

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

THE MAIN APPROACHES OF PROJECT MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY'S DEVELOPMENT

У статті узагальнено поняття «проект», «характерні ознаки проекту», «проектний менеджмент». Згруповано інформаційні джерела, методичний інструментарій та очікувані результати виконання проектних робіт. У статті визначено основні проблеми запровадження проектного управління на українських підприємствах та основні сфери розробки й реалізації проектів в державному управлінні. Проаналізовано розподіл інвестиційних витрат за сферами та проектами за останні роки. Обґрунтовано доцільність розробки й реалізації державних інвестиційних проектів з розвитку малого й середнього підприємництва. Визначено основні види впровадження інновацій у державну сферу у провідних країнах. Проведено оцінку потреб бізнесу у державній підтримці. Узагальнено напрями поширення проектного управління в державному та приватному секторах національної економіки.

Ключові слова: проект, проектний менеджмент, ознаки проекту, проектні роботи, комп'ютерні програми з управління проектами, державні інвестиційні проекти, проекти з модернізації державного управління.

В статье обобщены понятия «проект», «характерные признаки проекта», «проектный менеджмент». Сгруппированы информационные источники, методический инструментарий и ожидаемые результаты выполнения проектных работ. В статье определены основные проблемы внедрения проектного управления на украинских предприятиях и основные сферы разработки и реализации проектов в государственном управлении. Проанализировано распределение инвестиционных расходов по сферам и проектам за последние годы. Обоснована целесообразность разработки и реализации государственных инвести-

ционных проектов по развитию малого и среднего предпринимательства. Определены основные виды внедрения инноваций в государственную сферу в ведущих странах. Проведена оценка потребностей бизнеса в государственной поддержке. Выполнен обзор направленный распространения проектного управления в государственном и частном секторах национальной экономики. **Ключевые слова:** проект, проектный менеджмент, признаки проекта, проектные работы, компьютерные программы по управлению проектами, государственные инвестиционные проекты, проекты по модернизации государственного управления.

The article generalizes the concept of "project", "characteristic features of the project", "project management". The information sources, methodical tools and expected results of project work are grouped. The article deals with the main problems of introducing project management in Ukrainian enterprises and the main areas of development and implementation of projects in public administration. The distribution of investment costs by spheres and projects in recent years are analyzed. The development and implementation of state investment projects for the development of small and medium enterprises are considered. The expediency of development and implementation of state investment projects for the development of small and medium business is substantiated. An assessment of the needs of the business in the state support is conducted. The directions of project management in the public and private sectors of the national economy are determined.

Key words: project, project management, project features, project work, computer programs for project management, state investment projects, projects for the modernization of public administration.

УДК 338.242.2

Гандюкова А.В.

аспірант

Класичний приватний університет

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

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

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Використання проектного підходу в практиці вітчизняного менеджменту та державного управ-

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

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування основних напрямів поширення прийомів і методів проектного управління розвитком національної економіки.

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

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

Визначення сутності терміну «проект» у контексті проектного менеджменту, не зважаючи на багатоваріантність формулювань (табл. 1), зводиться до виконання певних робіт для досягнення чітко визначеної мети за обмежений період часу з використанням певного обсягу ресурсів (фінансових,

матеріальних, людських), які є в розпорядженні господарюючого суб'єкта.

Як правило, проект має ряд лише йому властивих ознак, як то зміна властивостей та характеристик об'єкту (системи, процесу тощо), на який спрямовані проектні дії, ресурсні та часові обмеження, масштаб, кількість учасників, ступінь впливу на навколишнє середовище тощо (табл. 2).

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

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

Загальна технологія управління проектом є відносно стабільною і включає такі види робіт: формулювання завдань проекту; обґрунтування проекту; розробку структури проекту; визначення обсягів та джерел фінансування, складання калькуляції витрат (кошторису виконання робіт); підбір команди виконавців проекту; визначення термінів

Таблиця 1

Визначення поняття «проект»

Автор	Визначення
С.І. Павлова [11, с. 171]	певний задум, бачення, бажаний стан та необхідні засоби для його досягнення або реалізації; певна система взаємопов'язаних процесів для досягнення визначеної мети в умовах обмеженості ресурсів та часу.
А.В. Гонорська [5, с. 29]	план скоординованих дій, які мають певну мету, терміни виконання, ресурси та вартість.
О.В. Федорчак [16, с. 12]	унікальне починання, одноразова послідовність дій, комплекс заходів на досягнення певної мети. Він інтегрує в собі як певну ідею, задум, так і дії щодо втілення цього задуму в життя.
Руководство к Своду знаній по управленію проектами [14, с. 12]	тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів.
ДСТУ ISO 10006:2005 Настанови щодо управління якістю в проектах [6, с. 2]	єдиний процес, який складається із сукупності скоординованих та контрольованих робіт з датами початку та закінчення, виконуваний задля досягнення цілі, що відповідає конкретним вимогам, і містить обмеження щодо строку, вартості та ресурсів.
О.В. Онишкевич [9, с. 205]	унікальний набір скоординованих робіт, з визначеними початковою й кінцевою датами, результат якого можна досягти за допомогою певних інструментів та методів.

Джерело: складено автором

Характеристики проекту за різними джерелами

Джерело	Перелік характеристик
Стандарт DIN 69 900 (Німеччина) [19, с. 620]	специфіка умов у їх сукупності; мета проекту; обмеження у часі, кількості персоналу і фінансуванні; ймовірність ризику; відмежування від інших намірів; специфіка організації
Пітер А. Штайнбух [23, с. 24-25]	особливе значення для фірми; комплексність і складність виконання завдання; обсяг завдань потребує визначеної тривалості проекту; об'єднання різноманітних галузей знання; унікальність; обмеження у часі; ризик (можлива невдача)
Дж.Р. Мередит, С.Дж. Ментел [21, с. 4-5]	намір, мета (Purpose); період здійснення (Life Cycle); взаємозалежність з іншими проектами (Interdependencies); унікальність (Uniqueness); конфлікт – проектний менеджер має двох шефів (Conflict)
Гаролд Керцнер [20, с. 2]	специфічні цілі, яких треба досягти особливими методами; визначений початок і завершення; обмеження (якщо потрібно); використання ресурсів (гроші, персонал, засоби).
ДСТУ ISO 10006:2005. Національний стандарт України. Настанови щодо управління якістю в проектах [20, с. 3]	проекти є унікальними, неповторними стадіями, що складаються з процесів і дій; проекти мають деяку міру ризику і невизначеності; очікується, що проект забезпечить деякі мінімальні значення заданих параметрів, наприклад пов'язаних з якістю; при проектуванні планують дати початку і закінчення розробки, чітко вказують вартість розробки і необхідні ресурси; персонал для виконання проекту може бути прийнятий в проектну організацію на час виконання проекту (проектна організація може бути вибрана для виконання проекту організацією – ініціатором розробки і може бути замінена в процесі розробки); розробка проекту може бути достатня тривалою, а проект може з часом бути змінений під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.
С.І. Павлова [11, с. 171]	новітність; неповторність; існування в певному середовищі; кількісна вимірність; часовий горизонт дії.
Руководство к Своду знаний по управлению проектами [14, с. 13]	здійснюється для досягнення стійкого, тривалого результату; призводить до створення унікального продукту, послуги або результату; наявність повторюваних елементів не порушує принципової унікальності робіт по проекту; можлива невизначеність щодо продуктів, послуг або результатів, що створюються в ході проекту.

Джерело: складено автором

виконання робіт проекту, складання графіку реалізації проекту; організацію виконання проекту; управління якістю; управління ризиками; контроль виконання проекту [16, с. 13]. Суттєвим аспектом реалізації вищезазначених робіт є визначення інформаційних джерел та очікуваних результатів кожної з них (табл. 3).

З огляду на складність та багатоаспектність методів виконання проектних робіт, зазначених в табл. 3, вітчизняні підприємства здебільшого використовують окремі елементи проектного менеджменту. Брак відповідних знань та навичок не дозволяє українським менеджерам оцінити потенційні вигоди від реалізації того чи іншого проекту, що в результаті призводить до не ефективного використання наявних можливостей і ресурсів. Перевага надається короткостроковим і малобюджетним проектам, що з одного боку обумовлено значною невизначеністю бізнес-середовища, а з іншого – браком інвестиційних ресурсів.

Наразі реалізація проектів асоціюється, в більшості випадків, з виконанням будівельних робіт та робіт, пов'язаних зі створенням та впровадженням комп'ютерних програм та Інтернет-платформ. Некомерційні громадські організації, що приймають участь у конкурсах на отримання дер-

жавних грантів для фінансування певних заходів, складають так звану проектну документацію, але сутність інформації, що надається в таких документах, іноді не має нічого спільного з проектним управлінням.

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

Однак, більшість керівників вітчизняних підприємств вважають недоцільним залучення до підготовки та реалізації проектів досвідчених фахівців і розробляють проекти самотужки, що негативно впливає на їх результативність. Більшість керівників українських підприємств не володіють в

Таблиця 3

Інформаційні джерела, методи виконання та очікувані результати проектних робіт

Види робіт з реалізації проекту	Джерела інформації	Методи виконання	Очікувані результати
Формулювання завдань проекту	Мета реалізації проекту, прогнози розвитку певного ринку (галузі, національної економіки); аналітичні довідки про рівень попиту й пропозиції на певному ринку; вимоги законодавства	Порівняльний аналіз, виявлення слабких місць, дослідження можливостей (виявлення можливостей у даному регіоні чи у даній галузі промисловості)	Розробка концепції (ескізу) проекту з визначенням певних видів ефектів від його реалізації та орієнтовних розмірів визначених ефектів
Обґрунтування проекту	Потужність підприємства, основні технологічні рішення, забезпечення ресурсами, місце розташування, оцінка кадрів, прогнозований попит, конкурентоспроможність	Визначення показників комерційної, економічної, соціальної, екологічної ефективності проекту та окупності інвестицій	Бізнес-план реалізації проекту для потенційних інвесторів або керівництва підприємства, розробка тендерної документації
Розробка структури проекту	Мета та завдання проекту, масштаб проекту, кількісні й якісні характеристики ресурсів, часові межі	Матричний метод визначення проектних завдань, ієрархічне структурування проектних завдань	Деталізація діяльності по видам робіт, розподіл обов'язків і повноважень.
Визначення обсягів фінансування, складання кошторису	Джерела витрат, джерела доходів, вартість ресурсів, середньо ринкова ціна готової продукції (роботи, послуги), обсяги виробництва	Ресурсний і базисно-компенсаційний методи визначення кошторисної вартості проекту	Розробка бюджету проекту з конкретизацією обсягів та термінів фінансування певних його етапів
Підбір команди виконавців проекту	Техніко-економічні і технологічні характеристики проекту, особі справи робітників, резюме, рекомендаційні листи	Порівняння, відбір, рейтингове оцінювання претендентів, анкетування, тестування	Згуртований колектив одностумців, команда досвідчених професіоналів
Визначення термінів виконання робіт, складання графіку проекту	Загальний термін проекту, тривалість робіт з підготовки виробничих процесів, параметри технологічних операцій, графіки закупівель сировини й матеріалів, графіки надходжень інвестиційних ресурсів	Упорядкування списку з усіма діями, де вказуються попередні і наступні дії. Діаграма Гантта. PLANNET-діаграма. Мережні техніки планування. Метод критичного шляху.	Складання календарного плану (визначення дати початку та закінчення окремих робіт, їх послідовності, виконавців, ресурсів, вартості)
Організація виконання проекту	Список робіт, обмеження, потреби в ресурсах, ресурсні можливості, розклад проекту, звіти про хід виконання, вимоги змін, план управління розкладом	Математичний аналіз, імітація, евристичне вирівнювання ресурсів, програмне забезпечення управління проектами, зміна ходу виконання проекту	Оцінки тривалості робіт, обґрунтування оцінок, зміни та доповнення до списку робіт, зміна потреб в ресурсах, коригувальні дані проекту
Управління якістю	Міжнародні й вітчизняні стандарти якості, вимоги й очікування споживачів, якісні й кількісні показники виконання проектних робіт	Встановлення рівня показників якості, діаграми причин-наслідків, основні й нові інструменти контролю якості	План заходів з визначенням термінів виконання, відповідальних, критеріїв оцінки, бюджету
Управління ризиками	Параметри внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнози розвитку	Ідентифікація ризику, оцінювання ризику, обробка ризику, контроль ризику.	Мінімізація негативного впливу ризик-факторів на результати проекту
Контроль виконання проекту	Графік реалізації проекту, центри відповідальності, стандарти, норми, закони та підзаконні акти, первинні бухгалтерські документи	Оцінювання окремих дій і процесів, оцінювання продукції, збирання й валідація даних ефективності проектних робіт	Своєчасне завершення всіх запланованих робіт, отримання очікуваного ефекту

Джерело: складено автором

достатньому обсязі проектними технологіями, не спроможні застосовувати системний підхід до управління проектами, навіть не володіють методикою визначення ефективності проектів. Так, за даними UPMA, 65% менеджерів вважають проект успішним, якщо результати його реалізації відповідають проектній концепції, 33% – вважають головним критерієм успішності проектів дотримання термінів їх виконання, для 24% менеджерів головною ознакою успішності проекту є виконання затвердженого бюджету на його фінансування [5].

Суттєвим чинником підвищення ефективності проектного управління є використання спеціальних комп'ютерних програм таких, як «Microsoft Project», «OpenProj», «Open Workbench», «Task Juggler», «KPlato», «GanttProject», «Project Manager». Ці програми широко використовуються за кордоном в практиці управління комерційними та некомерційними організаціями, а також в практиці публічного управління. Їх налаштування дозволяють розробляти плани реалізації проектів, ефективно розподіляти час на вирішення окремих завдань проекту та здійснювати контроль за його виконанням. Основною причиною відмови українських керівників від використання програмних продуктів з управління проектами є висока ціна на їх придбання, налаштування та навчання користувачів. Стосовно вартості таких продуктів слід зазначити, що на вітчизняному IT-ринку є безліч безкоштовних і доступних за ціною програм, адаптованих для українського бізнесу.

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

Таким чином, можна підсумувати, що застосування проектного управління потребує наявності певних знань і навичок використання методичного інструментарію з розробки й реалізації проектів, яких бракує керівникам вітчизняних підприємств. В той же час, на ринках освітніх послуг та інформаційних технологій існує багато пропозицій щодо

підвищення рівня знань та програмного супроводження заходів з управління проектами. Отже, вирішення проблеми недостатнього та мало-ефективного використання проектних технологій в практиці українських підприємств може бути пов'язано з пропагуванням вигод і можливостей, які створює застосування проектного управління. Таке пропагування може здійснюватися освітніми організаціями, представництвами міжнародних організацій, які здійснюють сертифікацію фахівців, державними установами й фондами.

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

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

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

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

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

5. Поліпшення результативності роботи окремих осіб або організацій завдяки використанню інноваційних форм державних закупівель, впровадження інноваційної культури в державних установах, усунення зайвої бюрократії (Ірландія, Угорщина, Японія, Туреччина, США).

6. Співробітництво між державними та приватними компаніями (Данія, Нідерланди, Великобританія, Латвія, Словенія) [24].

Поширеною практикою в галузі проектного управління розвинутих країн є створення так званих проектних офісів та офісів управління

програмами в державних установах, які є спеціалізованими підрозділами, що визначають стандартизовані підходи до здійснення проектних робіт державними адміністраціями, міністерствами, бюджетними організаціями шляхом скоординованого використання ресурсів, методологій, інструментів і методів проектного управління [22].

В Україні до 2015 р. в системі виконавчої влади функціонувало Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами. Однак в жовтні 2015 р. Кабмін передав його функції й повноваження Міністерству економічного розвитку і торгівлі [3]. У 2015 році Міжвідомчою комісією було відібрано десять державних інвестиційних проектів для реалізації у 2016 та наступних роках за рахунок коштів державного бюджету. Загальна сума доступних інвестицій для реалізації таких проектів у 2016 році становила один млрд. грн [7]. Відповідно до інформації, розміщеній на офіційному сайті Мінекономрозвитку, в 2016 р. 59% інвестиційних коштів держава спрямовувала на фінансування проектів у сфері охорони здоров'я, 23% – на реконструкцію автомобільних доріг,

12% – на створення й реконструкцію об'єктів соціально-культурної сфери і 6% – на проекти з охорони навколишнього середовища (рис. 1).

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

У 2017 р. ситуація суттєво не змінилася: як і в попередньому році лівова частка інвестиційних коштів була спрямована на ті ж самі сфери впливу (рис. 2).

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

Відповідно до результатів щорічної оцінки ділового клімату в Україні в 2016 р. 77% малих

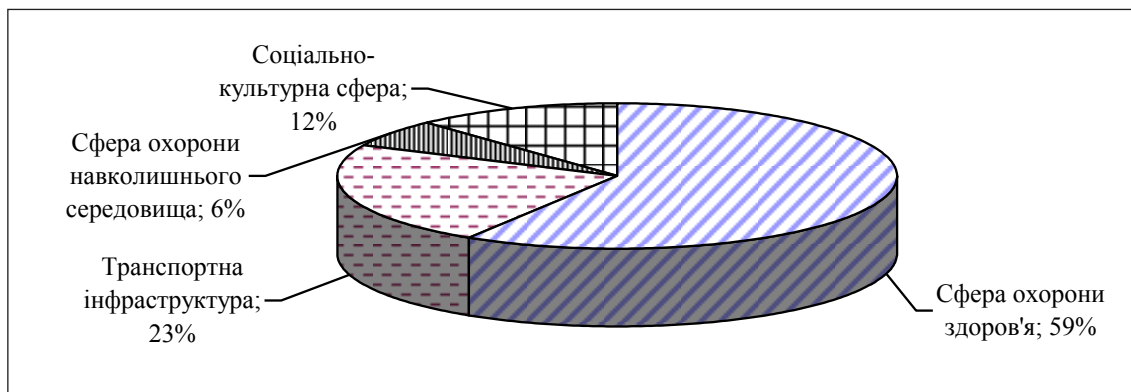


Рис. 1. Розподіл інвестиційних витрат за сферами та проектами у 2016 році

Джерело: складено автором на основі [7]

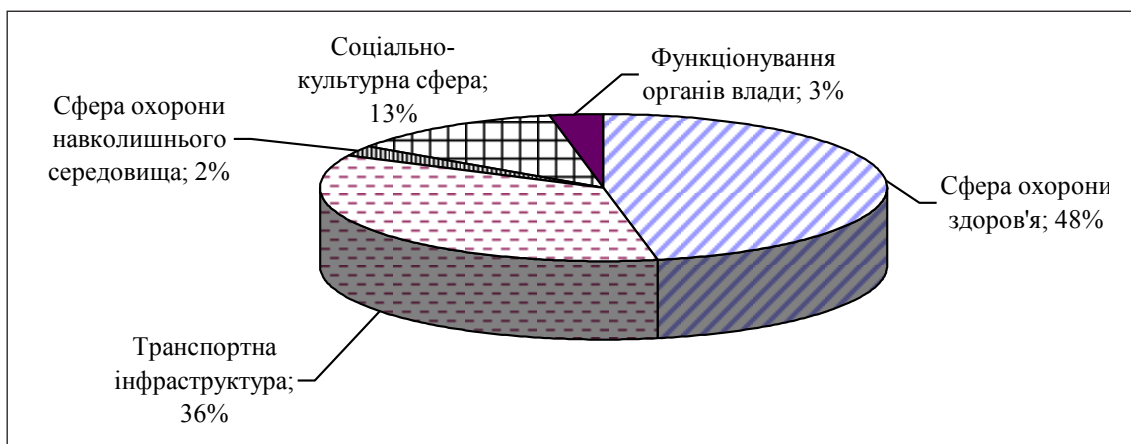


Рис. 2. Розподіл інвестиційних витрат за сферами та проектами у 2017 році

Джерело: складено автором на основі [8]

та середніх підприємств вважали, що держава повинна проводити політику, спрямовану на створення сприятливого середовища для ведення бізнесу (рис. 3), включаючи спрощення адміністративних процедур, а саме: зменшення кількості документів, необхідних для ведення підприємницької діяльності, та спрощення податкового адміністрування.

Представники малих та середніх підприємств вважають, що потрібно створити єдиний інформаційний ресурс, де вони могли б дізнатися про правила та умови ведення бізнесу, зміни у законодавстві, та отримати іншу інформацію щодо ведення бізнесу, а також перевести надання адміністративних послуг в електронний формат [18, с. 144].

Серед підприємств різних секторів діяльності сільськогосподарські малі та середні підпри-

ємства найбільшою мірою потребують прямої державної підтримки (29%), а підприємства будівельної галузі, промисловості, послуг та інформаційних технологій очікують від держави сприятливої політики, яка б покращила умови для ведення бізнесу (рис. 4).

Отже, з метою забезпечення економічного розвитку національної економіки Міністерство економічного розвитку і торгівлі України повинно розробляти й реалізовувати проекти з надання прямої державної допомоги малим та середнім сільськогосподарським підприємствам та проекти з модернізації державного управління.

Наразі на державну підтримку сільського господарства виділяється значна частина бюджетних коштів. Напрямами такої підтримки є: дотації виробникам тваринницької продукції; програма

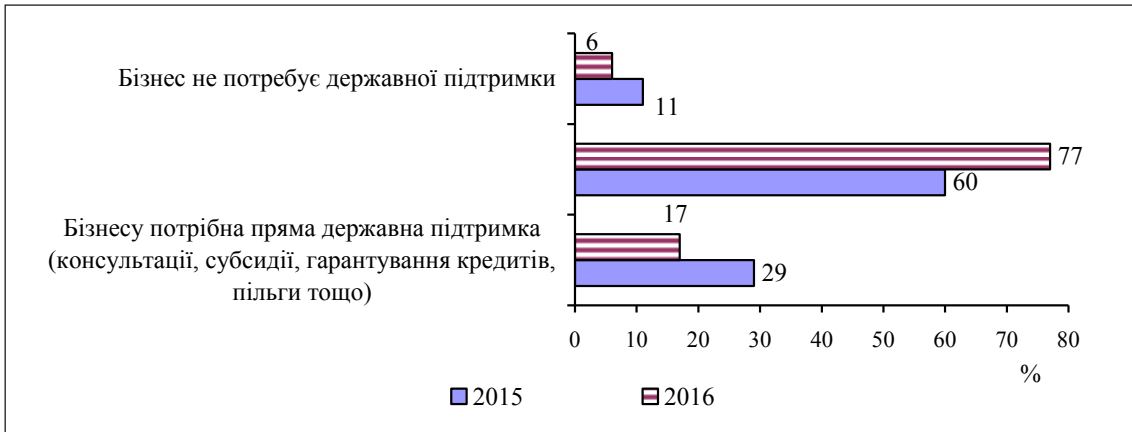


Рис. 3. Оцінка потреб бізнесу у державній підтримці, % опитаних

Джерело: складено автором на основі [18, с. 139]

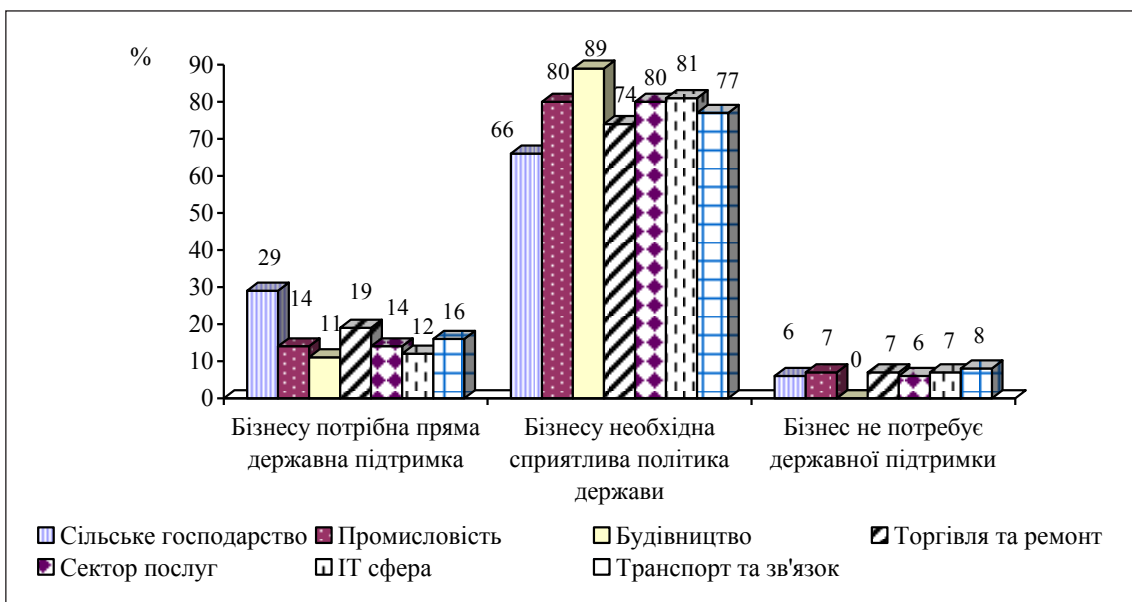


Рис. 4. Оцінка потреб бізнесу у державній підтримці (за сектором підприємств), % опитаних

Джерело: складено автором на основі [18, с. 140]

20-відсоткової компенсації вартості української сільгосптехніки; компенсація кредитних ставок, окрема підтримка хмелярства, висаджування садів, виноградників та ягідників [15]. Для отримання сільськогосподарських дотацій отримувач повинен бути платником ПДВ, питома вага поставленої сільгосппродукції має бути не менше 75%, підприємство має займатись діяльністю, вказаною в ст. 161 Закону № 1877 [1], підприємство має бути включено до реєстру отримувачів дотації.

У 2017 р. бюджетна дотація виявилась більш доступною для великих агрохолдингів, у зв'язку з чим КМУ схвалив Концепцію розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки [2], відповідно до якої в 2018 році виділено 1 млрд. грн. на дотації фермерським підприємствам. Однак механізму реалізації цієї Концепції не розроблено, тому схвалена Концепція залишається теоретичним документом, а розподіл виділених під неї коштів, на думку експертів, буде здійснюватись в «ручному режимі» [10], що значно підвищує рівень корупційних ризиків.

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

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

З початку 2014 року Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) фінансує реалізацію в Україні проектів щодо стабілізації й закріплення реформ. Пріоритетами цієї діяльності є: стабілізація й реструктуризація банківського сектору; енергетична безпека та реформи енергетичного сектору; фінансування ключових приватних підприємств. Наразі вартість поточного портфелю проектів дорівнює 3,643 млн євро, кількість

активних портфельних проектів становить 171, а загальна кількість розроблених проектів дорівнює 406 проектам [12].

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

Одним з таких проектів є «Підтримка ЄС відновлення економіки України» з бюджетом у 55 млн. євро. Реалізація проекту запланована на період 2016-2020 рр. та передбачає два напрямки: перший – надання на загальнодержавному рівні технічної допомоги та консультування з питань створення інформаційного Інтернет порталу для малого і середнього бізнесу; другий – надання на регіональному рівні практичних консультацій для малого й середнього бізнесу та розвиток підприємницьких навичок через мережу центрів з розвитку бізнесу [14].

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

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

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

Заданими Мінекономрозвитку в 2016-2017 роках лівова частка державних інвестиційних коштів була спрямована на фінансування проектів у сфері охорони здоров'я та реконструкцію автомобільних доріг. На наш погляд, забезпечення економічного розвитку національної економіки потребує розробки й реалізації проектів, що забезпечують розвиток підприємництва та інноваційних технологій. Однак, більшість розроблених в цьому напрямі документів залишаються теоретичними і рамковими, що обумовлює необхідність застосування проектних технологій до їх реалізації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>.
2. Про схвалення Концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 вересня 2017 р. № 664-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/664-2017-p>.
3. Питання Міністерства економічного розвитку і торгівлі: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 жовтня 2015 р. № 1079-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1079-2015-p>.
4. Багашова Н. В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами. Ефективна економіка. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4154>.
5. Гонорська А. В. Використання проектно-програмного менеджменту у міжнародному бізнесі. Міжнародна економіка та менеджмент. Серія: Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2012. № 4. С. 28-31.
6. ДСТУ ISO 10006:2005 (ISO 10006:2003, IDT) Національний стандарт України. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах. URL: <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr/61-iso/281-dstu-iso-10006-2005>
7. Моніторинг Державних інвестиційних проектів за 2016 рік. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MonitoringStanuVikonanniaTaRealizatsiiDerzhavnikhInvestitsiynikhProektiv&pageNumber=2>.
8. Моніторинг Державних інвестиційних проектів за I квартал 2017 року. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=40253ac5-2a8c-447d-857d-1a34739d765a&tag=MonitoringStanuVikonanniaTaRealizatsiiDerzhavnikhInvestitsiynikhProektiv>.
9. Онишкевич О. В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. Економіка і суспільство. Серія: Економіка та управління підприємствами. 2016. Випуск 6. С. 203-207.
10. Острікова Т. Кабмін style: дотації для аграріїв в «ручному режимі». URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/02/16/634168/>.
11. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2016. № 4 (78). С. 170-176.
12. Проекты ЕБРР в Украине. URL: <https://www.ebrd.com/where-we-are/ukraine/data.html>.
13. Проекти підтримки Європейським Союзом України у сфері децентралізації та регіональної політики. URL: zp.gov.ua/upload/editor/proekti%20EC.doc.
14. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Пятое издание. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA: Project Management Institute, Inc. 2018. 790 p. URL: <https://www.litres.ru/kollektiv-avtorov-43/rukovodstvo-k-svodu-znaniy-poupravleniu-proektami-ru/chitat-onlayn/> (дата звернення 29.09.2018).
15. Сільськогосподарська дотація – 2018. Через терни до зірок. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/silskogospodarska-dotaciya-2018-cherez-terny-do-zirok/>
16. Федорчак О. В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/TEKNOLOGIYA/02-FEDORCHAK.pdf>.
17. Чернихівська А. В. Переваги застосування проектного менеджменту у сфері регіонального управління. Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 34. С. 47-51.
18. Щорічна оцінка ділового клімату в Україні: 2016 р. Аналітичний звіт: національний та регіональний вимір. К.: Програма USAID «Лідерство в економічному врядуванні» (USAID ЛЕВ), 2017. 371 с.
19. Ekbart Hering. Führung und Management. Düsseldorf, 1996, S. 620.
20. Harold Kerzner Project management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New York, fifth edition, 1995, p. 2.
21. Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel, Jr. Project Management: A Managerial Approach, 2nd edition. New York, 1989, p. 4-5.
22. Kumar V. S. Program Management Offices In The Public Sector. Project Management Institute. 2007. URL: <http://www.pmi.org/learning/program-management-offices-public-sector-7201>.
23. Pitter A. Steinbuch. Projektorganisation und Projektmanagement. Ludwigshafen (Rhein), 1998, S. 24-25.
24. Theint H. Mini Study 10 Innovation in the public sector. Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies. Paris: INNO-GRIPS, 2010. 51 p.