

деятельности предприятия в современных условиях, рассмотрено понятие эффективности и подходы к ее определению. Обоснована необходимость управления эффективностью деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** эффект, эффективность, эффективность функционирования предприятий, управления эффективностью.

**Abstract.**

**Piven A. Concept-category definition of performance management of enterprises.**

*The article analyzes the formation and development of the concepts of «efficiency», «efficiency of activity» and «performance management of enterprises». Reasonable relevance of studying the management of enterprise performance in modern conditions, considered the concept of efficiency and approaches to its definition. Reasonable need for performance management of the enterprise.*

**Key words:** effect, efficiency, efficiency of functioning of enterprises, performance management.

УДК 351

## ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

**ПОДОЛЬСЬКА О.В., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,  
КРАЯ В.Г., К.Е.Н., СТАРШИЙ ВИКЛАДАЧ,  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Світовий досвід показує, що виконавчі органи державної влади і управління, що не мають конкурентів у сфері своєї діяльності, часто ставляться до змін в діючих механізмах управління, впровадження нових з великою часткою скепсису, часто просто з недовірою. Але сьогодні неможливо обійтися без підвищення ефективності діяльності органів державної влади і управління в процесі досягнення цілей з мінімізацією витрат ресурсів у встановлений час. Актуальність впровадження проектного підходу для сфери державного управління закладена в базових цілях його впровадження, таких як досягнення запланованих результатів в більш короткі терміни, більш ефективно використання ресурсів бюджетів усіх рівнів, раціональність та обґрунтованість прийняття рішень.

Кожна державна програма містить в собі взаємопов'язаний перелік основних заходів – проєктів. Для того щоб досягти поставлених цілей і в сучасних умовах ефективніше витратити бюджетні кошти,

необхідне впровадження і використання нових управлінських інструментів. Одним із таких інструментів є проектне управління. У всьому світі методи проектного управління показали свою затребуваність та ефективність [7-9].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Використання проектного підходу в публічній сфері, а також визначення стратегічних пріоритетів цього процесу та його розвитку було запропоновано рядом авторів, серед яких варто відзначити праці, Т.М. Безверхнюк [1-2], В.Б. Авер'янова, В.І. Зацерковного [3], А. Чемерис [10], Г.В. Старченко [12], Н. Парасюк, В. Худолей, Н. Загиней, Н.М. Мельтюхової [6], В.Я. Малиновського [4], та ін. дослідників. При цьому більшість науковців розглядали загальні засади проектного підходу на високому рівні, а окремі напрями роботи в цій сфері залишаються недостатньо дослідженими. На теперішній час, існуючі дослідження присвячені в основному, теоретичним і прикладним проблемам застосування проектного підходу, що потребує подальших наукових пошуків з цієї тематики. В той же час, враховуючи їх наукові надбання, слід зауважити, що дослідження за цією тематикою не лише не втрачають своєї актуальності, але й потребують подальшого вивчення.

**Формулювання цілей статті** Головною метою і завданням дослідження є розкриття змісту процесу проектного підходу в публічній сфері у сучасних умовах, дослідження окремих аспектів проектного менеджменту з метою їх застосування в публічній сфері. А також узагальнити теоретичні підходи, та визначити їх основи сутності та сучасних функцій при застосуванні проектного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В державних органах (як і в кожній організації) можна умовно виділити два види діяльності, які суттєво відрізняються один від одного: процесну (операційну) та проектну. Процесна діяльність має циклічний, повторюваний характер. Частіше всього організація і створюється для здійснення конкретних процесів. *Процес* – це послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірним порядком; хід розвитку чогонебудь [11]. І, навпаки, для розвитку, модернізації, поліпшення тих чи інших показників потрібні якісно нові перетворення, які здійснюються за допомогою реалізації проектів.

*Проект* – обмежена у часі, ресурсах та вимогах якості унікальна сукупність процесів, направлена на створення нової цінності [11].

Для того щоб ефективно управляти проектною діяльністю організації, потрібно розуміти чим відрізняються поняття процесу та проекту. В таблиці наведено порівняльну характеристику даних понять.

## Порівняльна характеристика понять «процес» та «проект»

<i>Показники</i>	<i>Процес</i>	<i>Проект</i>
На чому ґрунтується виконання	Методичні вказівки	План проекту
Контроль виконання	За результатами	За часом, за ресурсами
Керівник	Менеджер процесу	Керівник проекту
Методичні основи для управління	Процесний підхід, TQM, ISO 9000	Проектне управління, РМВОК
Інструменти	Методичні рекомендації, схеми	Графік Ганта, діаграми

При запровадженні методології управління проектами (успішно апробованої десятиліттями в комерційному середовищі) в публічну сферу, питання не в тому, чи держава тотожна з комерційною компанією і організація управління державними програмами може здійснюватися по аналогії з приватним сектором, а в тому, в яких відносинах між учасниками проектної діяльності тотожність можлива, а в яких – необхідно залишати та посилювати відмінності. Відтак, технології та найкращі практики управління проектами мають бути модифікованими при переході від управління одним проектом до управління державною програмою [2].

*Управління проектами в публічній сфері* – це управління проектами і програми, що направлені на реформування державного управління. У таких програмах суб'єктами виступають органи влади і державні організації, яким за результатами програми зобов'язуються нові норми, внаслідок чого очікується покращення положення громадян. Цілі державної програми формуються саме в термінах покращення положення громадян. Існують суттєві відмінності між управлінням проектами та програмами в публічному середовищі [1-3]:

1. В державних програмах і проектах мета (найчастіше) – це створення нових інститутів та інфраструктури, що насамперед припускає створення системи управління *нормами* (нормативними актами, що регулюють конфлікт інтересів та контрактні вимоги), окрім управління вимогами і роботами. В державних (національних) проектах і програмах необхідно завжди враховувати, що основна діяльність відбувається за їх межами, силами не учасників програми, а суб'єктів програми і адресатів-бенефіціарів, на яких безпосередньо впливає програма у межах інститутів та інфраструктури, що утворюються.

2. При управлінні проектами та програмами в публічній сфері важлива цінність громадської участі у формуванні вимог до виконавчої влади.

3. Одним із дієвих методів управління проектами в публічній сфері є державно-приватне партнерство – юридично обов’язковий для сторін контракт між особою приватного сектору та державним органом (чи органом місцевого самоврядування), за яким приватний партнер зобов’язаний надавати публічні послуги, для чого приватний сектор повинен інвестувати певні власні ресурси (фінансові, технологічні, час і репутацію корпорації тощо), а також взяти на себе відповідальність за певні ризики надання таких послуг

4. Ключ до успіху в реалізації публічних реформ полягає в регулярних та успішних інноваціях. Проектне управління – це найзручніший інструмент для швидкого та ефективного виводу інновацій на ринок

Розвиток проектного підходу в сфері державного управління потребує докорінної перебудови всієї системи управління, переходу від процесного підходу до діяльності, орієнтованої на результат. Для реалізації проектів, як правило, передбачають створення спеціальної організаційної структури та відповідних органів управління. Процес підготовки та реалізації проекту потребує послідовного проходження ряду обов’язкових етапів [13-14]:

- аналітичного (проводиться аналіз ситуації, існуючих проблем та викликів);
- цільового (вибір пріоритетів, побудова ієрархії задач та визначення результатів);
- інструменталізації (відбір ефективних інструментів, які використовуються при реалізації проекту);
- побудови планів, визначення ключових точок проекту;
- бюджетування проекту;
- визначення показників ефективності реалізації проекту та методів їх оцінки;
- визначення органів управління проектом та ключових фігур;
- визначення порядку затвердження, внесення змін в проектну документацію, закінчення проекту.

Впровадження проектного підходу в діяльність органів влади, органів місцевого управління, в свою чергу, передбачає:

1) розробку методології управління підготовкою та реалізацією проектів.

2) створення та забезпечення роботи нових органів та підрозділів, забезпечуючих роботу з проектами.

3) зміна системи навчання та розвитку працівників, пов'язаних проектами.

4) створення системи проектного стимулювання.

5) проведення аудиту проектів.

6) інтеграцію всіх елементів системи управління між собою.

У публічній сфері для управління проектами використовують методологію управління проектним циклом, яка прийнята Європейською комісією у 1992 році. Згідно з цією методологією процеси управління проектом утворюють проектний цикл, який складається з шести етапів[12]:

– програмування (визначається проблемне поле, уточнюється проблемна ситуація та описується публічна проблема, яка буде вирішуватися у форматі проекту. Для цього необхідно провести огляд макроекономічних та соціально-економічних показників на регіональному та національному рівнях (для локальних проектів – на місцевому рівні), відшукати незаперечні, чіткі та зрозумілі аргументи на користь відібраної для проекту проблеми, визначити перешкоди та можливості розвитку з урахуванням попереднього досвіду розв'язання проблеми, пріоритетів національної та регіональної політики і стратегії донорських організацій.);

– ідентифікація(формулюванню ідей (варіантів) проекту щодо вирішення відібраної на етапі програмування публічної проблеми, відбору ідей проекту.);

– формулювання (На цьому етапі ідея проекту відібрана на етапі Ідентифікації, перетворюється у проект, тобто проектні ідеї розвиваються та розробляються до стану плану заходів і дій. Проводиться перевірка досяжності та стійкості результатів заходів, ідентифікуються ризики та припущення. На основі плану заходів/дій (графіка робіт), наведеному у масштабі часу з урахуванням ресурсних обмежень та вимог до якості, розробляється бюджет проекту).

Етап формулювання має завершитися підготовкою документів з аналізу ситуації. Основними видами оцінювання мають бути:

– політичний і програмний контексти;

– аналіз учасників та оцінка інституційного потенціалу;

– аналіз проблем;

– засвоєні уроки та аналіз поточних /запланованих ініціатив;

– вибір стратегії.;

– фінансування (розгляд фінансової пропозиції, розробленої на попередньому етапі проектного циклу, та приймається рішення про фінансування проекту.);

– впровадження (забезпечується досягнення запланованої користі).  
Цей етап складається з трьох основних стадій:

- початкова;
- основна (виконання робіт);
- заключна.

Оцінювання та аудит проводять для визначення досягнутого ефекту та віддачі проекту, встановлення відповідності результатів і продуктів проекту визначеним цілям розробки пропозицій та рекомендацій для майбутніх проектів. Моніторинг, оцінка та аудит проекту стосуються збору, аналізу та використання інформації для прийняття управлінських рішень, проте відрізняються один від одного за метою і часом проведення, а також спрямованістю щодо ієрархії цілей логіко-структурної схеми [5].

**Висновки** Отже нами було виявлено, що публічна сфера є однією з пріоритетних щодо використання методів і прийомів проектного менеджменту. Використання проектного підходу дозволить активізувати успішне проведення реформування системи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, як ефективний метод реформування системи надання адміністративних послуг. Розуміння сутності проектного менеджменту, практики його застосування та значення для органів публічної сфери дасть можливість підвищити ефективність їх діяльності.

### **Література.**

1. Безверхнюк Т.М. Наукова школа «Управління проектами в публічній сфері»: здобутки та перспективи / Т.М. Безверхнюк // Актуальні проблеми державного управління. – 2015. – Вип. 3 (спец. вип.). – С. 222-227. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2015\\_3%28spets.\\_\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2015_3%28spets.__37)

2. Безверхнюк Т.М. Анотований звіт про виконання науково-дослідної роботи з теми «Технології проектного менеджменту в регіональному управлінні програмами та проектами: розробка та впровадження» – НАДУ при Президентіві України, Одеський регіональний інститут – 2011 – 12 с.

3. Зацерковний В.І. Інтеграція процесів управління проектом на етапі планування в бізнес-процеси компанії / В.І. Зацерковний, І.І. Оберемок, Н.В. Оберемок, Н.Ю. Єгорченкова // Технологический аудит и резервы производства. – 2016. – № 6/1(32). – С. 35-42.

4. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник / В.Я. Малиновський. – [3-тє переробл. та доповн.]. – К. : Атіка, 2009. – 608 с.

5. Мінаєва Г.М. Управління проектною діяльністю органів місцевого самоврядування для зміцнення інфраструктури території / Г.М. Мінаєва // Теорія та практика державного управління : Наук. фах. видання. – 2011. – Вип. 3 (34). – 2011. – С. 1-7.

6. Мельтохова Н.М. Державне управління як єдність діяльності та відносин: [монографія] / Н.М. Мельтохова. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. – 204 с.

7. Островерх О.В. Необхідність управління змінами в організації / О.В. Островерх, О.В. Родіонов // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 172. – Харків: ХНТУСГ. – 2016. – С. 62-68.

8. Островерх О.В. Регулювання соціально - економічного розвитку регіону, як важливий чинник державного управління / О.В. Островерх, О.В. Корнієцький, А.Ф. Гацько // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 174. – Харків: ХНТУСГ. – 2016. – С. 67-74.

9. Подольська О.В. Публічне адміністрування та процес прийняття управлінських рішень / О.В. Подольська, К.С. Богомолова, В.Г. Крайя // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 188. – Харків: ХНТУСГ. – 2017. – С. 66-74.

10. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / [Чемерис А.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К.: ТОВ «Софія-А». – 2012. – 80 с.

11. Словник української мови: в 11 томах. – Том 8, 1977. – С. 343. <http://lur.in.ua/information/pro-project/17-proekt.html>

12. Старченко Г.В. Проактивне управління проектами в публічній сфері / Г.В. Старченко // Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток. – 2017. – № 2. – С. 84-91. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pandr\\_2017\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pandr_2017_2_11)

13. Bozeman B., Straussman J.D. Public Management Strategies. – San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

14. Caiden G. The Dynamics of Public Administration. – Hinsdale: Dryden Press, 2001.

## References.

1. Bezverkhniuk T.M. (2015). Naukova shkola «Upravlinnia proektamy v publichnii sferi»: zdotuky ta perspektyvy [Scientific School «Project Management in the Public Sector»: Achievements and Prospects]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Current problems of public administration*, Issue 3, pp. 222-227. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2015\\_3%28pets.\\_\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2015_3%28pets.__37) [in Ukrainian].

2. Bezverkhniuk T.M. (2011). *Anotovanyi zvit pro vykonannya naukovo-doslidnoi roboty z temy «Tekhnologii proektnoho menedzhmentu v rehionalnomu upravlinnia programamy ta proektamy: rozrobka ta vprovadzhennia»* [Annotated report on carrying out research work on the topic «Technologies of project management in regional management of programs and projects: development and implementation»]. NADU pry Prezydentovi Ukrainy, Odeskyi rehionalnyi instytut. p. 12 [in Ukrainian].

3. Zatserkovnyi V.I., Oberemok I.I., Oberemok N.V., & Yehorchenkova N.Yu. (2016). Intehratsiia protsesiv upravlinnia proektom na etapi planuvannia v biznes-protsesy kompanii [Integration of project management processes at the planning stage in the business processes of the company]. *Tekhnolohycheskyy audit y rezervy proizvodstva – Technological audit and production reserves*, No 6/1(32), pp. 35-42 [in Ukrainian].

4. Malynovs'kyy V.Ya. (2009). *Derzhavne upravlinnya [Public Administration]*. Kyiv: Atika, p. 608 [in Ukrainian].

5. Minaieva H.M. (2011). Upravlinnia proektnoiu diialnistiu orhaniv mistsevoho samovriaduvannia dlia zmitsnennia infrastruktury terytorii [Management of project activity of local self-government bodies to strengthen the territory's infrastructure]. *Teoriia ta praktyka derzhavnogo upravlinnia: Nauk. fakh. vydannia – Theory and Practice of Public Administration: Science. profession. Edition*, Issue 3 (34), pp. 1-7 [in Ukrainian].

6. Mel'tyukhova N.M. (2010). *Derzhavne upravlinnya yak yednisi' diyal'nosti ta vidnosyn [Public administration as a unity of activity and relations]*. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», p. 204 [in Ukrainian].

7. Ostroverkh O.V. (2016). Neobkhdnist upravlinnia zminamy v orhanizatsii [The need for change management in organizations]. *Visnyk Khar'kivs'koho natsional'nogo tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petr Vasilenko: Economics*, Issue 172, pp. 62-68 [in Ukrainian].

8. Ostroverkh O.V. (2016). Rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu, yak va-zhlyvyi chynnyk derzhavnogo upravlinnia [Regulation socio-economic development of the region as an important factor in public administration]. *Visnyk Khar'kivs'koho natsional'nogo tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petr Vasilenko: Economics*, Issue 174, pp. 67-74 [in Ukrainian].

9. Podolska O.V. (2017). Publichne administruvannia ta protses pryiniattia upravlinskykh rishen [Public administration and management decision making process]. *Visnyk Khar'kivs'koho natsional'nogo tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petr Vasilenko: Economics*, Issue 188, pp. 66-74 [in Ukrainian].

10. Chemerys A. (2012). Rozroblennia ta upravlinnia proektamy u publichnii sferi: yevropeyskyi vymir dlia Ukrainy [Project development and management in the public sphere: European dimension for Ukraine]. Kyiv: TOV «Sofia-A», p. 80 [in Ukrainian].

11. Slovnyk ukrainskoi movy: v 11 tomakh. (1977). Vol. 8, p. 343. Retrieved from <http://lup.in.ua/information/pro-project/17-proekt.html> [in Ukrainian].

12. Starchenko H.V. (2017). Proaktyvne upravlinnia proektamy v publichnii sferi [Proactive management of projects in the public sphere]. *Publichne administruvannia: naukovi doslidzhennia ta rozvytok –*



*Public Administration: Research and Development*, No 2, pp. 84-91. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pandr\\_2017\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pandr_2017_2_11) [in Ukrainian].

13. Bozeman B., & Straussman J.D. (2000). *Public Management Strategies*. – San Francisco: Jossey-Bass [in English].

14. Caiden G. (2001). *The Dynamics of Public Administration*. – Hinsdale: Dryden Press [in English].

#### **Анотація.**

**Подольська О.В., Краля В.Г. Використання проектного підходу в публічній сфері.**

*У статті розкрито зміст процесу проектного підходу в публічній сфері у сучасних умовах, досліджено окремі аспекти проектного менеджменту з метою їх застосування в публічній сфері. А також узагальнені теоретичні підходи, та визначені їх основи сутності та сучасні функції при застосуванні проектного менеджменту. Доведено, що використання проектного підходу дозволить активізувати успішне проведення реформування системи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, як ефективний метод реформування системи надання адміністративних послуг.*

**Ключові слова:** *проектний підхід, процес, проект, публічна сфера, менеджмент.*

#### **Аннотация.**

**Подольская О.В., Краля В.Г. Использование проектного подхода в публичной сфере.**

*В статье раскрыто содержание процесса проектного подхода в публичной сфере в современных условиях, исследованы отдельные аспекты проектного менеджмента с целью их применения в публичной сфере. А также обобщены теоретические подходы, и определены их основе сущности и современные функции при применении проектного менеджмента. Доказано, что использование проектного подхода позволит активизировать успешное проведение реформирования системы местного самоуправления и территориальной организации власти, как эффективный метод реформирования системы предоставления административных услуг.*

**Ключевые слова:** *проектный подход, процесс, проект, публичная сфера, менеджмент.*

#### **Abstract.**

**Podolska O. V., Kralia V. G. Use of the project approach in the public sphere.**

*In the article the content of the project approach in the public sphere in the modern conditions is disclosed; some aspects of project management are investigated for the purpose of their application in the public sphere. As well as generalized theoretical approaches, the foundations of their essence and modern functions are defined in application of project management. It is proved that the use of the project approach will allow to intensify the successful implementation of the reform of the system of local self-government and territorial organization of power as an effective method of reforming the system of providing administrative services.*

**Key words:** *project approach, process, project, public sphere, management.*