

ПРОЄКТНІ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Никифоров Анатолій Євгенович

доктор економічних наук,

професор кафедри національної економіки та публічного управління

Київського національного економічного університету

імені Вадима Гетьмана

Визнаним методологічним інструментом підвищення ефективності публічного управління соціальною сферою є проєктний підхід. Актуальність застосування цієї технології є особливо актуальною для розробки і реалізації усіх рівнів (загальнодержавних, регіональних, місцевих) програм і проєктів післявоєнного відновлення економіки України. Головними елементами цих проєктів є: мета (проблема, завдання) з конкретно визначеними цілями нижчих рівнів, етапами, роботами; обмежена кількість ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових), встановлений час виконання та унікальний результат проєкту, що може бути оцінений за якісними і кількісними критеріями.

Проєкти в сфері публічного управління мають специфічні характеристики:

– Спрямованість на досягнення мети. Проєкти спрямовуються на досягнення певних результатів, які мають кількісну і якісну оцінку, що дає можливість робити висновок про ступінь досягнення загальної мети.

– Досягнення загальної мети проєкту здійснюється шляхом досягнення певної сукупності цілей нижчого рівня. Тому для управління проєктом формується дерево цілей, яке відображає ієрархію цілей другого, третього і т. д. рівнів (підцілей). Для досягнення підцілей членам команди встановлюються завдання, послідовність і терміни їх виконання.

– Координоване виконання пов'язаних між собою завдань. Соціальний характер проєктів у публічному управлінні обумовлює складність їхнього втілення в життя. Якщо порушується синхронізація виконання різних завдань, увесь проєкт може опинитися під загрозою невиконання.

– Часові параметри проєкту. Проєкти виконуються протягом певного проміжку часу і мають чітко окреслені початок і закінчення. Для моніторингу виконання проєкту застосовуються лінійні та сітьові графіки. Проєкт вважається завершеним, коли досягнуті його основні цілі.

– Наявність бюджету. Проектна діяльність спрямована на отримання певного результату у заданий проміжок часу і не може відбутися без використання певних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових). Тому невід’ємною рисою проекту є наявність бюджету.

– Унікальність. Проекти відновлення економіки можуть бути типовими або унікальними. Типовий проект – це проект, який реалізовувався в іншій місцевості або у минулому періоді. Параметри такого проекту встановлюються на основі аналізу виконаних проектів. При цьому може застосовуватися система норм і нормативів витрат ресурсів та тривалості виконання завдань. Унікальний проект – це, певною мірою, неповторні та одноразові заходи.

Особливістю проектів відновлення економіки є розв’язання проблем, які формалізовані (описані) у відповідних документах – висновках слідчих органів щодо руйнування (виведення з ладу) у наслідок воєнних дій певних об’єктів, на основі яких приймаються рішення відповідних рад з визначенням пріоритетів і завдань. Це має засадниче значення для розробки проектів, оскільки обумовлює використання публічних фінансів та дає можливість громаді чи окремій особі легко перевірити стан розробки або виконання проекту через засоби електронного зв’язку.

Управління проектом – це діяльність, яка спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях часу, ресурсів та якості кінцевого результату.

Проектний менеджмент застосовується органами публічної влади як сучасна технологія управління складними проектами і зазвичай набуває форм плану. Як правило, проекти передбачають відновлення об’єктів на новій технічній і технологічній базі і в цьому сенсі вони мають інноваційний характер.

Проектні технології дозволяють вирішити такі складні питання, як: визначення терміну реалізації проекту, перегляд кошторисів реалізації завдань і проекту в цілому, корегування комплексу завдань виконавцям проекту тощо. Використання сітьових графіків при реалізації проектів дає можливість моніторингу їх виконання оперативного маневрування ресурсами, що в умовах післявоєнного відновлення в Україні є особливо важливим з огляду на обмеженість фінансових ресурсів територіальних громад.

Управління проектами відновлення економіки можна структурувати за функціональним принципом, та виділити основні функції управління:

- прогнозування та планування проектної діяльності;
- організація роботи;
- координація й регулювання процесів розробки та реалізації проекту;
- стимулювання і активізація праці виконавців;
- облік, контроль і аналіз ходу розробки та реалізації проекту.

Крім того ці функції можуть бути деталізовані за процесною ознакою, а саме:

- управління ініціалізацією проєкту (інтеграція цілей громади і органів влади, координація діяльності усіх виконавців проєкту);

- управління змістом робіт (формулювання переліку завдань та визначення способів їх виконання);

- управління якістю (встановлення вимог до результатів, орієнтація на європейські стандарти життя);

- управління часом (календарне планування, розробка сіткових графіків та їх контроль їх виконання)

- управління витратами (оцінювання і планування витрат та розробка бюджету);

- управління людськими ресурсами (підбір кадрів, розподіл обов'язків, організація, стимулювання);

- управління інформаційними зв'язками та комунікацією між учасниками проєкту (забезпечення своєчасного формування, підготовки, поширення, архівації, передачі, отримання та використання інформації);

- управління закупівлями (відбір, здійснення переговорів, підписання контрактів з постачальниками і виконавцями робіт, контроль за постачанням матеріально-технічних ресурсів);

- управління ризиками (планування управління ризиками, моніторинг, ідентифікація та аналіз ризиків, вироблення методів реагування на виникнення ризиків, контроль результатів зниження негативного впливу ризиків).

У процесі розроблення проєктів застосовуються технології сценарного підходу, які передбачають розроблення можливих варіантів розвитку подій в майбутньому у вигляді сценарію. Застосування сценарного підходу передбачає формування альтернативних шляхів досягнення визначених цілей і способів виконання завдань. Крім того, досліджується можливість реалізації кожного альтернативного шляху чи завдання за декількома варіантами впливу обставин, як правило: за оптимістичного, песимістичного і середнього.

Управління проєктами відновлення економіки доцільно здійснювати із використанням технологій інтегрованого та логіко-структурного підходів. Інтегрований підхід передбачає узгодженість цілей та логічної структури проєкту; планів виконання завдань з людськими, матеріально-технічними та фінансовими ресурсами. Також система цілей і завдань узгоджується з організаційною структурою виконавців проєкту, системою управління персоналом, системою інформаційного забезпечення виконання проєкту. Логіко-структурний підхід є аналітичним процесом і передбачає застосування набору інструментів, для планування, управління, моніторингу та оцінки якості результатів проєкту. Застосування даного підходу забезпечує синергетичну

взаємодію всіх проєктів і програм, що сприяє посиленню контролю над використанням бюджетних коштів, зниженню рівня корупції, підвищенню обґрунтованості бюджетного планування, своєчасному виявленню та управлінню ризиками.

Для розроблення і реалізації проєктів у сфері публічного управління створюється команда. Команда – це група людей, що мають загальну мету та розподілені цілі й завдання, взаємодоповнюючи навички і уміння, високий рівень взаємозалежності та поділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів. Головною відмінністю команд від традиційних формальних робочих груп є наявність синергетичного ефекту або ефекту системності. Це означає, що у команди з'являються властивості, які не отримати простим складанням властивостей її учасників.

У діяльності команди, що створена для реалізації проєкту, найчастіше застосовуються методи експертних оцінок і «мозкового штурму».

Застосовуючи метод експертних оцінок учасники команди незалежно й анонімно формулюють свою думку щодо вирішення проблеми. При цьому можуть використовуватися методи прямої експертної оцінки (індивідуальної, або колективної) та методи експертної оцінки зі зворотнім зв'язком. Рішення приймає керівник команди за усередненою оцінкою учасників команди.

При застосуванні методу «мозкового штурму» здійснюється критична оцінка заздалегідь запропонованого варіанту рішення (так звана, деструктивна оцінка). Те, що «залишається» після деструктивної оцінки, вважається можливим для реалізації. У процесі «мозкового штурму» також може здійснюються генерація ідей щодо розв'язання проблемної ситуації.

Отже, використання проєктних технологій в системі публічного управління та адміністрування дасть змогу: ефективно вирішити проблему контролю термінів і витрат як державними органами, так і громадськістю; вирішити проблему координації між багатьма державними органами та громадськими структурами та, які задіяні в реалізації програм у сфері публічного управління; здійснювати контроль та управління ефективністю реалізації проєкту; сформулювати гнучку організаційну структуру команди проєкту, що здатна своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.