

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ

Abstract: *The analysis of existent methods of management by the state budget is conducted. Programmatic-having a special purpose approach is analysed in a budgetary process, the lacks of introduction are exposed in Ukraine. Application of methodology of projects management is offered for the increase of efficiency of programmatic-having a special purpose method of management by the budget of country.*

Key words: *budgeting, methodology of management projects, project approach, program-targeted method in the budgeting process, state financial management.*

Анотація: *Здійснено аналіз існуючих методів управління державним бюджетом. Проаналізовано програмно-цільовий підхід у бюджетному процесі, виявлені недоліки його впровадження в Україні. Пропонується впровадження методології управління проектами для підвищення ефективності програмно-цільового методу управління бюджетом країни.*

Ключові слова: *бюджетування, методологія управління проектами, проектний підхід, програмно-цільовий метод у бюджетному процесі, управління державними фінансами.*

Аннотация: *Проведён анализ существующих методов управления государственным бюджетом. Проанализирован программно-целевой подход в бюджетном процессе, выявлены недостатки его внедрения в Украине. Предлагается внедрение методологии управления проектами для повышения эффективности программно-целевого метода управления бюджетом страны.*

Ключевые слова: *бюджетирование, методология управления проектами, проектный подход, программно-целевой метод в бюджетном процессе, управление государственными финансами.*

1. Вступ

Глобалізація економічної діяльності є однією з головних тенденцій у розвитку сучасного світу, що впливає не лише на економічне життя країни, але й тягне за собою політичні (внутрішні і міжнародні), а також соціальні наслідки. Ці наслідки все більше відчують на собі практично всі країни і серед них, звичайно, Україна, яка цілком усвідомлено, активно і цілеспрямовано рухається в напрямку інтеграції у світову економіку.

Аналіз новітніх інформаційних технологій та адаптація їх в Україні в умовах глобалізації світової економіки має не тільки теоретичне, але і суто практичне значення для нашої країни, для її зовнішньоекономічної, а в більш широкому значенні – всієї економічної політики.

Останнім часом у зв'язку із суттєвими змінами в інформаційних технологіях актуальною науковою проблемою стало визначення напрямів розвитку й способів ефективного використання сучасних видів інформаційних систем.

Актуальність створення та впровадження інформаційно-аналітичного (ситуаційного) центру має особливе значення для нашої країни в умовах глобалізації, оскільки створення зазначеного центру надасть можливість вирішити ряд головних проблем фінансової системи України в цілому. Серед них:

- 1) недосконалість планування бюджетних програм головними розпорядниками коштів;
- 2) відсутність механізму відбору програм для фінансування;
- 3) відсутність механізму моніторингу виконання бюджетних програм з боку держави.

Все це вимагає створення потужної сучасної інформаційно-аналітичної системи, яка повинна забезпечити всебічну технологічну підтримку рішення аналітичних задач у сфері складання, аналізу та контролю за виконанням бюджету та його змінами.

Передбачається, що питаннями створення й підтримки інформаційно-аналітичної системи та забезпечення обміну інформацією фінансової системи України в цілому буде займатись саме інформаційно-аналітичний центр.

На сьогодні в Україні для управління державним бюджетом застосовується програмно-цільовий метод. Але впровадження даного методу для процесів складання, виконання та контролю бюджету проходить неефективно.

Невисока ефективність програм, у першу чергу, пов'язана з недоробками державних замовників на всіх етапах життєвого циклу цільових програм, тобто при їх формуванні, реалізації і виробленні механізмів контролю, а не з якістю самого інструментарію цільового програмування. Необхідність модернізації цільових програм і підвищення їх ефективності й результативності диктується як задачами досягнення високих темпів економічного росту, так і перебудовою державної системи управління.

У даній статті розглядаються недоліки й помилки впровадження програмно-цільового методу в бюджетному процесі та пропонується застосовувати методологію управління проектами при управлінні бюджетом держави для підвищення ефективності використання програмно-цільового методу.

2. Аналіз останніх досліджень

При управлінні державними фінансами у процесі складання державного бюджету у світі застосовуються різні методики [1]:

1. Постатейний бюджет.

Для постатейного бюджету, як правило, потрібна лише проста система рахунків (план рахунків). Завдяки простоті об'єктів видатків (плану рахунків) такого бюджету, постатейний бюджет є простим інструментом створення бюджетних рахунків, які можна уніфіковано застосовувати у складних умовах сучасного державного управління.

Постатейний бюджет робить наголос на організаційних одиницях та об'єктах видатків, що ускладнює розуміння взаємозв'язків між спожитими факторами та завданнями. При такому форматі бюджету існує ймовірність того, що показники результативності та ефективності не застосовуватимуться, оскільки складається враження, що вони не важливі і в постатейному бюджетному процесі їх важче обґрунтувати.

Очевидно, що цей формат бюджету не забезпечує наявність управлінської інформації, оскільки акцент робиться не на управлінні, а на контролі. На жаль, часто при обговореннях постатейних бюджетів основна увага приділяється правильності видатків, а не доцільності результатів (хіба що у вузькому визначенні сенсу контролю: фіскальна цілісність та відповідність).

Ще одним недоліком постатейного формату бюджету є те, що він робить акцент на прирощенні, тобто при обговоренні такого бюджету, як правило, наголос робиться на тому, наскільки у пропонованому бюджеті видатки на ту чи іншу статтю зростають порівняно з бюджетом поточного року. Як наслідок, обсяги бюджету поступово збільшуються без серйозного розгляду результатів, які дасть таке зростання видатків у коротко- чи довготерміновій перспективі.

2. Бюджет результативності.

Пов'язуючи спожиті фактори з виходом (результатом), бюджет результативності застосовує вузьке визначення результативності: "Що зроблено, як". Бюджетування результативності привертає увагу до того, що треба зробити (обсяг роботи), що зроблено (вихід) та як це зроблено (ефективність).

На відміну від постатейного бюджету, бюджет результативності створює певний рівень відповідальності й засіб кількісної оцінки виконання цієї відповідальності у сферах та з підходами, які сягають далеко за межі простого мислення, притаманного постатейному бюджету. Відповідальність, наприклад, не обмежується ідеями фіскальної єдності та дотримання стандартів обліку, а включає оцінку роботи, результативність та досягнення. При бюджетуванні результативності відповідальність включає нефіскальну роботу. Бюджет результативності складніше формувати, обробляти та аналізувати, ніж постатейний, але він надає значно більше інформації для обговорення та ухвалення рішень.

Дана форма бюджетування вимагає додаткових систем обліку і звітування для цілей моніторингу та управління бюджетом. Існує тенденція до застосування в бюджеті результативності показників виходу, які легко піддаються кількісній оцінці, тому для бюджетування результативності необхідні великі обсяги статистичної роботи, що пов'язано з потребою проведення вимірювань та подальшого застосування одержаних оцінок.

Бюджетування результативності переважно озирається назад, тобто на те, що було зроблено, а не дивиться вперед, порівнюючи це з минулим. Як наслідок, цей тип бюджетування не дуже підходить для планування організаційної діяльності, хіба що на найближчий фіскальний період. Бюджетування результативності дозволяє здійснювати лише оцінку ефективності. Крім того, цей метод дає мало інформації поза тією, що отримується завдяки увазі, яку він приділяє питанням функціональної ефективності. Наприклад: "Що означає достатньо у кількісному розумінні? Що є адекватним?"

3. Складання бюджету з нуля.

Складання бюджету з нуля (СБН) не нехтує тим, що відбулося в бюджетуванні за останні п'ятдесят років. Воно намагається забезпечити реалістичнішу основу для ухвалення рішень про розподіл ресурсів. Складання бюджету з нуля особливо популярне на місцях, оскільки воно забезпечує більшою інформацією і одночасно надає тим, хто приймає рішення, можливість більш поінформованого вибору рішень з-поміж конкуруючих потреб у ресурсах. СБН наголошує на зв'язках між спожитими факторами, обсягами робіт і виходом з погляду ефективності та впливів. СБН вимагає від тих, хто приймає рішення, зробити вибір з-поміж конкуруючих ресурсних стратегій для досягнення результатів на основі відносного рейтингу цих стратегій правління. Це дозволяє тим, хто приймає рішення, виключити або зменшити низькопріоритетні програми чи напрямки діяльності, і високопріоритетні програми можуть одержати більше фінансування шляхом перерозподілу ресурсів.

СБН вимагає активної участі керівників у формуванні та розгляді бюджету, що забезпечується нормальною практикою, за якої кожен рівень управління має визначити рейтинг пакетів рішень. СБН через свої механізми, як правило, наголошує на стабілізації видатків.

Ряд досліджень із СБН свідчить про те, що цей метод досягає деяких цілей та забезпечує лише окремі переваги з тих, про які заявляють його прибічники.

4. Програмний бюджет.

Сучасне програмне бюджетування використовує все позитивне, що було вироблено в ході еволюції бюджетних концепцій, практик та технічних прийомів.

Програмне бюджетування робить акцент на програмах. Програми складаються із тісно взаємопов'язаних комплексів напрямків діяльності, спрямованих на досягнення мети або системи цілей, та відповідних завдань на багаторічний період. Програми часто структуруються в ієрархію, до якої належать *функції* (наприклад, людські ресурси), *програми* (наприклад, тимчасові послуги з метою одержання додаткових доходів) та *підпрограми* (наприклад, допомога дітям-утриманцям). У більш детально розроблених програмних структурах ієрархія може простягатися на детальніші рівні: до неї можуть входити ще *елементи* (наприклад, допомога дітям) та *піделементи* (наприклад, перегляд допомоги).

Програмна структуризація напрямків діяльності означає, що такі речі, як дані про видатки, пропозиції стосовно фінансування та відповідні вимоги, можна організувати у відносно невелику кількість статей у будь-якому окремому бюджеті. Програмне бюджетування здійснює контроль за результатами програм.

Образно висловлюючись, керівник отримує програмні кошти для досягнення програмних цілей та виконання програмних завдань. У межах цього фінансування керівник програми може відносно вільно визначати, як досягти кінцевого результату у найбільш ефективний, якісний та економічний спосіб (тобто програмному бюджетуванню властива значно більша, порівняно з постатейним, свобода управлінських дій). При програмному бюджетуванні показники спожитих факторів, обсягів робіт, виходу, ефективності та результативності використовуються з метою управління результативністю, моніторингу та контролю. В результаті, програмне бюджетування, як правило, забезпечує повнішу оцінку програм у межах організацій та поза ними.

Програмне бюджетування створює основу для застосування аналітичних методів, таких як аналіз альтернатив з погляду витрат та результатів, і визначення відносного акценту на різних програмах.

При застосуванні програмного бюджетування легше оцінити динаміку витрат та інші тенденції, що впливають на програми, оскільки воно робить наголос на багаторічній перспективі. В основі програмного бюджетування зазвичай лежить встановлення пріоритетів цілей та завдань, що дозволяє забезпечити досягнення найважливіших цілей при наявних або очікуваних ресурсах. Таким чином, у програмному бюджетуванні програмні та фінансові плани фактично пов'язані між собою у такий спосіб, який неможливо забезпечити при інших видах процесу бюджетування.

При програмному бюджетуванні, як правило, керівники програми задіяні в підготовці бюджету більше, ніж при формуванні постатейного бюджету чи бюджету результативності.

Зосереджуючи увагу на програмах, що здійснюються різними організаціями або розпорядниками коштів, програмне бюджетування може зменшити повноваження керівництва, бо повноваження на зрізах виходять на макрорівень. Якщо повноваження не закріплені в явний спосіб, наприклад, у розрізі функцій чи розпорядників коштів, то підзвітність може бути недостатньою. Коли

при бюджетуванні застосовується лише програмний метод, то деякі важливі факти можуть залишитися поза увагою. Наприклад, фактори, що ведуть до зростання витрат та ступеня свободи управлінських дій. В окремих випадках програмне бюджетування не мало успіху через те, що воно запроваджувалося одразу, без апробації чи адаптації до місцевих умов, зокрема, щодо наявності навичок у персоналу, технічної допомоги або інформаційних систем.

Основний аргумент на користь програмного бюджетування полягає в тому, що наявність якіснішої інформації більшого обсягу веде до ухвалення краще інформованих рішень. Програмне бюджетування забезпечує значний вигравш в інформації для ухвалення рішень.

Порівняльний аналіз різних методів складання бюджету висвітлює позитивні якості цих методів. Постатейний бюджет забезпечує те, щоб гроші йшли саме на ті статті витрат, які були заплановані особами, що приймають рішення. Бюджет результативності дозволяє організувати розподіл коштів для одержання бажаних результатів. Програмний бюджет надає керівникам та виконавцям бюджету корисну для планування інформацію, яку можна також використати, щоб прийняти рішення з-поміж конкуруючих потреб, коли постає питання: "Скільки чого". СБН створює контекст для визначення "реальних потреб" та протиставлення їх "прирісним" потребам за умови, що ті, хто ним користуються, дадуть відповіді на запитання: "Чому? Скільки? Для чого? Наскільки це важливо?"

Однак головним наслідком застосування різних бюджетних форматів є різниця в запитаннях, які виникають у ході спричинених ними обговорень. Крім того, відмінності у форматі дозволяють під різними кутами зору поглянути на процеси бюджетування та на відповідні засоби для вирішення питань, що постають у зв'язку з цими процесами.

3. Методологія управління проектами в задачі управління державними фінансами

Основною діяльністю Міністерства фінансів України є забезпечення формування державного бюджету та його виконання. При цьому застосовується програмно-цільовий метод у відповідності з Концепцією застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.09.2002 [2].

Програмно-цільове управління державними фінансами є методом, який пов'язує державні витрати з одержанням значимих результатів для суспільства.

Метою запровадження програмно-цільового методу у бюджетному процесі є встановлення безпосереднього зв'язку між виділенням бюджетних коштів та результатами їх використання.

У процесі формування бюджету за програмно-цільовим методом виконання складається із двох основних компонентів: фінансового та програмного.

Основою програмно-цільового методу є бюджетна програма – систематизований перелік заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети і завдань, виконання яких пропонує та здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій.

При програмно-цільовому методі формування бюджету процес моніторингу та контролю зосереджується на цілях програми, її завданнях та показниках виконання.

Ціль бюджетної програми – це загальне визначення результатів, яких має досягти установа внаслідок реалізації зазначеної програми. Ціль програми повинна узгоджуватись із головною метою діяльності установи.

Завдання бюджетної програми – це конкретні напрямки та заходи, які будуть здійснені протягом певного періоду часу та які можна оцінити і виміряти. Завдання повинні забезпечувати досягнення цілей і передбачати конкретні дії.

Показники виконання (результативності) програми – це статистичний індикатор, який містить інформацію про результати виконання програм. Показники виконання програм пропонуються самими бюджетними установами – виконавцями програм та підпрограм у процесі їх формування.

Моніторинг здійснювати більш важко, оскільки необхідно не тільки відслідковувати, чи було витрачено кошти і на які цілі, а й необхідно контролювати, чи виконані певні завдання (і за які кошти), чи досягнуті показники результативності.

Неефективність впровадження програмно-цільового методу управління бюджетом в Україні пов'язана насамперед з:

1. Недосконалістю планування бюджетних програм головними розпорядниками коштів.

Розробка бюджету за програмно-цільовим методом завжди починається із визначення головної мети діяльності та структури розпорядника коштів.

Головна мета діяльності бюджетної установи – це стисле визначення основних функцій бюджетної установи та напрямків її діяльності у майбутньому. Фактично для ефективної реалізації програмно-цільового методу необхідно запровадження в органах державної влади стратегічного планування. На жаль, на даний час дуже мало міністерств впровадили у себе стратегічне планування (відповідно до Програми розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки, затвердженої Постановою КМ України від 8 червня 2004 р. N 746, стратегічне планування діяльності державних органів та їх апарату планується запровадити, починаючи з 2007 року). При цьому ефективність такого впровадження не дуже висока, оскільки на даний час немає розуміння зв'язку між стратегічним плануванням, фінансуванням та бюджетними програмами.

Іншою проблемою є визначення показників результативності програми. Майже жодна програма не має таких показників.

Необхідно зазначити, що у такому стані справ винні не тільки головні розпорядники коштів. На даний час майже відсутні документи про порядок формування програм. Існують тільки документи, які регламентують порядок формування та виконання галузевих проектів та програм інформатизації (Постанова КМ України від 18.12.01 № 1702), регіональних проектів та програм інформатизації (Постанова КМ України від 12.04.00 № 644), а також порядок підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями (Постанова КМ України від 10.10.01 № 1317). Але єдиного порядку та єдиних вимог все ж таки немає.

Все це вимагає створення чіткого порядку підготовки бюджетних програм, визначення повного переліку та форматів документів, які повинні бути розроблені, а також навчання головних розпорядників коштів основам підготовки бюджетних програм.

2. Відсутністю механізму відбору програм для фінансування.

На даний час дуже гостро стоїть проблема відбору програм для фінансування.

Фактично на даний час такий відбір взагалі не проводиться. Навіть якщо механізм відбору існує, то він є вкрай непрозорим, що завжди буде викликати всілякі нарікання як з боку головних розпорядників коштів, так і з боку народних депутатів та громадськості. На даний час в умовах обмеженості коштів найчастіше проводиться не відбір програм для фінансування, а зменшення обсягу фінансування програм. Це негативно впливає як на виконання самих програм, так і на стан виконання бюджету.

Необхідно перейти від фінансування усіх програм зі зменшенням коштів до фінансування в повному обсязі обмеженої кількості програм. При цьому повинен проводитись детальний аналіз програми до прийняття рішення про її фінансування. Крім того, повинен бути визначений перелік програм, які будуть профінансовані у наступному році, і перелік програм, які будуть очікувати фінансування у випадку виникнення профіциту.

У процесі відбору бюджетних програм значну роль повинно відігравати Міністерство економіки, оскільки саме це міністерство виконує та координує роботи з прогнозування економічного і соціального розвитку та підготовки програм економічного і соціального розвитку.

Але це вимагає як розробки дієвого та прозорого механізму відбору програм, так і належної підготовки самих програм та ефективного їх аналізу на початковому етапі.

3. Відсутністю механізму моніторингу виконання бюджетних програм з боку держави.

На даний час моніторингом виконання програм займаються самі головні розпорядники бюджетних коштів. Фактично будь-яке інше міністерство не володіє детальною інформацією по програмі (певна інформація існує тільки по проектах, що фінансуються за рахунок МФО).

Міністерство фінансів проводить тільки моніторинг використання коштів. При цьому більшість аналізу зводиться до „витрачено – не витрачено”. Оскільки інформація про детальні плани програм та про їх виконання відсутня, то зробити будь-який глибокий аналіз майже неможливо. Відсутній також аналіз ризиків як виконання робіт, так і використання коштів, відсутнє прогнозування наслідків невиконання програми.

Якщо взяти приклад Світового банку, який фінансує велику кількість проектів, то він володіє усією інформацією по проекту та управляє проектом, який фінансує. Але це потребує розробки механізму контролю за виконанням програм. На початковому етапі необхідно хоча б проводити моніторинг виконання робіт головними розпорядниками коштів з боку Держави без втручання до управління програмами.

Виділені недоліки застосування програмно-цільового підходу до управління державним бюджетом свідчать про необхідність удосконалення процесу впровадження даного підходу.

При управлінні бюджетними програмами міністерство виконує такі функції: фінансовий аналіз бюджетних програм, моніторинг виконання програм у розрізі фінансових ресурсів та строків, аналіз ризиків програм, оцінка ефективності програм на протязі їх життєвого циклу.

Оскільки бюджетні програми мають чітко визначені цілі, що відповідають стратегічним напрямкам розвитку держави, перелік конкретних заходів, строки виконання та виділені бюджетні кошти, вони мають всі характеристики проектів (згідно з методологією управління проектами).

Проект – це одноразова сукупність дій, направлених на досягнення конкретної мети в умовах обмежених ресурсів, строків, фінансування. Результат виконання проекту унікальний [3].

Програма – це сукупність проектів, виконання яких направлене на досягнення визначеної мети [3].

Отже, бюджетні програми в залежності від кількості заходів (робіт) можуть розглядатися як проекти чи програми.

Бюджетні програми містять у собі велику кількість проектів, спрямованих на досягнення єдиної мети. Наприклад, державна програма 2004 р. „Охорона здоров'я населення України” у своєму складі має багато напрямів. Кожний напрям програми – це окремий проект, який має мету, визначені строки, бюджет, ресурси виконання, розподілені по окремих роботах. Один з таких проектів має назву „Надання консультативної, лікувальної, реабілітаційної допомоги загальнодержавними закладами охорони здоров'я та заходи по реалізації загальнодержавних функцій у сфері охорони здоров'я”, який, у свою чергу, складається з підпроектів: „Поліпшення діагностики та медичного обслуговування хворих на онкологічні захворювання”, „Безкоштовне забезпечення інсулінами хворих на цукровий діабет”, та інші, всього 8 підпроектів. Дана програма має за мету поліпшення здоров'я нації, цій меті відповідають всі проекти та підпроекти програми.

Крім управління бюджетними програмами, Міністерство фінансів України виконує комплекси робіт, направлени на розвиток самої організації, і які також можуть бути описані у вигляді проектів з обмеженими строками виконання та ресурсами. Кожний такий проект має свою мету та унікальний результат. Проекти розвитку та модернізації самого міністерства можуть реалізовуватись у напрямках:

- організаційний розвиток;
- проекти в галузі впровадження інформаційних технологій;
- розвиток інфраструктури;
- проекти у сфері розвитку методологій.

Таким чином, у діяльності Міністерства фінансів України може бути застосована методологія управління проектами як методи та засоби ефективного управління процесами формування бюджету та контролю його виконання, а також управління внутрішніми проектами розвитку та модернізації міністерства.

Використання методології управління проектами в бюджетному процесі, в комплексі із програмно-цільовим методом управління державними фінансами, дозволить ефективно управляти бюджетними програмами в таких розрізах [4]:

- управляти змістом проектів і програм (заходами, окремими роботами);
- управляти часом виконання проектів і програм;
- управляти вартістю проектів та програм;
- управляти інтеграцією (координацією) в проектах і програмах;
- управляти якістю проектів і програм;
- управляти ресурсами проектів і програм;
- управляти інформаційними зв'язками в проектах і програмах;
- управляти ризиками проектів і програм;

- управляти змінами в проектах і програмах;
- управляти закупівлями в проектах і програмах.

Слід наголосити, що з 2004 року було затверджено Концепцію діяльності Інформаційно-аналітичного (ситуаційного) центру при Міністерстві фінансів України, метою створення якого було забезпечення керівництва та структурних підрозділів міністерства аналітичними, інформаційними, звітними та іншими матеріалами, необхідними для прийняття рішень і використання сучасних креативних технологій ситуаційного аналізу, а також підготовки та прийняття рішень щодо розв'язання проблем формування й супроводження бюджету України, управління фінансами та боргом.

Згідно із Концепцією місія Інформаційно-аналітичного центру полягала в організаційній, аналітичній та інформаційній підтримці підготовки та прийняття рішень міністерства, а також управлінні програмами та проектами розвитку міністерства.

Відповідно до задач Інформаційно-аналітичного центру було виділено функції та розроблено його організаційну структуру.

Водночас, на основі використання методології управління проектами в бюджетному процесі, в комплексі із програмно-цільовим методом управління державними фінансами, було розроблено моделі інтегрованих процесів управління державними фінансами у вигляді проектів: „Фінансування поточного року” та „Підготовка бюджету наступного року”.

Наслідком застосування такого підходу стало виявлення певних переваг, які надають можливість значно підвищити ефективність програмно-цільового методу управління бюджетом країни.

4. Висновки

Для вирішення задачі управління бюджетними програмами може бути застосована методологія управління проектами, яка дозволить виконувати планування бюджетних програм, реалізовувати контроль за їх виконанням, здійснювати аналіз ризиків програм та оцінювати їх якість.

Створення Інформаційно-аналітичного центру забезпечить вирішення більшості основних задач системи управління державними фінансами на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Застосування методології управління проектами в діяльності Міністерства фінансів дозволить планувати ресурси на роботи проектів та програм, прогнозувати вартість проектів, перерозподіляти ресурси оптимальним чином між роботами різних проектів, контролювати виконання робіт згідно з планом, мінімізувати ризики проектів та досягати необхідної якості результату проекту.

Практичне застосування методів та засобів управління проектами в діяльності Міністерства фінансів України потребує розробки нової структурної одиниці в його організаційній структурі, яка буде займатись розробкою проектної документації по проектах розвитку, впровадженням методів управління проектами, виконувати моніторинг виконання бюджетних програм та внутрішніх проектів, здійснювати навчання працівників міністерства основам методології управління проектами та сучасним програмним засобам професійного управління проектами.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Зоді Річард Ю. та ін. Бюджетування результативності (Бюджетний процес та результативність використання бюджетних коштів) / Річард Ю. Зоді, Скот Лоуренс, Дональд П. Лейсі. – Інститут державного управління, Політехнічний інститут і Університет штату Вірджинія, 1987. – Р. 147.
2. Керівництво з питань проектного менеджменту: Пер. з англ. / Під ред. С.Д. Бушуєва. – 2-е вид., перероб. – К.: Видавничий дім “Деловая Украина”, 2000. – 198 с.
3. Шапиро В.Д. Управление проектами. – СПб.: Два-три, 1993. – 443 с.
4. Морозов А.А. Ситуационные центры – основа управления организационными системами большой размерности // Математические машины и системы. – 1997. – № 2. – С. 7 – 10.
5. Створення інтелектуальних інформаційних технологій, моделей та мовних засобів для системи підтримки прийняття рішень // ІПММС НАНУ: Звіт про НДР, 2006. – 330 с.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2008