

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 4.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.20>

УДК 351

А. М. Волківська,

*к. е. н., доцент, заступник директора з науково-методичної роботи,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1254-6057>*

Г. В. Осовська,

*к. е. н., професор, завідувач кафедри управління та адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8919-227X>*

О. В. Аксьонова,

*к. е. н., директор, доцент кафедри управління і адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0380-9035>*

О. А. Осовський,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри управління і адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0458-7454>*

Т. С. Муляр,

*к. е. н., доцент, завідувачка економічного відділення,
Житомирський агротехнічний фаховий коледж, м. Житомир
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0689-8945>*

**СУТНІСТЬ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО, СОЦІАЛЬНОГО
ТА СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

*A. Volkivska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Deputy Director for Scientific and Methodological Work,
Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM»*

*G. Osovska,
PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration,
Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM»*

*O. Aksonova,
PhD in Economics, Director,
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM»*

*O. A. Osovsky
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM»*

*T. S. Mulyar,
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Economic, Zhytomyr Agrarian and Technical College*

THE ESSENCE OF PROJECT MANAGEMENT AND ITS SIGNIFICANCE FOR ECONOMIC, SOCIAL AND PUBLIC DEVELOPMENT

Здатність своєчасно виявляти потребу у змінах та адаптуватися до них (у загальному вигляді) належить до ключових чинників виживання та розвитку у довгостроковій перспективі. Тому, управління проектами, у першу чергу, на рівні господарюючого суб'єкту, а також на рівні держави (регіону, території) за умов комплексного налаштування процесів управління здатні позитивно вплинути на розвиток економіки (підприємства, території, регіону, держави) в позитивному напрямі.

Метою дослідження було опрацювання теоретичних основ проектного

менеджменту та визначення його значення для економічного, соціального та суспільного розвитку країни. Для досягнення цієї мети було:

1) здійснено аналіз трактування поняття «проект» та встановлено, що усі визначення можуть характеризувати як широту, так і вузькість понять, через їх неминучість та складність при формуванні поняття «проект». Складність поняття «проект» обумовлюється тим, що присутня наявність різних за сутністю складових єдиного проектного циклу, оскільки логічність появи та розробки ідей проекту будується на зовсім інших засадах ніж процеси, які пов'язані з практичною реалізацією цих ідей;

2) виявлено особливості управління проектом та зроблено висновок, що практичне ведення бізнесу характеризується тим, що можна зустріти зовсім відмінні або адаптовані схеми, що пов'язані з реалізацією конкретних проектів. Їх відмінність та адаптованість саме і залежить від типу проекту, складу сторін причетності при їх реалізації та інших об'єктивних та суб'єктивних факторів. Разом з тим, у якості основи усі вони передбачають певної принципової схеми, яка б відповідала індивідуальним особливостям проекту, що є об'єктом як управління, так і фінансування;

3) обґрунтовано значення проектного менеджменту для економічного, соціального та суспільного розвитку, яке досліджувалося з точки зору секторального поділу (бізнес, державне управління та громадськість), та встановлено, що:

– для економічного розвитку проектний менеджмент має значення для процесів, які пов'язані з різними рішеннями щодо поліпшення конкурентного становища, оскільки до ключових чинників конкуренції, а економічна конкуренція не є винятком, належить: гроші, якість, люди, час; управління економічною конкуренцією ґрунтується на використанні різних методів та засобів, які здатні забезпечити правдивою та у максимально потрібному обсязі інформацією щодо різних аспектів діяльності ринку для того, аби була змога отримати певні конкурентні переваги; крім того, процеси, які пов'язані з удосконаленням певних чинників економічної конкуренції, можна розглядати як

окремі проекти;

– для соціального розвитку, який ми, у першу чергу, пов'язуємо з публічним управлінням, застосування проєктного менеджменту зосереджує увагу та зусилля не на конкретних процесах, а на забезпеченні досягнення конкретних цілей, завдань та результатів, які є можливість виміряти й оцінити; загальне керівництво проєктами публічного управління здійснюється Міністерством економіки України; сформовані чіткі вимоги до нормативно-правової бази (формат відповідної документації; передбачені методики обрахунків; закріплені відповідальності за планування документації; процедури проведення експертиз проєктів, моніторингів та визначення ризиків; затверджені форми звітності за проєктом);

– для суспільного розвитку, який реалізовується через проєкти державного управління, обов'язковою умовою є наявність ефекту суспільної корисності, що є однією з рис відмінності проєктів державного та місцевого рівнів від економічних бізнес-проєктів.

Отже, ефективним підходом для України щодо формування економічного та соціального її розвитку є орієнтація на використання «управління проєктами» (Project Management) за умов його впровадження у різних сферах діяльності держави та видах економічної діяльності, а особливо тоді, коли виникають різні кризові ситуації. Разом з тим, проблемою залишається обґрунтування проєктів, визначення їх актуальності за умов обмеженості ресурсного забезпечення.

The ability to timely identify the need for change and adapt to it (in general) is one of the key factors for survival and development in the long term. Therefore, project management, first of all, at the level of the economic entity, as well as at the level of the state (region, territory), under the conditions of complex adjustment of management processes, can positively influence the development of the economy (enterprise, territory, region, state) in a positive direction .

The purpose of the article was to study the theoretical foundations of project

management and determine its importance for the economic, social and public development of the country. To achieve this goal, there were:

1) an analysis of the interpretation of the concept of "project" was carried out and it was established that all definitions can characterize both the breadth and narrowness of the concepts, due to their inevitability and complexity in the formation of the concept of "project". The complexity of the concept of "project" is determined by the fact that there are essentially different components of a single project cycle, since the logic of the emergence and development of project ideas is built on completely different foundations than the processes associated with the practical implementation of these ideas;

2) the peculiarities of project management were revealed and the conclusion was drawn that practical business conduct is characterized by the fact that you can find completely different or adapted schemes related to the implementation of specific projects. Their difference and adaptability depends on the type of project, the composition of the parties involved in their implementation, and other objective and subjective factors. At the same time, as a basis, they all provide for a certain principle scheme that would correspond to the individual features of the project, which is the object of both management and financing;

3) the importance of project management for economic, social and public development, which was studied from the point of view of sectoral division (business, public administration and the public), was substantiated, and it was established that:

- for economic development, project management is important for processes that are associated with various decisions to improve the competitive position, since the key factors of competition, and economic competition is no exception, include: money, quality, people, time; management of economic competition is based on the use of various methods and means that are able to provide true and in the maximum required amount of information on various aspects of market activity in order to be able to obtain certain competitive advantages; in addition, the processes that are related to the improvement of certain factors of economic competition can be considered as separate projects;

- for social development, which we primarily associate with public administration, the application of project management focuses attention and efforts not on specific processes, but on ensuring the achievement of specific goals, tasks and results that can be measured and evaluated; general management of public administration projects is carried out by the Ministry of Economy of Ukraine; clear requirements for the legal framework have been formed (the format of relevant documentation; accounting methods are provided; responsibilities for documentation planning have been established; procedures for conducting project examinations, monitoring and risk determination; approved project reporting forms);

- for public development, which is implemented through public administration projects, a mandatory condition is the presence of the effect of public utility, which is one of the features of the difference between state and local level projects from economic business projects. Therefore, an effective approach for Ukraine regarding the formation of its economic and social development is to focus on the use of "project management" under the conditions of its implementation in various spheres of state activity and types of economic activity, and especially when various crisis situations arise. At the same time, the problem remains the justification of projects, determination of their relevance under the conditions of limited resource provision.

Ключові слова: проєктний менеджмент, управління, значення, розвиток.

Keywords: project management, management, meaning, development.

Постановка проблем у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Здатність адаптації до змін – це ключовий чинник виживання. Управління проєктами здатні надати істотну допомогу у розвитку економіки в позитивному напрямі. Це означає, що проєктний підхід спроможний вирішити проблеми, а також забезпечити належну ефективність проєктно-орієнтованої діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенню проблем, які пов'язані з управлінням проєктами, присвятили свої дослідження багато

вчених, а саме: І. Ансофф, А. Асаул, Ю. Брігхем, М. Котлер, С. Коростельов, І. Мазур, К. Макконел, Д. Нортон, Н. Ольдерогге, М. Рімер, В. Шапіро, М. Федотов та інші. Питання ризиків у проєктах досліджувалися Ф. Найтом, Дж. Нейманом, А. Маршаллом, А. Смітом, І. Бланком, В. Вітлінським, Н. Внуковою, Б. Райзбергом, С. Ілляшенко, С. Солнцевою та іншими. Проте проєктний менеджмент не набув широкого розповсюдження на підприємствах України через недосконалість моделей систем управління проєктами, а також наявністю значних ризиків у процесі їх реалізації. Тому, виникає потреба щодо впровадження ефективних моделей проєктного менеджменту за умов мінімізації усіх можливих ризиків в умовах діяльності конкретних суб'єктів господарювання.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є теоретичні основи проєктного менеджменту та його значення для економічного, соціального та суспільного розвитку країни. Для досягнення зазначеної мети поставлені такі завдання:

- 1) проаналізувати трактування поняття «проєкт»;
- 2) виявити особливості управління проєктом;
- 3) обґрунтувати значення проєктного менеджменту для економічного, соціального та суспільного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Багато науковців погоджуються з тим, що підприємці мають або консервативні або новаторські погляди щодо ведення бізнесу. Їх відмінність полягає у тому, що вони результат підприємницького успіху сприймають по-різному:

1) підприємці-консерватори переконані, що успіх здобувається за умов точного та якісного виконання функцій бізнесу, тобто через зосередження на питаннях управління ресурсами, а також через виконання окремих функцій бізнесу, якими є маркетинг, управління персоналом тощо;

2) підприємці-новатори переконані, що бізнес – це можливість реалізації власних ідей з метою задоволення різних потреб, тобто, це є різновидом творчого процесу з метою знаходження та реалізації різних можливостей для

отримання цього успіху. Для підприємців-новаторів бізнес має відношення до способу їх життя та є способом самовираження, а також задоволення власних творчих амбіцій. Разом з тим, процес народження та реалізації власних ідей для них переважає та набагато є важливішим від фінансових результатів, які появляються після втілення цих ідей у життя.

Отже, в будь-якому бізнесі потенційно схована маса можливостей і для тих, хто їх знаходить, грамотно та ефективно використовує, полегшує досягнення позитивного результату. В умовах ринкової економіки успіх може прийти тільки до тих, хто готовий до чогось нового у своїй справі, або привносить щось відмінне від того, що пропонують конкуренти. Виявлені можливості змін у бізнесі ще мають назву «бізнес-ідеї» – засіб позитивних нововведень у підприємницьку діяльність для досягнення більш значного підприємницького успіху. Ця новизна, якою є бізнес-ідеї, шляхом її детальної розробки, обґрунтування та реалізації переходить до категорії «бізнес-проект» або «проектний менеджмент».

Економічний розвиток, який має супроводжуватися зростанням обсягів продукції, що виробляється, а також підвищення якості цієї продукції та її безпечності, досягається шляхом активного використання нових знань та вдалого управління різними проектами та програмами. Він супроводжується різними змінами економіки (динамічними, функціональними, структурними), розширенням економічних можливостей щодо задоволення потреб суспільного та особистого споживання, забезпеченням накопичення національного багатства. У зв'язку з цим виникають нові проблеми і завдання, а їх вирішення можливе лише за умов застосування нових підходів до управління проектами та програмами.

Г. Капінос та І. Бабій [6] вважають, що основними відмінностями проектів від поточної оперативної діяльності підприємства є:

- тимчасовість та унікальність (поточна діяльність є постійною);
- визначеність мети (мета у поточній діяльності часто є досить глобальною та не має конкретизації або взагалі відсутня);

– конкретність та визначеність часу завершення через наявність визнаної мети (у процесі повсякденної діяльності це є нехарактерним під час виконання обов'язків);

– комбінованість та поєднання зусиль різних фахівців (організаційна робота поділяється за принципом функціональної спеціалізації);

– наявність елементу унікальності (поточна діяльність передбачає системну схожість);

– обмеженість за часом, величиною витрат та особливі вимоги до виконання робіт (поточна діяльність за певними видами господарської процесів частково відповідає цьому критерію).

У науковій літературі наведено багато трактувань поняття «проект». Це різноманіття пов'язане із точкою зору та охоплення подій, які пов'язані щодо якісних змін у системах через реалізацію спрямованих змін (табл. 1).

Таблиця 1. Сутність поняття «проект» з різних точок зору

Ступінь погляду на об'єкт	Визначення поняття «проект»
Філософський погляд	– це те, що здатне змінювати наш світ.
Системний підхід	– це процес направленого перетворення, який замислений ініціаторами або виконавцями щодо нововведень від початкового стану системи до бажаного рівня.
Єдність проектного циклу	– це комплекс заходів (наукових, дослідних, конструкторських, технологічних, економічних, організаційних, господарських, соціальних та інших), які пов'язані з різними видами ресурсів, виконавцями та термінами у відповідності до оформлених й спрямованих на об'єкт управління змін, що забезпечує ефективність вирішення поставлених завдань, а також досягнення цілей, на протязі певного періоду часу.
Ідея перетворення	– це те, що задумується або планується, тобто певне завдання, яке визначене вихідними даними та результатами або цілями, що обумовлюють спосіб вирішення.
Організація перетворень	– це окрема та термінова діяльність або підприємство, яке призначене для розробки та виготовлення відмінного або унікального продукту або послуги.
Практичні дії щодо впровадження перетворень	– сукупність дій, у яких людські, матеріальні й фінансові ресурси організовані у єдиний процес, пов'язані з виконанням унікального комплексу робіт означеного змісту за умов обмеженості як у вартості, так і у часі.

Джерело: сформовано авторами.

Отже, даним визначенням можна дати характеристики як широких, так і вузьких понять, через їх неминучість та складність при формуванні поняття «проект». Складність поняття «проект» обумовлюється тим, що присутня наявність різних за сутністю складових, що утворюють єдиний проектний цикл, оскільки логічність появи та розробки ідей проекту будується на зовсім інших засадах ніж процеси, які пов'язані з практичною реалізацією цих ідей. Найбільш вдалим, на нашу думку, є таке визначення проекту «... – це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення» [4, с. 9]. Крім того, на поняття «проект», що також є об'єктом фінансування, суттєво впливають персоніфіковані обставини його здійснення, а також тип проекту (рис. 1).

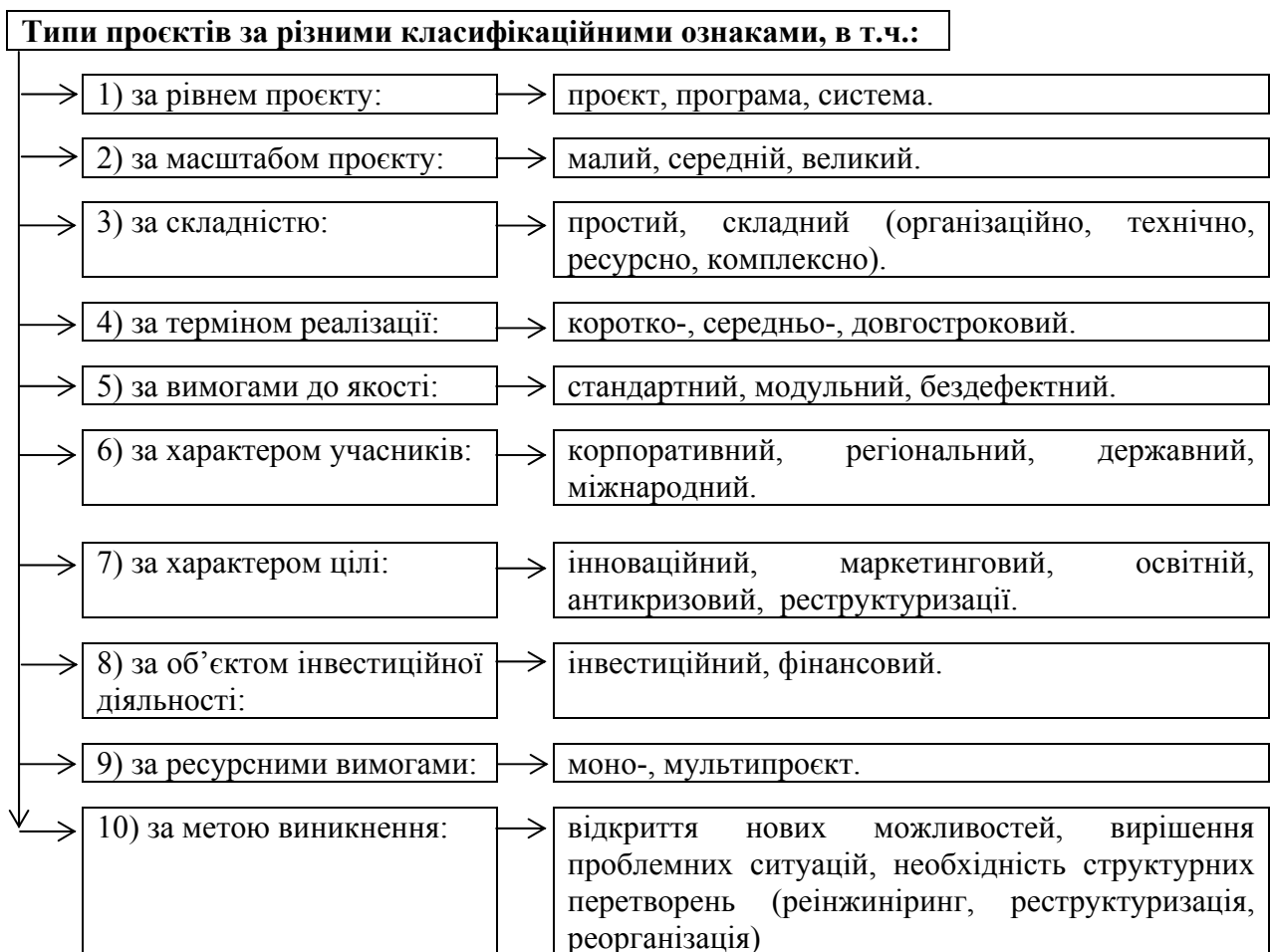


Рис. 1. Типи проектів за різними класифікаційними ознаками

Джерело: сформовано авторами.

Практичне ведення бізнесу характеризується тим, що можна зустріти зовсім відмінні або адаптовані схеми, що пов'язані з реалізацією конкретних проєктів. Їх відмінність та адаптованість саме і залежить від типу проєкту, складу сторін причетності при їх реалізації та інших об'єктивних та суб'єктивних факторів. Разом з тим, у якості основи усі вони передбачають певної принципової схеми, яка б відповідала індивідуальним особливостям проєкту, що є об'єктом як управління, так і фінансування.

На нашу думку, найбільш вдалим визначенням поняття «управління проєктом» є такі:

1) що це «... – мистецтво керування і координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проєкту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, якістю і задоволенням потреб учасників проєкту» [4, с. 21-22];

2) що «... – це процес управління людьми та координації людей, матеріальних і фінансових ресурсів у життєвому циклі проєкту із застосуванням сучасних методів та прийомів управління, цілей проєкту; це виконання комплексу взаємозалежних робіт в інтересах проєкту» [1, с. 16].

Отже, знання, на які опираються для ефективного управління реалізацією проєктів, є, у певній мірі, унікальними, оскільки стосуються, як правило, суто проєктного менеджменту, але, разом з тим, передбачають потребу і у додаткових знаннях, які пов'язані з іншими управлінськими дисциплінами, і у знаннях щодо загальної практики менеджменту, а також щодо застосування галузевих особливостей.

Дослідження свідчать, що основними ознаками проєктного управління є:

1) об'єкт – проєкти або програми, що мають ознаки унікальності та часового й ресурсного обмеження, що спрямовані на досягнення корисного результату, який було визначено заздалегідь;

2) предмет – різні процеси управління (ресурсами, знаннями, цінностями)

об'єктів, які системно керуються організаційно, технічно або соціально;

3) засоби (моделі, технології управління, методи та механізми вирішення задач управління об'єктами);

4) процедури (планування, виконання планових завдань, аналіз результатів виконання, удосконалення процесів управління, підготовка та навчання персоналу).

Базовим документом, на якому ґрунтується реалізація різних проєктів, є «... Звід знань з управління проєктами (англ. Project Management Body of Knowledge, PMBoK) який був визнаний Американським національним інститутом стандартів (ANSI) та Міжнародною організацією з стандартизації (ISO)» [16]. В Україні (м. Київ) діє філіал PMI, метою діяльності якого було створення, а тепер і розвиток, осередку проєктних менеджерів нашої країни. Крім того, «на базі розроблених стандартів проводиться сертифікація спеціалістів. Професіонал з проєктного менеджменту (PMP) є одна з найбільш відомих сертифікацій з проєктного менеджменту» [16].

У цьому документі розглянуті основні поняття, методи, інструменти тощо, а також наголошено, що основними сферами управління в проєктному менеджменті є окремі процеси зрізних видів управління, а саме: 1) змістом; 2) вартістю; 3) часом; 4) ризиками; 5) якістю; 6) комунікаціями; 7) персоналом. Кожна з зазначених сфер потребує вхідної інформації, методів її оцінювання та аналізу при здійсненні управлінської діяльності, а використання рекомендованих інструментів дозволяє отримати вихідний результат, який спроможний забезпечити досягнення намічених цілей.

Методів впровадження проєктного управління є багато, але при їх обранні зважають на галузеву належність, спеціалізацію, мету досягнення, яку було поставлено. «Вибір правильної методики управління проєктами важливий, оскільки він визначає, як буде працювати команда над проєктом. Методи управління проєктами забезпечують структури, які можуть привести до успіху або невдачі проєкту. Тому, вирішуючи, яким методом управляти проєктом, необхідно враховувати складність проєкту, клієнта, наявні ресурси та

обмеження проекту (в тому числі, зміни та ризик), часові межі, інструменти та персонал» [5, с. 128.]. Це означає, що має бути обраним такий метод, який найкраще підходить для конкретного випадку.

До найбільш відомих методів управління проектами належать різні методи планування (стандартне, календарне, структурне, сіткове, ресурсне), сіткове керування, імітаційне моделювання, логістика та інші. «Сьогодні існує чимало ефективних методів здійснення управління проектами, котрі максимально успішно забезпечують реалізацію проектів. На даному етапі розвитку науки управління виокремлюють наступні новітні методи управління проектами: Класичний проектний менеджмент; Agile; Lean; Kanban; Six Sigma» [2, с. 55-56]. «Усі методи управління проектами можна розподілити на жорсткі та гнучкі. Жорсткі методи застосовуються в умовах суворого формального управління проектом, зі зниженою довірою й підвищеною відповідальністю замовника і виконавця. Як правило, вони є наслідком впливу політичних ризиків. Гнучкі ж методи управління проектами базуються на поділі управлінської праці, що носить горизонтальний характер: розподіл конкретних керівників на чолі окремих підрозділів» [5, с. 128].

Подальше дослідження цього питання дозволило встановити, що методи управління проектами дають можливість:

- 1) визначитися:
 - 1.1) з метою проекту та здійснити його обґрунтування;
 - 1.2) зі структурою проекту (передбачити до виконання підцілі та етапи основної роботи);
 - 1.3) з необхідними обсягами та джерелами фінансування;
 - 1.4) зі строками виконання проекту та скласти графік його реалізації;
- 2) розрахувати:
 - 2.1) необхідне ресурсне забезпечення;
 - 2.2) кошторис та бюджет проекту;
- 3) планувати та ураховувати різні види ризиків;
- 4) підібрати виконавців через систему торгів та на конкурсній основі;
- 5) підготувати та укласти необхідні контракти;
- 6) забезпечити контроль щодо процесу виконання проекту.

Проекти в більшості випадків реалізуються в умовах невизначеності та ризиків. На думку Г. Тарасюк [19], ризик проекту являє собою невизначену подію (або умову), що за умови виникнення здатна вплинути (позитивно чи негативно) хоча б на одну з цілей проекту, якими є терміни, вартість, зміст або якість. Без виявлення та систематизації видів ризиків, а також їх оцінки та контролю за ними управління проєктними ризиками здійснити неможливо.

Кількісна оцінка ризиків здійснюється шляхом застосування методу аналізу сценаріїв [8]. Даний метод передбачає об'єднання невизначених змінних величин усіх можливостей для формування більшої кількості сценаріїв за умови, що кожен з них має тільки одну та єдину комбінацію оцінки окремої змінної величини. Цей метод дозволяє отримати екстремальні результати та ймовірність розподілу чистої теперішньої вартості проекту у трьох варіантах (аспектах): оптимістичному, який є найкращим; песимістичному, який є найгіршим; базовому, який є очікуваним та є основою проведення чутливості.

Задля зменшення або уникнення впливу ризиків використовують підходи, що частково використовують або доповнюють на комплексній основі загальні напрями управління проєктами. Найбільшого застосування набули такі:

1. TPM (Total Productive Maintenance) (передбачає загальний догляд за обладнанням та наявність концепції менеджменту виробничого обладнання, що ставить за мету підвищення ефективності технічного обслуговування).

2. Кайдзен (Kaizen) (передбачає застосування системи безперервного удосконалення технологій, процесів, якості, надійності, лідерства, продуктивності праці, корпоративної культури тощо).

3. PMS (Performance management system) (передбачає застосування системи управління результативністю та системи ефективного управління як окремими співробітниками так і командами, що направлена на забезпечення досягнення максимальної результативності діяльності суб'єкта господарювання).

4. Tagging (ярлики) (передбачає вивішування відповідних позначок на неробоче обладнання або на те обладнання, що працює, але неналежним чином,

з метою своєчасного запобігання його зупинок або поломок).

5. 5S (передбачає організацію робочого простору таким чином, щоб забезпечити створення оптимальних умов для виконання операцій та підтримки економії часу та енергії, порядку та чистоти).

6. SMED (Single Minute Exchange of Die) (сприяє скороченню витрат витрат під час переналаштування та переоснащення обладнання).

7. VSM (Value Stream Mapping) (передбачає складання карт (схем) послідовності дій, що створюють цінність товару (або послуги), та допомагає об'єктивності погляду на існуючі виробничі процеси, а також визначитися зі шляхами їх поліпшення).

Щодо значимості проєктного менеджменту для економічного, соціального та суспільного розвитку, то це доречно дослідити з точки зору секторального поділу – бізнес, державне управління та громадськість. Для кожного із зазначених секторів притаманні особливості щодо планування, фінансування та реалізації проєктів.

Найбільшого значення проєктний менеджмент має для процесів, які пов'язані з різними рішеннями щодо поліпшення конкурентного становища, оскільки до ключових чинників конкуренції, а економічна конкуренція не є винятком, належить:

1) гроші («потреби ринку в забезпеченні ефективного обміну та його вимоги до грошей набули поступово настільки важливого значення, що відбулося розмежування природної споживної вартості грошового товару – його здатності задовольняти певну потребу людини і його специфічної споживної вартості як грошей – здатності задовольняти потреби ринку в засобах обігу, зберігання вартості тощо» [3, с. 131];

2) якість («... продукції та послуг організації визначають здатністю задовольняти замовників, а також передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони. Якість продукції та послуг охоплює не тільки їхні передбачені функції та характеристики, але також їхні сприймані цінність і користь для замовника» [10, с. 2];

3) люди («...сукупність людей з їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом (як фактор економічного розвитку)» [9];

4) час («... явище зміни економічних показників, причиною якого є час. В основу дії фактора часу покладено зміну комплексу соціально-економічних і техніко-економічних умов» [20], а також «... носить дуалістичний характер, становлячи, з одного боку, суб'єктивну темпоральну категорію, варіативність якої залежить від соціальних критеріїв і уявлень, з іншого боку, є відносним і залежить від особливостей економічної системи (її маси, енергії, інформації, розміру, зв'язності), у якій він проходить. Урахування фактора часу є одним із ключових елементів формування механізму національного економічного розвитку» [7, с. 146].

Варто зазначити, що саме в управлінні проектним менеджментом окремо виділяють управління ризиками, які здатні охопити вищеперераховані чинники та усі інші, які впливають на економічну конкуренцію.

«Управління економічною конкуренцією потребує не лише професійних навиків, але й використання відповідного інструментарію, який допоможе опрацьовувати отриману інформацію, вибираючи лише ту її частину, яка є достовірною та релевантною, сприяючи тим самим підвищенню конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, його сприятливому положенню на ринку серед конкурентів. Саме багатий арсенал інструментарію проектного менеджменту дозволить більш націлено зосередитися на окремих чинниках економічної конкуренції, створюючи додатковий економічний ефект» [17]. Ми повністю погоджуємося з цією тезою, оскільки управління економічною конкуренцією ґрунтується на використанні різних методів та засобів, які здатні забезпечити правдивою та у максимально потрібному обсязі інформацією щодо різних аспектів діяльності ринку для того, аби була змога отримати певні конкурентні переваги. Крім того, процеси, які пов'язані з удосконаленням певних чинників економічної конкуренції, можна розглядати як окремі проекти. Маємо зазначити, що для обрання ефективного розвитку

економічної сфери теж є потреба щодо виявлення та ідентифікації ризиків; у проведенні детального їх аналізу й оцінки; у обранні найефективніших методів управління; у розробленні та впровадженні системи обґрунтованих заходів, які покликані знизити ці ризики; у контролюванні й оцінюванні результатів від впроваджених обраних заходів.

Отже, проєктний менеджмент все більше набуває великої популярності в економічній сфері, а його інструменти використовуються в різних сферах виробничо-господарської діяльності.

Публічне управління має певну особливість, якою є прийняття колективних рішень, які мають відповідати затвердженим умовам та напрямам щодо реалізації державної політики у різних сферах та стосуються населення, сфер економіки, територій. У публічному управлінні застосування проєктного менеджменту відбувається паралельно до традиційної моделі управління через організаційні та операційні процеси для виконання обраних функцій. Варто зазначити, що підхід на основі проєктного менеджменту зосереджує увагу та зусилля не на конкретних процесах, а на забезпеченні досягнення конкретних цілей, завдань та результатах, які є можливість виміряти й оцінити. На думку Ю. Шулик, «це відкриває важливі завдання проєктного менеджменту: розподіл керівництвом обов'язків, завдань між учасниками проєкту, визначення методів та форм контролю, цілей для реалізації проєкту та оцінку впливу проєкту на населення, суб'єкта господарювання, галузь чи територію» [21, с. 69].

Проєктний менеджмент державного управління, як і у сфері різного виду бізнесу, передбачає зв'язок проєктів (програм) зі стратегією розвитку держави, сфер економіки, громад, територій. У 2019 р. Україна ратифікувала документ про 17 Цілей сталого розвитку, який у 2015 р. був затверджений Самітом ООН зі сталого розвитку. У зв'язку з цим Указом Президента України були визначені цілі сталого розвитку України на період до 2030 р. [15].

Даний Указ Президента України стає підґрунтям для формування та прийняття програми діяльності уряду України, який вплинув на формування бюджету країни; діяльність різних міністерств; реалізацію різних напрямів,

визнаних соціально-економічною політикою держави; необхідність прийняття нових законів та коригування діючих (у першу чергу, ЗУ «Про Державний бюджет України на відповідний рік»). Відповідно до Постанови КМУ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» всі області розробили та прийняли до виконання оновлені стратегії розвитку до 2027 року, в основі яких закладені базові принципи та цілі сталого розвитку нашої країни та продовження розпочатих процесів децентралізації. Територіальні громади також прийняли активну участь щодо сформування та затвердження своїх стратегій розвитку, які передбачили формування відповідних програм та проєктів з метою реалізації загальної концепції стратегії розвитку.

Маємо особливу увагу акцентувати на тому, що Європейська Комісія визначає проєкт як «перший підрозділ програми», а, на думку Р. Олійник, «програма – це комплекс заходів та проєктів, об'єднаних для досягнення певних стратегічних переваг» [11, с. 148]. Отже, різні програми об'єднують різні проєкти для досягнення певних цілей на протязі тривалого періоду часу, які мають спрямованість на отримання вигод, та не можуть досягатися окремими проєктами в індивідуальному порядку.

Визначає основні засади щодо розробки, затвердження та виконання державних цільових програм ЗУ «Про державні цільові програми». Так, у цьому законі надано таке тлумачення державної цільової програми, що «... – це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням» [13]. Державні цільові програми за своїм спрямуванням «... поділяються на:

економічні, що спрямовані на розв'язання комплексних галузевих і міжгалузевих проблем виробництва, підвищення його ефективності та якісних характеристик, забезпечення ресурсозбереження, створення нових виробництв,

розвиток виробничої кооперації;

наукові, метою яких є забезпечення виконання фундаментальних досліджень у галузі природничих, суспільних і технічних наук;

науково-технічні, що розробляються для розв'язання найважливіших науково-технічних проблем, створення принципово нових технологій, засобів виробництва, матеріалів, іншої наукоємної та конкурентоспроможної продукції;

соціальні, що передбачають розв'язання проблем підвищення рівня та якості життя, проблем безробіття, посилення соціального захисту населення, поліпшення умов праці, розвиток охорони здоров'я та освіти;

національно-культурні, спрямовані на розв'язання проблем національно-культурного розвитку, збереження національно-культурної спадщини, задоволення інтелектуальних та духовних потреб людини;

екологічні, метою яких є здійснення загальнодержавних природоохоронних заходів, запобігання катастрофам екологічного характеру та ліквідація їх наслідків;

оборонні, що розробляються з метою посилення обороноздатності держави;

правоохоронні, спрямовані на забезпечення правоохоронної діяльності, боротьби із злочинністю та державної безпеки;

з питань розвідувальної діяльності, з питань посилення розвідувальних спроможностей держави» [13].

Міністерство економіки України (раніше Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України) щорічно звітує про стан виконання державних цільових програм. Так, у 2021 р. у Звіті Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України «Про стан виконання державних цільових програм у 2020 р. було зазначило, що кількість державних цільових програм в скоротилася з 64 програм у 2013 р. до 15 програм у 2020 р. Реалізовано у 2020 р. лише 10 програм, а 4 програми взагалі не фінансувались. Загальна сума фінансування державних цільових програм становить 111,9 млрд. грн., з яких 76,9 млрд. грн. – кошти державного бюджету,

5,8 млрд. грн. – кошти місцевих бюджетів, 29,2 млрд. грн. – кошти інших джерел. Разом з тим, у 2020 р. було найбільше фінансування та виконання державних цільових програм – 78,9% (у 2013 р. фінансування та виконання державних цільових програм становило 34,6 % та складало 48,5 млрд. грн.) [18].

Отже, такі загальнодержавні програми як економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля належать до програм, які охоплюють всю територію держави, а також значну кількість її регіонів, то вони мають довгостроковий період виконання та здійснюються центральними та місцевими органами виконавчої влади. Щодо інших програм, які передбачають розв'язання окремих проблем розвитку сфери економіки та суспільства, а також проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, то вони потребують відповідної державної підтримки.

Крім того, різні Міністерства та органи місцевого самоврядування формують прогнози на наступний рік (на два чи на п'ять подальших) щодо економічного та соціального розвитку держави, її галузей економіки й областей та районів, які передбачені ЗУ «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [12] та Постанова КМУ «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєктів Бюджетної декларації та державного бюджету» [14].

Отже, в нашій державі загальне керівництво проєктами публічного управління здійснюється Міністерством економіки України, а також сформовані чіткі вимоги до нормативно-правової бази, а це є особливістю проєктного менеджменту в сфері державного управління, який визначає таке: формат відповідної документації; передбачені методики обрахунків; закріплені відповідальності за планування документації; процедури проведення експертиз проєктів, моніторингів та визначення ризиків; затверджені форми звітності за проєктом. Проте, головні розпорядники бюджетних коштів (у залежності від напрямків своєї роботи) формують свої вимоги, надають методики та порядок

проходження відбору проєктів для фінансування. Важливо усвідомити, що проєкти державного управління повинні обов'язково мати ефект суспільної корисності, що є однією з рис відмінності проєктів державного та місцевого рівнів від економічних бізнес-проєктів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, формування ринкової економіки в Україні передбачає наявності ринкових механізмів та методів управління в різних сферах діяльності, які базуються на науково-обґрунтованих методологіях, методах та засобах управління. Ефективним підходом для визнання України, як економічно і соціально розвиненої держави з ринковою економікою, є орієнтація на використання «управління проєктами» (Project Management), які б впроваджувалися у різних сферах діяльності держави та видах її економічної діяльності. Варто відзначити, що найбільшого значення управління проєктами набувають тоді, коли виникають різні кризові ситуації. Разом з тим, проблемою залишається обґрунтування проєктів, визначення їх актуальності за умов обмеженості ресурсного забезпечення.

Література

1. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Боковець В. В., Заяц О. М. Сучасні методи управління проєктами та їх особливості. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 65. С. 55-58. – URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/11.pdf (дата звернення: 01.04.2023).
3. Василиків О. Гроші як економічна категорія. *Молодь і ринок*. 2012. № 7. С. 130-134. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2012_7_33 (дата звернення: 05.04.2023).
4. Довгаль Л. Є., Мохонько, Г. А., Малик І. П. Управління проєктами : навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / Уклад.:

Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 420 с.

5. Жигалкевич Ж. М., Чухліб В. Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 6(17). С. 126-130.

6. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.

7. Кендюхов О. В., Ягельська К. Ю. Економічний підхід до вивчення часу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №3. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення: 05.04.2023).

8. Кестел Д., Даве В. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). 5-е изд. Олимп-Бизнес. 2014. 586 с.

9. Людські ресурси. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-59920> (дата звернення: 05.04.2023).

10. Національний стандарт України. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. ДП «УкрНДНЦ». 2016. Київ. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf> (дата звернення: 05.04.2023).

11. Олійник Р. Ю. Проектний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі. *Право та державне управління*. 2019. № 2 (35) Т. 2. 147-151.

12. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 25, ст. 195). Редакція від 02.12.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 05.04.2023).

13. Про державні цільові програми : Закон України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, № 25, ст. 352). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (дата звернення: 06.04.2023).

14. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету. Постанова Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 р. № 621. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.04.2023).

15. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019->

29825 (дата звернення: 06.04.2023).

16. PMI. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PMI> (дата звернення: 03.04.2023).

17. Самсоненко М. С., Передало Х. С. Проектний менеджмент як інструмент управління економічною конкуренцією. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8552> (дата звернення: 06.04.2023).

18. Стан виконання державних цільових програм у 2020 році. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=596b21d3-ca3d-411e-aaf5-65773ba21e56&title=StanVikonanniaDerzhavnikhTsilovikhProgramU2020-Rotsi> (дата звернення: 05.04.2023).

19. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Каравела, 2006. 320 с.

20. Фактор часу і його вплив на економічні показники. URL: <http://www.readbook.com.ua/book/6/101/> (дата звернення: 05.04.2023).

21. Шулик Ю. В. Застосування проектного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2022. № 24(52). С. 68-75.

References

1. Blaha, N.V. (2021), *Upravlinnia proiektamy* [Project management], L'vivs'kyj derzhavnyj universytet vnutrishnikh sprav, L'viv, Ukraine.

2. Bokovets', V.V. and Zaiats, O.M. (2022), “ Modern project management methods and their features ”, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 65, pp. 55-58, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/11.pdf (Accessed 01.04.2023).

3. Vasylykiv, O. (2012), “Money as an economic category”, *Molod' i rynok*, vol. 7, pp. 130-134, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2012_7_33 (Accessed 05.04.2023).

4. Dovhal', L.Ye. Mokhon'ko, H.A. and Malyk, I.P. (2017), *Upravlinnia proektamy : navchal'nyj posibnyk do vyvchennia dystsypliny dla mahistriv haluzi znan' 07 «Upravlinnia ta administruvannia» spetsial'nosti 073 «Menedzhment» spetsializatsii: «Menedzhment i biznes-administruvannia», «Menedzhment mizhnarodnykh proektiv», «Menedzhment innovatsij», «Lohistyka»* [Project

management: a study guide for studying the discipline for masters in the field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management" specialization: "Management and business administration", "Management of international projects", "Innovation management", "Logistics"], KPI im. Ihoria Sikors'koho Kyiv, Ukraine.

5. Zhyhalkevych, Zh.M. and Chukhlib, V.Ye. (2019), "Project and risk management: approaches and methods", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 6 (17), pp. 126-130.

6. Kapinos, H.I. and Babij, I.V. (2013), *Operatsijnyj menedzhment [Operational management]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

7. Kendiukhov, O.V. and Yahel's'ka, K.Yu. (2012), "An economic approach to the study of time", *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 3, available at: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (Accessed 05.04.2023).

8. Kestel, D. and Dave, V. (2014), *Rukovodstvo k Svodu znanyj po upravleniyu proektamy (Rukovodstvo PMBOK) [Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)]*, Olymp-Byznes, Moscow, Russia.

9. *Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy* (2023), "Human resources", available at: <https://esu.com.ua/article-59920> (Accessed 05.04.2023).

10. UkrNDNTs (2016), "National standard of Ukraine. DSTU ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms", available at: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf> (Accessed 05.04.2023).

11. Olijnyk, R.Yu. (2019), "Project management: peculiarities of key concepts and application in public sector", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 2 (35), no. 2, pp. 147-151.

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine "On State Forecasting and Elaboration of Ukraine's Economic and Social Development Programs", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (Accessed 05.04.2023).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2004), The Law of Ukraine "On State Special Programs", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (Accessed 06.04.2023).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2003), Resolution "On the development of forecast and program documents of economic and social development and the preparation of drafts of the Budget Declaration and the state budget", available at:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text> (Accessed 05.04.2023).

15. President of Ukraine (2019), Decree “About the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030”, available at: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (Accessed 06.04.2023).

16. wikipedia (2023), “Project Management Institute”, available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Institute (Accessed 03.04.2023).

17. Samsonenko, M. and Peredalo, Kh. (2021), “Project management as a tool of management economic competition”, *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8552> (Accessed 06.04.2023).

18. Ministry of Economy of Ukraine (2021), “State of implementation of state target programs in 2020”, available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=596b21d3-ca3d-411e-aaf5-65773ba21e56&title=StanVikonanniaDerzhavnikhTsilovikhProgramU2020-Rotsi> (Accessed 05.04.2023).

19. Tarasiuk, H.M. (2006), *Upravlinnia proektamy* [Project management: a study guide for students of higher educational institutions], Karavela, Kyiv, Ukraine.

20. Vasylieva, T. (2012), “The time factor and its impact on economic performance”, available at: <http://www.readbook.com.ua/book/6/101/> (Accessed 05.04.2023).

21. Shulyk, Yu.V. (2022), “Project management application in public administration in ukraine”, *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiia»*. Seriiia «Ekonomika» : naukovyj zhurnal. Ostroh: Vyd-vo NaUOA, vol. 24 (52), pp. 68-75.

Стаття надійшла до редакції 07.04.2023 р.