зрілості проекту (Organizational Project Maturity Model, OPM3) (структурована за трьома сферами: проект, програма, портфель проектів) – це сукупність знань, бази кращих практик та інструментарій. Автор виділяє чотири рівні формалізації проектів (процеси стандартизовані, змінюються, керовані й такі, що оптимізуються), які загалом відповідають одному з етапів управління проектами (наприклад, початку, плануванню, організації виконання, контролю, завершенню). Ключовими для цієї моделі є:

а) якість процесу (управління проектами, програмне управління, управління портфелем);

б) організаційне середовище: системи підтримки проектів, програми і керівники портфелів, внутрішні і зовнішні сили, зокрема постачальники, споживачі, управління, непередбачувані зміни;

в) організаційна культура, що проявляється у способі діяльності, навчальних програмах, адаптації робочої сили, організаційних змінах, нагородженні і визнанні;

г) стратегія виконання.

Ця модель орієнтується на інтеграцію, оцінювання та поліпшення практики управління проектами, акцентує увагу на необхідності розвитку здатностей організації для вдосконалення управління проектами організації та їх тісної прив'язки до довгострокової стратегії. Вона пропонує ієрархічну структуру з низкою найкращих практик, кожна з яких складається з кількох

здатностей. Кожна здатність допомагає досягнути результатів, які можна оцінити відповідно до ключових індикаторів. Три організаційні рівні, проекти, програми та портфелі аналізуються, згідно з чотирма критеріями зрілості: стандартизації, вимірювання, контролю, постійного удосконалення [4].

Отже, після застосування ОРМЗ кожен процес утілюється у чотири найкращих практики.

Модель складається з трьох елементів: знань – бази найкращих практик; оцінки – переліку запитань для самостійного оцінювання поточної зрілості управління проектами; поліпшення – вибору стратегії та визначення послідовності розвитку. Рівень зрілості організації визначається наявністю в ній усіх здатностей і тим, як процеси наближаються до рівня кращих практик. До переваг такого підходу слід віднести чітку структуру опису елементів системи у вигляді ієрархії взаємопов'язаних елементів – кращих практик, здатностей, результатів і показників. Однак її досить складно застосовувати на практиці, зокрема через потребу у висококваліфікованих спеціалістах та адаптування до потреб конкретної організації. Відомий фахівець Г. Керцнер розробив модель зрілості управління проектами (Project Management Maturity Model, PMMM), що передбачає такі рівні, як:

- 1) спільна мова (організація визнає важливість управління проектами і необхідність поглиблення знань та вивчення відповідної термінології);
- 2) спільні процеси (усвідомлення важливості визначення і розроблення спільних процесів, щоб успіх одного повторити в інших);
- 3) єдина методологія (для появи синергетичного ефекту, що виникає внаслідок поєднання управління проектами з іншими методиками управління);
- 4) бенчмаркінг (порівняльний аналіз окремих показників для удосконалення процесів і підвищення конкурентоздатності);
- 5) постійне поліпшення (оцінюється інформація, отримана на попередньому рівні, ухвалюється рішення про її подальше використання) [6].

При цьому кожен наступний рівень не можна починати, поки не завершено попередній, а на кожному рівні зрілості можуть виникати ризики або існувати бар'єри, що перешкоджають переходу на вищий рівень. Останні зазвичай зводяться до опору змінам з боку персоналу. До переваг цієї моделі слід віднести те, що вона пропонує критерії оцінювання рівня зрілості і конкретні заходи, які дають змогу перейти на наступний рівень. Водночас для неї характерний певний суб'єктивізм і відсутність плану дій для переходу на вищий рівень, а застосування бенчмаркінгу має сенс лише за наявності конкурентів. Модель зрілості управління проектами (PM Maturity Model), запропонована Я. Кваком та У. Ібісом [7], дає інструменти для визначення та вимірювання різних рівнів управління проектами, інтегруючи сфери знання з проектними процесами. Сфери знання складаються з масштабу управління проектами, часу, ціни, якості, кадрів, комунікації, ризиків, закупівель. Серед проектних процесів виділяються: початковий етап, планування, виконання, контроль, закриття, проектно-орієнтоване організаційне середовище [7].

Ця модель дає упорядковану схему досягнення вищого рівня розвитку організації. Сім'я проектно-орієнтованих моделей зрілості акцентує увагу на:

- 1) управлінні проектами;
- 2) управлінні програмами;
- 3) забезпеченні якості управління в проекті чи програмі;
- 4) оцінюванні проекту чи програми;
- 5) координації портфеля проектів та мереж між проектами;
- 6) організаційному устрої проектно-орієнтованої компанії;
- 7) управлінні кадрами в проектно-орієнтованій компанії; 8) управлінні

бізнес-процесами у проектно-орієнтованій компанії. Міністерство державної торгівлі Великої Британії розробило модель зрілості управління портфелями, програмами і проектами (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model, P3M3), що робить акцент на зрілості усієї організації, а не окремих виконавців. Її застосування дає змогу виявляти сильні й слабкі місця організації, необхідний для досягнення цілей рівень керівництва, вказує на

подальші напрями розвитку, допомагає визначити рівень ефективності компанії в окремій сфері знань. Для неї основними є такі критерії, як: контроль, прибутки, фінанси, ризик, управління, пайовики, ресурси (які застосовуються до управління портфелем, програмами та проектом). РЗМЗ дає змогу відрізнити не лише діяльність з управління проектами, що виконується на індивідуальному рівні проекту, а й ті дії в межах організації, що забезпечують створення і підтримку інфраструктури ефективних проектних методів і досвіду управління. До недоліків слід віднести те, що модель не дає кількісного оцінювання щодо відповідності вимогам методики, не показує наявності процесів вищого рівня зрілості, вимагає значних часових затрат. Що стосується впровадження управління проектами у діяльність органів державної влади, то слід виділити такі аспекти:

1. Інформація, орієнтована на пайовиків та ухвалення рішень. Органи державного управління мають визначити та встановити групи пайовиків, зокрема споживачів та постачальників, а їхні потреби мають розглядатися в контексті як щодо впливу на організацію, так і щодо можливих потенційних конфліктів. Стосовно місцевого самоврядування, то слід визначити пайовиків, зокрема споживачів, проаналізувати їхні очікування щодо стратегії та індивідуальних проектів чи процесів. При цьому регулярно застосовуються інструменти вимірювання міри задоволення споживачів.

2. Стратегія, орієнтована на пріоритети. Державне управління досягає низки цілей в умовах жорстких бюджетних обмежень. Концентрація ресурсів та увага до пріоритетів дають змогу збільшити ефективність реалізації довгострокових цілей. Для визначення пріоритетів слід упроваджувати програми розвитку та розробляти стратегічний бюджет. Реалізація цього пункту вимагає: визначення пріоритетних сфер внутрішнього потенціалу за допомогою методу аналізу ієрархій; визначення конкурентної позиції муніципалітету стосовно інших зі схожими характеристиками з використанням методу порівняльного аналізу окремих показників; упровадження програм розвитку на основі пріоритетів, а також програмно-

цільового методу на стратегічному рівні.

3. Комплексна система управління завданнями. Завдання в організації слід поділити на тимчасові (проекти) та постійні (процеси). Слід розробити порядок втілення проекту, визначити усі необхідні умови для виконання його завдань, робочий розпорядок працівників. Умови для виконання завдань проекту необхідно внести до посадових інструкцій. Доцільно також поділити завдання за видами (програми розвитку, проекти, процеси) та типами (управлінські завдання, допоміжні завдання, державні послуги), удосконалити посадові інструкції та масштаб діяльності працівника, визначити завдання кожного етапу життєвого циклу (ініціювання, планування, виконання та завершення), упровадити процедуру документації (карток завдань (проектів, програм, процесів), звітів про реалізацію завдань, контрольних звітів тощо); використовувати інструменти планування та контролю виконання завдань, такі, як діаграми, графіки, гістограми ресурсів тощо.

4. Ресурсний бюджет. Бюджет слід планувати з урахуванням затрат на виконання завдань. Його структура має відповідати структурі декомпозиції робіт. Оцінювання проводиться на основі аналізу робочого та матеріального зносу. Контроль за бюджетом має бути пов'язаний з оцінюванням рівня виконання завдань. Для аналізу ситуації та її наслідків слід застосовувати метод виконаної вартості для контролю стану виконання завдань, відхилень від плану та оцінювання їх результатів у майбутньому. Потрібно впровадити чотири методи обрахунків: завдання (результати), ресурси, центри затрат та бюджетні роз'яснення.

5. Структура організаційної матриці. Організація діє у матричній структурі, що передбачає як лінійні одиниці (департаменти, відділи тощо), так і тимчасові (проектні команди). Лінійна структура осередків визначається відділом управління проектами, що відповідає за підтримку і контроль операційних проектів та координацію управління портфелем, а загальний нагляд за виконанням здійснює наглядова рада. Доцільним видається

впровадження так званих предметних департаментів (лінійної структури, тісно пов'язаної зі структурою завдань), визначення принципів для створення тимчасових посад (керівника проектів та керівника портфеля як тимчасових одиниць, проектної та програмної команд), а також правил розподілу праці між лінійними й тимчасовими одиницями. 6. Ефективна система винагороди. Заробітна плата має залежати від обсягу роботи на конкретній посаді. Завдяки операційному контролю оцінюється рівень цільових показників, що є підставою для виплати премії. Працівники заохочуються брати участь у проектах, успіх яких означає додаткову оплату. Періодичне оцінювання діяльності працівників покладено в основу кар'єрного зростання та обсягу винагороди.

7. Система комплексного забезпечення якості. У цій сфері слід упровадити контроль циклічних операцій. Періодичні перевірки використовуються для ефективного управління якістю, ефективністю та відповідністю закону. Для цього необхідно: узгодити проекти з системою управлінського контролю, призначити довірену особу для системи управління проектами, упровадити аудит (перегляд) відповідності системи управління проектами для її адаптації до змін в організації та навколишньому середовищі, систематизувати виявлення ризиків та управління проектами, особливо щодо реалізації стратегії й основних проектів.

8. Спеціальне програмне забезпечення для управління проектами. Орган державної влади повинен використовувати відповідне програмне забезпечення, що дає можливість визначати, планувати та контролювати завдання. Такий крок допоможе запровадити електронний обіг документів та аналіз у режимі реального часу багатьох параметрів організації, а також прискорить підготовку й контроль бюджетних завдань, упровадить бюджетну звітність на кожному етапі управління.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Моніторинг та оптимізація витрат в процесі управління державними проектами

На даний час моніторингом виконання програм займаються самі головні розпорядники бюджетних коштів. Фактично будь-яке інше міністерство не володіє детальною інформацією по програмі (певна інформація існує тільки по проектах, що фінансуються за рахунок МФО). Міністерство фінансів проводить тільки моніторинг використання коштів. При цьому більшість аналізу зводиться до «витрачено – не витрачено». Оскільки інформація про детальні плани програм та про їх виконання відсутня, то зробити будь-який глибокий аналіз майже неможливо. Відсутній також аналіз ризиків як виконання робіт, так і використання коштів, відсутнє прогнозування наслідків невиконання програми [38, с. 135; 37]. Якщо розглянути приклад Світового банку, який фінансує велику кількість проектів, то він володіє усією інформацією по проекту та управляє проектом, який фінансує. Але це потребує розробки механізму контролю за виконанням програм. На початковому етапі необхідно хоча б проводити моніторинг виконання робіт головними розпорядниками коштів з боку держави без втручання до управління програмами [38, с. 135].

Необхідність збору, систематизації й обробки різноманітної інформації, а також постійного проведення аналізу ситуації, коригування на його основі раніше розробленого плану дій, обліку великого обсягу додаткової інформації вимагає розробки й створення методології проведення моніторингу і вироблення управлінських рішень [19, с. 22].

А також спричиняє необхідність оцінки ефективності використання інвестиційних ресурсів, спрямованих на реалізацію відповідних державних програм та проектів, та оптимізації інвестиційних витрат. Вважаємо, що досягнення оптимізації інвестиційних витрат можливе двома способами:

1) зменшення витрат за повного досягнення поставлених цілей (економія витрат);

2) повне використання інвестиційних ресурсів на досягнення поставлених цілей та отримання додаткових ефектів (вигод) (наприклад, покращення якості життя населення та ін.). На нашу думку, успішне впровадження моніторингу в практику реалізації державних програм та проектів насамперед залежить від чіткого розуміння поняття «моніторинг», його завдання та місця в системі управління програмами та проектами. В цілому, питання щодо відмінностей між оцінюванням, моніторингом і контролем в системі органів державного управління в Україні залишаються малодослідженими.

О. Берданова зазначає, що одним із важливих напрямів підвищення ефективності програмного розвитку територій є впровадження дієвої системи моніторингу та оцінювання. У той же час, на думку науковця, «доволі часто працівники місцевих органів влади ототожнюють поняття моніторингу та оцінювання. Але у дійсності вони відрізняються одне від одного» [35, с. 16]. Автори видання з питань моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку в Україні зазначають, що «в Україні сучасні підходи до моніторингу та оцінювання програм – поки що нова управлінська практика... Брак новизни й головне системності у формуванні підходів щодо моніторингу та оцінювання – характерні риси регіональних стратегій розвитку...» [17, с. 9]. Моніторинг застосовується до різних сфер життєдіяльності. У перекладі з англ. monitoring – це ретельна перевірка [9].

Вважаємо, що моніторинг в системі управління державними програмами та проектами – у вузькому значенні, це сучасний вид аналізу виконання цих програм та проектів та оцінки ефективності залучення і використання інвестиційних коштів; у широкому розумінні він являє собою формування (відслідковування, збір та обробку даних) інтегрованої інформаційної системи про стан виконання програм та/або проектів і використання залучених коштів, що постійно поповнюється даними завдяки

безперервності відстеження. Виконання робіт з моніторингу характеризується складністю, адже необхідно не тільки відслідковувати, в якому обсязі було витрачено кошти і на які цілі, а й необхідно контролювати, чи виконані сформульовані завдання (і за які кошти), чи досягнуті показники результативності.

Моніторинг й оцінювання зазвичай розглядаються як споріднені функції, однак між ними існує вагома відмінність. Так, моніторинг передбачає постійний збір інформації, що стосується реалізації державних програм та проектів (дані про контекст, вхідні ресурси, хід виконання та результати від реалізації програми). Оцінювання ж передбачає використання зібраної інформації з метою формування оцінного судження про реалізацію відповідної державної програми та/або проекту. Таким чином, моніторинг є відносно самостійною функцією процесу управління державними програмами та проектами, що забезпечує створення інформаційної основи, необхідної для прийняття оперативних управлінських рішень і прогнозування та планування подальшого розвитку реалізації програми та/або проекту. Моніторинг вказує на те, як через оцінні судження можна забезпечити існування підзвітності для того, щоб впливати на системи регулювання і контролю [14, с. 12].

Моніторинг також передбачає розроблення апарату і методики вимірювання існуючого стану реалізації програми та/або проекту. На нашу думку, моніторинг повинен здійснюватися у наступній послідовності:

- 1) на першому етапі проведення моніторингу необхідно чітко визначити об'єкти, суб'єкти та завдання, а також рівні функціонування моніторингу.

- 2) на другому етапі слід сформулювати систему показників, а також обрати методи аналізу інформації, що будуть оптимальними для відповідної програми та/або проекту. Переконані, що даний етап є одним із найважливіших, адже реально розраховані показники виконання програми та/або проекту дають змогу оцінити віддачу від використання бюджетних

коштів, економічність (співвідношення результатів та витрат), визначити, чи за цільовим призначенням були використані бюджетні кошти, чи програми досягають поставленої мети [33].

Під показниками (індикаторами) розуміємо статистичні дані, які повинні надавати інформацію про стан (стабільність або зміни), виконання або результативність реалізації програми та/або проекту чи їх окремих аспектів. Під час формування показників (індикаторів) важливо мати на увазі, що вони повинні відповідати наступним характеристикам: - показники мають бути кількісними, але значити більше, ніж просто числовий вираз; - вони є носіями зведеної інформації про важливі аспекти; - індикатори передбачають інформування безпосередніх учасників та всіх зацікавлених осіб; - показники є засобами діагностики, їх використовують для аналізу та прийняття рішень [55].

Показники результативності виконання – це міри оцінювання впливу проекту, його продукту, кінцевого результату та задіяних ресурсів, моніторинг яких здійснюється в процесі виконання проекту для оцінки ступеню досягнення його завдань. Вони також використовуються згодом для оцінювання успішності програми та/або проекту. Показники організують інформацію таким чином, щоб виявити взаємозв'язок між впливом проекту, його продуктом, кінцевим результатом та задіяними ресурсами та допомогти окреслити поточні проблеми, що можуть зашкодити досягненню цілей програми та/або проекту [41]. Звичайно для моніторингу окремої державної програми та/або проекту необхідно розробляти відповідну систему показників, однак, пропонуємо наступні загальні групи показників: показники затрат, показники продукту (результативності), показники ефективності.

При цьому варто звернути увагу на те, що для обрахунку показників ефективності слід використовувати реальні статистичні показники, які найбільш повно характеризують соціально-економічні та екологічні явища і тенденції, що відбуваються внаслідок реалізації відповідних державних

програм та/або проектів. Для прикладу, при виборі показників, що характеризуватимуть соціальні вигоди, слід розуміти, що для цього необхідна сукупна система характеристик, показників і параметрів, що у своїй єдності спроможні відобразити стан задоволення суспільних потреб за їх окремими видами [30].

3) на третьому етапі потрібно зібрати інформацію, необхідну для розрахунку показників.

4) на четвертому етапі відбувається аналіз зібраної інформації при застосуванні обраних методів.

5) на п'ятому етапі здійснюється обробка інформації – порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами, аналіз потенційного впливу відхилень на ймовірність досягнення мети реалізації відповідної державної програми та/або проекту, причин відхилень.

6) на шостому етапі на основі обробленої інформації розробляються оперативні управлінські рішення, що направляються функціональним підсистемам у вигляді рекомендацій щодо вибору альтернативних напрямів реалізації державної програми та/або проекту та очікуваних результатів від їх впровадження [45].

При цьому третій та четвертий етапи, за своєю суттю, передбачають здійснення функції оцінювання в процесі управління державними програмами та проектами, а п'ятий етап є результатом контролюючої функції та відображає взаємозв'язок між усіма функціями процесу управління. Реалізація зазначених послідовних етапів містить у собі загальні обов'язкові елементи здійснення моніторингу виконання державних програм та/або проектів. Однак вони можуть бути розширені та доповнені в залежності від специфіки реалізації відповідної державної програми чи проекту.

Також слід розуміти, що визначення мети та планування бажаних вигод в процесі розробки державних програм та проектів має бути узгодженим з пріоритетами загальнодержавного та регіонального соціально-економічного розвитку та базуватися на таких основних принципах [27, с. 473-474]:

- еволюційність економічного та соціального розвитку – передбачає врахування того, що виробничо-економічні та соціальні процеси не відбуваються раптово, негайно. Для усвідомлення нових спрямувань, прийомів, змін суспільних відносин, втілення їх у життя необхідна зміна психології людей та людських відносин, а для цього потрібний певний період часу. До небажаних негативних результатів приводять рішення, що спрямовані на негативні впровадження принципово нових змін у людських відносинах;

- цілісність – забезпечується розроблення взаємоузгоджених прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць на коротко- та середньостроковий періоди;

- об'єктивність – прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку України розробляються на основі даних органів державної статистики, уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань економічної політики, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також звітних даних із офіційних видань Національного банку України;

- соціальна спрямованість – означає, що в прогнозних та програмних документах головна увага приділяється необхідності врахування інтересів людей, забезпеченню соціальних потреб;

- науковість, оптимальність – прогнозні та планові документи розробляють на основі використання економічних законів розвитку суспільства і в планах відображаються науково обґрунтовані, оптимальні рішення на рівні підприємства, окремої території, держави в цілому, які забезпечують досягнення максимального соціально- економічного ефекту. Застосування наукового методу дозволяє об'єктивно оцінити тенденції, обґрунтувати перспективи розвитку, розробити прогнози і техніко-економічне обґрунтування темпів і пропорцій росту, визначити пріоритетність в реалізації окремих рішень, що обумовлена державними та

регіональними інтересами;

- пропорційність та збалансованість економічного розвитку – забезпечення потреб населення у виробництві продукції, надання послуг, що може бути реалізований в результаті загальнодержавного та загальнорегіонального планування. Реалізація цього принципу передбачає: еквівалентний обмін результатів виробничої діяльності у всіх сферах народного господарства; рівновагу попиту та пропозиції, що стосується всіх галузей виробництва; раціональне співвідношення між мінімально необхідними потребами і наявними ресурсами;

- самостійність – регіональні органи влади та органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень відповідають за розроблення, затвердження та виконання прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Прогнозування та розроблення цих програм забезпечує координацію діяльності органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

гласність – прогностичні і програмні документи є доступними для громадськості. Інформування про цілі та показники цих документів забезпечує суб'єктів підприємницької діяльності необхідними орієнтирами для планування власної виробничої діяльності;

дотримання загальнодержавних інтересів – органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні здійснювати розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку виходячи з необхідності забезпечення реалізації загальнодержавної соціально-економічної політики та економічної безпеки держави [27].

3.2. Механізм державного управління проектами за участю коштів міжнародних фінансових організацій

З огляду на поглиблення економічного співробітництва України з міжнародними фінансовими організаціями та прогнозоване збільшення обсягу інвестицій у майбутньому, питання ефективного використання зовнішніх інвестиційних ресурсів та досягнення очікуваних результатів у заплановані проекти терміни набуває особливої важливості.

Відповідно до інформації Мінфіну сьогодні Україна співпрацює з провідними міжнародними фінансовими організаціями, що під державні гарантії надають кредитні кошти для впровадження важливих проектів соціально-економічного розвитку. Це такі організації, як Світовий банк (багатостороння кредитна установа, провідною інституцією якої є Міжнародний банк реконструкції та розвитку), Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк, Кредитна установа для відбудови, Північна екологічна фінансова корпорація.

Відносини України з міжнародними фінансовими організаціями насамперед регламентуються міжнародними договорами України та вітчизняними нормативно-правовими актами.

Відповідно до угод про позики між Україною та міжнародними фінансовими організаціями, наприклад Угоди про позику (Проект розвитку міської інфраструктури) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку, від 26.05.2008, ратифікованої Законом України від 24.09.2008 592-VI (592-17) [56], Україна виступає позичальником, що переконавшись у здійсненності й пріоритетності проекту, звертається до міжнародної фінансової установи (Банку) з проханням надати допомогу у фінансуванні частин проекту. Умови надання позики позичальнику визначаються в угоді про позику та в угодах про виконання проекту, що укладаються між Банком, відповідальним виконавцем і муніципалітетом [56].

Регульовальну, контрольну та наглядову функції щодо впровадження проекту здійснює відповідальний виконавець.

Розглядаючи організаційний механізм державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових організацій, доцільно дослідити особливості створення та функціонування груп управління такими проектами.

Спільним наказом Мінфіну, Мінекономіки, Мінпраці, Мін'юсту [43] затверджено Порядок діяльності груп управління проектами економічного і соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями, що регулює питання створення та діяльності таких груп.

Статус, організаційна структура, склад і порядок фінансування групи управління проектом визначаються відповідальним виконавцем та/або бенефіціаром спільно з Мінфіном, Мінекономіки та міжнародною фінансовою організацією відповідно до завдань проекту та специфіки його компонентів [43].

Відповідальний виконавець для здійснення загального керівництва підготовкою і реалізацією проекту, а також діяльністю групи управління проектом, своїм рішенням призначає координатора проекту - заступника керівника чи іншу уповноважену особу відповідального виконавця, яка належним чином уповноважена таким виконавцем забезпечувати організацію, здійснення нагляду і контролю за проведенням роботи з підготовки та реалізації проекту, підписання документів, пов'язаних із підготовкою та реалізацією проекту, а також несе персональну відповідальність за підготовку та реалізацію проекту [43].

На практиці відповідальний виконавець (впроваджу вальна установа) для ефективного використання залучених коштів може застосувати один із наступних механізмів управління проектом:

Створення групи управління проектом на базі структурного підрозділу відповідальною виконавця та/або бенефіціара (наприклад, підрозділу з питань взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями). До складу групи управління проектом можуть входити штатні співробітники, а також

окремі фахівці для виконання завдань, що потребують особливих знань і досвіду. Таких окремих фахівців відповідальний виконавець залучає до групи управління проектом на договірних засадах. Сторонами такою договору є відповідальний виконавець та/або бенефіціар і фахівець.

На нашу думку, такий механізм доцільно застосовувати у разі незначної кількості субкредитних договорів та достатньої кваліфікації наявного персоналу щодо здатності управління проектом.

Створення групи управління проектом шляхом укладання договорів із фізичними особами-консультантами (з технічних, фінансових питань, із питань закупівель, моніторингу, фінансового менеджменту та обліку, охорони довкілля, перекладу тощо), які звітують і підпорядковуються керівнику групи управління проектом та координатору проекту.

У разі наявності значної кількості субкредитних договорів за проектом доцільно створювати:

а) Центральну групу управління проектом (ЦГУП), що має повноваження, необхідні для здійснення поточної діяльності з управління та впровадження проекту на центральному рівні;

б) Регіональні групи управління проектом (РГУП), що створюються на регіональному рівні на підставі розпоряджень комунальних підприємств для здійснення поточної діяльності з управління та впровадження проекту шляхом погодження дні з комунальними підприємствами та ЦГУП.

Такий механізм управління досить поширений в Україні. Наприклад, сьогодні він застосовується Мінрегіоном для реалізації проекту «Розвиток міської інфраструктури-2» та Проекту з підвищення енергоефективності в секторі централізованого теплопостачання [28].

Центральна група управління проектом безпосередньо займається діяльністю щодо реалізації проекту, пов'язаною із використанням коштів позики, закупівлями, фінансовим менеджментом, заходами екологічної та соціальної безпеки та допомагає у координації проекту і здійснює загальний нагляд за реалізацією проекту на щоденній основі. ЦГУП відповідає за

загальну координацію діяльності та звітування за проектом. ЦГУП надає допомогу комунальним підприємствам у реалізації проекту у сферах закупівель, структурного підрозділу відповідальною виконавця та/або бенефіціара (наприклад, підрозділу з питань взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями). До складу групи управління проектом можуть входити штатні співробітники, а також окремі фахівці для виконання завдань, що потребують особливих знань і досвіду. Таких окремих фахівців відповідальний виконавець залучає до групи управління проектом на договірних засадах. Сторонами такою договору є відповідальний виконавець та/або бенефіціар і фахівець.

На нашу думку, такий механізм доцільно застосовувати у разі незначної кількості субкредитних договорів та достатньої кваліфікації наявного персоналу щодо здатності управління проектом.

Створення групи управління проектом шляхом укладання договорів із фізичними особами-консультантами (з технічних, фінансових питань, із питань закупівель, моніторингу, фінансового менеджменту та обліку, охорони довкілля, перекладу тощо), які звітують і підпорядковуються керівнику групи управління проектом та координатору проекту.

У разі наявності значної кількості субкредитних договорів за проектом доцільно створювати:

а) Центральну групу управління проектом (ЦГУП), що має повноваження, необхідні для здійснення поточної діяльності з управління та впровадження проекту на центральному рівні;

б) Регіональні групи управління проектом (РГУП), що створюються на регіональному рівні на підставі розпоряджень комунальних підприємств для здійснення поточної діяльності з управління та впровадження проекту шляхом погодження дні з комунальними підприємствами та ЦГУП.

Такий механізм управління досить поширений в Україні. Наприклад, сьогодні він застосовується Мінрегіоном для реалізації проекту «Розвиток міської інфраструктури-2» та Проекту з підвищення енергоефективності в

секторі централізованого теплопостачання [28].

Центральна група управління проектом безпосередньо займається діяльністю щодо реалізації проекту, пов'язаною із використанням коштів позики, закупівлями, фінансовим менеджментом, заходами екологічної та соціальної безпеки та допомагає у координації проекту і здійснює загальний нагляд за реалізацією проекту на щоденній основі. ЦГУП відповідає за загальну координацію діяльності та звітування за проектом. ЦГУП надає допомогу комунальним підприємствам у реалізації проекту у сферах закупівель, фінансового менеджменту та в інших аспектах, у необхідному обсязі та у безпосередній взаємодії з Банком.

Своєю чергою на кожному з комунальних підприємств - учасників проекту - створено Регіональну групу управління проектом, що відповідає за повсякденне управління та реалізацію відповідної частини проекту на місцевому рівні від імені комунального підприємства та координує свою діяльність із ЦГУП [28].

На нашу думку, зважаючи на те, що ЦГУП та РГУП створюються на період реалізації проекту, а після завершення розпускаються, неможливість передачі відповідального виконавцю набутих під час реалізації проекту знань, навичок та досвіду є чи не головним недоліком такого підходу.

Створення групи управління проектом шляхом укладання контракту з юридичною особою - консультантом, що має відповідний досвід, та кваліфікованими спеціалістами для надання допомоги у виконанні функцій відповідального виконавця (впроваджу вальної установи) з управління проектом на центральному рівні та субпроектами на місцевому рівні.

Дослідивши особливості створення і функціонування груп управління такими проектами, можна дійти висновку, що питання співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями в частині реалізації проектів із залученням коштів міжнародних фінансових організацій належить до компетенції різноманітних державних інституцій.

У межах компетенції Верховна Рада, Президент, Кабінет Міністрів,

Міністерство закордонних справ, Міністерство фінансів, Міністерство юстиції, Міністерство економіки, Рахункова палата України та інші центральні і місцеві органи виконавчої влади беруть участь в ініціюванні, підготовці, опрацюванні, погодженні, реалізації, моніторингу і контролю виконання, а також завершенні (або припиненні дії) міжнародних договорів України щодо проектів, що реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових організацій [44].

Водночас, зважаючи на складність інституційно-функціонального механізму державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових організацій, процедура ініціювання отримання позики від міжнародних фінансових організацій триває 1-3 роки. Процедура прийняття закону про ратифікацію також може розтягуватись у часі і тривати до 2 років. Своєю чергою на етапі реалізації проектів існує об'єктивна потреба в оперативному вирішенні організаційних та практичних питань, що належать до компетенції різних центральних органів державної влади.

На нашу думку, такий горизонтально розгалужений механізм державного управління спільними з міжнародними фінансовими організаціями проектами призводить до значних витрат часу саме під час комунікації із заінтересованими органами.

Відповідно до Звіту про результати аналізу стану залучення та використання позик міжнародних фінансових організацій, затвердженому Рішенням Рахункової палати від 27.09.2017 № 19-7 [26, с. 33], узагальнюючи стан використання коштів та ефективність здійснення відповідальними виконавцями нагляду і контролю за реалізацією відповідним бенефіціаром такого проекту. Рахункова палата дійшла висновку про незадовільну роботу міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, які визначені відповідальними за впровадження проектів, що призводить до неефективного використання коштів позик міжнародних фінансових організацій та значних витрат державного бюджету, а також власних коштів бенефіціарів на

обслуговування цих позик. Сума витрат на погашення та обслуговування позик (комісія за резервування міжнародних фінансових організацій належить до компетенції різноманітних державних інституцій).

Як зазначається у Звіті [26, с. 37], найбільш поширеними проблемними питаннями, що негативно впливають на рівень вибірки коштів міжнародних фінансових організацій, є такі: відсутність стратегії реформування відповідного сектора економіки (енергетичний сектор, сектор транспортної інфраструктури, соціальний сектор); довготривала підготовка тендерної документації (сектор житлово-комунального господарства, сектор транспортної інфраструктури, енергетичний сектор); довготривале узгодження відведення земельних ділянок (енергетичний сектор, сектор транспортної інфраструктури); низька інституційна спроможність відповідального виконавця та бенефіціарів проектів (сектор житлово-комунального господарства, соціальний сектор); відсутність коштів для сплати ПДВ (сектор житлово-комунального господарства, сектор транспортної інфраструктури).

Водночас зазначені проблемні питання зводяться до незадовільної або неефективної роботи в цьому напрямку відповідальних виконавців, а також Мінфіну, який є координатором цієї діяльності, а в деяких випадках - відповідальним виконавцем або у часником [26, с. 37].

На державному рівні вже прийнято рішення у цьому напрямі, та створено при Кабінеті Міністрів України Офіс із залучення та підтримки інвестицій як тимчасовий консультативно-дорадчий орган [62].

Для посилення цього рішення Уряду та з метою удосконалення організаційного механізму державного у правління під час реалізації міжнародних проектів при Офісі із залучення та підтримки інвестицій доцільно створити Центр управління проектами, що координуватиме діяльність утворених Відповідальними виконавцями (впроваджувальними установами) груп управління міжнародних проектів.

Своєю чергою впровадження такої ініціативи дозволить

систематизувати та посилити функціональний механізм державного управління проектами, що реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових організацій, зокрема:

акумулювати оперативну інформацію про стан упровадження всіх проектів, що реалізуються в Україні із залученням коштів міжнародних фінансових організацій під державні гарантії;

створити аналітичну платформу для прийняття системних і послідовних рішень на всіх етапах життєвого циклу проекту - від наміру ініціювати проект до його реалізації і завершення;

запровадити он-лайн моніторинг стану виконання проектів, зокрема за плановими та фактичними показниками вибірки на поточну дату;

приймати оперативні рішення у разі виявлення проблем чи порушення плану-графіку виконання проектів;

аналізувати та поширювати серед громад і бізнесу кращі практики реалізації спільних з міжнародними фінансовими організаціями проектів;

забезпечити застосування єдиних адаптованих до українського законодавства підходів та правій міжнародних фінансових організацій під час виконання проектів;

сформувати інституційну пам'ять та посилити потенціал вітчизняних фахівців на ринку управління міжнародними проектами;

підвищити ефективність використання залучених від міжнародних фінансових організацій позик та результативність виконання проектів загалом.

ВИСНОВКИ

Основні результати дослідження полягають у наступному.

1. Пропонуємо розглядати проект як унікальну сукупність дій, елементів, процесів, здійснюваних протягом обмеженого, заздалегідь певного проміжку часу, і спрямованих на досягнення встановлених цілей і кінцевих результатів в даній конкретній ситуації, яка характеризується наявністю обмежених управлінських, фінансових і матеріальних ресурсів.

2. Таким чином, серед основних світових стандартів управління проектами, відомих в Україні, можна виділити такі: PMBoK® (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), PRINCE 2 (Projects in Controlled Environments), P2M (Project and Program Management for Enterprise Innovation), ISO 10006 (Quality management systems - Guidelines for quality management in projects). PMBoK® найбільш поширений в США, Росії, PRINCE 2 – у Великобританії, P2M – в Японії, ISO 10006 – у багатьох країнах світу. Крім наведених стандартів, в Європі широковідомі MSA EN 9200:2004 і GAPPS. Стандарт управління проектом – це, в першу чергу, методологія, націлена на оптимізацію процесів проекту та створення умов для виконання проекту згідно із робочим планом. Різні методології базуються на різних підходах.

Так, головною технологією ISO є управління якістю, OPM3 – оцінка і розвиток можливостей організації, IPMA – розвиток компетенцій проекту (технічних, поведінкових, контекстуальних), P2M – на «залізному» трикутнику контекстних обмежень (складність, цінність та опір). Серед стандартів в українському проектному менеджменті поширені IPMA (Competence Baseline Version 2.0), ISO 9000, P2M, CP3M (OPM3). Щодо них вироблені наступні рекомендації. Усі з наведених стандартів не мають жорсткої специфікації і, в залежності від своєї природи, можуть працювати в різних державних організаціях. Головне для впровадження таких стандартів – організаційна спроможність, тобто здатність організації навчати персонал та реалізовувати основні компетенції стандартів у власних проектах, у

міжнародних проектах технічної допомоги зокрема.

3. Основні труднощі у процесі впровадження управління проектами в органах державної влади й місцевого самоврядування зумовлені законодавчими обмеженнями, які встановлюють певні вимоги до організаційної структури та розподілу обов'язків між виконавцями. Слід також урахувати, що недостатньо компетентні виконавці чинять шалений опір упровадженню змін. У приватній сфері впроваджуються моделі зрілості управління проектами, адаптація яких до особливостей державного управління вимагає акцентування уваги на інформації, орієнтованій на пайовиків, комплексній системі управління завданнями, ресурсному бюджеті, структурі організаційної матриці, ефективній системі винагороди, системі комплексного забезпечення якості та спеціальному програмному забезпеченні проектами.

4. Управління проектами є ефективним інструментом підвищення соціально-економічних показників розвитку країни, оволодіти яким повинні не лише представники бізнесових структур, а й, насамперед, представники державних органів влади. Державні програми та проекти відіграють важливу роль у розвитку національної економіки, адже, на нашу думку, являються сучасним методом управління національним господарством. Реалізація програм та проектів підсилює цільову спрямованість державного управління; забезпечує комплексність і безперервність вирішення соціально-економічних, екологічних та інших проблем; досягнення визначених цілей суспільного розвитку тощо. Однак, результати аналізу виконання більшості державних програм та проектів показали, що державні замовники – координатори програми не здійснюють моніторингу реалізації відповідних програм. Моніторинг є відносно самостійною функцією процесу управління державними програмами та проектами, що забезпечує створення інформаційної основи, необхідної для прийняття оперативних управлінських рішень і прогнозування та планування подальшого розвитку реалізації програми та/або проекту. Таким чином, встановлення чіткого взаємозв'язку

між усіма функціями процесу управління реалізацією державних програм та проектів та ефективно їх виконання забезпечить досягнення поставленої мети та отримання передбачуваних результатів і вигод, а також дозволить здійснити оптимізацію інвестиційних витрат.

5. У дослідженні проаналізовано механізми державного управління під час реалізації міжнародних проектів та визначено особливості створення і функціонування груп управління проектами. Встановлено, що питання співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями під час реалізації проектів із залученням коштів міжнародних фінансових організацій належить до компетенції різноманітних державних інституцій. Такий горизонтально розгалужений механізм державного управління спільними з міжнародними фінансовими організаціями проектами призводить до значних витрат часу на етапі реалізації проектів, передусім під час вирішення організаційних та практичних питань, що належать до компетенції різних центральних органів державної влади.

6. За ринкових умов роль держави полягає у створенні необхідних гарантій, інституцій, певних умов й механізмів шляхом реформування як усієї системи влади, так і її структури та функцій. Тому одним із шляхів підвищення ефективності організаційного механізму державного управління міжнародними проектами є створення при Офісі із залучення та підтримки інвестицій, що діє при Кабінеті Міністрів України, Центру управління проектами, який координуватиме діяльність груп управління проектів. За принципом «єдиного вікна» Центр у правління проектами може не тільки акумулювати і висвітлювати інформацію про стан упровадження всіх проектів, що реалізуються в Україні із залученням коштів міжнародних фінансових організацій, а й приймати оперативні рішення у разі виявлення проблем чи порушення плану-графіку виконання проектів, що в цілому дозволить підвищити ефективність використання залучених від міжнародних фінансових організацій позик та результативність виконання проектів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). Pennsylvania: Project Management Institute (PMI), 2013, 44 p.
2. Brookes N., Clark R. Using maturity models to improve project management practice, 2009. URL: <http://pomsmeetings.org/ConfProceedings/011/FullPapers/011-0288.pdf>.
3. Center for adaptation of the civil service to the standards of the European Union. URL: <http://www.center.gov.ua/en/>
4. D. Hillson, «Assessing organizational project management capability», Journal of Facility Management, vol. 2, № 3, p. 298–311, 2003.
5. IPMA Organizational Competence Baseline – The standard for moving organizations forward. Zurich: International Project Management Association, IPMA, 2013, 38 p.
6. Kerzner H. R. Using the project management maturity model: strategic planning for project management. Ohio: John Wiley & Sons, 2011, 272 p.
7. Kwak Y. H., Ibbs C. W., «Assessing project management maturity», Project Management Journal, vol. 31, p. 32–43, 2000.
8. Library of PMI Global Standards. URL: http://www.pmi.org/en/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards-Projects.aspx#Foundational_Standards
9. Project Management Body of Knowledge. URL: http://ru.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Body_of_Knowledge
10. Аврамчикова Н. Т. Современная региональная политика: опыт зарубежных стран. *Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета*. 2008. № 4. С. 185–191.
11. Анцев А.В. Техническая эксплуатация технологического оборудования на основе проектного подхода. *Известия ТулГУ. Технические науки*. 2011. № 3. С.331–338.
12. Бабінова О. О. Міжрегіональне співробітництво: зміст, форми, роль та проблеми реалізації в Україні. *Державне управління та місцеве*

- самооцінювання* : зб. наук. пр. 2011. Вип.4 (11). URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04\(11\)/11boopru.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11boopru.pdf).
- 13.Бабінова О. Основні елементи, принципи та форми взаємодії органів публічної влади з громадськістю. *Актуал. пробл. держ. упр.* : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2005. № 1(19). С. 83–90.
- 14.Байназарова, О. О. Моніторинг та оцінювання якості освіти [Текст] : методичний посібник. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2009. 58 с.
- 15.Бакланова Ю.О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель. *Современные технологии управления*. 2013. № 3 (15) С. 46–54.
- 16.Бушуев С.Д. Управление проектами: основы проф. знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1). Изд. 2-е. К.: ІРІДІУМ, 2010. 208 с.
- 17.Винницький, Б. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні. К. : К.І.С., 2007. 120 с.
- 18.Віткін Л. Методи управління проектами в державному управлінні. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2010. № 5. С. 52-56.
- 19.Гбур, З. В. Моніторинг як метод забезпечення реалізації цілей і функцій державного управління. Державне та муніципальне управління в умовах політико-адміністративної реформи : матеріали наук.-практ. конф. тези доп. (17–18 травня 2007 р.) / відп. ред. В. Я. Малиновський. Луцьк : Волинська обласна друкарня, 2007. 192 с. С. 21–23.
- 20.Джеймс (Джим) В. Коллинс The Memory Jogger 9001:2008. Внедрение систем- ного подхода в соответствии со стандартом ISO 9001:2008. Системы управления ка- чеством / Джеймс (Джим) В. Коллинс, Долорес Шервуд Стайгер. Изд. 2-е. Изд-во GOAL/QPC (США), 2009. 266 с
- 21.Дойникова О. Управление услугами организации малого бизнеса: проектный поход. *РИСК*. 2012. № 4. С.217–222.

22. E. Fuessinger, Maturities of project-oriented companies of about 15 project-oriented nations, 2006 URL: <http://www.icoste.org/Slovenia2006Papers/icecFinal00100.pdf>.
23. Елохов А.М., Елохова Т.А. Продуктивный зарубежный опыт, полезный для развития программно-целевого управления в России. *Антро*, 2015. №1. С. 197–219.
24. Жукова Т.Н. Проектное управление (методологический аспект). СПб.: СПбГИЭУ, 2011.
25. Зварич І. Т. Сучасні підходи до методології управління проектами сталого розвитку регіону у контексті безперервної освіти державних службовців. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки.* - 2017. - № 5. - С. 11-23.
26. Звіт про результати аналізу стану залучення та використання позик міжнародних фінансових організацій: Рішення Рахункової палати від 27 вересня 2017 року № 19-7. URL: http://www.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16753343/Zvit_19-7_2017.pdf?subportal=main (дата звернення: 21.09.2018).
27. Зінь, Е. А. Регіональна економіка : підручник. К. : Професіонал, 2007. 528 с.
28. Інформація про спільні зі Світовим банком проекти / Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України регіону. URL: <http://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/international-cooperation/spilni-zi-svitovim-bankom-prockti/>(дата звернення: 18.09.2018).
29. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.

30. Матеріали Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – Дата звернення : 10 травня 2015.
31. Мерзляк А.В., Долбунов Д.М. Міжрегіональне співробітництво Україна – ЄС: зміст, форми та інструменти взаємодії. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування* 2017. №2. С.1-5.
32. Мирошников С.Н., Чаркина Е.С., Бибииков А.А., Петрова Е.Ю., Рухуллаева О.В. Модернизация государственных программ с учетом проектного управления. *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 1. Ч. 1. С. 158–166.
33. Михайленко С. В. Показники оцінки обґрунтованості проектів бюджетів. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 219–227.
34. Н. К. Mittermaier, Н. Steyn, «Project management maturity: an assessment of maturity for developing pilot plants», *South African Journal of Industrial Engineering*, vol. 20, №1, p. 95–107, 2009.
35. Новітні тенденції розвитку демократичного врядування: світовий та український досвід : матеріали наук.-практ. конф. за міжн. участю, Київ, 30 травня 2008 р.: у 3 т. / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. К. : НАДУ, 2008. Т. 3. 192 с.
36. Нормативная документация. ГОСТ Р ИСО 10006-2005. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании (1,05 Мб). М., Institute of Consulting and Certification, 2005. URL: <http://www.icc-iso.ru/toclients/standards2/gost-r-iso-10006-2005/>
37. Павліха Н. В. Моніторинг та оптимізація витрат в процесі управління державними програмами та проектами. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2016. № 1. С. 47-51

- 38.Перфілова, Н. М. Проектний підхід до управління державними фінансами. *Математичні машини і системи*. 2009. № 2. С. 129-138.
- 39.Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами. URL : https://pidruchniki.com/67952/menedzhment/osnovi_upravlinnya_proektami
- 40.Погребняк Ю. Структурно-компонентний аналіз готовності державних службовців до управління соціальними проектами. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. Вип. 1. С. 187-191.
- 41.Показники, що застосовуються для моніторингу результативності виконання проектів : посібник для керівників проектів URL : www.kmu.gov.ua/document/243708731/pmi_final.doc.
- 42.Приліпко С. М. Міжнародний досвід публічного управління інфраструктурними проектами на державному і місцевому рівнях на основі укладення концесійних договорів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_12_4
- 43.Про затвердження Порядку діяльності груп управління проектами економічного і соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями: спільний наказ Міністерства фінансів України, Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства юстиції України ви 29 жовтня 2002 року №905/308/550/93/5 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0853-02#Text>
- 44.Про міжнародні договори України: Закон України від 29 червня 2004 року №1906-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15#Text>
- 45.Прокопенко, О. В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка». 2011. № 4. С. 27–34

46. Рыбак А. И. Управление проектной деятельностью на государственном уровне. Управління проектами та розвиток виробництва. 2004. № 3. С. 22-34.
47. Рэйни Х. Дж. Анализ и управление в государственных организациях / Пер. с англ. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2002.
48. Семенец Ю.А. Зарубежный опыт реализации структурной политики на региональном уровне. Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика, 2011. № 2. С.76–82.
49. Сертификация IPMA. URL: <http://upma.kiev.ua/content/view/373/173/lang,russian/>
50. Сидорчук О. В. Системні засади управління державними програмами та проектами гарантування безпеки життєдіяльності. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2010. № 1(2). С. 37-39.
51. Сильверстов С.Н., Кузнецов Н.В., Шестак В.П. Проектное финансирование инфраструктурных монополий в новой модели экономики России. М.: Когито-Центр, 2017.
52. Стандарти управління проектами: клуб проектних менеджерів. URL: <http://info.pm-club.org/standarty>
53. Стиглиц Дж. Ю. Экономика государственного сектора / Пер. с англ. М.: Изд. МГУ: ИНФРА-М, 1997.
54. Строилова Э.В. Проектный менеджмент и реинжиниринг. *Фундаментальные исследования*. 2013. № 4–5. С. 1206–1210.
55. Тайджиман, А. Моніторинг стандартів освіти [Текст] / Альберт Тайджиман, Т. Невілл Послтвейт. Львів : Літопис, 2003. 328 с.
56. Угода про позику (І Проект розвитку міської інфраструктури) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку, від 26.05.2008: Закон України від 24 вересня 2008 року № 592-V1 (592-17) / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15> (дата звернення: 13.09.2018).

57. Управление проектами. И.И. Мазур, В.ЛД. Шапиро и др. Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазур и В.Д. Шапиро. М.: Высшая школа, 2001. 875 с.
58. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур и др.; под общей редакцией И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. 9-е изд., стер. М., 2013.
59. Фисенко С.Б. Внедрение механизма проектного управления на предприятиях лесной промышленности. *ТДР*. 2013. № 4. С. 222–224.
60. Чаркина Е.С. Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы: Научный доклад. М.: ИЭ РАН, 2017. 54 с.
61. Чечет А. М. Управління проектами на етапах життєвого циклу проекту. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2012. Вип. 10. С. 602-606.
62. Шостак С. М. Особливості механізму державного управління інвестиційними проектами, що реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових організацій. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2018. Т. 29(68), № 5. С. 192-197.
63. Юрьева Т.В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей. *Экономические науки*. 2014. № 11 (120). С. 7–10.

Виконав:

студент магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
заочної форми навчання

« ____ » _____ 2020 р.

Коломієць В.М.

Підпис

Ініціали, прізвище

Науковий керівник:

доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
кандидат наук з державного
управління, доцент

« ____ » _____ 2020 р.

Терещенко Т.В.

Підпис

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
кандидат економічних наук, доцент

« ____ » _____ 2020 р.

Щепанський Е.В.

Підпис

Ініціали, прізвище