

### **Затоначька Т.Г.,**

кандидат фізико-математичних наук,  
доцент кафедри економічної кібернетики  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка

### **Шиманська О.А.,**

науковий співробітник відділу  
фінансово-економічного прогнозування  
Науково-дослідного фінансового інституту  
Академії фінансового управління  
Міністерства фінансів України

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

*У процесі дослідження зарубіжного досвіду системи посткризового державного управління проаналізовано впровадження методів проектного менеджменту у країнах ЄС, США, Канаді й Росії, визначено передумови, особливості застосування такого менеджменту в зазначених країнах та показано доцільність його використання для України.*

*The article highlights the international experience of the post-crisis public management. The authors analyze the project management methods implemented in the European Union countries, USA, Canada and Russia. The authors determine preconditions of the project management utilization, special features of its utilization in the mentioned countries. The article proves the necessity of program and project management implementation in Ukraine.*

**Ключові слова:** проектний менеджмент, державне управління, програмно-проектне управління.

Сьогодні соціально-економічне життя більшості країн світу перебуває в полі постійних змін і переорієнтації на нові стандарти. Радикальні реформи, що мають впроваджуватись у конкретні терміни та досягати чітко визначеного результату, потребують використання нових методів управління й державного регулювання процесів перетворень. У цьому сенсі проектний менеджмент є тим вагомим надбанням корпоративних структур, що може бути успішно використане в державному управлінні. Високі вимоги до ефективності, продуктивності й контрольованості процесів, які мають сприяти підвищенню рівня життя суспільства та виходу на якісно новий рівень суспільного розвитку, зумовлюють необхідність застосування інструментів і методик проектного управління на рівні держави.

Потреба в новій концепції державного управління особливо гостро постала під час світової фінансової кризи. Кошти державного бюджету, обтяженого боргами, за відсутності стабільних надходжень стали надто обмеженими для утримання громіздкого державного апарату. Внаслідок вимушених заходів уряду щодо скорочення чисельності державних службовців, у свою чергу, стала очевидною необхідність глибокого реформування системи органів державного управління. Численність функцій, покладених на кожного службовця, та складність бюрократичних

процедур багато років призводили до збільшення строків виконання термінових завдань та негативно позначалися на якості роботи. Сучасні умови висувають свої вимоги до апарату управління будь-якої структури, а саме максимальне спрощення процедури виконання завдання, рівномірний розподіл функцій між виконавцями та раціональне використання інтелектуального потенціалу команди професіоналів, що працюють на досягнення певної мети. З огляду на скорочення працівників державного апарату доцільно застосувати проектний менеджмент для оптимізації функціонування органів державної влади та підвищення ефективності їхньої роботи.

Класиками у сфері управління державними фінансами є Ш. Бланкарт і Д. Брюммергоф, відомими вітчизняними дослідниками — О.Д. Василик, А.І. Даниленко, Т.І. Єфименко, Ц.Г. Огонь, К.В. Павлюк та ін. Проблемою впровадження програмно-проектного менеджменту займалися, зокрема, такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як С.Д. Бушуєв, М. Вайдмен, О.В. Жилінська, Г. Керцнер, В.С. Палагін, Д.М. Черваньов.

Проектний менеджмент у сучасному вигляді почав розвиватися в 1940-х рр. у США. Саме тоді він сформувався як окрема система знань. У країнах Європи проектний менеджмент у той час проявлявся досить невиразно. У 1960-х бізнес стикнувся зі значним прискоренням змін навколишнього середовища й багатовекторністю завдань, які потрібно було розв'язувати швидко й ефективно. Відтоді технології проектного менеджменту й антикризового управління набули широкого використання в бізнесі. До 1960-х проектний менеджмент існував здебільшого як галузь орієнтованого на результат управління, принципи якого стали основою проектного управління.

Останніми роками зростає роль проектного менеджменту як у бізнес-структурах, так і у сфері державного управління. Розвинуті країни успішно використовують методики й підходи такого менеджменту для досягнення високих показників ефективності і продуктивності, тоді як більшість країн із перехідною економікою тільки намагаються впроваджувати нові методи на всіх рівнях державного управління.

Активно впроваджувати проектний менеджмент у державне управління почали в період холодної війни, коли американський уряд замовляв у агенціях озброєння, уніформу, військове обладнання. Р. Макнамара, міністр оборони США 1961—1968 рр., був одним із родоначальників впровадження проектного управління на рівні держави. Спочатку він набув широкого використання в американських програмах “Navy’s Complex Polaris” та “NASA Apollo” (1950—60 рр.). Американський уряд був зацікавлений у розвитку нової системи управління, тому додав нові елементи: планування, моніторинг і контроль над проектами, а також створив групи проектних аудиторів, які несли відповідальність за імплементацію проектного менеджменту<sup>1</sup>.

У 1960—1985 рр. прискорення процесів глобалізації та швидкість змін, що відбувалися на ринку, спонукали бізнес-структури шукати нові шляхи поєднання

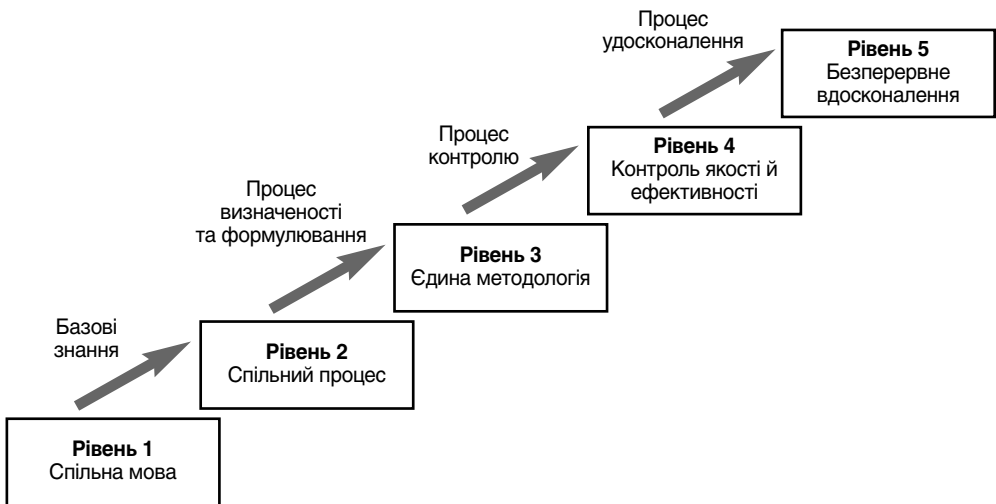
---

<sup>1</sup> Baranskaya A. Project management in public administration of transitional countries // United Nations Public Administration Network (UNPAN) working papers.

розв'язання поточних завдань із досягненням стратегічних цілей. Проектний менеджмент набув великої популярності на всіх рівнях корпоративного управління. Утім, щодо державного управління принципи проектного менеджменту корпорацій не виправдовували себе. На відміну від бізнесу, який здатен досить швидко реагувати на зовнішні ефекти, державне управління є організаційною структурою, орієнтованою на триваліший процес пристосування та впровадження інновацій у всіх галузях. Таким чином, постала потреба в адаптації ефективної системи управління корпораціями до державного апарату.

На сьогодні проектний менеджмент у багатьох країнах світу є потужним інструментом управління інноваційним потенціалом та досягненням вищої ефективності і продуктивності в державному регулюванні, впровадження інноваційних змін і розробок у всіх сферах життя суспільства.

Як уже зазначалося, принципи проектного менеджменту є продуктом розвитку управлінських систем корпорацій, тому мають пройти певну адаптацію для застосування на загальнодержавному рівні. Відомий американський теоретик і консультант у галузі проектного менеджменту Гарольд Керцнер розробив модель розвитку проектного управління. За його словами, будь-яка система управління проходить певні стадії зрілості, що мають свої ознаки. І державне управління не є винятком. На рисунку показано етапи, які проходить кожна країна у процесі впровадження проектного управління<sup>2</sup>.



Джерело: Kerzner H. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management. — USA: John Wiley&Sons, Inc., 2005.

### Рис. Модель розвитку системи проектного управління

Перший рівень характеризується усвідомленням учасниками процесу державного управління доцільності й необхідності впровадження програмного управління,

<sup>2</sup> Kerzner H. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management. — USA: John Wiley&Sons, Inc., 2005.

розумінням основних підходів і базових знань у сфері програмного менеджменту та супутньої термінології.

Другий рівень — усвідомлення кожним членом спільноти, що управління є частиною спільного процесу в ході виконання спільних завдань та досягнення спільного результату. При цьому спільний процес не відкидає індивідуального усвідомлення значущості власних знань і надбань у спільному проекті.

Третій рівень означає об'єднання та комбінацію методик, які використовуються в ході проектного управління, що забезпечить синергетичний ефект.

Четвертий рівень — удосконалення процесів управління з метою зміцнення конкурентних переваг країни. До цієї групи можна зарахувати більшість розвинутих європейських країн, а також Японію. До речі, проектне управління в цій країні за останнє десятиліття набуло неабиякого розвитку.

П'ятий рівень — етап, на якому проектне управління в межах держави здійснюється повною мірою, а команди професіоналів, що займаються реалізацією проектів, здатні працювати над удосконаленням системи програмного управління в цілому. На цьому рівні перебувають такі країни, як США, Німеччина та Великобританія.

Україна наразі розпочинає впровадження технологій проектного управління на загальнодержавному рівні. За системою Г. Керцнера, наша країна перебуває на першому рівні розвитку управлінських технологій, однак за всіма ознаками схильна до переходу на другий, оскільки впровадження базових знань у державному управлінні можна вважати таким, що вже відбулося. Підтвердження тому — низка державних нормативно-правових документів, у яких вживаються словосполучення “національні проекти”, “дорожня карта”, “інноваційні програми” та ін.

Держава повинна розглядати проекти, що стосуються різних напрямів державної політики, комплексно, тому проектний менеджмент на рівні держави трансформується у програмно-проектне управління. Сутність такого управління полягає в багатовекторному підході до здійснення проектів. Вони розглядаються як індивідуально, так і в комплексі, що формує сукупність утворюючих програму проектів. Програмно-проектний менеджмент вивчає також взаємопроникнення проектів та їх взаємозв'язок.

Управління державними програмами і проектами, яке нерозривно пов'язане з витрачанням бюджетних коштів, становить великий інтерес для суспільства. Останнім часом неухильно зростає потреба в підвищенні продуктивності діяльності уряду. Існує досить багато чинників успішності реалізації того чи іншого проекту.

Для вдалого впровадження проектів важливо обрати такий метод управління, який дасть змогу забезпечити найвищі показники створеної цінності. Управління заробленою вартістю (*Earned Value Management*) поєднує кілька методів, що використовуються для вимірювання й контролю ефективності виконання проектів. Даний метод ґрунтується на використанні ряду числових показників, що розраховуються в ході виконання проекту. Інформаційне забезпечення цього методу базується на даних бухгалтерського й управлінського обліку та обрахуванні собівартості проекту, закладеного у фінансовому плануванні за видами витрат на єдиній

часовій шкалі. У рамках контролю виконання відстежується поетапна реалізація відповідних етапів<sup>3</sup>.

Управління заробленою вартістю є потужною методикою, яка дає змогу зацікавленим сторонам проекту візуалізувати його стан на різних етапах життєвого циклу, а отже, підвищити ефективність управління проектами і програмами. Застосування цієї методики допомагає провести об'єктивну оцінку проекту щодо контролю витрачених коштів, дотримання графіку виконання, технічних характеристик тощо, а керівникам проектів — ухвалювати обґрунтовані рішення щодо масштабів проекту, обсягу необхідних ресурсів, урахувати всі ризики, здійснювати ефективний контроль і нагляд за виконанням проекту. Методика успішно впроваджується органами державного управління США, й одними з перших її ефективність продемонстрували проекти NASA.

Управління проектами на державному рівні професійно здійснюється в усіх розвинутих країнах. Питаннями проектного управління, як правило, займаються офіси з управління проектами. Так, у Канаді діє Державний офіс управління головними проектами (*Major Projects Management Office*). Під головними слід розуміти проекти, пов'язані з використанням природних ресурсів. Здебільшого ці проекти стосуються енергетики, металів і мінералів, лісів тощо. Названа організація здійснює управління основними ресурсними проектами, формує звітність про стан їх виконання; співпрацює з федеральними профільними департаментами й агенціями, вирішує дискусійні питання та проводить регуляторну діяльність; координує процес реалізації проектних угод, зокрема в частині строків виконання завдань; регулює співпрацю федеральних департаментів і агенцій. Також у її компетенцію входить моніторинг виконання найважливіших ресурсних проектів, визначення коротко- й довготермінових цілей щодо вдосконалення регуляторної діяльності ресурсних проектів, а також проведення оцінки стану навколишнього середовища країни<sup>4</sup>.

Державний офіс управління головними проектами наголошує на впровадженні проактивного підходу до підвищення прозорості використання державних ресурсів, підтримує заходи уряду Канади з удосконалення системи управління в державному секторі, зокрема шляхом підвищення прозорості та контролю використання державних ресурсів на федеральному рівні. Одним із основних заходів є збільшення відкритості інформації про фінансові й людські ресурси в межах кожного департаменту чи агенції. Підвищення відповідальності членів уряду та інших посадових осіб забезпечується завдяки широкому доступу до інформації про них на відомчих веб-сайтах.

Важливим напрямом діяльності даної організації є концепція постійного і сталого розвитку. Останній необхідний для задоволення людських потреб та поліпшення якості життя, при цьому він має ґрунтуватися на ефективному та

---

<sup>3</sup> Kwak Y.H., Anbari F.T. Project Management in Government: An Introduction to Earned Value Management (EVM). — Washington, DC: IBM Center for The Business of Government, 2010.

<sup>4</sup> Major Projects Management Office, Canada: [Електр. ресурс]. — <http://www.mpmo-bggp.gc.ca/documents/pdf/mrp-guide-gpr-eng.pdf>.

відповідальному використанні природних, людських і економічних ресурсів. Вимоги концепції сталого розвитку Канади є такими:

- відповідальне використання природних ресурсів;
- економічне зростання та зайнятість мають базуватись на інноваційних підходах і розробках;
- висока якість життя, що частково досягається завдяки багатству природних ресурсів;
- соціальний прогрес, який збалансовує потреби громадян країни.

Концепція сталого розвитку гарантує інтегрованість соціальних, економічних і екологічних міркувань у певні дії. Таким чином, більш як тридцять федеральних міністерств і відомств подають парламенту власні стратегії сталого розвитку раз на три роки. Кожна стратегія має містити опис того, як відповідне відомство планує систематично інтегрувати принципи сталого розвитку у своїй політиці, програмах, законотворчій діяльності тощо. Ці стратегії є важливим інструментом координації урядом діяльності зазначених відомств та сталого розвитку всієї держави. У рамках цих стратегій уряд несе відповідальність за свої рішення й дії перед громадянами.

Більшість розвинутих країн ефективно впроваджує новітні ІТ-технології в державне управління. Комп'ютеризовані системи є на всіх рівнях державної влади, вони сприяють прозорості й відкритості процесу розподілу державних ресурсів, відповідальності чиновницького апарату за виконання програмних завдань, доступу громадян до процесу державотворення, а отже й розбудові демократичного громадянського суспільства. Управління проектом із допомогою програмного забезпечення дає змогу уникнути багатьох помилок і неточностей, пов'язаних із людським фактором. Використання програмного забезпечення є запорукою успішного виконання програм та дотримання всіх норм і строків відповідно до супровідної документації й законодавства.

Варто зазначити, що програмно-проектний менеджмент у державних фінансах нерозривно пов'язаний із удосконаленням застосування програмно-цільового бюджетування, та певною мірою є його модернізованою формою. У розвинутих європейських країнах — Франції, Німеччині, Чехії, Австрії та ін. — програмно-цільовий метод формування бюджету досяг того рівня розвитку, коли система контролю витрачання бюджетних коштів доступна для широкого загалу, а спрямованість бюджетних видатків має яскраво виражений адресний характер. Інформацію про стан фінансування державних програм і проектів можна отримати з веб-сайтів профільних міністерств і відомств, де міститься вся інформація про діяльність конкретного органу виконавчої влади, включаючи прогноз на середньострокову перспективу.

Отже, програмно-проектний менеджмент державного управління у країнах ЄС, США та Канаді має такі визначні риси:

- впроваджується в систему програмно-цільового бюджетування;
- методику такого менеджменту, що був створений як система ефективного управління корпораціями, адаптовано до особливостей функціонування державного апарату;

— акцент на адресність у формуванні проектів і програм, які фінансуються з бюджету;

— високий рівень прозорості у процесі управління державними ресурсами;

— широке застосування комп'ютеризованих систем в управлінні державними фінансами.

У Росії впровадження проектного менеджменту в державне управління почалося з визначення В. Путіним у 2008-му основних напрямів і стратегічних орієнтирів розвитку країни до 2020 р. До того ефективність російських проектів була набагато нижчою, ніж західних, їхні бюджети — в десятки разів менші від західних, а пряме копіювання західних методів управління або спроби часткового їх застосування не дали бажаних результатів. Першочерговими напрямами було визначено підвищення стандартів життя суспільства та побудову в Росії інноваційної економіки. Найважливішими завданнями, виконання яких сприятиме забезпеченню стабільного, поступального розвитку, є вдосконалення інститутів державного й регіонального управління, побудова самостійної фінансової системи, модернізація транспортної й енергетичної інфраструктури, формування основ національної інноваційної системи, реалізація програми соціального розвитку<sup>5</sup>.

Ці завдання зумовили необхідність упровадження нових ефективних методів державного управління, чільне місце серед яких належить проектному менеджменту.

Уряд РФ вирішив комплексно й системно адаптувати світові проектні методи управління під російські традиції та закони. Однією з найгостріших проблем було визнано відсутність єдиного загальнонаціонального стандарту управління проектами. Це означало, що галузеві, корпоративні рішення, а також зарубіжні стандарти проектного управління мали бути узагальнені, адаптовані до російських реалій та використані як єдиний управлінський підхід. При цьому новий підхід повинен був відображати не лише множину проектів, що виконуються, а й компетенції членів команди проекту.

Для визначення бази побудови єдиного національного стандарту російські науковці проаналізували основні підходи до управління проектами.

Одним із поширених проектних методів є IPMA. Підхід до проектного управління IPMA робить акцент саме на компетенції менеджерів (табл. 1).

Іншою загальноновизнаною системою проектного управління є стандарт PMI. Управлінські процеси, що входять до цієї системи, подано в табл. 2.

Проаналізувавши різні підходи, російські вчені дійшли висновку, що проектне управління в сучасних умовах має включати три складові: антикризове управління, управління безпосередньо проектами та управління інноваціями. Вирішили, що найкраще використати досвід Китаю, розвиток управлінської культури якого мав спільні з Росією риси. В епоху системних реформ власні досягнення Росії й Китаю в галузі управління проектами й інноваціями свідомо знецінювались. Усі

---

<sup>5</sup> Кобрин К.М., Палагин А.В. Проектный менеджмент и государственная региональная политика. Евразийский центр управления проектами: [Електр. ресурс]. — <http://www.epmc.ru>.

Таблиця 1. Компетенції в рамках підходу до проектного управління IPMA

Технічні компетенції	Поведінкові компетенції	Контекстуальні компетенції
Успішність управління проектом	Лідерство	Проектно-орієнтоване управління
Зацікавлені сторони	Участь і мотивація	Програмно-орієнтоване управління
Вимоги й завдання проекту	Самоконтроль	Здійснення проектів, програм і портфелів
Проектний ризик та можливості	Впевненість у собі	Постійна організація
Якість	Розрядка	Підприємницька діяльність
Проектна організація	Відкритість	Системи, продукти, технології
Робота команди	Творчість	Управління персоналом
Розв'язання проблеми	Орієнтація на результат	Здоров'я, безпека, охорона праці, навколишнє середовище
Структура проекту	Продуктивність	Фінанси
Задум і кінцевий продукт проекту	Узгодженість	Юридичні аспекти
Час і фази проекту	Переговори	
Ресурси	Конфлікти та кризи	
Затрати й фінанси	Надійність	
Закупівлі й контракти	Розуміння цінностей	
Зміни	Етика	
Контроль і звітність		
Інформація та документація		
Комунікація		
Пуск проекту		
Закриття проекту		

*Джерело:* Керівництво з питань визначення компетентності (ICB) / Міжнародна асоціація управління проектами IPMA. — Nijkerk, The Netherlands.

закони розвитку прив'язувалися до західної культури управління та ринкової економіки, що ставило Росію й Китай у невідне становище. Зрештою КНР вдалося поєднати самобутню ментальність країни та особливості її національної економіки з визнаними розробками й методиками в галузі проектного управління країн Заходу. В ході досліджень процесу визначення Китаєм національної моделі управління було зроблено такі висновки:

- суверенітет держави має реалізовуватися в національній моделі управління;
- модель управління державою повинна відповідати стратегічним завданням її розвитку;
- механічне копіювання західних і східних моделей та стандартів управління знижує ефективність управління проектами, інноваціями й національною економікою в цілому;
- ефективне поєднання західних управлінських технологій із національною культурою управління відповідно до раціональної стратегії розвитку своєї країни веде до процвітання;
- національна модель управління інноваціями і проектами розвитку на всіх рівнях, від корпорації до держави, є найефективнішим інструментом у боротьбі із кризами<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Палагин В., Карлинская Е. Антикризисный, инновационный и проектный менеджмент Китая: идеи, решения и уроки для России: [Електр. ресурс]. — [http://www.rpm-consult.ru/presentation/KIR\\_110127.pdf](http://www.rpm-consult.ru/presentation/KIR_110127.pdf).



Таблиця 2. Управління проектами за системою РМІ

Управління інтеграцією проекту	Розробка статуту проекту Розробка попереднього змісту проекту Розробка плану управління проектом Керівництво та управління виконанням проекту Моніторинг та управління роботами проекту Загальне керівництво змінами Завершення проекту
Управління змістом проекту	Планування змісту Визначення змісту Створення структури Підтвердження змісту Управління змістом
Управління строками проекту	Визначення складу операцій Визначення взаємозв'язку операцій Оцінка ресурсів операцій Оцінка тривалості операцій Розробка розкладу Управління розкладом
Управління вартістю проекту	Вартісна оцінка Розробка бюджету витрат Управління вартістю
Управління якістю проекту	Планування якості Процес забезпечення якості Процес контролю якості
Управління людськими ресурсами проекту	Планування людських ресурсів Набір команди проекту Розвиток команди проекту Управління командою проекту
Управління комунікаціями проекту	Планування комунікацій Поширення інформації Звітність про виконання Управління учасниками проекту
Управління ризиками проекту	Планування управління ризиками проекту Ідентифікація ризиків Якісний аналіз ризиків Кількісний аналіз ризиків Планування реагування на ризики Моніторинг та управління ризиками
Управління поставками проекту	Планування закупівель Планування контрактів Вибір продавців Адміністрування контрактів Завершення контрактів

*Джерело:* Керівництво з управління проектами, 2004 / Project Management Institute. — Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA.

Інститут інноваційного розвитку та проектного менеджменту Росії включає систему управління, інфраструктуру та систему навчання. Лише постійний розвиток цих компонентів відповідно до національних інтересів та вимог сьогодення, довгострокової стратегії, цивілізаційних і геополітичних завдань забезпечує ефективне функціонування окреслених напрямів управлінської культури країни.

Російські вчені зазначають, що розвиток основних компонентів інноваційного і проектного менеджменту варто здійснювати шляхом збалансованої інтеграції світового досвіду, специфіки країни та національної культури управління. Рівноправний діалог та взаємне збагачення управлінських культур і технологій сприяють реальному підвищенню ефективності національної економіки та її проектів. Першим до розуміння цього прийшов Китай, завдяки чому ця країна зайняла

виграшну позицію у глобальній економіці, уникнувши негативних наслідків для населення й економіки.

Використання технологій проектного управління в державних фінансах дає змогу не лише підвищити ефективність використання бюджетних коштів, а й значно поліпшити якість отриманих результатів. Цілі, на досягнення яких спрямовуються бюджетні кошти, часто є нематеріальними, тому оцінити ефективність результатів досить важко. Проектне управління розв'язує дану проблему завдяки багатогранності підходів, що визначають якісний аналіз виконаних робіт. Важливим у цьому контексті поняттям є місія проекту, шлях дотримання якої можна простежити на будь-якому етапі виконання поточних завдань.

Велике значення для підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів має концепція створення цінності. З допомогою численних методик, серед яких CBA (Аналіз вигід і витрат), CF (Потік грошових коштів), NPV (Розрахунок чистої поточної цінності) та IRR (Розрахунок внутрішньої ставки доходу), можна виміряти створену цінність на кожному етапі проекту та визначити, хто із членів його команди є найкреативнішим і використовує проактивний підхід до створення новизни. Річ у тім, що акцент на командне виконання завдань, який ставиться технологіями проектного управління, аж ніяк не применшує ролі індивідуального внеску у спільну роботу. Таким чином, визначити професіоналів, що роблять процес управління найефективнішим, легко, що забезпечує простоту відбору найбільш кваліфікованих кадрів.

Зарубіжний досвід використання проектного менеджменту у країнах світу свідчить про доцільність застосування тих чи інших управлінських методик і систем лише в адаптованому до національної економіки вигляді. У протилежному випадку впровадження цих методик чинитиме руйнівний вплив на розвиток інноваційних процесів та захист національних інтересів. Також варто врахувати етап, на якому перебуває країна щодо розвитку управлінських систем. Це потрібно для визначення тривалості перехідного періоду, тобто пристосування управлінського апарату до нових методів роботи, структурних змін і реформ.

Розвиток методології проектного менеджменту має невідривно співіснувати з удосконаленням програмно-цільового управління державними фінансами. Акцент у цьому питанні доцільно зробити на підвищенні прозорості використання державних видатків та їх ефективності.

Як уже зазначалося, Україна зараз перебуває на першому рівні системи, оскільки засади програмного і проектного менеджменту тільки починають впроваджуватися. Шлях структурних перетворень і реформ, на який стала наша держава, забезпечить швидку адаптацію базових знань до українських реалій та її швидке просування за рівнями розвитку управлінських технологій.

На сьогодні в Україні фінансування державних програм здійснюється з допомогою програмно-цільового методу, передбаченого Бюджетним кодексом. Варто зазначити, що основним документом бюджетної програми є паспорт. Однак формальний характер цього документа й фактична неспроможність контролювати хід

виконання програми та коригувати її фінансування відповідно до змін зовнішнього середовища зумовлюють необхідність переходу на новий рівень управління державними програмами. Поступовий і виважений перехід до програмно-проектного управління фінансуванням бюджетних програм доцільно здійснювати разом із удосконаленням програмно-цільового методу.

З метою візуалізації переваг та недоліків цих методів порівняємо їх сильні і слабкі сторони (табл. 3).

Таблиця 3. Порівняльний аналіз програмно-цільового методу та програмно-проектного управління

Програмно-цільовий метод	Програмно-проектне управління
За головну мету визначає ефективність розподілу бюджетних ресурсів	За головну мету визначає комплексне виконання матеріальних і нематеріальних сторін місії програми з урахуванням соціокультурних, моральних та інтелектуальних потреб зацікавлених сторін програми
Зосередженість уваги при формуванні бюджету в першу чергу на результатах	Комплексна оцінка відповідності ресурсного забезпечення й потенційного результату
Прийняття будь-яких рішень має бути націлене на досягнення кінцевого результату	Передбачає дотримання місії проекту (програми) на всіх етапах життєвого циклу
Об'єктом управління є програма	Об'єктом управління є сукупність проектів, які формують програму. Це сприяє забезпеченню реалізації пріоритетних напрямів бюджетних видатків
Передбачає управління бюджетними коштами в середньостроковій перспективі	Передбачає безперервний процес управління грошовими ресурсами протягом життєвого циклу програми (проекту)
Формальний характер паспортів програм ставить під загрозу дієвість методу щодо управління бюджетними коштами	Дорожня карта проекту та відповідальність зацікавлених сторін за дотримання її вимог є потужним інструментом забезпечення реалізації проекту

Застосування програмно-проектного управління у сфері державних фінансів в Україні надасть можливість розв'язати низку проблем, а саме:

1) забезпечить бюджетну дисципліну (бюджетні видатки мають бути реалістичними, проводитись у рамках проектних (програмних) обмежень, у певний строк);

2) забезпечить ефективний розподіл бюджетних ресурсів (методологія управління інноваційними програмами і проектами дасть змогу виконати стратегічні та інші пріоритетні завдання соціально-економічного розвитку);

3) забезпечить ефективність використання бюджетних ресурсів за рахунок постійного моніторингу проектних (програмних) показників;

4) допоможе розвинути напрям державно-приватного партнерства (оцінка ефективності інвестиційних ресурсів базуватиметься на спільних стандартах).