

УДК 658.501.338.24

## **РЕАЛІЗАЦІЯ НОВОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

**О.В. Редкін<sup>\*</sup>, кандидат технічних наук. Д.М. Толкачов.****Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка**

\*RedkinAleksandrV@i.ua

© Редкін О.В., 2016.

© Толкачов Д.М., 2016.

*Стаття отримана редакцією 01.06.2016 р.*

**Вступ.** Незадовільний характер розвитку національного господарства потребує організації нового механізму проведення якісних змін і забезпечення прогресу в економіці та інших сферах суспільного життя. Аналіз досвіду передових країн і компаній світу показує, що їх успіх ґрунтується на інноваційній моделі сталого розвитку, яка реалізується на основі стратегічних планів та цільових програм [1]. Процеси підписання і прагнення швидкого виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС) засвідчили, що все суспільство рішуче налаштовано перейти на світові стандарти життя, господарювання і ведення бізнесу. У цих умовах актуальним стає завдання ефективного формування й використання нового механізму стратегічного і проектного управління інноваційним та соціально-економічним розвитком держави й у першу чергу її реального секторі економіки.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Вивченню проблем модернізації виробничо-господарських систем та різних сфер економічної діяльності, розробленню теоретичних основ і практичних заходів щодо управління інноваційними процесами та розвитком високотехнологічного виробництва присвячені роботи вітчизняних і закордонних учених, таких як С.В. Валдайцев, З.С. Варналій, В.М. Ге-єць, Н.П. Гончарова, Н.Д. Еквілайн, П.Н. Завлін, С.М. Ілляшенко, Б.Е. Кваснюк, А.А. Мазаракі, В.І. Соловійов, В.Д. Стівенсон, Л.І. Федулова, Й.А. Шумпетер, Р.Ф. Якобс та ін. Особливості загальної теорії й практики управління проектами наведені в працях Г.О. Бардиша, С.Д. Бушуєва, Ю.Н. Забродіна, А. Зелля, Н.І. Ільїна, Х. Керцнера, І.І. Мазура, В.О. Онищенко, Д.Н. Пінто, М.Л. Разу, О.М. Саруханова, В.Д. Шапіро та ін.

Об'єктивне розуміння кризових явищ та економічних проблем держави (особливо у 2014–2015 роках, коли загальне падіння ВВП досягло 20%, а інфляція перевищила 50% [2]) обумовило потребу пошуку ефективних шляхів реформування вітчизняного господарства за рахунок його переходу на інноваційну модель розвитку, а також побудову сучасного механізму для успішного втілення цієї моделі. З точки зору авторів статті, відповіді на ці виклики можна знайти в проектах національної стратегії розвитку держави, таких як «Україна – 2015. Національна стратегія розвитку» [3], «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» [4] та ін. Але вони не були закріплені на законодавчому рівні, як і не було чітко визначено організаційно-економічного та управлінського механізму їх реалізації в пріоритетних галузях національного господарства, регіонах й територіях, програмах і проектах. Тільки в 2014 році Верховна Рада затвердила Угоду про асоціацію України та ЄС. Цей документ став першим концептуальним загальнонаціональним (і міжнародним) планом дій, на основі якого почався якісний перехід суспільства на світові стандарти життєдіяльності та розвитку. Слід зазначити, що для практичної реалізації цей план має бути ще багатократно деталізований, доопрацьований та узгоджений за участі всіх верст населення, а потім доведений до кожної галузі економіки, регіону, території, бізнесу, щоб на основі затверджених стратегій, програм, планів і проектів утілити їх у життя, чітко уявляючи цілі, завдання та результати майбутніх перетворень і механізми досягнення запланованих показників.

Виходячи з результатів проведеного аналізу наукових досліджень і публікацій, а також стану вітчизняної економіки й світового досвіду її сучасного розвитку, можна визначити, що для успішного

реформування та інноваційного прогресу національного господарства, серед іншого, необхідне суттєве оновлення системи стратегічного планування й проектного управління інноваційним і соціально-економічним розвитком держави, її реального сектора економіки та в першу чергу найбільш перспективних галузей високотехнологічного виробництва наукоємної й конкурентоспроможної продукції з високим рівнем доданої вартості.

**Головною метою статті** є висвітлення результатів теоретичного дослідження та розроблених практичних інструментів щодо побудови й організації ефективного функціонування комплексного механізму стратегічного й проектного управління інноваційним розвитком національного господарства та його високотехнологічних науково-виробничих систем (ВНВС).

**Основний матеріал і результати.** Ураховуючи успішний досвід, сучасні підходи до планування та реалізації стратегічних планів і програм розвитку передових країн й компаній світу [4–6], можна зробити висновок, що ключовими кроками організації якісної системи стратегічного, мультипроєктного і проектного управління прогресом вітчизняного господарства мають стати:

1) формування Національної концепції соціально-економічного та інноваційного розвитку держави, котра, серед іншого, враховувала не тільки положення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а й реальний стан і можливості відновлення всіх елементів економіки та суспільного життя;

2) розроблення, законодавче затвердження й якісне виконання Національної стратегії і Програми соціально-економічного та інноваційного розвитку держави шляхом:

а) вибору базових принципів, підходів, процедур та інструментів формування Стратегії на основі стратегічного аналізу інноваційного розвитку національної економіки, інших сфер суспільного життя порівняно зі світовими тенденціями за останні десятиліття (кінець ХХ – початок ХХІ ст.). Пріоритет мають отримати питання організації дієвого механізму створення найсучасніших наукоємних типів продукції, високих технологій та передових систем виробництва, котрі синергетично спроможні успішно реалізувати «під ключ» повний інноваційний цикл: потреби споживачів і суспільства – створення новацій та інновацій – підготовка, освоєння, виробництво та реалізація потрібної інноваційної продукції – максимальне задоволення потреб споживачів, у тому числі за рахунок надання фірмового довічного сервісу. При цьому до кінцевих результатів має бути віднесено динамічний перехід до нових циклів, забезпечення конкурентоспроможності продукції та її виробників, зростання добробуту населення. Проведені дослідження показали, що таким механізмом можуть стати ВНВС, котрі інтегрують і постійно втілюють найкращий світовий та вітчизняний досвід, останні досягнення науки й техніки, включаючи інжиніринг, реінжиніринг, девелопмент, стратегічний, мультипроєктний і проектний менеджмент;

б) визначення головної мети, основних цілей, завдань і ключових заходів щодо формування та реалізації Стратегії розвитку держави (її змісту), основних (передових) галузей економіки й соціальної сфери, в яких у першу чергу мають бути втілені пріоритетні програми, реформи та інші перетворення. При цьому соціальний захист і розвиток кожної людини завжди має бути головним пріоритетом;

в) деталізації Стратегії в конкретних загальнонаціональних, галузевих, регіональних та інших програмах (у тому числі із залученням іноземних інвесторів та виконавців робіт). Ключовими механізмами дієвої та якісної реалізації цього кроку мають стати відповідні плани виконання наступних дій та заходів, у яких визначені способи, напрями та етапи досягнення запланованих цілей;

г) актуалізації цілей, цільових індикаторів і стратегічних завдань довгострокової інноваційної політики в основних галузях економіки та соціальної сфери;

д) визначення завдань і пріоритетів інтегрованого розвитку національної інноваційної системи (НІС) та високотехнологічного виробництва (у складі програм організації, функціонування і прогресу ВНВС), інноваційного бізнесу й освіти, регіонів і територій, зовнішньоекономічної діяльності та міжнародного співробітництва, включаючи питання щодо залучення та раціонального використання передових інновацій, різних інвестицій та інших потрібних ресурсів;

е) установа параметрів стратегічно-просторового, інноваційного, високотехнологічного, організаційного та фінансово-економічного розвитку, підтримки державою інноваційних процесів в Україні;

ж) формування конкретних механізмів (процедур й інструментів) реалізації стратегій, включаючи стандарти мультипроєктного та проектного менеджменту;

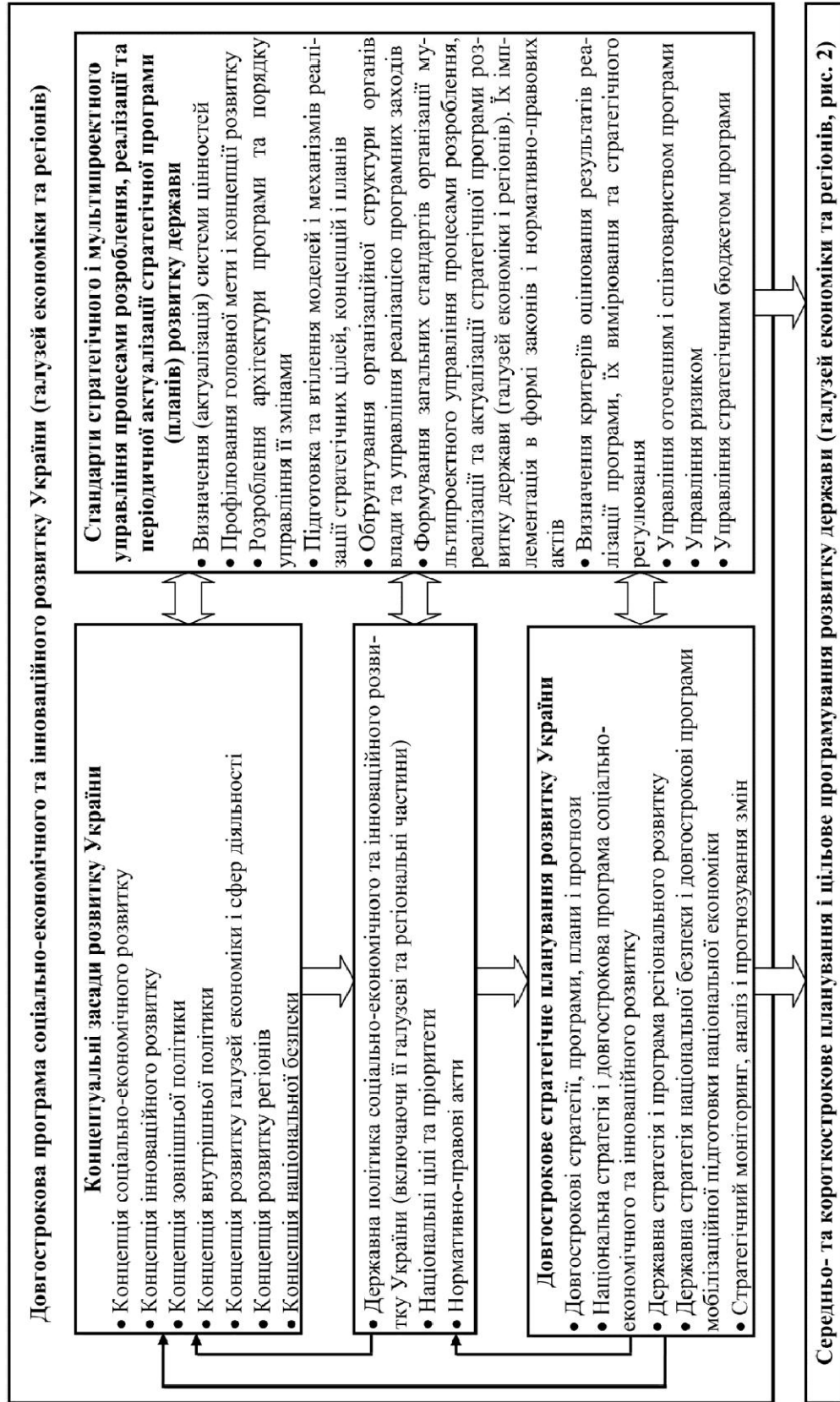


Рис. 1. Стратегічне та мультипроектне управління довгостроковими програмами і планами соціально-економічного та інноваційного розвитку України

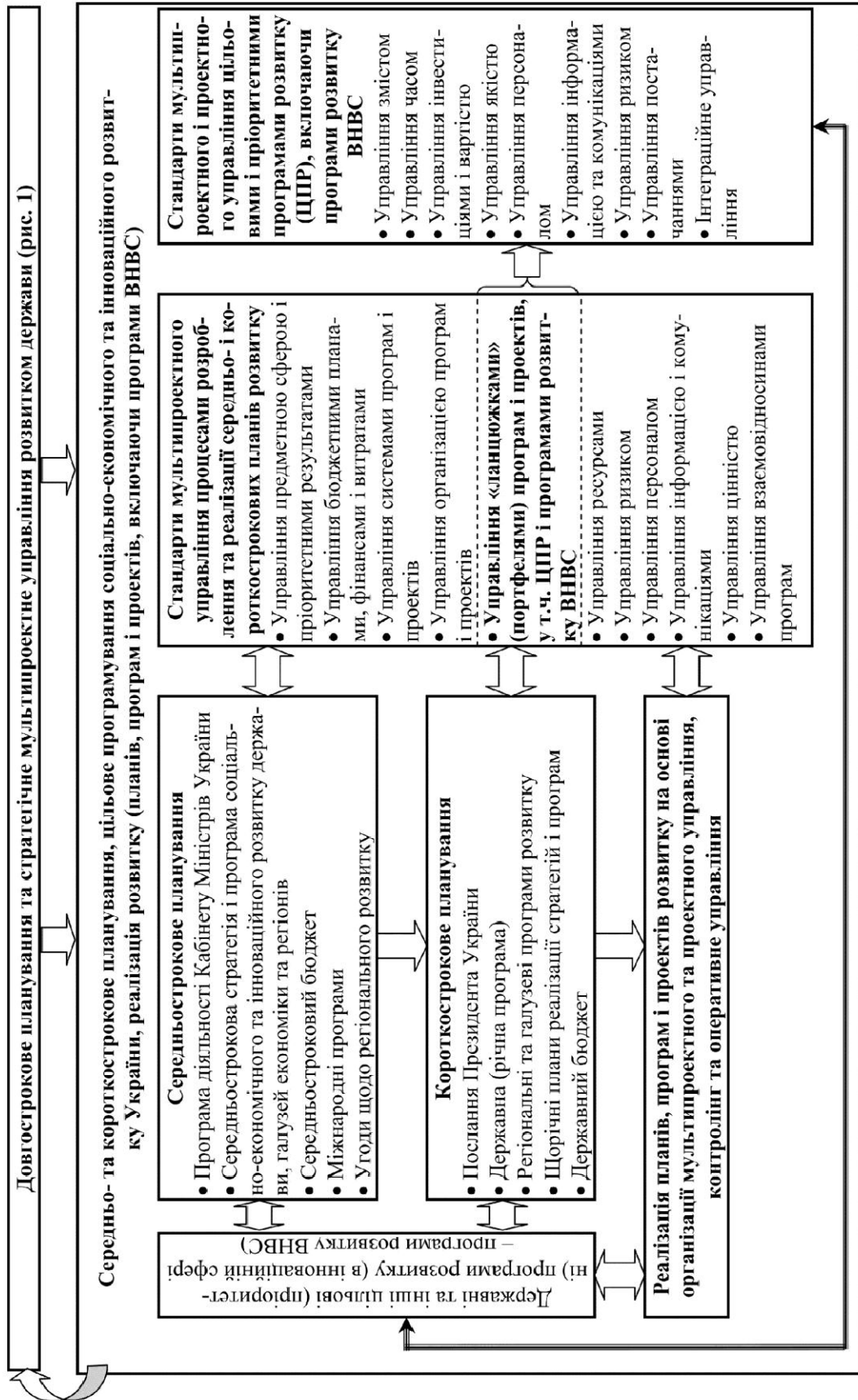


Рис. 2. Мультипроектне та проєктне управління середньостроковими планами і цільовими програмами розвитку України (бі галузей економіки, сфер діяльності, регіонів, ВНВС)

з) розроблення та виконання «під ключ» конкретних планів, програм і проектів розвитку різних сфер національного господарства та бізнесу насамперед щодо формування і прогресу ВНВС.

Технологія стратегічного, мультипроєктного та проєктного управління щодо реалізації запропонованих кроків на основі Національної стратегії розвитку України зображена на рис. 1 і 2. Наведена схема дозволяє сформулювати нову концептуальну модель і механізм організації інтегрованої системи стратегічного планування, мультипроєктного та проєктного управління в процесах розроблення й втілення Національної стратегії, планів і програм соціально-економічного та інноваційного розвитку України. Ця модель (і механізм) ґрунтуються на принципі гармонійного прогресу всіх систем і процесів у державі (щодо регіонів, галузей господарювання, видів економічної діяльності та суспільного життя). Тобто синхронно з формуванням Національної концепції, Стратегії і Програми соціально-економічного та інноваційного розвитку, центральні й регіональні органи влади (включаючи органи місцевого самоврядування) мають розробити відповідні й узгоджені між собою галузеві та регіональні концепції, стратегії й програми розвитку. Вони повинні бути затверджені до виконання як єдиний загальнодержавний комплексний документ – Програма розвитку України. При їх реалізації процес модернізації та руху держави до ЄС (тобто світових стандартів господарювання й життя) розглядається як інтегроване виконання мегапроєкту, в якому інноваційний і високотехнологічний розвиток є джерелом економічного зростання, забезпечення конкурентоспроможності та соціального прогресу, характерного для постіндустріального суспільства.

Пріоритетом організаційно-методологічного оновлення системи управління інноваційним та економічним прогресом національного господарства є якісне зростання ефективності управлінських процесів, у тому числі за рахунок використання сучасних процедур та інструментів стратегічного планування й програмно-цілевих методів реалізації розвитку економіки. Це досягається шляхом імплементації в діяльність органів виконавчої влади більш досконалих стандартів управління, котрі стосуються:

а) забезпечення інтеграції управлінської діяльності в циклічному процесі виконання базових функцій менеджменту: ініціація – планування – впровадження – створення результатів – інтеграція в наступний цикл розвитку. Цей процес має бути скоординований не тільки в просторі й часі, а й в організації взаємодії різних рівнів і підсистем керівництва соціально-економічними реформами й інноваційним прогресом (на рівні держави – центральних органів законодавчої та виконавчої влади; на галузевому та регіональному рівнях; інших рівнях);

б) модернізації процесів функціонального управління змістом і результатами, часом, інвестиціями, вартістю, якістю, персоналом й учасниками, інформацією та комунікаціями, змінами в об'єкті управління.

Усі перелічені процеси щодо розвитку України та її системи господарювання мають бути організаційно інтегровані й скоординовані шляхом модернізації структури й функцій управління на різних рівнях його керівництва. Оптимізація управлінського персоналу повинна проводитися за рахунок підвищення його професійних знань та продуктивних дій щодо реалізації «під ключ» відповідних планів, програм і проєктних заходів на основі освоєння та застосування світових стандартів стратегічного, мультипроєктного та проєктного управління. Для цього в структурі вже існуючих координаційних рад, які діють при Адміністрації Президента України, Кабінеті Міністрів України та серед комітетів Верховної Ради України, а також у департаментах, управліннях і службах центральних, регіональних і місцевих органів влади, які беруть участь в управлінні економікою та розвитком держави (галузей господарювання, регіонів і територій), потрібно створити відповідні підрозділи, котрі будуть відповідати й координувати процеси та результати розроблення і реалізації відповідних стратегій, програм і проєктів на основі єдиної сучасної методології стратегічного, мультипроєктного та проєктного менеджменту. Адміністративно-управлінський персонал цих новостворених органів координаційного управління має не тільки сам професійно використовувати нові форми керівництва розвитком, а й забезпечити організацію необхідних навчальних центрів та розроблення програм підготовки професійних проєктних менеджерів для різних організацій – виконавців цільових програм і проєктів, які є аналогічними американським системам (моделям) зрілості в управлінні персоналом й проєктами (так звані моделі PMMM і PCMM).

Формування сучасного механізму інноваційного розвитку в Україні потребує побудови нового для держави типу організаційно-економічних структур, якими сьогодні є ВНВС. Вони здатні виконувати "під ключ" повний інноваційний цикл створення новітньої продукції, технологій і систем виробництва, а також забезпечувати промисловий випуск і реалізацію цієї конкурентоспроможної продукції. За своєю сутністю ВНВС – це програмно-орієнтована гнучка організаційна структура, яка гармонійно інтегрує (в інноваційній програмі або проекті) та синергетично посилює всі переваги окремих елементів інноваційної системи і сучасного високотехнологічного (промислового) виробництва, а також спрямовує їх на плідну співпрацю для створення єдиного (для всіх) унікального результату – інноваційної продукції з високим рівнем доданої вартості. Найбільш успішними прикладами існуючих ВНВС слугують як окремі індустріально- і технологічно розвинуті країни (Японія, Сінгапур, Німеччина, США), так і провідні інноваційно-високотехнологічні транснаціональні компанії (ТНК): «Соні», «Тойота», «БМВ», «Боїнг», «Аеробас» та ін. Крім того, ВНВС може (в різних комбінаціях) охоплювати: інноваційні кластерні та науково-виробничі корпоративні системи, науково-технічні та фінансово-промислові альянси, консорціуми, СП, технополіси і технопарки, венчурний бізнес, потужну академічну та університетську науку, державні та недержавні установи. ВНВС можуть утворювати так звані центри (території) інноваційно-економічного зростання, де реалізуються комплекси цільових програм.

На думку авторів, використання цільових програм розвитку ВНВС дозволить створити гнучкий механізм організації сталого розвитку України на основі стратегічного і проектного управління її інноваційним прогресом, тому що:

1) цільові програми є базовим інструментарієм реалізації стратегій та стратегічних (довго-, середньо-, короткострокових) планів розвитку держави, галузей господарювання й регіонів (рис. 1 і 2);

2) програмно-цільовий метод (в свою чергу) є різновидом проектного та мультипроектного управління, реалізація стандартів якого формує універсальну методологію і сучасний механізм забезпечення прогресу будь-якої (за складністю) організаційно-економічної системи на основі стратегічного плану (стратегії) її розвитку [4–6];

3) формування в Україні комплексу потужних ВНВС утворює дієвий механізм (і синергетичний ефект) переходу держави на інноваційну модель сталого розвитку та забезпечення її конкурентоспроможності.

Одним із ключових комплексних результатів проведених досліджень стало розроблення алгоритму й стандартизованих процедур проектування цільових програм розвитку ВНВС, що в кінцевому підсумку дозволило побудувати цілісний і дієвий механізм організації та інтеграції стратегічного, мультипроектного і проектного управління інноваційним розвитком національного господарства та його ВНВС. На рис. 3 наведено модель організації проектного управління в програмах розвитку й функціонування ВНВС.

У запропонованому механізмі (моделі) всі процеси управління умовно об'єднані в такі три групи:

- а) процедури та інструменти розроблення предметної частини програми;
- б) процедури та інструменти її фінансово-економічної частини;
- в) стандартизовані процеси проектного управління ходом реалізації програми та забезпечення її ефективності.

На основі аналізу найкращого світового і вітчизняного досвіду, існуючих стандартів стратегічного, мультипроектного й проектного менеджменту в процесі дослідження було визначено структуру та зміст основних процедур й інструментів управління процесами розроблення і реалізації «під ключ» програм розвитку та функціонування ВНВС, які наведено в табл. 1. За своєю сутністю вони інтегрують загально визнані у світі стандарти проектного менеджменту [5] з окремими спеціальними процедурами організації й управління роботами предметної та фінансово-економічної частин програми (див. рис. 3 і табл. 1). Деталізація змісту розроблених спеціальних процедур управління роботами програми протягом усього її життєвого циклу та практичні рекомендації щодо порядку їх виконання наведено в роботах [7–10].

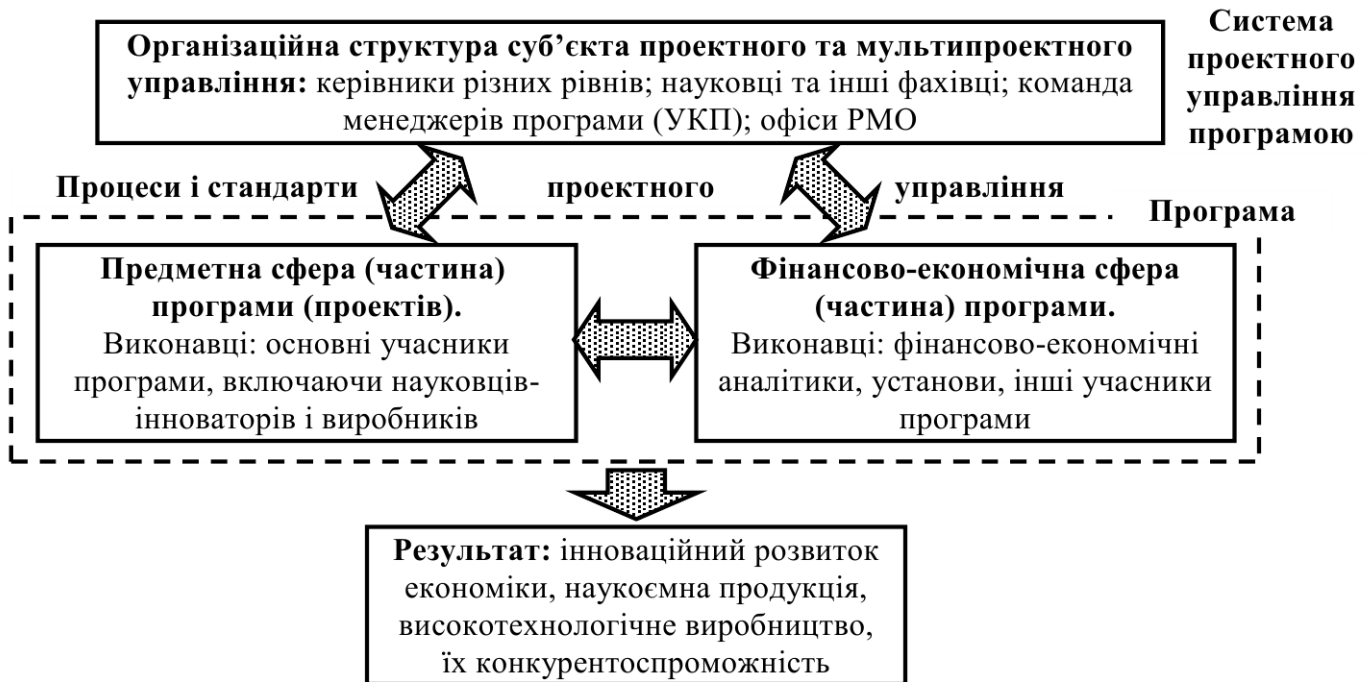


Рис. 3. Схема проектного та мультипроектного управління в програмах інноваційного розвитку ВНВС

Запропонований у табл. 1 механізм (алгоритм) і стандарти сучасного управління процесом розроблення та реалізації «під ключ» програм інноваційного розвитку ВНВС разом з іншими результатами цієї роботи забезпечують інтегроване стратегічне, мультипроектне й проектне управління інноваційним розвитком національного господарства та її елементів – ВНВС, тобто реалізують сучасну концепцію стратегічного програмно-цільового управління прогресом реального сектора економіки.

**Висновки та пропозиції.** Наведені в статті результати досліджень і комплексний механізм удосконалення системи організації та управління процесами стратегічного планування й програмно-цільового виконання інтегрованих заходів з інноваційного розвитку національного господарства та його ВНВС дозволяють:

1) забезпечити реалізацію за світовими стандартами інноваційного прогресу не тільки в реальному секторі економіки, а й в усій державі;

2) розширити сферу застосування запропонованих процедур та інструментів стратегічного, мультипроектного й проектного менеджменту на інші сфери суспільного життя, бізнесу та розвитку України;

3) інтегровано застосувати в процесах розвитку національного господарства найкращий світовий досвід, досягнення передової науки і техніки, сучасну теорію та практику управління інноваційним прогресом, що охоплює такі його різновиди:

- управління інноваційними програмами на основі ціннісного підходу;
- створення нових процесно-орієнтованих моделей на основі методу критичних ланцюжків і теорії обмежень;
- застосування в програмах ентропійних моделей управління ризиками;
- упровадження Інтернет-орієнтованих комп'ютерних технологій з управління проектами і програмами;
- застосування когнітивних моделей накопичення знань і навичок з управління проектами і програмами, створення їх генетичних моделей;
- використання моделей і методів управління креативним потенціалом управлінських програм команди в процесах реалізації її інноваційних проектів;

Таблиця 1

## Механізм реалізації та загальні стандарти проектного управління в цільових програмах розвитку та їх інноваційних проектах

Основні процеси і результати предметної сфери програми	Стандартизовані процеси управління програмою	Основні процеси і результати фінансово-економічної сфери програми
1	2	3
<p><b>I. Передінвестиційна (передпроектна) фаза формування концепції, дослідження та прийняття стратегічних рішень щодо програми розвитку</b></p> <p>I.1. Уточнення місії та інноваційної стратегії розвитку.  I.2. Формування місії, системи цілей і завдань майбутньої програми розвитку стосовно удосконалення ВНВС (або інших економічних систем), її продукції, сфери діяльності і бізнес-процесів.  I.3. Стратегічні передпроектні дослідження ідей і концепції програми, зовнішнього і внутрішнього середовища.  I.4. Визначення низки можливих варіантів розв'язання ключової ідеї та стратегічних цілей програми.  I.5. Формування загальних якісних і кількісних цільових параметрів програми.  I.6. Структуризація робіт програми на основі побудови «дерева цілей», «дерева завдань», «дерева рішень» і «дерева робіт».  I.7. Аналіз ризику і невизначеності.  I.8. Стратегічні проекти дослідження, ТЕО та бізнес-планування щодо визначення базових параметрів основного варіанту рішення програми.  I.9. Розгляд і прийняття стратегічного рішення щодо розроблення, планування та реалізації програми, її проектів, їх інвестиційного забезпечення.</p>	<p><b>I.1. Управлінські процеси ініціалізації програми:</b></p> <p>I.1.1. Розроблення статусу програми.  I.1.2. Розроблення попереднього опису змісту програми.  <b>I.2. Група процесів щодо планування заходів з управління програмою розвитку:</b></p> <p>I.2.1. Розроблення комплексного плану управління програмою.  I.2.2. Планування управління змістом.  I.2.3. Визначення змісту.  I.2.4. Створення ієрархічної структури робіт (ICP).  I.2.5. Визначення складу операцій (робіт і заходів).  I.2.6. Визначення взаємозв'язків операцій (робіт і заходів).  I.2.7. Опіновання ресурсів операцій.  I.2.8. Опіновання тривалості операцій (робіт і заходів).  I.2.9. Розроблення розкладу (календарного плану-графіку).</p>	<p>I.Ф.1. Формування задуму і складання резюме програми.  I.Ф.2. Ідентифікація інвестиційних можливостей.  I.Ф.2.1. Визначення інвестиційних можливостей.  I.Ф.2.2. Аналіз загальних можливостей (макропідхід).  I.Ф.2.3. Аналіз можливостей програми розвитку (мікропідхід).  I.Ф.2.4. Формування інвестиційного задуму та декларації про наміри.  I.Ф.3. Підготовка обґрунтування і концепції програми розвитку.  I.Ф.3.1. Попереднє техніко-економічне обґрунтування (ТЕО): визначення критеріїв та попередній аналіз альтернативних варіантів.  I.Ф.3.2. Розроблення попереднього плану управління програмою.  I.Ф.3.3. Проведення допоміжних (функціональних) досліджень.  I.Ф.3.4. Попередня оцінка інвестиційної привабливості підприємства та його програми. Прийняття попереднього рішення щодо розвитку програми та підготовки завдання на здійснення докладного ТЕО програми.  I.Ф.3.5. Проведення докладного техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) програми, включаючи ТЕО будівельно-інвестиційної частини.  I.Ф.3.6. Складання бізнес-планів програми для залучення інвестора та інших потенціальних учасників.  I.Ф.4. Комплексне оцінювання привабливості та ефективності програми. Прийняття стратегічних рішень щодо початку реалізації програми та її інвестиційного забезпечення.  I.Ф.4.1. Незалежна експертиза ТЕО, бізнес-планів програми.  I.Ф.4.2. Розроблення, розгляд, погодження (і затвердження) оціночного плану супутніх (загальних) витрат інвестиційної сфери програми.  I.Ф.4.3. Розроблення, розгляд, погодження (та затвердження) інвестиційного меморандуму.  I.Ф.4.4. Погодження та затвердження: - статусу (концепції) програми; - попереднього опису і змісту програми.</p>



1	2	3
<p><b>II. Інвестиційна фаза розроблення</b></p> <p><b>II. (1). Підфаза основних досліджень</b></p> <p>II.(1).1. Створення (розширення) команди програми (УКП).                      II.(1).2. Планування заходів першої підфази програми.                      II.(1).3. Проведення науково-дослідницьких робіт.                      II.(1).4. Детальна розробка проєктної частини програми:                      II.(1).4.1. Проєктно-конструкторські роботи з розробки конструкцій інноваційного продукту та технологій його промислового виробництва.                      II.(1).4.2. Організація дослідного виробництва та експериментальних випробувань.                      II.(1).4.3. Проєктування технологічної та організаційної підготовки виробництва інноваційного продукту.                      II.(1).4.4. Будівельне проєктування (розроблення ПКД).                      II.(1).4.5. Розроблення проєктних рішень і планів з організації промислового освоєння інноваційної продукції, виробничих та інших потужностей – результатів інвестиційної фази програми.                      II.(1).4.6. Проєктування заходів із завершення активної частини програми і закриття контрактів.                      II.(1).5. Погодження, експертиза та затвердження проєктно-конструкторської та іншої інвестиційної документації.</p>	<p>1.2.10. Вартісне оцінювання (очікувані витрати).                      1.2.11. Розроблення бюджету (кошторису) витрат.                      1.2.12. Планування якості (формування якості програми і стандартів управління нею).                      1.2.13. Планування людських ресурсів.                      1.2.14. Планування комунікацій.                      1.2.15. Планування управління ризиками.                      1.2.16. Ідентифікація ризиків.                      1.2.17. Якісний аналіз ризиків.                      1.2.18. Кількісний аналіз ризиків.                      1.2.19. Планування щодо реагування на ризики.                      1.2.20. Планування закупівель і поставок (придбав).                      1.2.21. Планування контрактів і процесу контрактації.</p>	<p><b>та реалізації програми інноваційного розвитку</b></p> <p><b>проєктування і планування програми розвитку</b></p> <p>II.(1Ф).1. Фінансово-економічне планування проведення та забезпечення науково-дослідницьких і проєктно-планових робіт програми.                      II.(1Ф).2. Детальний проєктний аналіз основних операцій, заходів і робіт, умов реалізації програми:                      II.(1Ф).2.1. Технічний аналіз.                      II.(1Ф).2.2. Інституційний аналіз.                      II.(1Ф).2.3. Соціальний аналіз.                      II.(1Ф).2.4. Економічний аналіз.                      II.(1Ф).2.5. Комерційний (маркетинговий) аналіз, прогнозування тенденцій і трендів.                      II.(1Ф).2.6. Фінансовий аналіз можливостей реалізації програми.                      II.(1Ф).2.7. Економічний аналіз цінності та ефективності програми для держави, галузі, регіону і місцевої громади.                      II.(1Ф).2.8. Проміжне погодження та експертиза результатів детального проєктного аналізу і прийнятих проєктно-програмих рішень.                      II.(1Ф).3. Розроблення інвесторської кошторисної документації за основними напрямками реалізації програми.                      II.(1Ф).4. Комплексна державна експертиза проєктно-кошторисної та іншої інноваційно-інвесторської документації програми.</p>
<p><b>II. (2) Підфаза активної (інвестиційної) реалізації програми розвитку</b></p> <p>II.(2).1. Оперативно-тактичне доопрацювання планів реалізації програми розвитку.                      II.(2).2. Розвиток команди УКП для активної реалізації програми (створення нових підрозділів УКП для реалізації основних напрямів і етапів програми та її проєктів).                      II.(2).3. Вибір підрядників, виробників, консультантів і постачальників.                      II.(2).4. Проведення детальних маркетингових досліджень щодо питань реалізації програми.                      II.(2).5. Підготовка специфікацій і замовної документації.                      II.(2).6. Формування та висування пропозицій.                      II.(2).7. Обґрунтування ринкової ціни інноваційно-інвестиційних ресурсів і результатів реалізації програми.                      II.(2).8. Тендери та контрактація щодо робіт програми.</p>	<p><b>III.3. Управлінські процеси щодо виконання програми:</b></p> <p>III.3.1. Керівництво та управління реалізацією програми.                      III.3.2. Забезпечення якості.                      III.3.3. Набір (розширення) команди програми (УКП).                      III.3.4. Розвиток команди (УКП).                      III.3.5. Розповсюдження (просування) інформації.                      III.3.6. Запит інформації у продавців (постачальників).                      III.3.7. Вибір продавців.</p>	<p><b>II.(2Ф).1. Доопрацювання та розроблення детальних планів реалізації програми (фінансово-економічне обґрунтування і планування).</b>  <b>II.(2Ф).2. Аналіз й уточнення структури й обсягів капіталовкладень на операції (роботи і заходи) підфази активної реалізації програми.</b>  <b>II.(2Ф).3. Оцінювання (уточнення) поточних капіталовкладень програми.</b>  <b>II.(2Ф).4. Уточнення (розроблення) стратегії і тактики формування інвестиційних ресурсів програми та їх узгодження з фінансовою та інвестиційною стратегіями замовника та інших учасників програми.</b>  <b>II.(2Ф).5. Перевірка кошторисної документації.</b>  <b>II.(2Ф).6. Формування сукупного кошторису програми (та її проєктів) за різними статтями витрат.</b>  <b>II.(2Ф).7. Формування і використання бюджету й бюджетних планів щодо виконання активної підфази реалізації програми розвитку.</b></p>

1	2	3
<p>II.(2).9. Придбання землі або її довготривала оренда.                      II.(2).10. Будівництво, реконструкція та технічне переобладнання основних об'єктів ВНВС та ін. елементів програми:                      II.(2).10.1. Підготовка території та учасників будівництва.                      II.(2).10.2. Виконання будівельних і спеціальних робіт.                      II.(2).10.3. Постачання ресурсів для будівництва.                      II.(2).10.4. Постачання виробничого та іншого устаткування.                      II.(2).10.5. Монтаж устаткування.                      II.(2).10.6. Пусконаладжувальні роботи та випробування.                      II.(2).11. Контрактація та постачання МТР для організації основної діяльності ВНВС, включаючи освоєння випуску перших промислових партій нової продукції.                      II.(2).12. Набір, навчання (перенавчання) персоналу. Реалізація кадрової політики стосовно заходів програми, включаючи функціонування нового виробництва.                      II.(2).13. Організація діяльності інноваційної та виробничої інфраструктури, їх системи МГЗ.                      II.(2).14. Формування і запуск системи фірмового збуту та сервіс-обслуговування споживачів результатів програми.                      II.(2).15. Організація реклами та маркетингової діяльності з просування інноваційних результатів програми.                      II.(2).16. Закінчення інвестиційної фази програми розвитку.</p>	<p><b>II.4. Група процесів, моніторингу та управління щодо ефективної реалізації програми:</b>                      II.4.1. Моніторинг і управління роботами з реалізації програми.                      II.4.2. Управління змінами.                      II.4.3. Підтвердження змісту (завершених результатів програми).                      II.4.4 Управління змістом.                      II.4.5. Управління розкладом (календарним планом-графіком).                      II.4.6. Управління вартістю (бюджетом і кошторисом витрат).                      II.4.7. Процес контролю якості.                      II.4.8. Управління діяльністю команди програми (УКП).                      II.4.9. Звітність щодо виконання.                      II.4.10. Управління персоналом.                      II.4.11. Управління ризиками.                      II.4.12. Керівництво контрактами</p>	<p>II.(2Ф).7.1. Капітальний бюджет.                      II.(2Ф).7.2. Поточний бюджет.                      II.(2Ф).7.3. Бюджетні плани та плани фінансового забезпечення.                      II.(2Ф).8. Планування і здійснення бюджетного контролю витрат.                      II.(2Ф).9. Оперативне планування, узгодження, виконання і контроль інвестиційного забезпечення і ліквідності програми розвитку.                      II.(2Ф).10. Фінансово-економічна діяльність із запобігання ризиків.                      II.(2Ф).11. Організація та фінансово-економічне управління тендерною діяльністю та контракtingом:                      II.(2Ф).11.1. Фінансово-економічні заходи щодо підготовки, організації та проведення тендерних торгів.                      II.(2Ф).11.2. Фінансово-економічна діяльність із підготовки, укладання, виконання контрактів, договорів і угод.                      II.(2Ф).11.3. Фінансово-економічний супровід і контроль виконання договорів зобов'язань.                      II.(2Ф).12. Управління ефективністю фінансування та використання інвестиційних ресурсів:                      II.(2Ф).12.1. Організація та виконання фінансування програми, моніторинг і збір необхідної інформації.                      II.(2Ф).12.2. Контроль і вимірювання ефективності витрат і виконання програми.                      II.(2Ф).12.3. Оперативне управління ефективністю фінансування програми та використання інвестиційних ресурсів.</p>
<p>III.1. Проведення робочої і державної комісії із уведення нових (оновлених) елементів ВНВС в експлуатацію (здання завершених комплексів "під ключ").                      III.2. Організація поточної інноваційної, виробничо-господарської та комерційної діяльності при виведенні ВНВС на проектні показники програми.                      III.3. Подальше неперервне удосконалення та розвиток ВНВС, її бізнес-процесів та сфер діяльності.                      III.4. Дифузія інновацій та інноваційної продукції (на національних і закордонних ринках і сферах застосування).                      III.5. Оцінювання одержаних результатів і змін при реалізації програми розвитку.                      III.6. Реалізація наступних інноваційних проектів ВНВС.</p>	<p><b>III.5. Завершальні процеси управління закінченням реалізації активної частини програми (її проектів):</b>                      III.5.1. Закриття активної частини реалізації окремих етапів і проектів програми.                      III.5.2. Закриття контрактів з реалізації окремих етапів і проектів активної частини програми.</p>	<p>III.Ф.1. Організація науково-технічного приймання-здавання завершених етапів робіт і проектів (включаючи приймання робочою комісією закінчених будівництвом об'єктів).                      III.Ф.2. Проведення державних комісій із остаточного приймання в експлуатацію закінчених комплексів об'єктів ВНВС.                      III.Ф.3. Оформлення прав володіння на об'єкти нерухомості та державна реєстрація майнових прав володіння ними.                      III.Ф.4. Закриття контрактів.                      III.Ф.5. Оцінювання ефективності реалізації програми та її фактичних результатів.</p>

- управління програмами і проектами в турбулентному середовищі;
- програмне управління розвитком різних організаційних систем;• застосування процедур та інструментів проактивного проектного управління;
- інтеграція й гармонізація систем управління програмами і портфелями в системах корпоративного менеджменту;

4) створити й упровадити українську версію стандартів проектного управління на основі кращих світових зразків і вітчизняного досвіду.

Офіційне визнання на законодавчому рівні та формування національної нормативно-правової бази щодо широкого застосування передових світових і вітчизняних механізмів проектного управління в програми соціально-економічного та інноваційного розвитку України, її підсистем і суб'єктів господарювання – усе це має стати одним із пріоритетів діяльності органів законодавчої й виконавчої влади, різних верст суспільства і бізнесу.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Меняем МИР – Державне регулювання інноваційної діяльності: alexusgreatest [Електронний ресурс]. – alexusgreatest. live – journal. com.
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrstat.org.
3. Україна – 2015: Національна стратегія розвитку. – К.: ГПО «Український форум», 2008. – 72 с.
4. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів: Матеріали парламентських слухань у Верховній Раді України 17 червня 2009 року. – К.: Парламентське видавництво, 2009. – 630 с.
5. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК: 2004). – 3-е изд. // PMI, 2004. – 384 с.
6. Cleland Dirk. Project Management: Strategic Desing and Implementation / Dirk Cleland, Editor. – McGraw – Hill, Inc., New York, 2012. – 440 p.
7. Толкачов Д.М. Прогресивні організаційні форми ефективного розвитку і функціонування підприємств й інших унікальних систем у сучасних умовах України та їх адаптація до світових стандартів / Д. М. Толкачов // Вісник Одеської державної академії будівництва та архітектури. – 2010. – Вип. 37. – С. 357 – 371.
8. Толкачов Д.М. Забезпечення інноваційного розвитку і конкурентоспроможності підприємств / Д. М. Толкачов // Економіка і регіон. – 2010. – № 25-С2. – С. 148 – 156.
9. Толкачов Д.М. Особливості проектного управління і програмно-цільового підходу до інноваційно-технологічного розвитку України / Д. М. Толкачов // Економіка і регіон. – 2011. – № 30-С. – С. 249 – 255.
10. Редкін О.В. Світові стандарти управління інноваційним розвитком економіки України, промисловості та будівництва / О. В. Редкін, Д. М. Толкачов // Економіка і організація управління: збірник наукових праць Донецького національного університету. – Вінниця, 2015. – Вип. 1 (17) – 2 (18). – С. 215 – 223.

#### **REFERENCES:**

1. Menyaem MYR – Derzhavne rehulyuvannya innovatsiyanoi diyal'nosti: alexusgreatest [Elektronnyy resurs]. – alexusgreatest. live – journal. com.
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [Elektronnyy resurs]. – ukrstat.org.
3. Ukrayina – 2015: Natsional'na stratehiya rozvytku. – K.:HPO «Ukrayins'kyu forum», 2008. – 72 s.
4. Stratehiya innovatsiynoho rozvytku Ukrayiny na 2010-2020 roky v umovakh hlobalizatsiynykh vyklykiv: Materialy parlaments'kykh slukhan' u Verkhovniy Radi Ukrayiny 17 chervnya 2009 roku. – K.: Parlaments'ke vydavnytstvo, 2009. – 630 s.
5. Rukovodstvo k svodu znanyu po upravlenyyu proektamy (Rukovodstvo РМВоК: 2004). – 3-е yzd. // PMI, 2004. – 384 s.

6. Cleland Dirk. Project Management: Strategic Desing and Implementation / Dirk Cleland, Editor. – McGraw – Hill, Inc., New York, 2012. – 440 p.

7. Tolkachov D.M. Prohresyvni orhanizatsiyni formy efektyvnoho rozvytku i funkcionuvannya pidpryyemstv y inshykh unikal'nykh system u suchasnykh umovakh Ukrainy ta yikh adaptatsiya do svitovykh standartiv / D. M. Tolkachov // Visnyk Odes'koyi derzhavnoyi akademiyi budivnytstva ta arkhitektury. – 2010. – Vyp. 37. – S. 357 – 371.

8. Tolkachov D.M. Zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku i konkurentospromozh-nosti pidpryyemstv / D. M. Tolkachov // Ekonomika i rehion. – 2010. – № 25-S2. – S. 148 – 156.

9. Tolkachov D.M. Osoblyvosti proektnoho upravlinnya i prohramno-tsil'ovoho pidkhodu do innovatsiyno-tekhnologichnoho rozvytku Ukrainy / D. M. Tolkachov // Ekonomika i rehion. – 2011. – № 30-S. – S. 249 – 255.

10. Redkin O.V. Svitovi standarty upravlyannya innovatsiynym rozvytkom ekonomiky Ukrainy, promyslovosti ta budivnytstva / O. V. Redkin, D. M. Tolkachov // Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya: zbirnyk naukovykh prats' Donets'koho natsional'noho universytetu. – Vynnytsya, 2015. – Vyp. 1 (17). – 2 (18). – S. 215 – 223.

UDC 658.501.338.24

**Redkin Alexander Vasiliyovich**, candidate of technical sciences, associate professor. **Tolkachev Dmitry Nickolaevich**, PhD-student. Poltava national technical university Yuri Kondratyuk University. **Realization of new mechanism of strategic and project management innovative development of national economy.** In the article are presented results of technical researches and developed practical recommendations, which are needed for creation and organization of effective work of modern mechanism of strategic and project management innovative development of the Ukrainian economy and its hi-tech scientific-production systems (HSPS). For this purpose authors of the article offered to use a new algorithm, procedures and instruments of realization for «turnkey» national and other having a special purpose programs of development of Ukraine and it HSPS in the most perspective industries of the real sector of economy. In basis of algorithm is fixed acknowledged in the world model of synchronous development of the national innovative system and hi-tech production, by the key element of which HSPS are. After the destiny and maintenance these systems are new enough for Ukraine program-oriented organizational-economic structures. They are able to execute the complete innovative cycle of creation of the newest scientific products jointly with high technologies and systems of production, and also to provide its successful realization on the competitive markets of the whole world, including Europe, America and Asia. In addition, during research was developed and offered order of integration and management the national and special programs of development of economy and hi-tech scientific – production systems during all life cycle. This process is executed on the basis of general and special standards of strategic, multiproject and project management, which are examined in the article. These standards take into account the best experience of innovative and hi-tech progress in front-rank countries and companies which are the leaders of world economy, and also are adapted and intended for the use in the modern terms of Ukraine. They allow to realize the innovative model of development with the use of the newest achievements of science and technologies on the Ukrainian enterprises.

Wide use of the offered mechanism and standards of management the programs of social-economical and innovative development of Ukraine, its subsystems and managing subjects will promote the acceleration of processes of integration of national economy and all state in European Union.

**Keywords:** innovative development of national economy and its hi-tech scientific systems, standards of managing having a special purpose programs of development.

УДК 658.501.338.24

**Редкин Александр Васильевич**, кандидат технических наук, доцент. **Толкачёв Дмитрий Николаевич**, соискатель кафедры финансов и банковского дела. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Реализация нового механизма стратегического и проектного управления инновационным развитием национального хозяйства.** Представлены результаты исследований и практические рекомендации для построения и организации эффективной работы комплексного механизма стратегического и проектного управления инновационным развитием национальной экономики и её высокотехнологических научно-производственных систем (ВНПС). Предложено новый алгоритм, процедуры и инструменты планирования и реализации «под ключ» общенациональных и целевых программ развития Украины и её высокотехнологических научно-производственных систем в наиболее перспективных отраслях экономики. Определён порядок интеграции и стандарты стратегического, мультипроектного и проектного управления в целевых программах развития на основе использования в Украине наилучшего опыта передовых стран и компаний – лидеров мировой экономики, последних достижений науки и техники.

**Ключевые слова:** инновационное развитие национальной экономики и её высокотехнологических научно-производственных систем, стандарты управления целевыми программами развития.

УДК 658.501.338.24

**Редкін Олександр Васильович**, кандидат технічних наук, доцент. **Толкачов Дмитро Миколайович**, здобувач кафедри фінансів і банківської справи. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Реалізація нового механізму стратегічного та проектного управління інноваційним розвитком національного господарства.** Наведено результати теоретичного дослідження й практичні рекомендації щодо побудови та організації функціонування комплексного механізму стратегічного, мультипроектного і проектного управління інноваційним розвитком національного господарства та його високотехнологічних науково-виробничих систем (ВНВС). Запропоновано алгоритм, процедури та інструменти розроблення та реалізації «під ключ» Національної та цільових програм розвитку вітчизняного господарства та його високотехнологічних науково-виробничих систем у найбільш перспективних галузях економіки. Визначено перелік, зміст і порядок інтеграції стандартів стратегічного й проектного управління в цільових програмах розвитку на основі використання в Україні найкращого досвіду розвитку передових країн і компаній світу, останніх досягнень науки та техніки.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток національного господарства та його високотехнологічних науково-виробничих систем, стандарти управління цільовими програмами розвитку.