

Тема 2 СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Управління проектним циклом державних політик і програм

Необхідність реалізації великомасштабних проектів привела до розробки нових проектно-орієнтованих інноваційних технологій та механізмів реалізації складних, розрахованих на великий проміжок часу, цілей, пов'язаних з використанням значних ресурсів, а часто міжвідомчої та міжгалузевої кооперації.

Проектно-орієнтоване управління розглядається як новий “гнучкий” метод, який забезпечує взаємозв'язок творчих зусиль із загальними завданнями керівників. Його суттю є формування цілей управління, виявлення проблем, що вимагають вивчення й ефективного вирішення, розробка програми або стратегічного плану вирішення проблем, усунення перешкод досягненню поставлених цілей.

У вітчизняній практиці технологія проектного управління дістала поширення на державному, регіональному та галузевому рівнях, а також на рівні окремого підприємства. Проте слід враховувати деякі особливості її застосування:

- на державному (регіональному і галузевому) рівні проект виступає лише як елемент програми конкретного рівня і йдеться про програмно-цільове управління з позиції цього рівня;
- на підприємстві кожен проект відображає конкретну проблему, що розв'язується різними методами, але в системі програмно-цільового управління.

Методика, що отримала назву “*Управління проектним циклом*” (англ. Project Cycle Management), була прийнята Європейською Комісією на початку 90-х рр. з метою покращення якості розробки та управління державними проектами.

Проекти і програми іноді складно розмежувати.

Наприклад, структура заходів може бути розглянута як маленький проект на локальному рівні, а в масштабі всієї держави вона є соціальною програмою. Однак в основу програми завжди покладено кілька проектних кластерів, програма впроваджується як серія проектів. Політика, у свою чергу, являє собою низку взаємопов'язаних програм. Таким чином, у цілому можна зазначити, що методика управління проектним циклом може застосовуватися як до програм, так і до політик.

Система управління проектним циклом (УПЦ) використовується, передусім, для покращення якості результатів тієї чи іншої програми, політики, проекту, підвищення ступеня задоволеності бенефіціарів. Також методика УПЦ дає змогу створювати низку переваг для адресатів програм.

Уперше про метод проектного циклу було згадано в середині 80-х рр. ХХ ст. Головним управлінням Європейської комісії по країнах, що розвиваються, в документі “Інтегрований підхід до управління проектним циклом” (Integrated Approach to Project Cycle Management).

Цей документ визначив **три фундаментальних принципи нового підходу до управління проектами** на відміну від попереднього: *урахування інтересів бенефіціарів* – будь-яка мета проекту (програми, політики) мала бути представлена в термінах переваг для потенційних бенефіціарів, стейкхолдерів;

– *важливість етапів підготовки проекту*, впровадження та оцінювання – встановлення критеріїв значимості тих чи інших переваг;

– *значимість процесу прийняття рішень всередині проектного циклу* – від якісного рівня рішень, що приймаються, залежить успішність усіх етапів циклу.

На сьогодні основна методологія УПЦ структурована в “Керівництві управління проектним циклом” Європейської Комісії (Project Cycle Management Guidelines, Volume 1, March, 2004).

Проектний цикл – послідовний процес, у межах якого плануються, виконуються та оцінюються проекти. Цикл включає кілька етапів.

Проектний цикл, прийнятий Європейською Комісією, складається з п'яти етапів (рис.1).

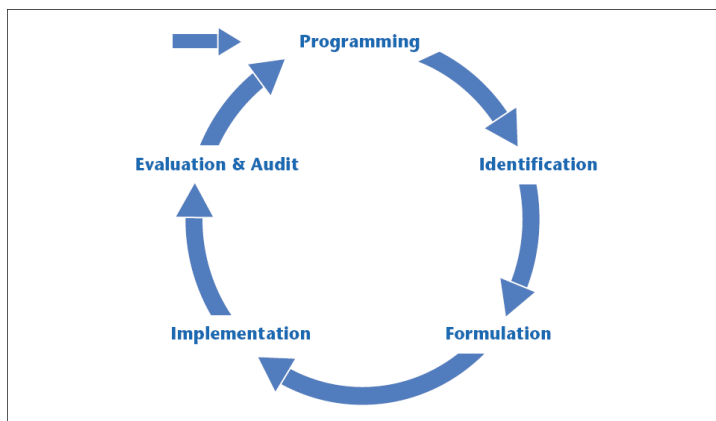


Рис. 1. Проектний цикл, прийнятий Європейською Комісією

1. *Програмування (programming)* – аналіз ситуації з метою визначення проблеми, перешкод і можливостей для розвитку, огляд соціально-економічних показників, національних пріоритетів.

2. *Визначення (identification)* – ретельний відбір ідеї проектів для подальшого дослідження, консультації з потенційним отримувачем, аналізу проблем і окреслення можливих варіантів їх розв’язання, прийняття рішення про доцільність і значимість проектних ідей.

3. *Формулювання (formulation)* – втілення проектних ідей у практичні плани дій, ретельна деталізація ідей проекту, прийняття рішення про складання офіційної фінансової пропозиції.

4. *Здійснення (implementation)* – мобілізація ресурсів для виконання проекту, виконання проекту, в разі необхідності робота проекту коригується.

5. *Оцінка (evaluation and audit)* – виявлення того, що досягнуто. Результати оцінки використовуються для покращення якості майбутніх проектів. Заключний етап циклу – оцінювання – один з головних у проектному процесі. На цьому етапі вивчається вся виконана робота на різних фазах, формулюються заключні висновки для імплементації отриманого досвіду в інших проектах.

Завдяки застосуванню методики проектного циклу забезпечується інформованість та логічність прийняття рішень на всіх стадіях життєвого циклу проекту. УПЩ передбачає *перехід до стратегічного планування*, що дає змогу забезпечити відповідність проектів реальним потребам, їх стійкість та дієвість.

Основні інструменти методики управління проектним циклом.

1. *“Основний формат (шаблон)”* – інструкція на одну сторінку, покликана супроводжувати весь проект на всіх його етапах. Він вміщує перелік найважливіших критеріїв для опису проекту, що базуються на багаторічному міжнародному професійному досвіді підготовки, впровадження та оцінювання проектів/програм.

2. *“Опис фаз проекту і рішень”* – оперативне наочне представлення різних етапів проекту. У таблиці з двох граф по кожній фазі (проектна ідея, попереднє економічне обґрунтування проекту, формулювання змістової частини проекту, документ про фінансування проекту, власне реалізація, підготовка доповіді за результатами оцінювання) відповідає конкретне рішення, настанова до дії. Причому негативний висновок лише на одній фазі “попереднє економічне обґрунтування” може поставити під сумнів доцільність проектних ідей і зупинити процес підготовки.

3. *“Логічне обґрунтування”* – особлива матриця, що дає змогу поетапно структурувати весь проектний цикл, перевірити ступінь раціональності проекту; заінтересовані сторони таким чином можуть виявляти та аналізувати проблеми, а також визначати цілі та дії, які мають бути виконані для вирішення цих проблем. Використовуючи логічну структуру, розробники піддають перевірці всю ідею проекту, щоб довести його доцільність.

Специфікою УПЦ є те, що ключову роль відіграють бенефіціари – вони в повному обсязі включені в процес прийняття рішень. УПЦ також дає змогу усунути перевикористання бюджетних коштів унаслідок деталізації та систематизації проектного процесу. До того ж, щоб якось *пов'язати теорію та практику*, в методології УПЦ існує *інструмент “міст”* – ToR (Terms of Reference) – теоретико-практична відповідність. Кожний проект – окремий та ви- нятковий кейс, що не має аналогів. Створення ToR для кожного індивідуального проекту є оперативною необхідністю для забезпечення відповідності реальної ситуації теоретичним основам УПЦ.

Однією з переваг УПЦ є те, що всі етапи об'єднуються в цикл таким чином, що проектні цілі та питання стійкості залишаються в центрі уваги протягом усього життєвого циклу проекту.

Згідно з технологією УПЦ, розроблення проекту включає:

- аналіз заінтересованих сторін (стейкхолдерів);
- аналіз проблем;
- логічну матрицю;
- аналіз ризиків;
- планування заходів;
- складання бюджету.

2. Програмно-цільовий підхід до управління державними (публічними) проектами і програмами

Програмно-цільовий метод – спосіб формування системи планових рішень значних народногосподарських проблем, суть якого полягає у визначенні основних цілей соціального, економічного і науково-технічного розвитку, розробці взаємопов'язаних заходів щодо їх досягнення в намічені терміни при збалансованому забезпеченні ресурсами і ефективному розвитку суспільного виробництва.

З'єднувальним елементом між метою і засобами виступають *комплексні програми*, які розробляються на весь період, необхідний для реалізації поставлених цілей.

Цільова комплексна програма (ЦКП) — документ, у якому відображаються мета і комплекс виробничих, науково-дослідних, організаційно-господарських, соціальних та інших завдань і заходів, спрямованих на реалізацію народногосподарських проблем і узгодження за ресурсами, виконавцями і термінами виконання.

Цільові комплексні програми за змістом поділяються на соціально-економічні, науково-технічні, виробничо-економічні, територіальні, екологічні і організаційно- господарські.

Виділяють також такі рівні ЦКП:

- *народногосподарські* (загальнодержавні), спрямовані на вирішення проблем, які впливають на стан національної економіки;
- *міжгалузеві*, які охоплюють групу однорідних, технологічно пов'язаних між собою галузей;
- *загальногалузеві*, реалізація яких має принципове значення для технічного розвитку окремої галузі;
- *у рамках первинних складових економіки* (підприємств).

Сутність програмно-цільового управління полягає в тому, що досягнення конкретних результатів здійснюється за допомогою реалізації цільових комплексних програм — **директивного адресного документа**, що являє собою узгоджений за часом, ресурсами і виконавцями комплекс економічних, виробничих, організаційних та інших завдань, спрямованих на досягнення поставлених цілей найбільш ефективними шляхами. У широкому розумінні програма – це встановлення етапів, порядку і механізму управління процесом послідовного досягнення цілей. При цьому програма не може бути лише сумою заходів, а являє собою систему взаємопов'язаних заходів, яка, орієнтуючись на особливі закономірності розвитку зовнішнього середовища, приводить до отримання синергетичного ефекту.

Програмно-цільове управління реалізується послідовно: виявляються та аналізуються проблеми, формується дерево цілей, розробляється адекватна програма дій, створюються

механізми її реалізації, проектується система моніторингу виконання програми, здійснюються її оцінка і коригування.

Особливістю програмно-цільового підходу є акцентування уваги на кінцевому результаті, за яким можна оцінювати результативність реалізації програми.

У загальному вигляді програма складається з цільової, структурної, ресурсної, організаційної та результативної частин:

– *цільова частина* охоплює генеральну мету, основні і проміжні цілі. Цілі програми впорядковуються в “дерево цілей” за значущістю та рівнями на основі принципів повноти та відповідності генеральній меті;

– *структурна частина* формується на основі “дерева цілей” шляхом послідовного переходу від цілей до конкретних заходів щодо їх досягнення;

– *ресурсна частина* передбачає визначення витрат. Фінансування програми здійснюється в межах коштів, які щорічно передбачаються в місцевому (обласному) бюджеті для виконання програм і вжиття заходів щодо розвитку галузі, для якої розроблена програма;

– *організаційна частина* передбачає створення необхідних організаційних передумов для роботи за програмою: видання обласними органами державного управління відповідних наказів, розпоряджень та ухвалення рішень; створення на громадських засадах спеціалізованих структурних підрозділів для керівництва програмою;

– *результативна частина* містить перелік показників для оцінки програми з погляду соціальних результатів її реалізації: поліпшення якості управлінських рішень; удосконалення методів роботи; підвищення кваліфікації кадрів; поліпшення умов роботи тощо.

Основною ознакою програмно-цільового управління є створення спеціального документа, що пов’язує між собою цілі і ресурси цільової комплексної програми. Цільова комплексна програма — це основа державної бюджетної політики, що зорієнтована на реалізацію найважливіших завдань розвитку держави та її регіонів.

Особливості реалізації програмно-цільового управління проілюструємо на прикладі здійснення таких етапів (табл. 1).

Таблиця 1 Особливості реалізації програмно-цільового управління

Етапи	Особливості
1	2
1. <i>Виявлення проблем і обґрунтування їх актуальності.</i> На цьому етапі з’ясовується сутність проблемної ситуації, в загальному вигляді формулюються проблеми, на вирішення яких спрямована відповідна програма. Основна мета — по-перше, обґрунтувати стійкий характер проблеми не тільки в момент дослідження, а й у перспективі; по-друге, оцінити ступінь її впливу на виробництво, соціальну сферу, екологічну ситуацію тощо. Отримані на цьому етапі кількісні характеристики можуть служити основою для оцінки ефективності програми через зіставлення витрат на її розробку і реалізацію з ефектом (позитивним або негативним), який може бути досягнутий у процесі її здійснення	1. Застосування сучасних методів аналізу: SWOT-аналізу, GAP-аналізу, аналізу ресурсів і механізму управління, комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища тощо. 2. Ранжування проблем за пріоритетністю, ресурсозабезпеченістю, складністю виконання, часовими витратами тощо. 3. Визначення специфіки стратегічних проблем та пошук оптимальних шляхів і витрат для їх вирішення
2. <i>Визначення цілі програми.</i> За результатами попереднього етапу має бути сформульована генеральна мета програми. Під метою програми розуміється кількісний або якісний результат, якого необхідно досягнути до певного моменту часу. Ця вимога необхідна для контролю за реалізацією програми, оцінки досягнення цілі	Цілі повинні: 1) бути сформульовані таким чином, щоб можна було контролювати перебіг їх реалізації; 2) мати конкретну результативність, що виражена в індикаторах, які мають бути зрозумілими й досяжними; 3) бути збалансованими і пов’язуватися з поточними цілями організації; 4) бути орієнтованими і адаптованими (не суперечити) розвитку (змінам) зовнішнього середовища
3. <i>Декомпозиція цілей програми.</i> На цьому етапі будується дерево цілей. Принципи системного аналізу дають змогу розгорнути кінцеву мету програми в ієрархічну систему цілей	1) Урахування системного характеру генеральної мети програми; 2) послідовність декомпозиції цілі; 3) перехід від загального опису до конкретизації; 4) супідрядність цілей

<p>4. Розробка варіантів програми. Імовірний характер економічних і соціальних процесів, науково-технічного прогресу, а також альтернативний характер визначення об'єкта програми зумовлює необхідність багатоваріантного підходу до розробки системи заходів будь-якої програми. При цьому варіанти мають розрізнятися не тільки за кількісними показниками за окремими параметрами, а й концептуально</p>	<p>Програма повинна мати сукупність властивостей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>цільність</i> — сприяє підвищенню ефективності планової управлінської діяльності в організації, забезпечує повноту складу дій, необхідну для досягнення поставлених цілей та узгодженості зв'язків між ними; - <i>актуальність</i> — орієнтація програми на вирішення найважливіших проблем; - <i>прогнозованість</i> — здатність програми відображати у своїх цілях і запланованих діях не тільки найближчі, а й перспективні вимоги розвитку; - <i>раціональність</i> — визначеність у програмі таких цілей і засобів досягнення, які для певного комплексу проблем і наявних ресурсів дадуть змогу отримати максимально корисний результат; - <i>реалістичність</i> — забезпечення відповідності між бажаним і можливим за наявності обмежень у ресурсах на реалізацію програмних заходів; - <i>контрольованість</i> — визначення кінцевих і проміжних цілей, очікуваних результатів, що забезпечать доступний спосіб перевірки реально отриманих результатів на їх відповідність цілям; - <i>чутливість до змін</i> — виявлення можливих загроз досягненню поставлених цілей, відхилення реального становища від запланованого
<p>5. Вибір варіанта реалізації програми і формування комплексу заходів щодо її здійснення. Багатоваріантний підхід до розроблення системи заходів програми зумовлює необхідність вибору найкращого, найефективнішого шляху досягнення цілей програми. Це дає змогу підвищити ступінь обґрунтованості програми, повніше реалізувати можливості програмно-цільового методу планування й управління</p>	<p>1) Обов'язкова персональна відповідальність за вжиття заходів; 2) своєчасність ужиття заходів; 3) недостатність ресурсного забезпечення заходів; 4) оптимальність структури заходів за напрямками реалізації програми; 5) векторна спрямованість процесу вжиття заходів на досягнення індикаторів цілей; 6) проміжні етапи результативності та індикатори заходів для моніторингу і контролінгу вжиття заходів і виконання програми в цілому</p>
<p>6. Контроль за реалізацією програми. На цьому етапі відбуваються збирання, облік і аналіз всієї інформації, що стосується результатів виконання програмних заходів. При цьому контролюються не тільки часові характеристики заходів, їх виконання в установленний термін, а й інші показники – якісні та кількісні</p>	<p>Створення системи моніторингу і контролінгу; розробка механізму оцінки окремих заходів і програми в цілому; 3) впровадження вхідного контролю на перших етапах формулювання цілей, проблем, розробки заходів; 4) обґрунтування вбудованої системи стратегічного контролінгу в процесі поточного управлінського контролю</p>
<p>7. Коригування дій для досягнення запланованих результатів. Цей етап необхідний, якщо спостерігається відхилення фактичних результатів ужитих заходів, передбачених програмою, від запланованих</p>	<p>1) Моніторинг інформації, отриманої на попередніх етапах; 2) багатосторонній пошук і дослідження причин виникнення відхилень; 3) розробка комплексу заходів щодо усунення причин та ліквідації наслідків таких відхилень; 4) пошук можливих варіантів додаткового ресурсного забезпечення програмних заходів; 5) обґрунтування принциповості остаточних висновків з оцінки цілей, завдань і програмних заходів, іноді з прийняттям рішень щодо відміни або заміни їх іншими</p>

Незважаючи на всі переваги застосування проаналізованого методу, програмно-цільове управління має низку складностей.

По-перше, це стосується визначення цілей і завдань. Тут можливі помилки через те, що кінцеві цілі здаються ззовні очевидними і тому найчастіше основна увага приділяється пошуку “формулювань”, причому досить загальних.

По-друге, доволі складна проблема збалансування і пропорційності заходів програми. Програми найчастіше охоплюють не всі аспекти розвитку об'єкта, а його окремі складові. Саме тому в процесі програмно-цільового управління особливо важливо збалансувати розвиток об'єкта програми в цілому.

По-третє, ускладнюється система управління – збільшується кількість ланцюгів, що зумовлює розвиток бюрократичних тенденцій. До того ж у процесі реалізації програмно-цільового управління створюється занадто громіздка система документів і іноді під час роботи втрачається межа міри і сама система цільового управління та його інформаційного обслуговування втрачає очевидні переваги через перенавантаження.

Але, незважаючи на ці складності, метод програмно-цільового управління є досить ефективним і на сьогодні широко використовується під час реалізації державних цілевих проектів і програм.

Процес розробки державних (регіональних) цілевих програм базується на таких принципах програмно-цільового управління, як:

- ✓ цільова спрямованість – цільова орієнтація на досягнення кінцевих результатів;
- ✓ системність – розробка всієї сукупності заходів, необхідних для реалізації цілі;
- ✓ комплексність – відповідність окремих цілей (підцілей) генеральній (стратегічній) меті;
- ✓ забезпеченість фінансовими, інформаційними, матеріальними і трудовими ресурсами;
- ✓ пріоритетність – ранжування проектів і програм за терміновістю виконання і забезпеченістю ресурсами;
- ✓ економічна безпека проектів програми;
- ✓ узгодженість програм різних рівнів;
- ✓ своєчасність досягнення необхідного кінцевого результату.

Функціональне призначення програмно-цільового управління під час реалізації комплексних цілевих програм визначено в ст. 119 Конституції України. В ній зазначається, що місцеві державні адміністрації на відповідній території забезпечують “виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, а в місцях компактного проживання корінних народів і національних меншин – також програм їх національно-культурного розвитку; підготовку та виконання відповідних обласних і регіональних бюджетів”.

3. Організація проектного офісу в органах публічної влади

Широке впровадження в практику державного управління програмно-цілевих методів і процесного підходу зумовлює необхідність засвоєння принципів і технологій проектного управління структурами, що забезпечують роботу органів державної влади, шляхом створення спеціалізованих підрозділів для управління проектами і програмами – офісів управління проектами і програмами (далі – проектні офіси).

На сьогодні функції проектного офісу в органах державної влади здебільшого виконуються різними підрозділами аналітичного напрямку, що не мають методичної і технічної підтримки та потребують професійних кадрів. Подібні рішення слід вважати вимушеними і такими, що не відповідають повною мірою сучасним вимогам до проектних офісів. Адже офіс управління проектами є постійною структурною частиною організації і має забезпечувати єдність проектів зі стратегією інституції. Проте при створенні нового елемента організаційної структури під назвою “проектний офіс” виникають принципові запитання: *А наскільки це доцільно? Як обґрунтувати додаткові витрати на створення та утримання нової організаційної одиниці?*

Необхідність створення проектного офісу в структурі організації виникає за умов, коли кількість проектів та їх масштаб призводять до того, що з’являються проблеми з керованістю, зникає прозорість, виникає різномірна звітність, що не дає змоги проаналізувати стан реалізації всіх проектів.

Ефективне використання проектного офісу на практиці може забезпечити такі переваги:

- стандартизація проектної управлінської документації і методів управління проектами;
- прозорий розподіл відповідальності за результати проекту (проектів);
- поширення знань і вдосконалення навичок персоналу;
- контроль за перебігом і прогнозування результатів реалізації проектів;
- облік та ефективне призначення ресурсів на проекти;

- узгодженість цілей і завдань окремих проектів зі стратегічними планами організації [9].

Система управління проектами в органі публічної влади – сукупність інструментів, методів, ресурсів і процедур, використовуваних для управління проектами, що реалізуються органом влади. Система управління проектами виявляється в низці процесів і пов'язаних з ними функцій контролю, об'єднаних у єдину структуру.

Проектний офіс в органі публічної влади – структурний підрозділ, який виконує функції координації та централізації управління проектами, що входять у сферу компетенції цього органу влади, та комплексна інфраструктура, що забезпечує реалізацію проекту (програми, портфеля проектів) у межах системи інформаційних технологій і стандартів організації проектною діяльністю.

Основною метою проектного офісу є забезпечення якості та досягнення запланованих результатів державної програми, що реалізується відповідним органом влади, за рахунок створення оптимальних умов і прийняття відповідних організаційних рішень у сфері управління проектами.

Основним завданням проектного офісу є підвищення ефективності реалізації державної програми за рахунок створення і використання єдиної методології і технології управління проектами органом публічної влади.

Завдання проектного офісу:

- навчання персоналу методам ведення проектів, що входять до сфери компетенції певного органу влади;
- розробка, впровадження, моніторинг виконання і вдосконалення методологій, практик і стандартів управління проектами, адаптованих до цілей і завдань органу влади;
- упровадження та адміністрування системи управління проектами та інших систем, необхідних для здійснення проектною діяльністю;
- накопичення і збереження інформації про виконані проекти з метою використання цих даних для вдосконалення методів роботи органу влади;
- управління портфелем* проектів;
- управління ресурсами всіх проектів, що адмініструються офісом управління проектами;
- управління комунікаціями між проектами.

Проектні офіси органів публічної влади можуть створюватися у формі:

- 1) тимчасової робочої групи з тимчасовим дорученням додаткових обов'язків для спеціалістів органу влади з відповідною зміною їх посадового регламенту і додатковою оплатою праці;
- 2) покладання на спеціалістів органу влади обов'язків адміністраторів проектів для виконання окремих функцій проектного офісу з повним або частковим звільненням від виконання ними власних обов'язків за посадою з відповідною зміною їх посадового регламенту;
- 3) створення в структурі органу влади відповідного підрозділу з функціями проектного офісу в результаті внутрішньої реорганізації;
- 4) створення державної установи (підприємства) з відповідними функціями управління проектами. Наприклад, для реалізації національних проектів створюються державні підприємства;
- 5) залучення за договором спеціалістів на роботу в орган влади (аутстафінг);
- 6) передачі за договором функцій проектного менеджменту організаціям, що спеціалізуються на наданні послуг з управління проектами (аутсорсинг).

Обираючи модель проектного офісу для органу публічної влади, необхідно звертати увагу на цілі й завдання його створення. Залежно від рівня розвитку проектного менеджменту (управління проектом, програмами, портфелем проектів) розрізняють кілька видів проектних офісів.

1. *“Сховище інформації”* – слугує для збирання інформації про реалізовані проекти, накопичує досвід і формує базу знань щодо проектів для подальшого застосування. За суттю такий проектний офіс є архівом проектів.

2. “Швидка допомога” – слугує сервісним центром відповідей на запитання, що виникають у керівників проектів, адміністраторів та інших учасників проектної діяльності. Головне завдання – знайти необхідну інформацію.

3. “Наставник” – призначений для поширення попереднього досвіду реалізації проектів компанії на інші проекти, доведення методології до співробітників, організації навчання персоналу методам та інструментам проектного менеджменту.

4. “Керуючий” – є центром управління проектами, до завдань якого входять: ви- значення змісту кожного проекту; планування і розподіл ресурсів; контроль графіків виконання проектів; контроль виконання бюджетів проектів; оцінка допущень, передумов і ризиків.

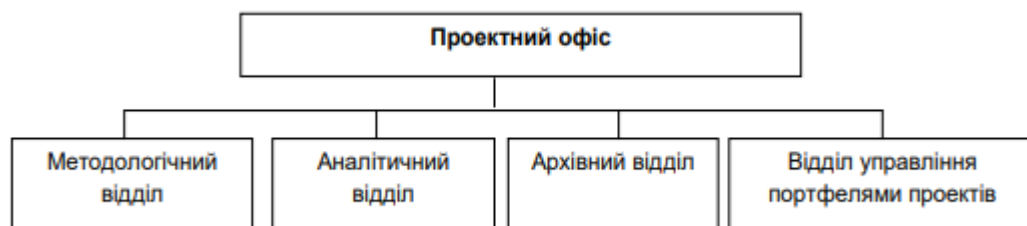
5. “Інтегрований”. Його основними завданнями є: застосування єдиної методології для визначення пріоритетів проектів; використання єдиних принципів об’єднання проектів у програми; координація і управління на рівні програм; постійне вдосконалення і розвиток корпоративної методології управління проектами; навчання і підвищення кваліфікації персоналу, що бере участь у проектній діяльності.

З’ясуємо, як правильно організувати проектний офіс в органі публічної влади. Насамперед необхідно дати відповіді на такі питання:

- наскільки значна підтримка з боку вищого керівництва проектного менеджменту в цілому і створення офісу управління проектами зокрема;
- який тип проектного офісу потрібний на певному етапі;
- наскільки чітко налагоджено взаємодію між керівниками різних підрозділів в органі влади;
- що є найбільш проблемним полем в органі влади;
- хто буде користувачем послуг проектного офісу.

У будь-якому разі при створенні системи управління проектами в органі публічної влади для ефективної проектної діяльності проектний офіс необхідний. Для його створення потрібно:

- сформулювати цілі й завдання, вибрати відповідний тип проектного офісу;
- визначити його місце в організаційній структурі, зокрема підпорядкування;
- визначити взаємодію з користувачами послуг проектного офісу – підрозділами органу влади та зовнішніми замовниками;
- розробити організаційну структуру (ключові учасники проектного офісу). Проектний офіс виконує такі функції (рис.)
- методологічну: розробка і визначення методології управління проектами; навчання і консалтинг; створення бібліотеки шаблонів, фрагментів робіт, довідників;
- аналітичну: розробка моделі проекту; планування і аналіз даних;
- ведення архіву;
- управління портфелем проектів.



Структура типового проектного офісу

Слід зазначити, що у вітчизняній практиці існують прецеденти впровадження проектних принципів управління програмами, а також створення проектних офісів.

Проектний підхід до реалізації стратегічних пріоритетів суспільного розвитку проявився в розробці та запровадженні “національних проектів” як комплексу стратегічно орієнтованих заходів, спрямованих на комплексне вирішення найбільш актуальних завдань системної модернізації суспільства [12].

Схема реалізації Національних проектів наведена на рис.

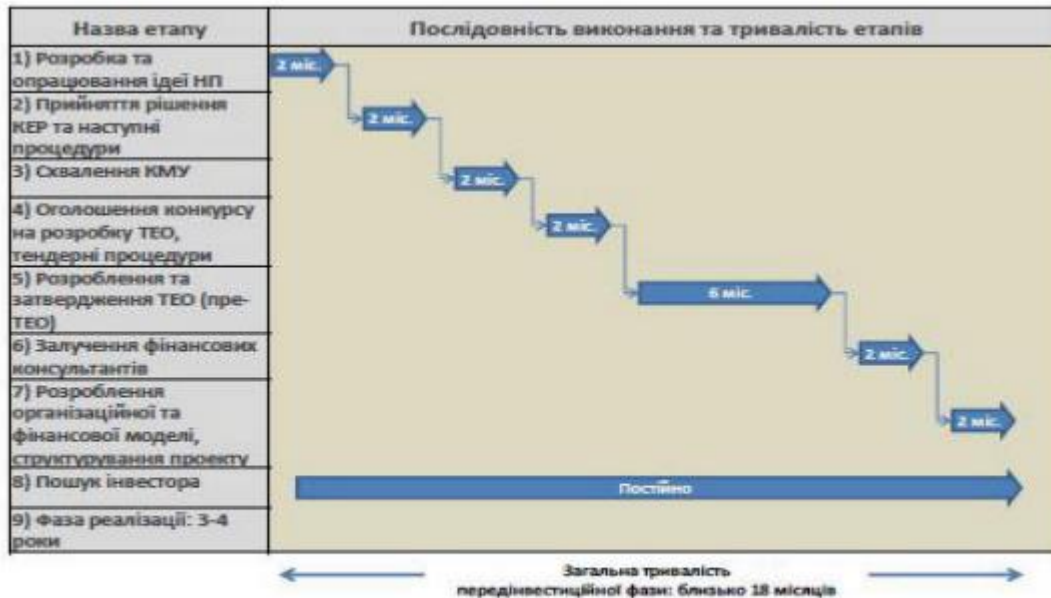


Рис. 3.3. Схема реалізації Національних проектів, побудована за принципами проектного управління

Реалізація проектного підходу дістала нормативно-правову підтримку у вигляді: указів Президента України від 8 вересня 2010 р. № 895 “Про заходи щодо визначення і реалізації проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку”; від 12 травня 2011 р. № 583 “Про Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами”; постанов Кабінету Міністрів України від 3 серпня 2011 р. № 847 “Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання державної підтримки з метою реалізації національних проектів на умовах співфінансування”; від 8 грудня 2010 р. № 1255 “Про затвердження Положення про проекти із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)”; від 8 грудня 2010 р. № 1256 “Про затвердження переліку проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)”.

Першим етапом організації проектних офісів з управління Національними проектами стало створення Робочої групи “Національні проекти” Комітету економічних реформ, Науково-експертної ради для аналізу проектних пропозицій та розроблення Положення про діяльність Державних підприємств, що будуть здійснювати координацію проектних дій з реалізації Національних проектів.

4. Проектне фінансування державних проектів і програм

Проектне фінансування — фінансування інвестиційних проектів, за якого сам проект є способом обслуговування боргових зобов’язань. Кредитори оцінюють об’єкт інвестицій з погляду прибутковості, яка забезпечить виплату наданих позик. Основним забезпеченням за такими угодами є сам проект і активи, які беруть участь у ньому.

Оскільки проектне фінансування є видом інвестицій, насамперед уточнимо поняття “інвестиції”.

Інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об’єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект [8].

Основною особливістю проектного фінансування є те, що об’єктом кредиту є конкретний задум, тобто бізнес-ідея, проект (інвестиційний, інноваційний, лізинговий, концесійний тощо), на відміну від комерційного чи інвестиційного кредитування, де об’єктом кредиту виступає фінансово-господарська діяльність позичальника.

Сторони, які надають необхідний капітал, передусім оцінюють *здатність проекту стабільно генерувати грошові потоки*. Саме ці кошти стають джерелом для обслуговування й повернення боргу та виплати доходу на капітал, інвестований у проект. Таким чином, у проектному фінансуванні *гарантією для інвестора виступає економічний ефект від реалізації проекту*, а оцінка фінансового стану позичальника стає другорядною, що розширює можливості одержання фінансування рентабельними підприємствами, які не мають достатнього забезпечення [10].

Світова практика вирізняє низку принципів, згідно з якими здійснюється проектне фінансування:

– *підвищеної ризикованості* проектного фінансування – спонукає до розподілу ризиків між максимальною кількістю учасників проекту, а ризики за проектом, у свою чергу, потребують ретельного відстеження та попереднього аналізу з метою укладання контрактів зі споживачами продукції та страхувальниками на період до повного погашення кредиту;

– *покриття боргу*. Урахування цього принципу установою, що фінансує, ґрунтується на показнику обслуговування боргу (як співвідношенні очікуваних чистих надходжень від реалізації проекту до загальної суми заборгованості та процентів). Отримані результати порівнюються з базовим варіантом інвестиційного проекту, що підготував незалежний консультант;

– *ринковий* – вимагає від фінансово-кредитної установи детального аналізу кон'юнктури ринку майбутньої продукції, що обумовлюється під час підписання кредитної угоди. Такий аналіз проводиться з метою визначення динаміки цін на період експлуатації об'єкта;

– *обмеженої відповідальності клієнта* – впливає з визначення проектного фінансування, згідно з яким погашення заборгованості відбувається за рахунок доходів від реалізації проекту, а відповідальність клієнта – ініціатора проекту – визначається розміром власних коштів, спрямованих у проект;

– *забезпечення джерелами фінансування* проекту – ґрунтується на додержанні досить великого співвідношення між власними та запозиченими коштами, що коливається залежно від галузі на рівні 20:80, 30:70, 40:60, проте прийнятним для сторін вважається співвідношення 30:70;

Якщо інвестиційний проект реалізується в державному секторі економіки та має стратегічне значення, то застосовується метод прямої бюджетної підтримки інвестицій, який використовується в таких формах: бюджетні асигнування на безповоротній основі (у вигляді субсидій та грантів); бюджетні інвестиції (через участь держави у капіталі підприємства чи організації, що отримує бюджетні кошти); бюджетні кредити як універсальний інструмент державного стимулювання проектів.

– *гарантування інвестицій* – гарантія як безумовне зобов'язання у разі настання гарантійного випадку перерахувати установі, що фінансує, певну суму коштів; гарантія під час завершення фінансування пов'язана з відповідальністю інвесторів за повну реалізацію інвестиційного проекту; додаткова гарантія щодо депозитів суб'єктів, які беруть участь у фінансуванні проекту. Метою таких гарантій є страхування боргових зобов'язань інвестиційного проекту на весь період його життєвого циклу;

– *повернення та платності* – забезпечує послідовну ліквідацію заборгованості, графік якої відповідає життєвому циклу інвестиційного проекту таким чином, що повернення боргу починається після досягнення певного рівня виробничої потужності, а темпи погашення заборгованості прямо пропорційні до темпів зростання виробництва продукції. Принцип забезпечення повернення вкладених коштів під час проектного фінансування відіграє другорядну роль через те, що, по-перше, чинником надійності виступає якість розробки, яка оцінюється після реалізації проекту; по-друге, під час фінансування великих інвестиційних проектів неможливо зібрати достатній пакет забезпечення у вигляді застави, гарантій тощо. При цьому інфляційні очікування, дії конкурентів, форс-мажорні обставини завжди залишають можливий ризик зменшення доходів від реалізації проекту, що вважається об'єктивною закономірністю [13, с. 13–15].

Переваги проектного фінансування порівняно з іншими формами фінансування полягають у тому, що воно дає змогу: 1) більш достовірно оцінити платоспроможність позичальника; 2) розглянути весь інвестиційний проект з погляду його життєздатності, ефективності, можливостей реалізації, забезпеченості ресурсами, ризиків; 3) прогнозувати результат реалізації інвестиційного проекту.

Механізм проектного фінансування державних інвестиційних проектів в Україні починає формуватися в стабільний фінансовий інститут.

25 липня 2012 р. набрала чинності Постанова Кабінету Міністрів України від 4 липня 2012 р. № 656 “Питання державного фонду регіонального розвитку”. Постановою затверджено два порядки:

- порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм (проектів), що можуть реалізуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку;
- порядок використання коштів державного фонду регіонального розвитку.

Порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм (проектів), що можуть реалізуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку (далі – Порядок), визначає механізм підготовки, проведення оцінки та конкурсного відбору інвестиційних програм (проектів), що можуть відповідно до ст. 241 Бюджетного кодексу України реалізуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку.

У конкурсному відборі можуть брати участь підготовлені органами виконавчої влади Автономної Республіки Крим, місцевими держадміністраціями та обласними, районними, районними у містах, міськими, селищними, сільськими радами інвестиційні програми (проекти), які затверджені в установленому законодавством порядку.

Визначено 7 основних критеріїв відбору інвестиційних проектів, серед яких: відповідність пріоритетам розвитку регіонів; створення, приріст чи оновлення основних засобів комунальної власності або спільної власності територіальних громад; зменшення обсягів незавершеного будівництва; пріоритетність фінансування інвестиційних програм (проектів), які мають важливе значення для соціально-економічного розвитку двох і більше регіонів; відповідність вимогам енергозбереження та захисту навколишнього природного середовища; оптимізація мережі соціальної інфраструктури; ефективність реалізації інвестиційної програми (проекту).

Затверджено таку форму інформації про пріоритетний інвестиційний проект:

	Пріоритетний інвестиційний проект	
1.1	Назва пріоритетного інвестиційного проекту	
1.2	Ініціатор проекту	
1.3	Опис пріоритетного інвестиційного проекту (не більше двох друкованих сторінок, шрифт 12): – об’єкт інвестицій; – локалізація (місце розміщення); – характеристика об’єкта інвестицій; – поточний стан проекту; – значення/вплив інвестиційного проекту	
1.4	Вартість інвестиційного проекту:	
1.5	Термін окупності	
1.6	Стадія готовності проекту	– проектна документація – техніко-економічне обґрунтування чи бізнес-план – проектні рішення на стадії ідеї
1.7	Наявність маркетингових досліджень	– так – ні

Проблеми й розвиток проектного фінансування державних програм пов’язані з динамікою інвестиційних процесів і роллю банківських інститутів. Розвиток механізмів

проектного фінансування передбачає: політичну стабільність і визначеність політики державного регулювання економіки; створення державної системи підтримки механізмів проектного фінансування, а також державної системи інформування потенційних інвесторів про українські інвестиційні проекти й програми; підготовку менеджерських кадрів і нагромадження ними практичного досвіду; створення спеціалізованих інститутів довгострокового фінансування [13].

5. Державно-приватне партнерство в реалізації державних проектів і програм

Взаємодія держави і приватного сектору для вирішення суспільно важливих завдань в економіці низки розвинених країн має давню історію. В країнах, які розвиваються, така взаємодія в останні десятиліття стала актуальною. Передумовами розвитку відносин між державою і приватними партнерами в ринковій економіці можна вважати: з одного боку, зниження соціально-економічного рівня життя населення, що ускладнило виконання державою суспільно важливих функцій; з другого боку, зацікавленість бізнесу у нових сферах діяльності та об'єктах інвестування.

Для позначення партнерства держави і приватного сектору у світовій економічній літературі та практиці використовується термін “public-private partnership”. В українській літературі вживається термін “державно-приватне партнерство” (ДПП).

У широкому розумінні під *державно-приватним партнерством* мають на увазі конструктивну взаємодію влади і бізнесу не тільки в економіці, а й у політиці, культурі, науці та ін.

За Законом України “Про державно-приватне партнерство” від 1 липня 2010 р. № 2404-VI ДПП визначається як співробітництво між державою Україна, АР Крим, територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами — підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому Законом та іншими законодавчими актами.

До ознак державно-приватного партнерства належать:

- забезпечення вищих техніко-економічних показників ефективності діяльності, ніж у разі здійснення такої діяльності державним партнером без залучення приватного партнера;
- довготривалість відносин (від п'яти до 50 років);
- передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства;
- внесення приватним партнером інвестицій в об'єкти партнерства із джерел, не заборонених законодавством.

У контексті економічних відносин різні форми ДПП відображають різний ступінь власності й управління об'єктом державно-приватної угоди — закріплення всіх правомочностей власності одних учасників іншим на певний строк і на певних умовах.

Заслуговує на увагу розкриття змісту терміна “*публічно-приватне партнерство*”, що вживається комітетом ОЕСД з наукової і технологічної політики: “будь-які офіційні відносини або домовленості на фіксований/нескінченний період часу між державними і приватними учасниками, в якому обидві сторони взаємодіють у процесі ухвалення рішення і співінвестують обмежені ресурси, такі як гроші, персонал, устаткування й інформацію, для досягнення конкретних цілей у певній сфері науки, технології та інновації”.

Основними елементами механізму взаємодії державного і приватного партнерів є такі:

- визначення цілей і завдань, що спільно вирішуються державою і бізнесом;
- виявлення сфери і царини їх взаємних інтересів;
- обґрунтування форм і способів їх співробітництва;
- визначення прав і обов'язків кожної зі сторін як інституційної засади їх взаємодії;
- установлення довіри й усвідомлення взаємної відповідальності як принципи партнерства.

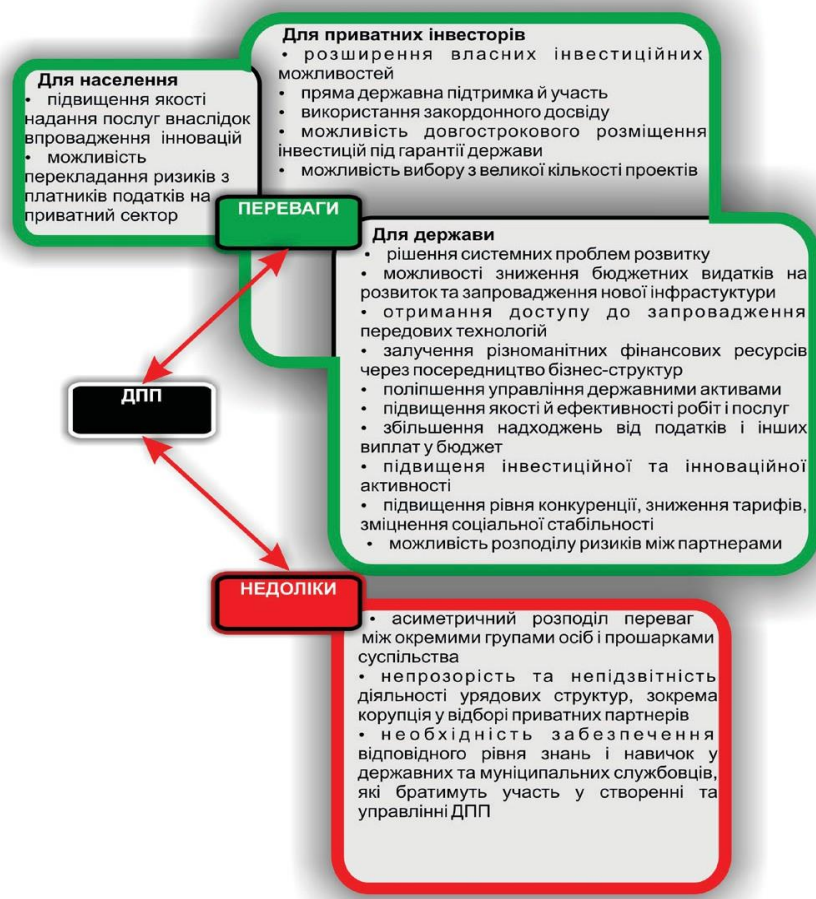
Широке тлумачення сутності цього виду партнерства ґрунтується на різних ідеях, що покладені в основу взаємовідносин між державою та приватним партнером (табл).

Таблиця 3.2

Ідеї та сутність державно-приватного партнерства

Ідея партнерства	Сутність ДПП
<i>Ідея загальної створюваної вартості</i>	Форма взаємодії між державним та приватним сектором тривалого характеру, в якому учасники виробляють продукти або надають послуги, що характеризуються поділом ризиків, витрат і доходів
<i>Ідея договору і розподілу ризиків</i>	Інституціональна форма взаємодії між державним та приватним сектором, які, маючи власні інтереси, працюють з метою досягнення спільної мети, в рамках якої сторони беруть на себе інвестиційні ризики на основі заздалегідь визначеної форми розподілу доходів і витрат
<i>Ідея спільного фінансування та управління</i>	Система, в якій громадська послуга чи приватне підприємство фінансується і управляється за допомогою партнерства між урядом і одним або кількома компаніями приватного сектору
<i>Акцент на порожній ніші, яку має заповнити ДПП</i>	Ефективний інституційний засіб згладжування проявів фіаско ринку у формі залучення капіталу і встановлення спільної відповідальності в операціях між державними та приватними організаціями на умовах співробітництва
<i>Форма реформи управління</i>	Інноваційний інструмент взаємодії освітнього характеру, що передбачає передачу знань, передусім від бізнесу до уряду, покликаний змінити формат функціонування уряду
<i>Моральне оновлення</i>	Механізм, що дає змогу зробити державних менеджерів учасниками ринку
<i>Перекладення ризику</i>	Засіб боротьби з фіскальною напруженістю з боку уряду, а також інструмент обліку приватних інтересів
<i>Зміна суспільних послуг</i>	Адаптація адміністративних процедур і співвіднесення запитів працівників у формі створення партнерства
<i>Розділення прав</i>	Горизонтальний розподіл контролю: взаємини між бізнесом і державою видозмінюються через створення взаємодії і довіри, взаємовигідний поділ відповідальності, знань, ризиків, взаємні поступки і розв'язання суперечностей
<i>Загальний термін</i>	Відносини, що виникають між приватним сектором та державними органами, як правило, з метою залучення приватних ресурсів та/або знань для того, щоб сприяти створенню суспільних благ і надання суспільних послуг

Переваги і недоліки ДПП наведені на рисунку



Переваги і недоліки ДПП

Основні принципи їх застосування та функціонування — в табл.

Державний сектор як партнер	Приватний сектор як партнер
<p><i>Державний сектор привносить у ДПП податкові та інші пільги, гарантії, а також фінансові ресурси. <u>На боці державного сектору у проектах ДПП — правомочності власника.</u> Держава як суверен, тобто чільний суб'єкт і основний регулятор, має право в разі необхідності перерозподіляти ресурси із суто виробничих програм на соціальні цілі (освіта, охорона здоров'я, наука, культура), а це в багатьох випадках не тільки сприяє загальному поліпшенню соціально-економічного клімату, підвищує інвестиційний рейтинг країни, а й безпосередньо позначається і на партнерських проектах. У міру розвитку ДПП у сфері інфраструктури держава має можливість поступово зсувати акценти своєї діяльності з конкретних проблем будівництва і експлуатації об'єктів на адміністративно-контрольні функції. Неминучі підприємницькі ризики при цьому перерозподіляються в бік бізнесу.</i></p>	<p><i>Приватний сектор привносить у ДПП фінансові ресурси, професійний досвід, ефективне управління, гнучкість і оперативність у прийнятті рішень, здатність до новаторства тощо. Участь приватного сектору у спільних проектах зазвичай супроводжується впровадженням більш ефективних методів роботи, вдосконаленням техніки і технології, розвитком нових форм організації виробництва, створенням нових підприємств, у тому числі з іноземним капіталом, налагодженням ефективних коопераційних зв'язків з постачальниками і підрядниками.</i></p>

ДПП – це не примітивне складання ресурсів. Кожна зі сторін партнерства має власні цілі, вирішує свої конкретні завдання. Державний сектор зацікавлений у зростанні обсягів і поліпшенні якості послуг, що надаються інфраструктурними та соціально-орієнтованими галузями населенню та економічним агентам. Приватний сектор прагне стабільно отримувати і збільшувати прибуток. При цьому обидві сторони зацікавлені в успішному здійсненні проектів в цілому.

Кожна зі сторін партнерства робить свій внесок у загальний проект.

Суспільна значимість ДПП полягає в тому, що, зрештою, виграє суспільство як глобальний споживач більш якісних послуг. У будь-якому разі за державою залишаються основні важелі регулювання і контролю. До них належать тарифна політика, контроль за безпекою, контроль за екологічністю, контроль за якістю обслуговування споживачів.

ДПП має будуватися на принципах

- рівноправності державного і приватного секторів;
- партнерства державного і приватного секторів;
- розподілу ризиків і доходів між державним і приватним секторами;
- об'єднання зусиль державного і приватного секторів для захисту суспільних

(публічних) інтересів.

Основні принципи застосування та функціонування державно-приватних партнерств

Принцип	Сутність принципу
Прозорість	Надання органами влади повної інформації інвесторам, концесіонерам, усім заінтересованим сторонам
Змагальність	Створення рівних умов щодо залучення до партнерств для всіх потенційних приватних партнерів
Підзвітність	Відповідальність усіх партнерів перед громадськістю і взаємні зобов'язання, визначені в договірному порядку
Законність	Створення партнерств у формі, яка дозволяється чинним законодавством
Зрозумілість і передбачуваність	Зрозумілість формулювання умов партнерства, зокрема у відповідному договорі, забезпечення можливості їх виконання без суттєвих змін
Урахування специфіки	Формування партнерства з урахуванням особливих потреб певного регіону, галузі
Економічна та фінансова сталість	Урахування рівня споживання послуг, що створюються в результаті партнерства, і позитивних наслідків для розвитку економіки в цілому
Гнучкість	Забезпечення можливості швидкого реагування та врахування змін у середовищі, в якому діє партнерство
Рівність	Забезпечення доступу до послуг для соціально уразливих верств населення, зокрема бідних
Соціальне залучення	Створення умов для залучення до процесу планування та реалізації партнерств різних суспільних груп

Отже, *державно-приватне партнерство* можна охарактеризувати як суспільний інститут, що включає сукупність формальних і неформальних правил, у рамках яких з метою задоволення потреб суспільства здійснюється спільна діяльність державних органів влади і приватного сектору на основі набору альтернатив взаємодії. Партнерство, на відміну від традиційних відносин, створює свої базові моделі фінансування, відносин власності і методів управління. Основною ж характерною рисою державно-приватного партнерства є довгострокове співробітництво між суспільним і приватним секторами, коли приватний сектор здійснює проектне фінансування створення і модернізації інфраструктурних об'єктів, що традиційно керувалися державою і перебували у її власності.

Доцільність державно-приватного партнерства при реалізації державних проектів і програм має бути зумовлена:

- довготривалістю проекту;
- фінансуванням проекту з різних джерел, залученням значних обсягів приватних інвестицій, у тому числі зарубіжних інвесторів;
- необхідністю виділення земельних ділянок під будівництво соціальних та комерційних об'єктів;
- будівництвом соціально-значимих об'єктів, які перебуватимуть у державній власності та підпорядкуванні Центрального органу виконавчої влади;
- необхідністю проведення значних інженерно-геологічних робіт та створення комунікаційної інфраструктури, що характеризуються високою вартістю та довгостроковими капіталовкладеннями.

Основні сфери та критерії оцінки готовності держави до успішного впровадження проектів ДПП

Сфера	Критерій	Приклад кращої практики
Відданість ідеї партнерства	Бачення ролі ДПП	ДПП як одне з основних питань державної політики
		Бачення ролі ДПП у різних сферах соціально-економічного розвитку регіонів
		Існування “дорожньої карти” щодо досягнення бачення ролі ДПП
	Існування сталого набору проектів, що пропонуються для партнерства	Достатня кількість і сталість пропозиції проектів для приватних партнерств
		Прозорість політики ДПП для всіх заінтересованих сторін
Сприйняття ДПП	Позитивне сприйняття політики ДПП серед основних заінтересованих сторін	
	Високий рівень задоволення споживачів послугами, наданими в рамках таких проектів	
Спроможність до управління процесом	Правова база	Стабільне та чітке правове середовище для створення і функціонування ДПП
		Відсутність правових бар'єрів для залучення приватних партнерів
		Чіткі критерії розподілу ролей між публічними та приватними партнерами
		Привабливі стимули для приватних інтересів (якщо в них є потреба)
	Відбір проектів	Чіткі оприлюднені параметри для відбору проектів
		Дотримання визначених параметрів під час прозорого конкурсного відбору приватних партнерів
		Стандартизація моделі відбору проектів ДПП
	Управлінські інститути	Збалансування централізованого управління з місцевими потребами
		Чіткий розподіл ролей між усіма залученими інституціями
		Високий рівень компетентності в середовищі публічних органів влади та приватного сектору
Рівень виконання (впровадження)	Бізнес-плани проектів і розподіл ризиків	Чіткий опис зобов'язань і процедур звітності
		Прописаність у контракті всіх комерційних аспектів проекту (вартість, рівень доходів, тривалість проекту)

проектів		Чіткий і справедливий розподіл ризиків і винагород
	Тендерна процедура	Інформування та залучення заінтересованих сторін перед тендерними процедурами і під час них
		Справедлива та прозора процедура тендера
		Стандартизація тендерної процедури
	Контроль і зворотний зв'язок	Ефективний зворотний зв'язок на рівні всього проекту й окремих його компонентів
		Вказування результатів оцінки виконання проекту під час його подальших етапів

Також для реалізації державних проектів і програм доцільно використовувати такі форми участі держави/надання державної підтримки.

1. Державна підтримка реалізації проекту у формі:

1.1. Надання державних гарантій для забезпечення виконання боргових зобов'язань за запозиченнями, залученими для реалізації проекту.

1.2. Компенсації відсотків за кредитами, залученими для реалізації проекту.

1.3. Фінансування реалізації проекту за рахунок коштів державного і місцевого бюджетів шляхом надання кредитів, позик та інвестицій, а також коштів, отриманих для поповнення статутного капіталу державного підприємства, яке належить до сфери управління Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами.

2. Створення сприятливих економічних умов для реалізації проекту:

2.1. Передбачення під час підготовки проектів Державного бюджету України на наступні роки видатків на забезпечення державної участі та надання державної підтримки для фінансування проекту виходячи з можливостей фінансового забезпечення у відповідному бюджетному періоді.

2.2. Передбачення щороку в програмах соціально-економічного розвитку області заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для реалізації проекту.

2.3. Забезпечення формування за рахунок коштів місцевих бюджетів зовнішньої інженерно-транспортної інфраструктури, у тому числі під'їзних доріг, інженерних мереж до земельних ділянок, на яких відбувається реалізація проекту.

3. Державно-приватне партнерство за договором концесії:

3.1. Надання державних гарантій при здійсненні концесійної діяльності щодо забезпечення стабільності законодавчо-правового режиму впродовж терміну концесії.

3.2. Регламентування правового режиму інвестиційної та господарської діяльності для іноземних приватних партнерів.

3.3. Надання відповідної компенсації приватному партнеру у вигляді податкових та інших пільг.

3.4. Забезпечення приватному партнеру можливості використання земельної ділянки на строк, установлений договором.

Таким чином, основною проблемою функціонування публічної сфери в Україні є те, що нові завдання в процесі суспільної трансформації вирішуються старими засобами, оскільки нові демократичні та ринкові можливості уряду та суспільства ще не закріплені в публічних інституціях. Щоб виконати нові завдання, які постали перед органами публічного управління, необхідно змінити філософію управління змінами та засоби розробки, ухвалення й упровадження реформ на філософію проектно-орієнтованого управління.