

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nauka.com.ua | № 11, 2019 | 28.11.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.2](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.2)

УДК 336.71

*А. П. Дука,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій,
Чернігівський національний технологічний університет*

ORCID: 0000-0001-7682-4274

*Г. В. Старченко,
кандидат технічних наук, доцент,
докторант кафедри публічного управління та менеджменту організацій,
Чернігівський національний технологічний університет*

ORCID: 0000-0003-2707-1055

ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Anastasiia Duka

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of Department of Public Administration and Organizations' Management,
Chernihiv National University of Technology*

Grygoriy Starchenko

*Candidate Of Technical Sciences, Associate Professor,
Doctoral Student of Department of Public Administration and Organizations' Management,
Chernihiv National University of Technology*

PROJECT-ORIENTED APPROACH IN THE SYSTEM OF IMPLEMENTING TOOLS TO ENSURE THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN ECONOMY

У статті досліджено використання проектно-орієнтованого підходу як інструменту реалізації політики економічного зростання в державі. Можливості проектно-орієнтованого підходу дозволяють визнати його перспективним інструментом реалізації національних проектів розвитку який посилює зміцнення та ефективне використання інноваційного потенціалу, створює сприятливі умови для залучення інвестицій в базові галузі економіки та розширення інноваційної інфраструктури. В статті розкритий економічний зміст дефініцій «проектно-орієнтоване управління» та «інноваційна модель розвитку», запропоноване визначення поняття «проекти інноваційного розвитку національної економіки», вказано на їх важливість як джерела розвитку національної економіки. Охарактеризовано економічну сутність та важливість реалізації національних проектів у пріоритетних галузях економіки. Визначено основні проблеми та ризики реалізації національних проектів розвитку. Досліджено основні міжнародні рейтинги України, що характеризують перспективи для реалізації національних проектів розвитку. Визначено основні проблемні аспекти реалізації національних проектів в Україні.

The article explores the use of the project-oriented approach as a tool of implementing the policy of economic growth in the country. The capabilities of the project-oriented approach make it possible to recognize it as a promising tool of the implementation of national development projects. This tool enhances the strengthening and effective use of innovative potential, creates favorable conditions for attracting investment in basic sectors of the economy, and develops innovative infrastructure. The article reveals the economic meaning of the definitions "project-oriented management" and "innovative development model". The concept of "projects of innovative development of the national economy" is proposed in the article. The importance of forming an innovative model of the development of the national economy, which is the key to its economic growth, is indicated. Within the framework of this model, national development projects are being implemented within the framework of which innovative development projects of the national economy are being implemented. The importance of innovative development projects of the national economy as a source of development of the national economy is pointed out. The economic nature and importance of the implementation of national projects in priority sectors of the economy are characterized. The main problems and risks of the implementation of national development projects are identified. The main international ratings of Ukraine, characterizing the prospects for the implementation of national development projects, are examined. The problem situation that has developed over all the basic components of the innovative potential of Ukraine is shown. It is noted that the potential innovative opportunities of the economic system can be unrealized due to the lack of project management in the process of project implementation and a significant limited resources for the implementation of innovative activities. The way out of this situation may be the development of the project potential of the economy. The development of project potential leads to systemic changes in the economy, and is a source of development of national economies. The main problematic aspects of the implementation of national projects in Ukraine are identified. It is noted that the further implementation of national projects in Ukraine should be regarded as an instrument for the implementation of a set of strategically oriented measures aimed at solving urgent problems of systemic modernization of the economy.

Ключові слова: національні проекти; проектно-орієнтований підхід; інструмент; реалізація національних проектів; управління реалізацією національних проектів.

Key words: national projects; project-oriented approach; tool; implementation of national projects, management of the implementation of national projects.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Динамізм зовнішнього глобалізованого середовища обумовлює важливість розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні. Це, насамперед, пов'язано з укріпленням конкурентоспроможності у сучасному світі останніми роками країн-лідерів за рахунок активізації досліджень і розробок, появи нових знань, розвитку високотехнологічного виробництва і створення масових інноваційних продуктів. У цьому контексті застосування проектно-орієнтованого підходу до реалізації національних проектів розвитку посилює зміцнення та ефективне використання інноваційного потенціалу, створює сприятливі умови для залучення інвестицій в базові галузі економіки та розширення інноваційної інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Питання, пов'язані з формуванням та реалізацією національних проектів у сфері інноваційної та інвестиційної діяльності, а також їх державної підтримки розглядаються у працях таких науковців: Я. Бережний [1], Я. Жаліло [2], А. Пересада, Л. Сімків [3], Д. Родні Тернер [4] та ін. Аналіз останніх публікацій дає змогу виокремити окремі базові напрями дослідження, пов'язані з окресленою проблемою даного дослідження: визначення видів та методів державної підтримки, у тому числі безпосередньо фінансуванню проектів інноваційної діяльності, розгляд питання пільгового оподаткування у стимулюванні реалізації національних проектів в інноваційній сфері, застосування проектно-орієнтованого підходу до реалізації проектів розвитку інфраструктури, зокрема й на умовах державно-приватного партнерства. Разом з тим, національні проекти як інструмент державної політики є порівняно новим для управлінського механізму України. Тому окремі

практичні механізми та їх втілення в національній економіці супроводжуються факторами як успіху так і невдач, що у комплексі потребують подальшого узагальнення та поглибленого дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є перегляд організаційних засад національного проектування та удосконалення системи управління національними проектами в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні, актуальність використання проектно-орієнтованого підходу та механізмів інноваційного розвитку до розбудови національної економіки лише зростає внаслідок об'єктивної необхідності у цілеспрямованій концентрації ресурсів суспільства на ключових цілях розвитку країни, зміцнення її суверенітету та досягнення стратегії національної безпеки, що спонукає до пошуку адекватних сучасних інструментів такої концентрації обмежених ресурсів.

Треба зазначити, що *проектно-орієнтоване управління* – це управління важливими видами діяльності в організації, які вимагають постійного керівництва в умовах суворих обмежень за витратами, термінами і якістю робіт з використанням методів проектного менеджменту [5, с. 3].

Практику використання національних проектів у реалізації механізму модернізації стратегії розвитку України започатковано за наслідками фінансово-економічної кризи 2008 року для здійснення економічних реформ у країні, залучення значних обсягів інвестицій та запровадження інноваційної моделі розвитку у середньостроковій перспективі.

Формування інноваційної моделі розвитку національної економіки є запорукою її економічного зростання. Державна політика повинна бути спрямована на збільшення інноваційної складової національної економіки, що сприятиме сталому її розвитку. *Інноваційна модель розвитку* (Innovation model of development) це – процес безперервного розвитку, оновлення та змін діяльності на основі засвоєння нововведень із використанням проектного потенціалу, задля досягнення поставлених цілей функціонування економічної системи [5, с. 2-4]. В межах інноваційної моделі розвитку реалізуються різноманітні інноваційні проекти та програми, в тому числі і національні проекти розвитку в рамках яких виконуються проекти інноваційного розвитку національної економіки. Як вже було зазначено раніше, *проектами інноваційного розвитку національної економіки* будемо називати проекти, результатом яких буде структурне вдосконалення національної економіки, досягнуте за рахунок практичного використання нових знань і інновацій, що призведе до зростання обсягів суспільного виробництва, підвищення якості суспільного продукту, зміцнення національної конкурентоспроможності та прискорення соціального прогресу в суспільстві [6, с. 35].

У цілому, політика реалізації національних проектів запроваджена з 2010 р. відповідно до Указу Президента України «Про заходи щодо визначення і реалізації проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку» [7] задля ефективного використання інвестиційних ресурсів держави, сприянні залученню інвесторів до реалізації пріоритетних для держави проектів, прискоренні відновлення економіки та переходу до її сталого зростання. Кабінетом Міністрів України було затверджено чотири пріоритетні напрями соціально-економічного та культурного розвитку («Нова енергія», «Нова якість життя», «Нова інфраструктура», «Олімпійська надія – 2022») та затверджений перелік із 11 національних проектів. В подальшому цей перелік національних проектів було збільшено до 16, та визначено новий пріоритетний напрям («Агроперспектива»).

У 2016 р. в Україні впроваджували і фінансували за рахунок коштів державного бюджету 10 державних інвестиційних проектів за чотирма пріоритетними напрямами соціально-економічного та культурного розвитку загальною вартістю 13,7 млрд грн. (2 проекти у соціально-культурній сфері, 4 – у сфері охорони здоров'я, 1 – у транспортній сфері, 3 – у сфері охорони навколишнього природного середовища). В бюджеті 2016 р. були закладені кошти в розмірі 1 млрд грн., з яких за дев'ять місяців фактично було витрачено лише 9,7%. Зазначене дає підстави констатувати про недофінансованість більшості державних інвестиційних проектів внаслідок значного розпорощення коштів між значною кількістю проектів одночасно [3, с. 794].

Стратегічну мету з формування в Україні розвинутої соціально орієнтованої економіки, яка базується на знаннях та інноваціях, передбачено Стратегією сталого розвитку «Україна-2020», схваленою Указом Президента України № 5 від 12.01.2015 р., планами дій з імплементації Угоди про асоціацію з ЄС, зобов'язаннями України щодо досягнення національних Цілей сталого розвитку на період до 2030 р. Разом з тим, слід констатувати, що конкурентна позиція України є нерівноважною, про що свідчать світові рейтинги.

Так, за даними «Звіту про глобальну конкурентоспроможність 2017-2018 рр.» від Всесвітнього економічного форуму [8], Україна посіла 81 місце серед 137 країн. За компонентами підіндексу ефективності ринків, який характеризує ключові параметри інвестиційного зростання (індустріалізації) серед 137 країн Україна посідає 101 місце – за ефективністю товарних ринків, 120 – за ефективністю фінансових і 86 – за ефективністю ринку праці. Готовність до адаптації технологій та інновацій оцінена на рівні 81 місця. При цьому за показником «Ринкові інституції» наша країна посідає 118 місце, а за розвиненістю бізнесу – 90. Серед факторів, важливих для розвитку промисловості, сприятливими є розмір доступного ринку (за ємністю ринку Україна посідає 47 місце) та освіта (наша країна посідає 35 місце). Разом з тим, незважаючи на велику кількість вчених та інженерів, а також частку людей, які мають вищу освіту, Україна має посередній рейтинг за підіндексом «Інновації» та низькі значення показників «Державні закупівлі новітніх технологій і продукції», «Взаємозв'язки університетів з промисловістю у сфері ДіР», «Технологічна готовність». Тут найбільш проблемним показником залишаються «Іноземні інвестиції та трансфер технологій».

Аналізуючи дані індексу інноваційного розвитку серед 50 досліджуваних країн, представленою агентством Bloomberg за 2018 рік Україна посіла 46 місце. При цьому наша країна виявилася найгіршою за продуктивністю праці (50 місце), що свідчить про низький рівень застосовуваних технологій та виробництво товарів з низькою доданою вартістю, і виявилася аутсайдером за технологічними можливостями (48 місце). Водночас вона зберігає високе 21 місце за ефективністю вищої освіти та 27 місце за патентною активністю, що свідчить про наявний потенціал до розвитку.

Інноваційне табло ЄС, яке включає дані щодо країн європейського співтовариства, країн-кандидатів на вступ в ЄС та деяких інших країн, позиціонує Україну серед країн групи «Інноватор, що формується» разом з Болгарією, Македонією та Румунією. Головними перевагами України визначено вигідне географічне положення, ємний ринок, наявність поглибленої та всебічної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС та відносно високий рівень розвитку людського потенціалу.

За даними Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index), у 2018 році Україна посіла 43 місце. Україна піднялася одразу на шість пунктів порівняно з попереднім періодом, що обумовлено високим коефіцієнтом інноваційної ефективності – співвідношенням отриманого результату до інноваційних ресурсів. До сильних сторін країни у цьому контексті слід віднести такі показники, як створення знань й результати наукових досліджень, співвідношення патентів за походженням до ВВП за паритетом купівельної спроможності, співвідношення корисних моделей за походженням до ВВП за паритетом купівельної спроможності, витрати на комп'ютерне програмне забезпечення у відсотках ВВП, експорт ІКТ послуг у відсотках від загального обсягу торгівлі. Так, за даними офіційної статистики України, у 2017 році продукція сектору інформаційних технологій склала більше 3% ВВП, а сукупний дохід галузі – більше 3,5 млрд доларів США, що співставно з обсягами продукції високотехнологічного сектору [9].

Разом з тим, для України поступова деградація за всіма базовими складовими інноваційного потенціалу: кількість дослідників в Україні стрімко скорочується (зі 133 744 осіб у 2010 році до 59 392 у 2017 році), наукоємність ВВП (витрати на дослідження та розробки за всіма джерелами у відсотках до ВВП) у 2017 р. становила лише 0,45 %, динаміка кількості підприємств, що займаються інноваціями, негативна (у 2017 році відбулося скорочення кількості підприємств промисловості, що здійснювали інноваційну діяльність, на 9% порівняно з 2016 р. до 16,2% всіх промислових підприємств), хоча окремі приклади інноваційного підприємництва та високих технологій, що успішно розвиваються, у нашій економіці існують. Інвестиції у нематеріальні активи протягом останніх п'ятнадцяти років становили близько 2-4% усіх капітальних інвестицій, а частка видів діяльності, що відносяться до високотехнологічних та середньо високотехнологічних, в обсязі реалізованої промислової продукції у 2017 році становила 11,3% [9].

За підсумками 2017 року, українська промисловість (добувна та переробна) забезпечувала 18,5% ВВП та 15,1% загальної облікової кількості штатних працівників, включаючи загалом 12,5% від загальної кількості підприємств різних форм власності. При цьому темпи росту добувної та переробної промисловості на тлі низького рівня впровадження нових або вдосконалених технологій, продукції або послуг, які ще не було застосовано, використано у виробничому процесі чи господарській діяльності становили у 2016 році 2,8%, а у 2017 році – 0,4%. Частка високотехнологічного експорту в загальному експорті продуктів промисловості в Україні у 2017 році становила лише 6,9%. При цьому для виробництва та експорту сировини імпортується продукція переробної промисловості з вищою доданою вартістю. Так, у 2017 році у товарній структурі імпорту мінеральні продукти та продукти хімічної промисловості становили 38,2%, прилади, обладнання, устаткування та різні види транспортних засобів – 30% [9].

Потенційні інноваційні можливості економічної системи можуть бути нереалізовані із-за відсутності проектного менеджменту у процесі реалізації проектів, а значний досвід в управлінні проектами не зможе повною мірою принести успішність національному проекту через істотну обмеженість ресурсів для здійснення інноваційної діяльності. В свою чергу економічна система володіє певним потенціалом управління національними проектами, який формується з проектно-управлінських ресурсів і можливостей, тобто містить у собі *проектний потенціал* який являє собою сукупність наявних в країні інтелектуальних, технологічних, наукововиробничих ресурсів з орієнтацією на проектно-орієнтоване управління з відповідним їх інфраструктурним забезпеченням, які здатні впроваджувати та реалізовувати різні типи та види проектів у всіх галузях економіки. Проектний потенціал веде до змін, покращання, прогресу, це джерело розвитку національної економіки [5, с. 4].

Отже, промисловість зможе бути рушієм прискорення економічного розвитку та якісних змін у структурі економіки лише після суттєвої модернізації шляхом чіткого визначення пріоритетних галузей та реалізації в них національних проектів.

Слід окремо відзначити, що застосування проектного підходу спроможне забезпечити пріоритетність стратегічних інтересів суспільства над повсякденними політичними інтересами та потребами, концентрації зусиль і ресурсів навколо визначених функціональних завдань. Досягнення в рамках національних проектів визначеності та прогнозованості державної політики формує передумови для узгодження дій держави та бізнесу в реалізації суспільно значущих завдань розвитку національного господарства. Таким чином, орієнтування національного проектування на довгостроковий горизонт планування й розвитку соціально-економічної системи, забезпечує подолання невідомості звичайного інструментарію державного управління, який, будучи ефективним при розв'язанні поточних завдань, втрачає дієздатність у стратегічному вимірі [2].

Практичне поширення проектного методу управління з сучасного корпоративного менеджменту на рівень національної економіки зумовило набуття державним проектування певної специфіки використання. Насамперед, для системи державного управління характерна чітка ієрархічна архітектура, широкий масштаб реалізації проектів, посилені вимоги до нормативно-правової регламентації взаємодії різних структурних елементів системи державного управління. Крім того, просте перенесення проектного методу зі сфери корпоративних проектів на державний рівень без урахування такої специфіки спроможне нівелювати позитивні аспекти від проектно-орієнтованого підходу, оскільки управлінські функції та завдання загальнодержавного рівня на відміну від корпоративної мають бути орієнтовані не на нарощення прибутку, а на досягнення певного суспільного ефекту, необхідності збалансування політичних, економічних та соціальних інтересів різних суспільних груп.

Національним проектом у загальному розумінні є проект із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку, що має стратегічно важливе значення для забезпечення технологічного оновлення та розвитку окремої галузі реального сектору економіки, розвитку регіону, розв'язання соціальних проблем, а також впливає на покращення якості життя громадян України. І саме цього суттєво бракує для подальшого розвитку національної економіки.

Тому, зазвичай, на основі проектного менеджменту у державному управлінні виникають модифіковані бачення реалізації загальних принципів національного проектування. Вони зводяться до виділення трьох основних типів національного проекту [10]:

- національний проект як стратегічна програма реформ у певній сфері (стратегічна важливість поставлених національних завдань, високий рівень політичного контролю над його реалізацією);
- національний проект як міжгалузева складова національної програми, що спрямована на реалізацію загальнонаціональних цілей і забезпечує необхідну міжгалузеву координацію (реалізація “суспільно важливих” завдань, яка вимагає концентрації фінансових і управлінських зусиль на стратегічному напрямі; при цьому рамки національного проекту об'єднують зусилля центральної та місцевої влади, а також забезпечують партнерство держави й бізнесу);
- національний проект як інвестиційний проект, який об'єднує зусилля держави, бізнесу та громадськості для реалізації пріоритетних цілей і завдань (таке бачення найповніше відтворює класичне уявлення про бізнес-проектування, у цьому випадку, на відміну від попередніх, різко зростає роль цілепокладання при виборі проектів до реалізації).

Національні проекти розвитку за своєю економічною природою є особливим видом інвестиційних проектів, які передбачають використання державної підтримки та реалізуються у пріоритетних галузях економіки. Такі проекти підлягають обов'язковій державній реєстрації відповідно до встановлених в Україні нормативно-правових вимог щодо їх реалізації [11; 12; 13]. До числа таких проектів відносять ті, якими передбачається реалізувати на новоствореному або діючому підприємстві, на якому буде проведено реконструкцію або модернізацію (за обов'язкової умови виділення окремого структурного підрозділу, на якому буде реалізовуватися інвестиційний проект) та який одночасно відповідає таким критеріям:

- 1) загальна кошторисна вартість перевищує суму, еквівалентну: 3 мільйонам євро – для суб'єктів великого підприємництва; 1 мільйону євро - для суб'єктів середнього підприємництва; 500 тисячам євро – для суб'єктів малого підприємництва;
- 2) кількість створених нових робочих місць для працівників, які безпосередньо задіяні у виробничих процесах, перевищує: 150 – для суб'єктів великого підприємництва; 50 – для суб'єктів середнього підприємництва; 25 – для суб'єктів малого підприємництва;
- 3) середня заробітна плата працівників не менш як у 2,5 рази перевищує розмір мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня звітного (податкового) року.

Нині реалізація національних проектів в Україні пов'язана з цілою низкою проблемних моментів, основними з яких можна назвати такі [10; 14]:

1. Використання переважно бюджетного фінансування для реалізації національних проектів, що призводить до надмірних видатків державного бюджету та спричиняє недофінансованість затверджених до впровадження проектів.
2. Значна розпорошеність управлінських зусиль та коштів на реалізацію національних проектів через постійне зростання їх кількості та подрібнення, що уповільнює досягнення цілей проектів. Так, наприклад на 2017–2019 рр. передбачаються реалізація і фінансування з державного бюджету 25 державних інвестиційних проектів, 6 з яких реалізуються ще з 2015 р. [15].
3. Дублювання національними проектами державних цільових програм, що призводить до прояву конфлікту інтересів між органами державної влади, регіонального управління та місцевого самоврядування щодо розподілу бюджетних асигнувань та порядку проведення і супроводу переговорів із потенційними учасниками проекту (інвесторами, банками тощо).
4. Відсутність маркетингових досліджень ринків, де очікується реалізація проектів за участю приватних інвесторів, в результаті чого інформаційна кампанія з популяризації завдань національних проектів у суспільстві і підприємницькому середовищі не знаходить належної підтримки серед цільових аудиторій.

Окрім того, успішна реалізація державних інвестиційних проектів пов'язана не тільки з проблемами фінансового характеру, але й з вадами інституціонального середовища, зокрема відсутність зацікавленості

органів регіонального управління і місцевого самоврядування до запровадження інновацій, а також високий рівень корупції.

Як свідчить зарубіжний досвід, кількість національних проектів, що одночасно реалізуються державою набагато менша. Так, наприклад, в Індії – 2, Ірландії, Сербії, Данії, Бразилії, Австралії – по 1 національному проекту, що максимально інтегровані у програми урядів та галузеві програми розвитку з мінімізацією державного фінансування [10].

З огляду на перехідний етап становлення національної системи державного управління в Україні, а також на поширення явищ інституційної кризи, національне проектування має розглядатись як ефективний інструмент забезпечення структурних зрушень. Тим часом намагання інтегрувати національне проектування у наявну систему управління або втілювати національні проекти виключно як пілотну форму “точкового” стратегічного планування навряд чи досягатимуть очікуваного результату. Як наслідок, реалізація національного проектування потрапляє у пастку управлінської неадекватності уповноваженого органу державної влади з реалізації національних проектів. Тому подальше запровадження національного проектування в Україні необхідно розцінювати, у першу чергу, як інструмент реалізації комплексу стратегічно орієнтованих заходів, спрямованих на вирішення найактуальніших завдань системної модернізації значущої сфери суспільного життя. Це спонукає розглядати такі проекти як частину системи середньо та довгострокового планування, яка запроваджується в Україні і, крім виконання практичних проектів у конкретних сферах, включатиме також інфраструктурне, нормативно-правове, інформаційне та інші види забезпечення реалізації цих проектів. У межах кожного з національних проектів необхідно визначити ряд прикладних національних інноваційних проектів, які будуть спрямовані на вирішення окремих завдань і здійснюватимуться на засадах державного та змішаного (партнерського) інвестування або на основі державних гарантій.

З метою підтримки реалізації національних проектів учасникам проекту – суб’єктам господарювання може надаватися державна підтримка у різних формах, зокрема: співфінансування з державного та/або місцевих бюджетів; державних і місцевих гарантій з метою забезпечення виконання боргових зобов’язань за запозиченнями суб’єктів господарювання; кредитування за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів; повної або часткової компенсації за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів відсотків за кредитами, залученими такими суб’єктами господарювання.

Реалізація національних проектів розвитку пріоритетних галузей національного господарства може здійснюватися також на умовах державно-приватного партнерства. У цьому разі відбувається поєднання ресурсів для реалізації проектів з одночасним поділом ризиків між учасниками проекту.

Впровадження дієвого організаційно-економічного механізму активізації інноваційної діяльності за рахунок державно-приватного партнерства відіграє важливу роль в контексті своєчасності реалізації національних проектів, формування конкурентних переваг та посилення ефективності функціонування національної економіки у стратегічній перспективі. Перспективних напрямом державно-приватного партнерства, а водночас – і стимулом інноваційного розвитку національної економіки, є передача частини функцій приватним структурам, які зараз належать державі. Наприклад, здійснення певної державної підтримки, зокрема у сфері інноваційного бізнесу шляхом надання поручництва під час отримання кредитів, виконання завдань сертифікації, ліцензування, перевірки і засвідчення відповідності [16, с. 129].

Втілення національних проектів у життя обов’язково вимагає відповідного контролю за цільовим використанням державних коштів, оскільки реалізація національних пріоритетів пов’язана з безліччю ризиків. Серед них варто визначити такі: недофінансування, розкрадання коштів, збільшення фінансування бюджетної сфери без проведення відповідних структурних реформ.

Висновки з цього дослідження. Використання проектно-орієнтованого підходу та його поширення на сферу управління інноваційними та інвестиційними процесами в економіці не означає повного і остаточного вирішення усіх соціально-економічних проблем, які були закладені. Однак, впровадження цього підходу та реалізація на його основі національних проектів розвитку визначають перспективи значного поступу у розв’язанні ключових проблем суспільства та дають змогу накопичувати досвід подальшої їх ефективної реалізації. Саме проектно-орієнтований підхід, в межах якого реалізуються основні функції управління за строками, вартістю, якістю дають змогу забезпечити концентрацію обмежених ресурсів на реалізацію конкретних національних проектів, контролю за використанням ресурсів та запровадженням самих проектів, порівнюючи отримані результати з поставленими цілями раціонального використання фінансових ресурсів.

Список літератури.

1. Бережний Я. В. Інституційно-правова основа формування системи стратегічного планування в Україні. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління* : зб. наук. пр. Акад. муніцип. упр. 2011. Вип. 1, с. 23–32.
2. Бережний Я. В., Жаліло Я. А., Покришка Я. С. Політика реалізації національних проектів: перспективи розвитку в Україні. *Економіка України*. 2013. № 10 (623), с. 32–44.
3. Сімків Л. Є. Національні проекти в системі інструментів реалізації регіональної політики економічного зростання. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9, с. 792–797.

4. Тернер Дж. Родни Руководство по проектно-ориентированному управлению; пер.с англ. под общ. ред. В.И. Воропаева. Москва : издательский дом Гребенникова, 2007. 552 с.
5. Старченко Г. В. Інноваційна модель розвитку економіки України: проектно-орієнтований підхід. *Ефективна економіка*. 2019. 8 – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7226> (дата звернення: 26.10.2019).
6. Starchenko G.V. Proactive management of projects of innovative development of the national economy. *Colloquium-journal*. 2019. Część 6. №18 (42), с. 33-35.
7. Про заходи щодо визначення і реалізації проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку : Указ Президента України від 8 вересня 2010 р. № 895. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/895/2010>.
8. The Global Competitiveness Report 2019 / editor K. Schwab : World Economic Forum, 2019. 650 с.
9. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80/print> (дата звернення: 26.10.2019).
10. Національні проекти у стратегії економічної модернізації України / Жаліло Я. А., Покришка Д. С., Бережний Я. В., Павлюк А. П. та ін. Київ : НІСД, 2013. 57 с.
11. Про затвердження переліку пріоритетних галузей економіки : Розпорядження КМУ від 14.08.2013 р. №843-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/843-2013-p>.
12. Про затвердження Порядку відбору, схвалення і реєстрації інвестиційних проектів у пріоритетних галузях економіки та вимог до таких проектів: постанова КМУ від 14 серпня 2013 р. № 715. 2013 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/715-2013-p>.
13. Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць: Закон України від 6 вересня 2012 року №5205-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5205-17>.
14. Круглий стіл "Національні проекти в новій економічній моделі України" URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/1572/> (дата звернення: 26.10.2019).
15. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України -> Державна інвестиційна політика URL: <http://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&tag=Investitsiino-innovatsiinaPolitika> (дата звернення: 26.10.2019).
16. Філіпова Н. В., Старченко Г. В. Державно-приватне партнерство як фінансовий механізм забезпечення інноваційного розвитку національної економіки. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33, с. 125–132.

References.

1. Bereznyj, Ya. V. (2011), "Institutional legal basis for the formation of a system of strategic planning in Ukraine", *Naukovi rozvidky z derzhavnoho ta munitsypal'noho upravlinnia : zb. nauk. pr. Akad. munitsyp. upr*, vol. 1, pp. 23–32.
2. Bereznyj, Ya. V., Zhalilo Ya. A. and Pokryshka, R. F. (2013), "The policy of realization of national projects: perspectives of development in Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 10, pp. 32–44.
3. Simkiv, L. Ye. (2017), "National projects in the system of instruments of regional policy of economic growth implementation", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 792–797.
4. Ternier, Dzh. Rodni. (2007), *Rukovodstvo po proektno-orientirovannomu upravleniju*; per.s angl. pod obshh. red. V.I. Voropaeva [Project Oriented Management Guide], izdatel'skij dom Grebennikova, Moskva, Russia.
5. Starchenko, G. V. (2019), "Innovative model of economic development of Ukraine: project-oriented approach", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7226> (Accessed 26 October 2019).
6. Starchenko, G. V. (2019), "Proactive management of projects of innovative development of the national economy", *Colloquium-journal*, część 6, vol. 18, pp. 33–35.
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), Decree of the President of Ukraine "On measures to identify and implement projects in priority areas of socio-economic and cultural development", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/895/2010> (Accessed 26 October 2019).
8. Schwab, K. (2019), *The Global Competitiveness Report 2019*, World Economic Forum, /Geneva, Switzerland.
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Strategy for the development of the sphere of innovation for the period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80/print> (Accessed 26 October 2019).
10. Zhalilo, Ya. A. Pokryshka, D. S. Bereznyj, Ya. V. and Pavliuk, A. P. (2013), *Natsional'ni proekty u stratehii ekonomichnoi modernizatsii Ukrainy* [National projects in the strategy of economic modernization of Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine.
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the list of priority sectors of the economy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/843-2013-p> (Accessed 26 October 2019).
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Procedure for selection, approval and registration of investment projects in priority sectors of the economy and

requirements for such projects”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/715-2013-п> (Accessed 26 October 2019).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine "On Stimulating Investment into Top-Priority Sectors of Economy for the Purpose of Creating New Workplaces", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5205-17> (Accessed 26 October 2019).

14. The official site of The National Institute of Strategic Studies (2019), “Round table «National projects in the new economic model of Ukraine»“, available at: <http://old2.niss.gov.ua/articles/1572> (Accessed 26 October 2019).

15. The official site of of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine (2019), “State investment policy”, available at: <http://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&tag=Investitsiino-innovatsiinaPolitika> (Accessed 26 October 2019).

16. Filipova, N. V. and Starchenko, G. V. (2019), “Public-private partnerships as financial mechanism of providing innovative development of the national economy”, *Infrastruktura rynku*, vol. 33, pp. 125–132.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2019 р.