

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

Олійник Р.Ю.

аспірант,

Навчально-науковий інститут публічного управління

та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРОЕКТИФІКАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

Термін проєктифікація вперше з'явився в науково-дослідній літературі в 1990-х роках, коли К. Мідлер використав його для опису змін у напрямку проєктної орієнтації в компанії Renault [9]. Сенс цього процесу полягає в тому, що середовище відтворюється з метою підтримки проєктів різними способами. Одним із значень слова проєктифікація є те, що певна робота в компанії або в іншій організації трансформується, щоб виконуватися як проєкт [5]. К. Бредін і Дж. Сьодерлунд визначають проєктифікацію як перехід від повторюваного виробництва до нерутинних робочих процесів і використання тимчасових проєктів [3].

Феномен проєктифікації спочатку досліджувався та описувався на рівні організацій (компаній), потім поширився на рівень суспільства. У 2002 році Р. Гарейс розширив поняття «проєктної орієнтації» з окремої організації на рівень суспільства. За словами пошуковця, суспільство, яке часто застосовує проєкти та програми та надає освіту, дослідження та маркетинг, пов'язані з управлінням проєктами, може сприйматися як суспільство, орієнтоване на проєкти [4].

Проєктифікація державного сектору є тенденцією, яка надовго вписана в зміни, що відбуваються в середовищі ЄС. К. Андерсон, І. Еклунд і М. Лехтола відзначають, що програми ЄС Interreg керувалися програмами та проєктами, здійснювалися через них і були центральними пристроями «проєктного повороту» державного управління в усіх країнах-членах ЄС [2]. Р. Лундін також відзначає роль ЄС у продовженні проєктифікації світу [8]. У спільній роботі І. Ковач та І. Кучерова показують, що відповідний процес у ЄС призвів до появи нового соціального класу в Центральній і Східній Європі – «проєктного класу»,

загальною функцією якого є посередництво в перерозподілі публічного та приватного фондів розвитку та передачі матеріалів, ідей, знань та влади [6].

К. Андерсон зазначає, що, хоча управління проектами пронизує сучасне державне управління, досі воно не було предметом великої кількості наукових досліджень та аналізів. Особливо це можна продемонструвати на прикладі ЄС та його апарату регіонального розвитку, який базується на проєктах, але приділяє їм дуже мало уваги [1].

Водночас А. Куура зазначає, що проєктифікація, включаючи поширення тимчасових організацій, займає значне місце в сучасному державному управлінні [7]. Подібну позицію представляють і інші дослідники, які згадують про те, як реалізується регіональна політика ЄС. Спосіб реалізації політики ЄС має великий вплив на зміни в державному секторі. Політика ЄС адаптується до стратегій національних міністерств, а потім до короткострокових планів дій, які, у свою чергу, переносяться на цілі та плани дій муніципалітетів та регіональних та субрегіональних адміністрацій. Важливо, що всі проєктні заявки, підготовлені на регіональному/місцевому рівні, мають відповідати дуже офіційним і обмежувальним вимогам, передбаченим на європейському рівні [5].

Вплив, який ЄС має у плані проєктифікації на країни-члени, можна вважати великим. Близько 80% загального бюджету ЄС повертається державам-членам у вигляді структурних фондів, фондів згуртованості та сільськогосподарських субсидій. У той же час, дуже важко виміряти масштаб проєктифікації в Європі з тієї простої причини, що такі дані не збираються на регулярній основі.

Проєкти ЄС повинні відповідати організаційним стратегіям установи, і іноді краще двічі подумати, чи справді організація зацікавлена в діяльності та результатах, запланованих в межах запропонованого проєкту. Ті проєкти, в яких цілі, результати та додана вартість для організації не зрозумілі, дуже ризиковані. Крім того, проєкти ЄС передбачають довгострокові відносини, тобто організація приєднується до відносин, пов'язаних з проєктом, на значно довший період, ніж тільки реалізація проєкту: вона має пройти етап підготовки та подання проєкту, остаточну звітність з проєкту та підготувати проєктну документацію після завершення реалізації проєкту.

Правила реалізації проєктів можуть відрізнятися від програми до програми. Обов'язкова умова – читати та перевіряти адміністративні та керівні документи для конкретного конкурсу проєктів. Також може статися, що під час реалізації проєкту деякі правила визначаються більш

детально, щоб вирішити практичні питання, які порушують різні проекти. Через партнерство важливо надати всі експертні знання, необхідні для здійснення проектної діяльності. Хоча конкретні експертні знання можуть бути забезпечені залученням субпідрядників, ЄС не вважає це бажаною процедурою.

У більшості проектів ЄС від партнерів вимагається інвестувати і власні ресурси (за термінологією ЄС це називають співфінансуванням), оскільки ЄС зазвичай фінансує лише частину загальних коштів, необхідних для реалізації проекту. Більше того, обсяг фінансування проекту ЄС ніколи не може бути збільшений, навіть якщо існують вагомі причини для виправдання збільшення вартості проекту. Тому важливо переконатися, що всі партнери мають бажання та можливість інвестувати власні ресурси. У цьому відношенні оцінка обсягу необхідної роботи є фундаментальним завданням у будь-якому плануванні проекту, а в плануванні проектів ЄС це зробити ще важче, оскільки проекти ЄС є більш складними та повними невизначеності. Якщо оцінка робіт, необхідних для проекту ЄС, буде нереально високою, пропозиція буде відхилена, а якщо вона буде занадто низькою, фінансування проекту буде недостатнім.

Основною метою будь-якого проекту ЄС, незалежно від фази, є розробка продукту чи послуги, які можна використовувати. ЄС не фінансує проекти, в яких незрозуміло, які результати призначені для використання, і як це буде зроблено. Однак, експлуатація не обов'язково означає комерційну експлуатацію (продаж проектних продуктів і послуг), але вона включає кілька можливостей, наприклад, програмне забезпечення з відкритим кодом, ініціювання послуги від імені державної адміністрації, продаж інтелектуальної власності проекту тощо.

Список використаних джерел:

1. Andersson K. Orchestrating regional development through projects: the «innovation paradox» in rural Finland. *Journal of Environmental Policy & Planning*. 2009. Vol. 11. № 3. P. 187–201.

2. Andersson K., Eklund E., Lehtola M. The EU interreg programmes: key devices in the European Union project machinery? URL: http://sockom.helsinki.fi/forum/workshops/cornellpapers/Andersson_et_al.pdf

3. Bredin K., Söderlund J. *Human Resource Management in Project-Based Organizations*. Palgrave Macmillan, 2011.

4. Garais R. Management in the project-oriented society. URL: <http://epub.wu.ac.at/814/1/document.pdf>
5. Godenhjelm S., Lundin R., Sjöblom S. Projectification: the case of the European Union. Proceedings of the IRNOP 2011, Project Management Research Chair, University of Quebec, Montreal, 2011.
6. Kovách I., Kučerová E. The social context of project proliferation: the rise of a project class. *Journal of Environmental Policy & Planning*. 2009. Vol. 11. № 3. P. 203–221.
7. Kuura A. Policies for projectification: support, avoid or let it be? URL: <http://ssrn.com/abstract=1884204>
8. Lundin R. On trends and the future of project management research and profession. *International Journal of Project Management*. 2011. Vol. 29. № . 3. P. 241–243.
9. Midler C. Projectification of the firm: the Renault case. *Scandinavian Journal of Management*. 1995. Vol. 11. № 4. P. 363–375.