

**СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ
І ПРОГРАМАМИ В БЮДЖЕТНІЙ СФЕРІ В УКРАЇНІ**

Куліченко В.О.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні та практичні питання формування та розвитку системи управління інноваційними проектами та програмами в Україні як ключового фактора при реформуванні бюджетного менеджменту.

Мета роботи полягає у дослідженні процесу становлення системи управління інноваційними проектами і програмами в Україні, визначенні основних передумов, позитивних тенденцій та недоліків її розвитку.

Методи та методологія дослідження. Методологічну і теоретичну основу дослідження становлять праці зарубіжних і вітчизняних учених. У роботі застосовано низку наукових методів, у тому числі – методи аналізу та синтезу, узагальнення та порівняння, абстрактно-логічний та історичний, що дозволило реалізувати концептуальну єдність дослідження.

Результати роботи. У статті визначено передумови, що, на думку автора, сприяли побудові та трансформації системи управління інноваційними проектами і програмами в Україні. З'ясовано роль програмно-цільового методу та реалізації національних проектів в становленні системи управління інноваційними проектами і програмами. Окреслено основні фактори розповсюдження технології проектного управління в Україні. Особливу увагу приділено дослідженню розвитку системи управління інноваційними проектами та програмами, що фінансуються міжнародними фінансовими організаціями.

Галузь застосування результатів. Управління проектами та програмами. Бюджетний менеджмент. Інноваційна політика.

Висновки. Система управління проектами та програмами, що існує сьогодні в Україні, є результатом хаотичного застосування сучасних практик проектного управління зарубіжних країн, але, на жаль не має достатнього нормативно-правового та інституційного забезпечення. Вагомим кроком на шляху становлення сучасної системи управління інноваційними проектами і програмами стало, по-перше, впровадження програмно-цільового методу, який передбачає обов'язкову оцінку ефективності програм за допомогою визначення кількісних та якісних результативних показників, і, по-друге, реалізація національних проектів, на етапі підготовки яких було вперше впроваджено практику створення проектних офісів.

Ключові слова: система управління, інноваційні проекти, інноваційні програми, програмно-цільовий метод, проектне управління, проектний офіс.

**СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ
И ПРОГРАММАМИ В БЮДЖЕТНОЙ СФЕРЕ В УКРАИНЕ**

Куліченко В.О.

Предмет исследования. Предметом исследования являются теоретические и практические вопросы формирования и развития системы управления инновационными проектами и программами в Украине как ключевого фактора при реформировании бюджетного менеджмента.

Цель работы заключается в исследовании процесса становления системы управления инновационными проектами и программами в Украине, определении основных предпосылок, положительных тенденций и недостатков ее развития.

Методы и методология исследования. Методологическую и теоретическую основу исследования составляют труды зарубежных и отечественных ученых. В работе применен ряд научных методов, в том числе - методы анализа и синтеза, обобщения и сравнения, абстрактно-логический и исторический, что позволило реализовать концептуальное единство исследования.

Результаты работы. В статье определены предпосылки, которые, по мнению автора, способствовали построению и трансформации системы управления инновационными проектами и программами в Украине. Выяснена роль программно-целевого метода и реализации национальных проектов в становлении системы управления инновационными проектами и программами. Определены основные факторы распространения технологии проектного управления в Украине. Особое внимание уделено исследованию развития системы управления инновационными проектами и программами, которые финансируются международными финансовыми организациями.

Область применения результатов. Управление проектами и программами. Бюджетный менеджмент. Инновационная политика.

Выводы. Система управления проектами и программами, которая существует сегодня в Украине, является результатом хаотичного применения современных практик проектного управления зарубежных стран, но, к сожалению, не имеет достаточного нормативно-правового и институционального обеспечения. Важным шагом на пути становления современной системы управления инновационными проектами и программами стало, во-первых, внедрение программно-целевого метода, который предполагает обязательную оценку эффективности программ посредством определения количественных и качественных результативных показателей, и, во-

вторых, реализация национальных проектов, на этапе подготовки которых впервые внедрена практика создания проектных офисов.

Ключевые слова: система управления, инновационные проекты, инновационные программы, программно-целевой метод, проектное управление, проектный офис.

FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE INNOVATIVE PROJECT AND PROGRAM MANAGEMENT SYSTEM IN THE BUDGETARY SPHERE IN UKRAINE

Kulichenko V.O.

The subject of research is the theoretical and practical issues of the formation and development of the innovative project and program management system in Ukraine as a key factor in the reform of budget management.

The article purpose is to investigate the process of establishing the innovative project and program management system in Ukraine, determining the main prerequisites, positive trends and deficiencies in its development.

Research methods. Methodological and theoretical basis of the research consists of the works of foreign and national scholars. It is used methods of analysis and synthesis, methods of generalization and comparison, abstract-logical and historical that allowed realizing conceptual integrity of the study.

Results of the work. The article defines the prerequisites that, in the opinion of the author, contributed to the construction and transformation of the innovative project and program management system in Ukraine. The role of the program-target method and the implementation of national projects in the development of the innovative project and program management system is clarified. The main factors of the spread of technology of project management in Ukraine are determined. Particular attention is paid to research the development of the management system of innovative projects and programs supported by international financial institutions.

Scope of results. Project and Program Management. Budget management. Innovation policy.

Conclusions. Current state of the project and program management system in Ukraine is the result of the chaotic application of modern project management practices of foreign countries, but, unfortunately, does not have sufficient legal and institutional support. An important step towards the establishment of a modern management system for innovative projects and programs was, firstly, the introduction of program-target method that involves mandatory assessment of the effectiveness of programs by determining quantitative and qualitative performance indicators and, secondly, the implementation of national projects because of implementation practice of creating project offices in the preparatory phase.

Keywords: management system, innovative projects, innovative programs, program-target method, project management, project office.

Постановка проблеми. Бюджетна сфера в нашій країні перебуває на стадії глобального реформування. Уряд України провадить системне зміцнення системи управління державними фінансами на інноваційних засадах відповідно до міжнародної практики бюджетного реформування таких країн, як Японія, США, Польща, Нідерланди, Велика Британія та ін. Як показує проміжний аналіз цієї реформи, багато труднощів впровадження інновацій, пов'язані саме з недосконалістю системи управління проектами і програмами, що направлені на модернізацію бюджетної сфери.

Ступінь дослідження проблеми. Окремі аспекти розвитку системи управління проектами та програмами у публічній сфері розглядали в своїх працях такі українські науковці як Ф.О. Ярошенко, С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, Т.М. Безверхнюк, С.А. Попов, Н.О. Котова, С.М. Ілляшенко, О.В. Федорчак. Зокрема, Безверхнюк Т.М. [3] проаналізувала особливості організації управління проектами в публічній сфері в Україні, їх принципи відмінності від управління комерційними проектами, а також разом з Н.О. Котовою та С.А. Поповим [18] дослідила концепції управління проектами, нормативно-правове регулювання проектної діяльності в публічній сфері. Науково-практичну цінність при використанні методології управління проектами в публічній сфері становить робота «Системи прогнозованого активного управління проектами та програмами соціально-економічного розвитку України в сферах освіти, науки і виробництва» [4]. Під редакцією Ф.О. Ярошенка [5] була видана українська версія Р2М – Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій – підготовлена до видання відповідно до планів кооперації Міністерства фінансів України з Японською, Українською асоціаціями управління проектами.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Водночас, більшість робіт присвячена дослідженню управління проектами та програмами в конкретних хронологічних межах, які не вичерпують всієї повноти і складності даної проблеми. Залишається необхідним комплексне дослідження становлення та розвитку системи управління інноваційними проектами і програмами в Україні, що становитиме вагомий підґрунтя для обґрунтування пріоритетних напрямів управління інноваційними проектами та програмами у системі бюджетного менеджменту.

Метою статті є дослідження процесу становлення системи управління інноваційними проектами і програмами в Україні, визначення основних передумов, позитивних тенденцій та недоліків її розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Із зростанням соціальної ролі держави наприкінці 1980-х – на початку 1990-х років, а також з накопиченням різномірних проектів і програм національного та галузевого масштабу загострювався ряд управлінських проблем, пов'язаних з неоднорідністю управлінського поля програмування [8, с.6]. Основними передумовами, що, на нашу думку, сприяли побудові та трансформації системи управління інноваційними проектами і програмами в Україні були:

- 1) розпорошеність видатків держави;
- 2) необхідність запровадження інструментів, які б дозволили виявити системний ефект для різних варіантів витрачання бюджетних коштів, що принесе найбільшу користь громадянам;
- 3) необхідність контролю ефективності реалізації окремих проектів.

Вагомим кроком на шляху становлення сучасної системи управління інноваційними проектами і програмами, як елемента загальної системи управління видатками бюджету, є впровадження програмно-цільового методу, як вагомого інструменту державних структур при схваленні цілей соціально-економічного розвитку на коротко-, середньо- і довготривалу перспективи та заходів, які забезпечать їх досягнення на основі визначення необхідних для цього матеріально-технічних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Законодавче запровадження програмно-цільового методу в бюджетний процес в Україні відбулося з прийняттям Бюджетного кодексу в червні 2001 р.

У 2002 р. Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі, у якій була визначена мета та основні принципи застосування програмно-цільового методу, а також його елементи. Мета запровадження програмно-цільового методу полягає у встановленні безпосереднього зв'язку між виділенням бюджетних коштів та результатами їх використання [10, с.19]. Це особливо актуально при управлінні інноваційними проектами та програмами в бюджетній сфері, адже, маючи високий ступінь ризикованості, результати від таких проектів і програм найчастіше провокують позитивний системний ефект для широкого кола громадян.

Управління проектами і програмами на основі програмно-цільового підходу мало надати наступні переваги:

- точне визначення функцій всіх учасників програми і їх «зон відповідальності» як в рамках одного відомства, так і на рівні міжвідомчих відносин;
- координація діяльності виконавців на основі загальної системи управління;
- визначення загальної кінцевої мети для всіх завдань, заходів і процесів, що реалізуються в рамках проекту чи програми, а також кінцевого результату, отриманого за допомогою об'єднання дій всіх учасників;
- наявність в програмі кількісних і якісних індикаторів виконання;
- можливість обліку проміжних результатів, що представляють собою етапи досягнення кінцевої мети;
- визначення оптимального механізму реалізації;
- формування гнучкої системи управління, що відповідає специфіці програми;
- *підвищення ефективності використання бюджетних коштів та обізнаності громадськості у даному питанні;*
- можливість моніторингу і постійного контролю реалізації програми на кожному етапі.

Однак, як показує практика, недосконалість системи управління державними цільовими програмами зумовлює комплекс системних недоліків їх виконання, що, у свою чергу, впливають на загальну ефективність управління інноваційними проектами і програмами, а саме:

- державні цільові програми так і не стали дієвим та ефективним інструментом реалізації державної політики, що забезпечує розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць. Державні програми, розроблені на основі програмно-цільового підходу, окрім підпрограм мали включати велику кількість конкретних взаємопов'язаних проектів [17, с.6]. Натомість державні цільові програми мають декларативний характер внаслідок наступних недоліків:
- відсутності чітко визначених термінів виконання та обсягів фінансування заходів, що передбачені в межах програми;
- неузгодженості потреб ресурсного забезпечення проектів і програм з щорічними бюджетними можливостями. На жаль, широкий арсенал методів прогнозування, які дають можливість передбачати майбутній розвиток не лише на основі ретроспективного аналізу, а й ідентифікації зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, врахування кількісних і якісних змін на сьогоднішній день не використовується на повну міру;
- недосконалої методики оцінки ефективності виконання проектів і програм;
- відсутності системного підходу, а також недотримання критерію пріоритетності при плануванні та використанні коштів державного бюджету, розробці та виконанні програм;
- дублювання окремих заходів програм декількома міністерствами та відомствами;
- відсутності можливості здійснення контролю з боку громадськості;
- недотримання строків подання звітів державними замовниками, існування практики надання неповної інформації та не за всіма виконавцями.

«Порядок розроблення та виконання державних цільових програм», підготовлений відповідно до Закону України «Про державні цільові програми» певною мірою визначає механізм розроблення, погодження і подання для затвердження та виконання інноваційних проектів і програм в бюджетній сфері, що фінансуються за рахунок бюджетних коштів. Хоча у даній методиці вказано на необхідність врахування інноваційної спрямованості під час погодження проекту концепції програм, однак практичного підґрунтя для цього не створено. Методика не враховує особливостей інноваційних проектів і програм, що полягають у нематеріальному характері інновацій. Окрім цього, необхідне врахування того, що інновації і ризик є взаємозв'язаними компонентами економічної системи, адже інноваційні проекти залежні від чинників невизначеності, які є причиною виникнення фінансових ризиків.

Кризові явища в економіці України у 2008-2009 рр. посилили комплекс проблем у системі бюджетного менеджменту країни. Розуміння того, що динамічне відновлення економіки неможливе без збалансування бюджетної системи, модернізації податкової системи та підвищення ефективності механізмів перерозподілу фінансових ресурсів зумовило розпочати в 2010 р. реформи системи державних фінансів. Інноваційний підхід, який притаманний оновленому Бюджетному кодексу України та Податковому кодексу України, зумовив пошук нових інноваційних підходів до управління державними фінансами. Вагомим здобутком даного етапу реформ є впровадження новацій з управління інноваційними проектами та програмами у бюджетну сферу.

Так, у 2010 р. в Україні було розпочато процес реалізації національних проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку. Одним із базових принципів роботи над «Національними проектами» було визначено проектний підхід до реалізації стратегічних пріоритетів суспільного розвитку. Адже реалізація проектів національного масштабу передбачає як необхідність залучення значних фінансових ресурсів, так і грамотно організованого управління.

Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України було визнано центральним органом виконавчої влади, що здійснює управління національними проектами. До законодавчого підґрунтя реалізації проектного підходу належать наступні нормативно-правові акти:

- Указ Президента України від 8.09.2010 р. №895 «Про заходи щодо визначення і реалізації проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку»;

- Указ Президента України від 12.05.2011 р. №583 «Про Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами»;

- Постанова КМУ від 3.09.2011 р. № 847 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання державної підтримки з метою реалізації національних проектів на умовах співфінансування»;

- Постанова КМУ від 8.12.2010 р. №1255 «Про затвердження Положення про проекти із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)»;

- Постанова КМУ від 8.12.2010 р. № 1256 «Про затвердження переліку проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)».

Ще одним важливим досягненням даного етапу розвитку системи управління проектами є створення спеціалізованих підрозділів для управління проектами і програмами – офісів управління проектами і програмами (далі – проектних офісів).

Першим етапом організації проектних офісів з управління національними проектами стало створення Робочої групи «Національні проекти» Комітету економічних реформ та Науково-експертної ради для аналізу проектних пропозицій, а також розроблення Положення про діяльність державних підприємств, що будуть здійснювати координацію проектних дій з реалізації Національних проектів [16, с.85].

Впроваджуючи в практику такий інноваційний механізм для управління проектами і програмами, як проектний офіс, не було враховано того факту, що в Україні й досі зберігається низький компетентнісний потенціал проектної діяльності органів, що беруть участь в бюджетному процесі. Як наслідок, на сьогодні функції проектного офісу в органах публічної влади здебільшого виконуються різними підрозділами аналітичного напрямку, що не мають методичної і технічної підтримки та потребують професійних кадрів.

У вітчизняній практиці технологія проектного управління давно отримала широке застосування на рівні підприємств. Натомість, у зарубіжних країнах проектне управління є невід'ємною складовою управління державними проектами та програмами, наряду з програмним управлінням [1; 2]. Важливо розуміти, що «формування нового підходу до стратегічного планування для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки є об'єктивною необхідністю, адже зосередження зусиль лише на поточних економічних інтересах обмежує подальший розвиток» [7, с.508]. На цьому акцентується увага у працях І.Я. Чугунова [19; 20].

В Україні розповсюдження технології проектного управління на державному, регіональному і галузевому рівнях має особливе значення і обумовлюється наступними основними факторами:

- зростаюча кількість, складність проектів і їх організація;

- необхідність скорочення життєвого циклу проектів, що дозволить мінімізувати тимчасові витрати шляхом використання чіткого планування, організації проектних робіт та їх своєчасного контролю;

- активізація інноваційної діяльності в бюджетній сфері, що вимагає «прозорості» управління на всіх стадіях життєвого циклу послуг;

- гостра потреба у збільшенні прозорості виконуваних заходів за проектами та програмами, що обмежені фінансовими ресурсами;

- необхідність налагодження взаємовигідних міжвідомчих відносин при реалізації проектів та програм, а також чіткий розподіл відповідальності для кожного учасника команди виконавців.

Особливої уваги потребує дослідження розвитку системи управління інноваційними проектами та програмами, що фінансуються за рахунок коштів міжнародних донорів.

Наслідком побудови партнерських відносин між незалежною Україною та міжнародними фінансовими організаціями (далі – МФО) після 1992 р. стали безліч спільних проектів, що сприяють вдосконаленню державного і приватного секторів, підвищенню ефективності сільського господарства і енергетики, захисту

довкілля та зміцненню соціального сектору. Необхідність масштабних економічних перетворень посилилася із проголошенням наміру України вступити до ЄС. Необхідність забезпечення процесу інтеграції України до ЄС вплинула на формування великої кількості проектів, направлених на реалізацію Стратегії інтеграції України до ЄС, за такими напрямками [12]:

- адаптація законодавства України до законодавства ЄС,
- забезпечення прав людини,
- економічна інтеграція та розвиток торговельних відносин між Україною та ЄС,
- інтеграція України до ЄС у контексті загальноєвропейської безпеки,
- політична консолідація та зміцнення демократії,
- адаптація соціальної політики України до стандартів ЄС,
- культурно-освітня і науково-технічна інтеграція,
- регіональна інтеграція України,
- галузева співпраця,
- співробітництво в галузі охорони довкілля.

Підписання Угода про асоціацію між Україною і ЄС та виконання заходів, передбачених у розпорядженні КМУ від 17 вересня 2014 р. № 847-р «Про імплементацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» сприяло збільшенню кількості та важливості інноваційних проектів і програм в Україні направлених на удосконалення системи управління державними фінансами, удосконалення бюджетного процесу, посилення попереднього й поточного бюджетного контролю, забезпечення ефективності боротьби з корупцією, розвитку громадянського суспільства та ін.

Постановою КМУ від 10 жовтня 2001р. №1317 «Про порядок підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями» [13] встановлені вимоги до ініціювання та підготовки, реалізації та завершення реалізації цих проектів. Цей документ став першим кроком у побудові системи управління проектами і програмами в Україні. У 2008 р. дану постанову було модифіковано та визначено, що управління проектами має здійснюватися за такими основними фазами:

- 1) підготовка інвестиційного проекту;
- 2) підготовка системного проекту;
- 3) реалізація інвестиційного проекту;
- 4) моніторинг проектів;
- 5) завершення реалізації інвестиційного проекту;
- 6) завершення реалізації системного проекту.

Таким чином, до 2016р. управління проектами міжнародної технічної допомоги здійснювалось відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 26.11.2008 № 1027 «Про порядок ініціювання, підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями» [14]. Відповідно до вимог даного порядку у місячний строк після отримання від Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (далі – Мінекономрозвитку) інформації щодо надходження повідомлення МФО про підтримку проекту відповідальний виконавець мав призначити координатора проекту та утворити групу управління проектом.

Група управління проектом здійснює свою діяльність відповідно до Наказу Міністерства Юстиції України «Про затвердження Порядку діяльності груп управління проектами економічного і соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями» від 29.10.2002 № 905/308/550/93/5 [11]. Відповідно до наказу у проектній структурі для кожного окремого проекту створюється спеціальна робоча група, яка після завершення роботи над проектом розпускається. При цьому, відповідний персонал і ресурси, раніше притягнуті до роботи, повертаються у свої підрозділи.

Як показує аналіз реалізованих інноваційних проектів та програм в Україні, для кожного проекту призначається керівник проекту, який відповідає за загальне керівництво Проектом за всіма компонентами Проекту (рис.1).

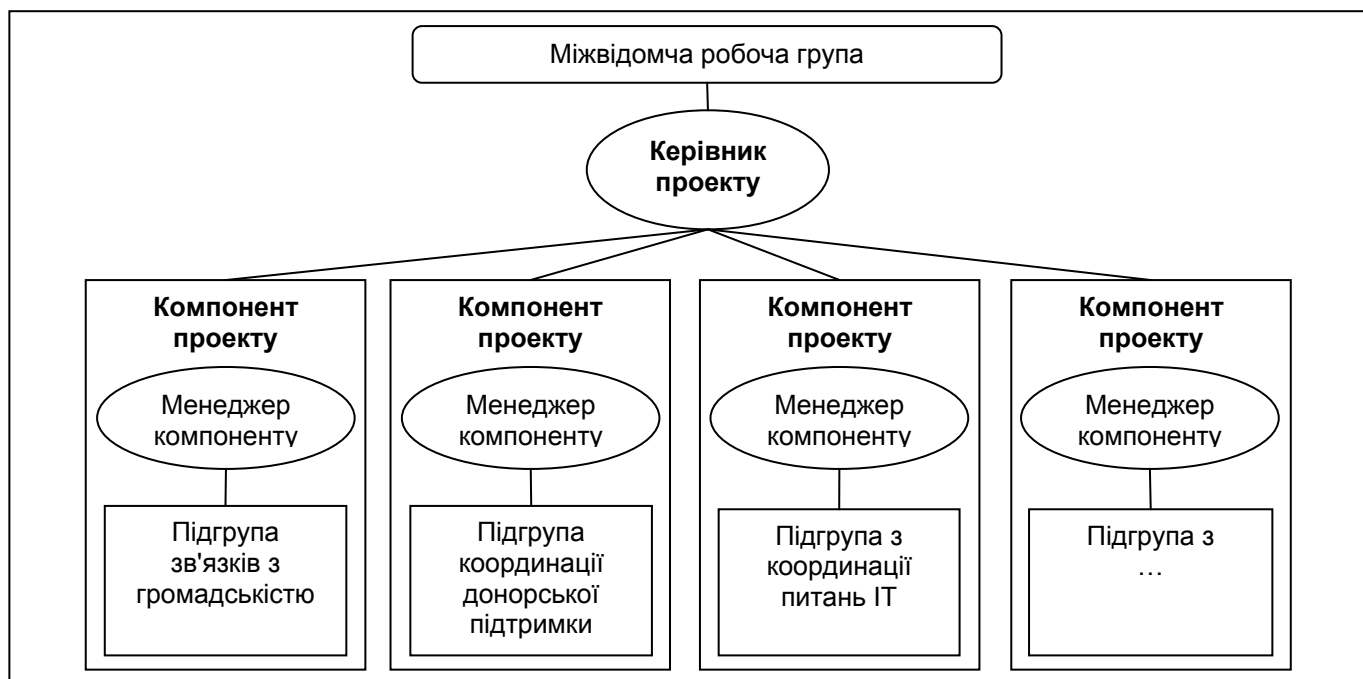
До міжвідомчої робочої групи також входять менеджери компонентів проекту та представники усіх міністерств та відомств, які є зацікавленими сторонами проекту.

Менеджери компонентів несуть відповідальність за доручені їм компоненти проекту відповідно до своїх функціональних обов'язків. При цьому склад компонентів та відповідних підгруп визначається для кожного проекту окремо. Так, «Проект модернізації державних фінансів» складався з наступних компонентів: координація питань ІТ, підтримка адміністративного управління та закупівель та координація донорської підтримки [9]. Натомість, управління за проектом «Модернізація державної податкової служби України - 1» здійснювалось такими підгрупами: підгрупа зв'язків з громадськістю; підгрупа з податкового законодавства та аналізу податкової політики; підгрупа з міжвідомчого обміну інформацією.

Менеджери компонентів надають будь-яку необхідну інформацію, пропозиції та виконують завдання, пов'язані з реалізацією цілей проекту, згідно доручень керівника проекту.

Офіційна документація за проектами дійсно підтверджує створення таких груп, однак показує й те, що діяльність груп була не стандартизована. Основні завдання та права Групи управління визначаються

окремо за кожним проектом на власний розсуд виконавця проекту. Так, наприклад, до завдань Групи управління проектом «Sustainable Urban Demonstration Projects» належать: забезпечення реалізації проекту на засадах проектного менеджменту; координація діяльності членів Групи управління щодо підготовки, аналізу та обробки усієї необхідної інформації; здійснення аналізу ефективності та контролю виконання завдань проекту. Натомість завдання групи управління проектом «Підвищення енергоефективності в секторі централізованого теплопостачання України»: координація щоденного управління Проектом; здійснення контролю виконання завдань, що включені до Проекту та стосуються використання коштів; проведення закупівель; фінансове управління; звітування за Проектом.



Структура управління інноваційними проектами та програмами в бюджетній сфері (складено автором за [11] та звітів щодо реалізації проектів)

З метою вдосконалення процедури ініціювання, підготовки, реалізації, моніторингу та завершення спільних із МФО проектів, забезпечення швидкого й ефективного використання кредитних ресурсів МФО для фінансування пріоритетних проектів соціального та економічного розвитку України постановою КМУ від 27 січня 2016 р. № 70 «Про порядок підготовки, реалізації, проведення моніторингу та завершення реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями» [15] було затверджено новий порядок підготовки, реалізації, проведення моніторингу та завершення реалізації проектів таких проектів, що передбачає [17, с. 30]:

- передачу Мінфіну повноважень на прийняття рішення про доцільність підготовки інвестиційного проекту для залучення кредитних ресурсів МФО та про визначення відповідального виконавця;
- удосконалення механізму планування, забезпечення обґрунтованості видатків Державного бюджету на фінансування проектів МФО;
- синхронізацію етапів ініціювання та підготовки проектів із бюджетним процесом та передбачення Мінфіном позик МФО у державному бюджеті на відповідний період;
- оптимізацію процедури, скорочення часу та кількості необхідних документів для започаткування підготовки інвестиційного проекту та початку переговорів із МФО; визначення процедури залучення авансу для підготовки інвестиційного проекту, додаткового фінансування для спільних із МФО проектів у рамках укладених договорів, реструктуризації проектів, які знаходяться на стадії реалізації;
- підвищення відповідальності за результативність реалізації проектів МФО;
- удосконалення моніторингу та звітності у процесі реалізації спільних із МФО проектів;
- встановлення більш дієвого контролю за виконанням міжнародних договорів між Україною та МФО;
- визначення чіткої процедури завершення інвестиційних та системних проектів МФО.

Окремо, необхідно відзначити, що підготовка, реалізація, проведення моніторингу та завершення реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються Кредитною установою для відбудови, яка діє на підставі повноважень від Уряду Федеративної Республіки Німеччина, здійснюються також з урахуванням положень міжнародних договорів між Кабінетом Міністрів України та Урядом Федеративної Республіки Німеччина про фінансове співробітництво.

Управління проектом з метою досягнення запланованих результатів та управління бюджетом проекту здійснює відповідальний виконавець безпосередньо або через бенефіціара.

Проблема ефективності реалізації інноваційних проектів та програм породжена, зокрема, недосконалістю нормативно-правової бази щодо управління ними. Протягом десятиріччя Мінекономрозвитку як координатор роботи, пов'язаної з ініціюванням, підготовкою та реалізацією проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями, не розробило жодних методологічних рекомендацій для впроваджувальних установ щодо забезпечення належної якості управління інноваційними проектами та програмами на стадії підготовки та реалізації, що призвело до подовження термінів реалізації проектів або взагалі дострокового завершення проблемних проектів.

Висновок. Проведений аналіз становлення та розвитку системи управління інноваційними проектами та програмами дозволяє зробити висновок, що система управління проектами та програмами, що існує сьогодні в Україні є результатом хаотичного застосування сучасних практик проектного управління зарубіжних країн, але, на жаль не має достатнього нормативно-правового та інституційного забезпечення.

Вагомим кроком на шляху становлення сучасної системи управління інноваційними проектами і програмами в Україні стало, по-перше, впровадження програмно-цільового методу, який передбачає обов'язкову оцінку ефективності програм за допомогою визначення кількісних та якісних результативних показників, і, по-друге, реалізація національних проектів, на етапі підготовки яких було вперше впроваджено практику створення проектних офісів.

На нашу думку, існуючі на сьогодні недоліки застосування програмно-цільового методу можна подолати при системному використанні його з інструментами проектного управління, що становить перспективу подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Kwak Y. H. *Challenges and Best Practices of Managing Government Projects and Programs* / Y. H. Kwak, M. Liu, P. Patanakul, O. Zwikael. – Project Management Institute, Inc. – 2014.
2. Marshall P. *Improving Program Management in the Federal Government* / P. Marshall, Ch. Dan Chenok, J. Wholey. - National Academy of Public Administration. – 2015. – 32 p.
3. Безверхнюк Т.М. Публічна сфера як предметна область проектного менеджменту / Т.М. Безверхнюк // Збірник наукових праць Херсонського національного технічного університету. – № 1. – 2011. – С. 27-31.
4. Биков В.Ю. Системи управління проектами та програмами – сучасні інструменти інноваційного соціально-економічного розвитку України / В.Ю. Биков // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. – 2010. – №26. – С. 61-71.
5. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: монографія // Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф.О. / К.: Новий друк, 2010. – 160 с.
6. Колосова В. Напрями вдосконалення механізмів залучення фінансових ресурсів міжнародних інституцій в умовах фінансової глобалізації та євроінтеграції / В. Колосова // СХІД. – 2016. – № 6 (146). – С. 27-34.
7. Лисяк Л. В. Бюджетна політика у системі державного регулювання соціально-економічного розвитку України : [монографія] / Л. В. Лисяк. – К. : ДННУ АФУ, 2009. – 600 с.
8. Національні проекти у стратегії економічної модернізації України / Я.А. Жаліло, Д.С. Покришка, Я.В. Бережний, А.П. Павлюк [та ін.]. – К.: НІСД, 2013. – 144 с.
9. Остаточний звіт за результатами реалізації спільного з Міжнародним банком реконструкції та розвитку Проекту модернізації державних фінансів [Електронний ресурс] / Міністерство Фінансів України. – 2015. – Київ. – 66с. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) ; 12 см. – Систем. вимоги : Intel Pentium 1 ГГц ; 256 Мб RAM; Microsoft Windows 2000 SP 4 / XP SP 2 / Vista (32 біт) ; Adobe Reader 7.0 (або аналогічний продукт для читання файлів формату PDF). – Назва з титул. екрану.
10. Планування місцевих бюджетів на основі програмно-цільового методу: Навчальний посібник / [Під заг. ред., В.В.Зубенко]; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-II) впровадження». – 5-те видання, виправлене та доповнене. – К., 2015. – 120 с.
11. Про затвердження Порядку діяльності груп управління проектами економічного і соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями : Наказ Мінфін України, Мінекономіки з пит. європ.інтеграції, Мінпраці України від 29.10.2002 № 905/308/550/93/5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0853-02>.
12. Про затвердження Стратегії інтеграції України до ЄС: Указ Президента України від 11.06.1998 р. №615/98 (із змінами, внесеними згідно з Указами Президента №587/2000 від 12.04.2000 р., № 8/2001 від 11 січня 2001 р., № 1146/2001 від 26 листопада 2001 р., № 573/2003 від 5 липня 2003 р.) // Урядовий кур'єр. – 2003. – № 129.
13. Про порядок ініціювання, підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.10.2001 № 1317 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1317-2001-%D0%BF>.
14. Про порядок ініціювання, підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями : Постанова Кабінету Міністрів

України від 26.11.2008 № 1027 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1027-2008-%D0%BF>.

15. Про порядок підготовки, реалізації, проведення моніторингу та завершення реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2016 № 70 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/70-2016-%D0%BF>.

16. Ракоцило О. М. Організація проектного офісу в органах публічної влади / О. М. Ракоцило // Держава та регіони. – № 4 (40). – 2012. – С. 82–86.

17. Стан виконання державних цільових програм у 2015 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-A&tag=DerzhavniTsiloviProgrami>.

18. Управління проектами в публічній сфері: навч. посібн. / Т.М. Безверхнюк, Н.О. Котова, С.А. Попов / За заг. ред. Безверхнюк Т.М. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. – 295 с.

19. Чугунов І.Я. Довгострокова бюджетна стратегія у системі економічної циклічності / І.Я. Чугунов // Вісник КНТЕУ. – 2014. – № 5. – С. 64–77.

20. Чугунов І.Я. Фінансова політика України в умовах глобалізації економіки / І.Я. Чугунов, М.Д. Пасічний // Вісник КНТЕУ. – 2016. – № 5. – С. 5–18.

References

1. Kwak Y.H., Liu M., Patanakul P., Zwikael O. Challenges and Best Practices of Managing Government Projects and Programs. - Project Management Institute, Inc. – 2014.

2. P. Marshall, Ch. Dan Chenok, J. Wholey Improving Program Management in the Federal Government. - National Academy of Public Administration. – 2015. – 32 p.

3. Bezverkhnyuk T.M. Publichna sfera yak predmetna oblast proektnoho menedzhmentu [The public sphere of object areal by project management] // Zbirnyk naukovykh prats Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. - № 1. - 2011. - С. 27-31.

4. Bykov V.Iu. Systemy upravlinnia proektamy ta prohramamy – suchasni instrumenty innovatsiinoho sotsialno- ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Systems by management of projects and programs – modern instrument of innovative social and economic development of Ukraine] // Problemy ta perspektyvy formuvannia natsionalnoi humanitarno-tekhnichnoi elity. – 2010. – №26. – С. 61-71.

5. Kerivnytstvo z upravlinnia innovatsijnymy proektamy i prohramamy orhanizatsij [Guidelines for the management of innovative projects and programs] // Pereklad na ukrainsku movu pid redaktsiieiu prof. Yaroshenka F.O. / Kyiv.: Novyj druk, 2010. – 160 c.

6. Kolosova V. Napriamy vdoskonalennia mekhanizmiv zaluchennia finansovykh resursiv mizhnarodnykh instytutstii v umovakh finansovoi hlobalizatsii ta yevrointehratsii [Areas of improvement of mechanisms of attracting financial resources of international institutions in the financial globalization and European Integration] // SKhID. – 2016. – № 6 (146). – С. 27-34.

7. Lisyak L. V. Byudzhetna politika u sistemi derzhavnogo reguluvannya sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Fiscal policy in the system of state regulation of social and economic development in Ukraine]. – K. : DNU AFU, 2009. – 600 s.

8. Ya.A. Zhalilo, D.S. Pokryshka, Ya.V. Berezhnyi, A.P. Pavliuk ta in. Natsionalni proekty u stratehii ekonomichnoi modernizatsii Ukrainy [National projects in the strategy of economic modernization of Ukraine]. – K. : NISD, 2013. – 144 c.

9. Ostatochniy zvit za rezultatami realizatsiyi spilnogo z Mizhnarodnim bankom rekonstruktsiyi ta rozvytku Proektu modernizatsiyi derzhavnih finansiv [The final report on the results of implementation of the project of modernization of public finances conducted with the International Bank for Reconstruction and Development] / Ministerstvo Finansiv Ukrainy. – 2015. – Kiyiv. – 66s. – 1 elektron. opt. disk (CD-ROM) ; 12 sm. – Sistem. Vimogi : Intel Pentium 1 GGts ; 256 Mb RAM; Microsoft Windows 2000 SP 4 / XP SP 2 / Vista (32 bit) ; Adobe Reader 7.0 (abo analogichniy produkt dlya chitannya fayliv formatu PDF).

10. Planuvannya mistsevykh biudzhativ na osnovi prohramno-tsilovoho metodu: Navchalnyi posibnyk [Planning of local budgets on the basis of program-target method] / [Pid zah. red., V.V.Zubenko]; IBSED, Proekt «Zmitsnennia mistsevoi finansovoi initsiatyvy (ZMFI-II) vprovadzhennia». – K., 2015. – 120c.

11. Pro zatverdzhennia Poriadku diialnosti hrup upravlinnia proektamy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy, yaki pidtrymuiutsia mizhnarodnyimi finansovymi orhanizatsiyami [On approval of the project management groups of economic and social development of Ukraine, supported by international financial organizations] : Nakaz Minfin Ukrainy, Minekonomiky z pyt. yevrop.intehratsii, Minpratsi Ukrainy vid 29.10.2002 № 905/308/550/93/5 : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0853-02>.

12. Pro zatverdzhennia Strategii' integracii' Ukrainy do JeS [On approval of the Strategy of Integration of Ukraine to the European Union]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 11.06.1998 №615/98 // Urjadovyj kur'jer. – 2003. – № 129.

13. Pro poryadok initsiyuvannya, pidgotovki ta realizatsii proektiv ekonomichnoho i sotsial'nogo rozvytku Ukrainy, shcho pidtrimuyut'sya mizhnarodnimi finansovimi organizatsiyami [On the order initiation, preparation and implementation of economic and social development of Ukraine, supported by international financial institutions] : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10.10.2001 №1317 : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1317-2001-%D0%BF>

14. Pro poryadok initsiyuvannya, pidgotovki ta realizatsii proektiv ekonomichnogo i sotsial'nogo rozvitku Ukraïni, shcho pidtrimuyut'sya mizhnarodnimi finansovimi organizatsiyami [On the order initiation, preparation and implementation of economic and social development of Ukraine, supported by international financial institutions] : Postanova Kabinetu Ministriv Ukraïni vid 26.11.2008 №1027 : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1027-2008-%D0%BF>

15. Pro poryadok pidgotovki, realizatsii, provedennya monitoringu ta zavershennya realizatsii proektiv ekonomichnogo i sotsial'nogo rozvitku Ukraïni, shcho pidtrimuyut'sya mizhnarodnimi finansovimi organizatsiyami [On the preparation, implementation, monitoring and completion of projects of economic and social development of Ukraine, supported by international financial institutions] : Postanova Kabinetu Ministriv Ukraïni vid 27.01.2016 № 70 : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/70-2016-%D0%BF>

16. Rakotsilo O. M. Organizatsiya proektnogo ofisu v organakh publichnoï vladi [Organization of project office in the organs of public administration] // Derzhava ta regioni. – № 4 (40). – 2012. – С. 82-86.

17. Stan vikonannya derzhavnikh tsil'ovikh program u 2015 rotsi [State of implementation of Government Targeted Programs in 2015] : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-A&tag=DerzhavniTsiloviProgrami>.

18. M. Bezverkhnuyuk, N.O. Kotova, S.A. Popov Upravlinnya proektami v publichniy sferi [Project Management in the Public Sphere]. – Odesa: ORIDU NADU, 2011. – 295 с.

19. Chugunov I.Ya. Dovgostrokova byudzhetna strategiya u sistemi ekonomichnoï tsiklichnosti [Longterm budget strategy in a system of economic cyclicity] // Visnik KNTEU. – 2014. – № 5. – С. 64-77.

20. Chugunov I.Ya., Pasichniy M.D. Finansova politika Ukraïni v umovakh globalizatsii ekonomiki [Financial policy in Ukraine in the terms of economic globalization] // Visnik KNTEU. – 2016. – № 5. – С. 5-18.

ДАНИ ПРО АВТОРА

Куліченко Вероніка Олегівна, аспірантка кафедри фінансів
Університет митної справи та фінансів
вул. Володимира Вернадського 2/4, м. Дніпропетровськ, 49000, Україна
e-mail: nika.kulichenko@gmail.com

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Куличенко Вероника Олеговна, аспирантка кафедры финансов
Университет таможенного дела и финансов
ул. Владимира Вернадского 2/4, г. Днепропетровск, 49000, Украина
e-mail: nika.kulichenko@gmail.com

DATA ABOUT THE AUTHOR

Kulichenko Veronika Olehivna, Ph.D. Student.
University of Customs and Finance
2/4 Vladimir Vernadsky Str., Dnipropetrovsk, 49000, Ukraine
e-mail: nika.kulichenko@gmail.com

Рецензент: Лисяк Любов Валентинівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів Університету митної справи та фінансів

УДК 331.101

ПРОБЛЕМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Різник В.В.

Метою статті є аналіз ключових проблем трансформації та основних напрямів розвитку вищої освіти України. Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів трансформації та перспектив розвитку вищої освіти України.

У статті використані теоретичні методи дослідження: аналіз та узагальнення наукової літератури, порівняння, систематизація, які дали змогу узагальнити теоретичний матеріал з проблеми дослідження, систематизувати проблеми трансформації та обґрунтувати перспективи розвитку вищої освіти України.

За останні роки процес трансформації системи вищої освіти в Україні набув перманентного, проте, певною мірою безсистемного характеру. Однією з основних проблем реформування української системи вищої освіти є визначення форм і меж автономії ВНЗ задля ефективного їх функціонування, а також підтримання балансу між ступенем автономії та державним регулюванням навчального процесу.

В умовах глобалізації вища освіта вже не може обмежуватись підготовкою фахівців для місцевого чи національного ринку праці, відповідно необхідність забезпечення їх конкурентоспроможності стає стратегічним завданням усіх університетів. Передумовою цього є відкритість навчальних закладів, їх