

**УДК 005.334:005.8**

**Гвазава Нана Гурамівна**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та регіональної економіки  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

**Гвазава Нана Гурамовна**

кандидат наук по государственному управлению,  
доцент кафедры государственного управления,  
публичного администрирования и региональной экономики  
Харьковского национального экономического университета  
имени Семена Кузнеця

**Gvazava Nana Guramovna**

PhD, Associate Professor of the Department of Public Administration,  
Public Administration and Regional Economy of  
Kharkiv National Economic University named after Semen Kuznets

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ  
ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В  
УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

**ACTUAL PROBLEMS OF PROJECT MANAGEMENT IN CONDITIONS  
OF FINANCIAL INSTABILITY**

**Анотація.** Метою статті є вивчення негативних факторів, що впливають на успішне завершення проекту в умовах фінансової нестабільності, джерелом фінансування яких є бюджет. Розглянуто поняття «управління проектами» і «бюджет» та їх взаємозв'язок. Для досягненні цієї мети необхідно проаналізувати особливості формування та виконання бюджету. Основною проблемою на практиці є недостатня кількість часу; розбіжність закінчення термінів реалізації проекту з бюджетним періодом; очікування кращого; прагнення до завершення; спроба одночасної роботи над декількома проектами.

**Ключові слова:** бюджет, управління проектом, фінансова нестабільність, ризик, ресурси.

**Аннотация.** Целью статьи является изучение негативных факторов, влияющих на успешное завершение проекта в условиях финансовой нестабильности, источником финансирования которых является бюджет. Рассмотрены понятия «управление проектами», «бюджет» и их взаимосвязь. Для достижения этой цели необходимо проанализировать особенности формирования и исполнения бюджета. Основной проблемой на практике является недостаточное количество времени; расхождение окончания сроков реализации проекта с бюджетным периодом; ожидания лучшего; стремление к завершению; попытка одновременной работы над несколькими проектами.

**Ключевые слова:** бюджет, управление проектом, финансовая нестабильность, риск, ресурсы.

**Summary.** The purpose of the article is to study the negative factors that influence the successful completion of the project in conditions of financial instability, the source of which is the budget. The concept of "project management" and "budget" and their interconnection are considered. In order to achieve this goal, it is necessary to analyze the peculiarities of the formation and implementation of the budget. The main problem in practice is the lack of time; the difference in the completion of the project implementation period with the budget period; expectation of the best; striving for completion; an attempt to simultaneously work on several projects.

**Keywords:** budget, project management, financial instability, risk, resources.

**Постановка проблеми.** В цьому світі все рухається. Життя людей - одні народжуються, інші йдуть. Відбуваються зміни в політиці. Падає або піднімається рівень економіки, відбуваються різні зміни в різних сферах нашої життєдіяльності. Все це веде до змін, а значить, і виникають проблеми, які необхідно вирішувати.

Становлення ринкових відносин в економіці призвело до появи нових сучасних, самостійних напрямків в науці. Найбільш значне місце в теорії і практиці сучасного менеджменту займає концепція управління проектом.

Особливо значимі, комплексні заходи називають проектом. У сучасній економіці вони є невід'ємною частиною роботи на підприємствах, в громадських та інших організаціях. Управління проектами дозволяє зробити важливий крок у напрямку здійснення дій, орієнтованих на досягнення цілей.

При прийнятті рішення про створення проекту ми використовуємо різну інформацію. І перш за все - це досвід минулих періодів. Ми вивчаємо, аналізуємо, плануємо і приміряємо до майбутнього, тобто прогнозуємо наше майбутнє і на основі цього приймаємо рішення, але, на жаль, такий підхід застосовується в умовах фінансової стабільності. Сьогодні, в період різких змін, зростання цін і тарифів, а також зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають практично на всі сфери нашої життєдіяльності - все це збільшує ризик реалізації проекту, тобто його кінцевий результат. Особливо великим ризикам піддаються проекти, що фінансуються з бюджетів різних рівнів.

Практика і досвід свідчать про те, що будь-яка соціально-економічна система може розвиватися цілеспрямовано. Для цього необхідно поставити цілі і завдання відповідно до своїх можливостей, а також залишатися гнучкими до змін зовнішніх факторів, знайти свій шлях, розробити план та шляхи його реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемою підвищення ефективності управління на місцевому рівні займалися такі вітчизняні науковці,

як В. Бабаєв, О. Батанов, О. Бойко-Бойчук, Л. Беззубко, Е. Горян, А. Гошко, В. Дзюндзюк, Д. Кольцов, В. Корженко, Ю. Куц, В. Мамонова, Г. Музиченко, Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, Ю. Шаров та ін.

Питаннями управління економікою на місцевому рівні займалися такі дослідники, як Дж. Брайсон, Х.А. Інніс, П. Кругман, К. Кларк, П. Де Ла Курт, Ф. Перру, Т. Сван, Ч. Ф. Сейбл, П. Семуелсон, А. Скотт, Р.Солоу, Дж. Стігліц, М. Сторпер, Дж. Б. Фішер, Дж. Цейтлін та ін.

Проблемам управління проектами присвячені роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних економістів таких, як Б. Трейсі, С. В. Пятенко, В. В'язова, Л. В. Тищенко, Б. Б. Хрустальова.

**Мета статті** є вивчення негативних факторів, що впливають на успішне завершення проекту в умовах фінансової нестабільності, джерелом фінансування яких є бюджет.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах ринкової економіки та існування різних форм власності, процес управління економічним розвитком не може охоплювати всі підприємства і організації, оскільки цілі і завдання місцевих органів влади відрізняються від цілей і завдань підприємств приватного сектора економіки, наприклад, підприємств промислового сектора, сфери послуг або сільського господарства.

Між тим, останнім часом у практиці муніципального управління багатьох країн Заходу намітився новий етап, пов'язаний з переходом до політики стратегічного планування розвитку. Це було обумовлено процесами структурної перебудови економіки, що активно розгорнулася в 70-і рр. ХХ ст. і що супроводжувалася зростанням «інтелектуально інтенсивних» галузей, сучасних комп'ютерних технологій та активним розвитком «інформаційного суспільства»

Саме в цей час проявилася тенденція зростання кількості дрібних і середніх фірм і зниження ролі великих монополій у промисловості. Ця обставина була викликана тим, що конкуренція на світовому ринку почала вимагати зміни технологій, швидкої модернізації виробництва і запровадження

інновацій. Великі промислові монополії виявилися інерційними і малоздатними до необхідних змін. Регулювання ж дрібними і середніми підприємствами виявилось ефективнішим на місцевому рівні [5, с. 202-206].

Виявившись на першому плані, місцевий економічний розвиток, отримав акцент на ендогенний, внутрішній розвиток. Від вузької орієнтації на залучення чужого успішного бізнесу, яка збереглася для депресивних територій, місцева влада перейшла до «антрепренерської» політики, що включає утримання діючого бізнесу, сприяння створенню нових фірм на своїй території і їх модернізацію.

Важливим стало максимальне усунення перешкод на шляху нових інвестицій і використання кожної переваги території, особлива якість робочої сили і рівень освіти населення.

Усі ці обставини істотно змінили прерогативи місцевої влади, інститут планування і розвитку. Якщо інститут планування зосереджував свою увагу на визнанні незалежності господарської діяльності на території, то тепер усе більш виявлялося необхідним регулювати саму діяльність, направляючи її в напрямку, найбільш вигідному для громади. При цьому до переліку важливих напрямків діяльності щодо управління місцевим розвитком додався розвиток інтелектуальної діяльності як способу появи нових робочих місць і способу інтенсифікації появи нових товарів, послуг і інформації, яка може стати особливим і конкурентоздатним продуктом [2, с. 96-97].

Безумовно, прагнення поєднання в політиці місцевого розвитку усіх сторін життя території і раніше існувало в плануванні. Між тим, в останні роки істотно змінилися акценти цього процесу. Орієнтація на людський ресурс змусила посилити роль у системі управління місцевим розвитком довгострокового, стратегічного планування.

При чому в рамках концепції муніципального управління – головні зусилля органів влади сконцентровані на використання і реалізацію в першу чергу людського потенціалу. У зазначеній діяльності неабияке значення має урахування того чиннику, що територіальна громада як цілісний об'єкт

управління складається з чотирьох систем: мешканці громади, територія, на які вони проживають, матеріальні (в тому числі фінансові) та нематеріальні ресурси (зокрема, соціальний капітал, яким володіє громада).

Очікувані зміни в одній з підсистем спричинять зміни і в інших. Іншими словами, головне завдання стратегічного планування полягає в тому, щоб спрямувати управління на розвиток кожної з цих чотирьох підсистем. При цьому варто враховувати, що вплив на одну з підсистем може викликати певні (позитивні або негативні) зміни в інших. Так, підвищити фінансову базу можна покращити не лише підвищенням податків, але і, наприклад, наданням території привабливішого вигляду, що додасть нових інвесторів, або підвищенням доступності житла, що сприятиме збільшенню нових мешканців і відповідно, платників податків.

Викладений підхід дає уявлення про стратегічне планування, що має на меті формування потенціалу розвитку територіальної громади. При цьому чинник і результат розвитку пов'язані прямим і зворотним зв'язком. Наприклад, якщо стратегічною метою є знання, капітал (чинники, що впливають на потенціал розвитку), то це одночасно створює можливості для підвищення зайнятості і доходів. З іншого боку, стратегія, орієнтована на зайнятість і доходи, одночасно створює умови для нарощування потенціалу розвитку. Проте в умовах обмеженості ресурсів, завдання осіб, що відповідають за місцевий розвиток, полягає в обранні одного, найважливішого, стратегічного напрямку розвитку, який «потягне за собою» розвиток всіх інших підсистем.

Загальними стратегічними напрямами управління розвитком у рамках обраної базової стратегії можуть бути: підвищення ефективності існуючих підприємств; підвищення інвестиційної привабливості території; залучення нових підприємців у базові галузі економіки підтримка створення нових підприємств; залучення ресурсів регіональних і центральних програм допомоги або розвитку.

Організація процесу управління розвитком територіальної громади може бути різною залежно не тільки від розуміння його цілей, але, і змісту.

Управління в логіці адміністративного управління в умовах тотальної державної власності носило характер централізованого перспективного планування. За розробку і реалізацію планів несли відповідальність управлінські структури – галузеві відомства і підприємства, що входили до їх складу.

При реалізації будь-якого проекту: будівництво чи це будинки, розробка програмного продукту, відкриття нового супермаркету або що-небудь інше, основних критеріїв успіху всього три. Вони являють собою свого роду трикутник терміни - бюджет - якість. Тобто успішним можна назвати проект, який завершений у встановлені терміни, витрати на його реалізацію не перевищили бюджет, а результат проекту відповідає обумовленій заздалегідь якості. За великим рахунком управління проектом зводиться до управління цими трьома складовими. Важливе місце серед них займає бюджет (який впливає і на інші показники так само, як і вони на нього), адже будь-який інвестор оцінює проект в першу чергу саме за фінансовими показниками: скільки коштів витрачено па проект і скільки зароблено в результаті [4, с. 166].

В Україні в умовах фінансової нестабільності основною проблемою управління бюджетом проекту є розподіл відповідальності і делегування повноважень, а також залежність від бюджетного фінансування. Спробуємо розібратися в цій проблемі, і з'ясувати, в чому ж полягає ефективне управління бюджетом проекту.

Одне з провідних місць держави займає державний бюджет – це головний кошторис держави, якій охоплює все суспільство, кожну юридичну і фізичну особу. У бюджеті переплітається величезна кількість інтересів і протиріч. Бюджет виступає, з одного боку, фінансовою базою для реалізації державою своїх функцій, а з іншого - інструментом впливу на різні сторони суспільно-економічного життя як держави, так і людей.

Проблемам управління проектами присвячені роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних економістів. До проблем відносяться: недостатня кількість часу; очікування кращого; прагнення до завершення; спроба

одночасної роботи над декількома проектами.

Організації, які починають працювати над проектом, інтерес для них представляє не сам проект, а кінцевий результат, тобто продукт, який приносить організації прибуток, отриманий від реалізації проекту, для цих організацій це і буде закінченням проекту. Для інших організацій, які беруть участь в проекті в якості виконавців на окремих етапах або роботах, завершенням проекту найчастіше є завершення їх робіт. Завершенням проекту може вважатися також завершення робіт над його реалізацією, тобто впровадження проекту в дію; досягнення отриманих результатів, припинення фінансування проекту; початок роботи з внесення в проект істотних змін, не передбачених істотним задумом; вилучення об'єктів проекту з експлуатації.

Узагальнюючи викладене, можна дати таке визначення поняття "життєвий цикл проекту (проектний цикл)": це період між моментом появи проекту і моментом його закриття.

Поняття життєвого циклу проекту важливе для дослідження й аналізу проблем фінансування пов'язаних з ним робіт і прийняття відповідних управлінських рішень під час його реалізації.

Успішні організації здійснюють проекти в установлений термін, в рамках передбаченого бюджету.

Проекти, як великі, так і маленькі, мають наступні ознаки:

- 1) мета - отримати кінцевий результат;
- 2) встановлені терміни початку і завершення - дата початку проекту і дата його закінчення;
- 3) певні ресурси - трудові, фінансові, обладнання та інформація.

Проекти можуть відрізнятися за обсягом, змістом і формами.

Проекти бувають великі і маленькі. Кожен проект, великий чи маленький, складний або простий, проходить п'ять стадій розвитку:

1. Задум (концепція)
2. Розробка
3. Початок



#### 4. Виконання

#### 5. Завершення

Для виконання маленьких проектів потрібні лічені дні, а на великі можуть піти роки [3, с. 306-309].

Необхідно відзначити, що проекти, які фінансуються з бюджетів, у разі економічної і політичної нестабільності можуть залишитися без фінансування. При запуску такого проекту необхідно враховувати всі особливості бюджетного законодавства, а саме: Необхідно відзначити, що проекти, які фінансуються з бюджетів, у разі економічної і політичної нестабільності можуть залишитися без фінансування. При запуску такого проекту необхідно враховувати всі особливості бюджетного законодавства, а саме: це бюджетний період, який встановлюється згідно Бюджетного кодексу України на бюджетний рік, тобто з 1 січня і закінчується 31 грудня; бюджетні асигнування, розмір якого встановлюється Законом України при прийнятті бюджету - це повноваження, надані розпорядникам бюджетних коштів на взяття бюджетного зобов'язання та здійснення платежів, які мають кількісні, часові і цільові обмеження; бюджетне зобов'язання, яке здійснюється відповідно до бюджетних асигнувань і дає право на розміщення замовлення, укладення договору, придбання товару, послуги чи здійснення інших аналогічних операцій протягом бюджетного періоду і звичайно, розпис бюджету - документ, в якому встановлюється розподіл дохідної частини бюджету і фінансування здійснюється відповідно до цієї розписом, тобто по місяцях і важливе значення має виконується дохідна частина бюджету. При невиконанні плану за доходами, в першу чергу, проводиться фінансування захищених статей видатків, а саме, заробітна плата, оплата енергоносіїв, оплата витрат по харчуванню та медикаментів. Поточне утримання та капітальні витрати фінансується за залишковим принципом [1].

В сучасній економічній ситуації, у якій бюджет строго встановлений, ресурси лімітовані, найгостріше відчувається необхідність у формалізованому управлінні ризиками.

При управлінні проектами важливо вчасно звернути увагу на визначення ризику в процесі оцінки доцільності прийняття тих чи інших рішень. Метою аналізу ризику є надання потенційним партнерам необхідної інформації та даних для прийняття рішень про доцільність участі в проекті та розробки заходів по захисту від можливих фінансових втрат.

У ринковій економіці ризик є невід'ємним атрибутом господарювання. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи по його запобіганню та не перевищувати допустимих меж. Планування та реалізація проектів відбувається в умовах невизначеності, що породжується зміною внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ризик являє собою складну економічно-управлінську категорію, при визначенні якої має місце ряд протиріч.

Управління ризиком - це процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проекту.

При цьому важливим є проведення моніторингу ризиків. Моніторинг ризиків включає контроль ризиків протягом всього життєвого циклу проекту. Якісний моніторинг ризиків забезпечує управління інформацією, яка допомагає приймати ефективні рішення до настання ризикових подій.

При оцінці проектів найбільш суттєвими є такі види невизначеності та інвестиційних ризиків:

- невизначеність політичної ситуації;
- ризик, пов'язаний із нестабільністю економічного законодавства та поточної економічної ситуації;
- неповнота та неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметри нової техніки та технології;
- невизначеність цілей, інтересів та поведінки учасників;
- неповнота та неточність інформації про фінансовий стан та ділові репутації підприємств-учасників (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань) та ін.

Необхідно також провести аналіз чутливості проекту. Він полягає в тому,

що, крім прогнозованих фінансових результатів, розрахованих для базового варіанту, виконується розрахунок ще для декількох екстремальних випадків:

- розрахунок за найгіршим сценарієм - коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту;

- розрахунок за найкращим сценарієм - коли зовнішні фактори максимально сприяють здійсненню проекту [5, с. 609-610].

**Висновки.** Для забезпечення сталого розвитку України її бюджетна політика повинна стати дієвим інструментом управління економікою, забезпечення фінансовими ресурсами першочергових потреб соціально-економічного розвитку держави. У зв'язку з цим значна частина валового внутрішнього продукту і в подальшому буде перерозподілятися через бюджет.

Держава використовує бюджет для регулювання ринкової економіки. Пряме бюджетне фінансування загальнодержавних програм, що забезпечують розширення суспільного відтворення, удосконалення його структури, прогрес суспільства.

У сучасних економічних умовах в Україні велике значення має державна підтримка інвестиційних процесів. Існуючі види проектів, такі як, наукові, технічні, виробничі, фінансові, будівельні тощо. Усі без винятку проекти інвестиційні, тому що без вкладення коштів реалізувати проект неможливо.

Особливо для великих проектів із державним фінансуванням розробка та здійснення стратегії фінансування та ресурсного забезпечення є життєво важливою для своєчасної й ефективною реалізації проекту. Фінансування проекту передбачає: попереднє вивчення життєздатності проекту; розробку плану його реалізації; організацію фінансування; контроль за виконанням плану і дотриманням умов фінансування.

Планувати витрати потрібно так, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проекту. Для цього складають бюджет проекту – план, у якому відбиваються оцінені у кількісних показниках результати скоригованого календарного плану та стратегії реалізації проекту.

Підготовка і реалізація проектів – складний і високоризиковий вид господарської діяльності, в процесі якого виникають обмеження в часі, фінансові та ресурсні. Виникають декілька проблем бюджетування проекту – це:

- по-перше, проекти, виконання яких вимагає тривалого часу, збільшують неточність розрахунків;
- по-друге, заздалегідь встановлений час реалізації може сильно вплинути на розрахунки часу й витрат.

Роль проектів полягає в залученні підвищеної уваги, вони стають найважливішим інструментом для досягнення стратегічної мети організації.

Управління проектом не обмежується сферою бізнесу. Управління проектом - це хороший спосіб вирішувати різноманітні проблеми, в тому числі і соціальні.

### **Література:**

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
2. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. 1: пер. с нем. / Г. Дитхелм. – СПб. : Бизнес-пресса, 2004. – 400 с.
3. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон Управление проектами : Практическое руководство : Пер с англ. / Грей Ф. Клиффорд, Ларсон У. Эрик. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 528 с.
4. Матвеев А. А. Модели и методы управления портфелями проектов. / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков ; Российская акад. наук, Ин-т проблем упр. им. В. А. Трапезникова. – М. : ПМСОФТ, 2005. – 206 с.
5. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / кол. авт. ; под ред. проф. М. Л. Разу. – М. : КНОРУС , 2006. – 768 с.