

УДК 005.8:330.322.214

С.В. Повна, канд. екон. наук, доцент

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

МЕТОДОЛОГІЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

С.В. Повная, канд. экон. наук, доцент

Черниговский национальный технологический университет, г. Чернигов, Украина

МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

Svetlana Povna, PhD, Associate Professor

Chernihiv National Technological University, Chernihiv, Ukraine

METHODOLOGY OF THE PROJECT APPROACH IN THE MANAGEMENT OF STATE INVESTMENT PROJECTS

Досліджені переваги та особливості використання проектного підходу в державному управлінні. Проаналізовані законодавчі підходи до державних інвестиційних проектів в Україні на предмет відповідності проектному менеджменту. Проаналізована структура та достатність запланованого фінансування державних інвестиційних проектів, що затверджені на 2016-2017 роки. Зроблені висновки, що відмежування держави від проблем реального сектору економіки на противагу посиленій увазі соціальним питанням в кінцевому рахунку створює проблему недостатності фінансової потужності держави навіть для вирішення поточних завдань. Вишукування додаткових інвестиційних ресурсів та обґрунтоване їх вкладання з використанням методології проектного менеджменту є важливим напрямком діяльності державного управління.

Ключові слова: розвиток економіки, інвестиційні проекти, проектний менеджмент, державне управління, фінансування державних інвестиційних проектів

Табл.: 1. Бібл.: 13.

Исследованы преимущества и особенности использования проектного подхода в государственном управлении. Проанализированы законодательные подходы к государственным инвестиционным проектам в Украине на предмет соответствия проектному менеджменту. Проанализирована структура и достаточность запланированного финансирования государственных инвестиционных проектов, утвержденных на 2016-2017 годы. Сделаны выводы, что отмежевание государства от проблем реального сектора экономики в противовес усиленному вниманию социальным вопросам в конечном счете создает проблему недостаточности финансовой мощности государства даже для решения текущих задач. Изыскание дополнительных инвестиционных ресурсов и обоснованное их вложения с использованием методологии проектного менеджмента является важным направлением деятельности государственного управления.

Ключевые слова: развитие экономики, инвестиционные проекты, проектный менеджмент, государственное управление, финансирование государственных инвестиционных проектов

Табл.: 1. Библ.: 13.

The advantages and peculiarities of using the project approach in public administration are explored. Legislative approaches to state investment projects in Ukraine are analyzed for compliance with project management. The structure and sufficiency of the planned financing of state investment projects approved for 2016-2017 are analyzed. The conclusions are drawn that the dissociation of the state from the problems of the real sector of the economy as opposed to increased attention to social issues ultimately creates the problem of the lack of financial capacity of the state, even for solving current problems. The search for additional investment resources and the justification of their investment using the methodology of project management is an important area of public administration.

Key words: economic development, investment projects, project management, public administration, financing of state investment projects

Tabl.: 1. Bibl.: 13.

Постановка проблеми. Державне управління покликане створювати умови для економічного і соціального розвитку територій. Сила держави проявляється в інноваційності її економіки, наявності розвинутої промисловості з високою продуктивністю праці, що в кінцевому рахунку дає значну додану вартість та високий рівень життя населення. Для досягнення такого рівня розвитку економіки необхідно активізувати інвестиційну діяльність, насамперед у високотехнологічних і високопродуктивних галузях.

Виділяють три функції, які виконують інвестиції щодо розвитку економічної системи: (1) забезпечення економічного зростання і якісного оновлення основних фондів на новій, конкурентоспроможній основі як на рівні окремого підприємства, так і національної економіки в цілому; (2) здійснення прогресивних структурних змін в суспільному виробництві, які зачіпають найважливіші економічні пропорції (особливо важливою пропорцією є оптимізація співвідношення між нагромадженням і споживанням, від чого залежать темпи зростання виробництва, рівень споживання населення і ефективність суспільного відтворення); (3) реалізація досягнень науково-технічного прогресу і підвищення на цій основі ефективності виробництва як на макрорівні, так і на мікрорівні [1].

Реалізація бажаних інноваційних змін та структурних зрушень в економіці – це ніщо інше, як реалізація сукупності великих, середніх і малих інвестиційних проектів, пов'язаних з новітніми технологіями, новітніми продуктами, опануванням нових ринків збуту та сировини, організаційними змінами. При відсутності реальних (пов'язаних з розвитком та удосконаленням підприємств і організацій) проектів термін «інноваційно-інвестиційний розвиток» отримує лише теоретичне значення. Отже, управління інноваційно-інвестиційним розвитком економіки відбувається саме через реалізацію сукупності інвестиційних проектів інноваційного характеру.

Для України сьогодні не є характерним масове впровадження інвестиційних проектів, адже обсяг інвестицій у країні в принципі є недостатнім, про що свідчить небезпечна динаміка зносу основних засобів: так, цей показник збільшується кожного року, і якщо в 2000 р. складав 43,7 % [2], то у 2014 р. – вже 83,5 % [3]. Головною причиною недостатності інвестування є значне підвищення рівня його ризикованості [4] через нестабільність та несприятливість політичного, правового середовища. Тому посилення уваги до проектного менеджменту в державному управлінні дасть можливість отримувати вищі результати від вкладених ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам інвестиційної діяльності держави та використання методології проектного менеджменту у державному управлінні присвячені роботи наступних авторів: Т.Г. Затонацька, О.П. Кириленко, Б.С. Малиняк, І.А. Чикаренко, О.А. Шиманська, В.Г. Федоренко та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Актуальність дослідження використання методології проектного менеджменту при управлінні державними інвестиційними проектами обумовлена необхідністю значної активізації інвестиційної діяльності в Україні та посиленої ролі держави у цьому процесі.

Мета статті. Мета статті полягає в дослідженні сучасних тенденцій управління реалізацією державних інвестиційних проектів та розробці рекомендацій щодо вдосконалення державного управління інвестиційними проектами з використанням методології проектного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Методологія проектного управління сьогодні вважається одним з найбільш прогресивних напрямів менеджменту, що дає можливість отримувати заплановані якісні результати з дотриманням заданих часових та фінансових обмежень. Проектний менеджмент в загальному випадку вимагає уваги до таких питань, як менеджмент вимог, проектна культура, комунікації, документування, якість, ризик-менеджмент, методи генерування ідей, і розглядає усі необхідні роботи в контексті фаз проекту (стратегічна, планування, реалізація та закриття) [5].

Цінність проектного підходу полягає в тому, що національна модель управління інноваціями і проектами розвитку на всіх рівнях, від корпорації до держави, є найефективнішим інструментом у боротьбі із кризами [6], ефективне поєднання західних управлінських технологій із національною культурою управління відповідно до раціональної стратегії розвитку своєї країни веде до процвітання, але механічне копіювання західних і східних моделей та стандартів управління знижує ефективність управління проектами,

інноваціями й національною економікою в цілому. Тому розвиток основних компонентів інноваційного і проектного менеджменту варто здійснювати шляхом збалансованої інтеграції світового досвіду, специфіки країни та національної культури управління. Взаємне збагачення управлінських культур і технологій сприяють підвищенню ефективності національної економіки та її проектів. Проектне управління в сучасних умовах має включати три складові: антикризове управління, управління безпосередньо проектами та управління інноваціями.

Доцільність застосування методології управління проектами для розробки та здійснення програм і проектів у сфері державного управління обумовлена наступними аргументами [7]: (1) розробка та втілення державних програм незалежно від рівня, враховуючи їх складність та багатоаспектність, вимагає застосування інструментів проектного менеджменту; (2) управління проектами є універсальною концепцією, що може застосовуватись для здійснення будь-яких проектів в усіх галузях та напрямках, починаючи з освіти, науки та медицини і завершуючи важкою промисловістю, збройними силами та оборонним комплексом; (3) механізми управління проектами дають змогу вирішити проблему відсутності нормальної координації між багатьма структурами та органами, які задіяні при реалізації програм у державній сфері, що може повністю паралізувати хід робіт; (4) проектний підхід передбачає чіткий розподіл цілей, завдань, функцій та обов'язків щодо реалізації проекту, що полегшує оцінку та підвищує контроль за виконанням завдань підлеглими; (5) за допомогою проектного підходу здійснюється зворотний зв'язок з населенням країни, що дає змогу громадянам краще оцінити діяльність органу державного управління.

Розвиток проектного менеджменту пов'язаний з удосконаленням програмно-цільового управління у сфері державних фінансів, метою чого є підвищення прозорості та ефективності їх використання [6]. Застосування програмно-проектного менеджменту у сфері державних фінансів в Україні надасть можливість розв'язати такі завдання: забезпечити бюджетну дисципліну (бюджетні видатки мають бути реалістичними, проводитись у рамках заданих обмежень за часом та кошторисом); забезпечити ефективний розподіл бюджетних ресурсів (через забезпечення ресурсами насамперед пріоритетних завдань розвитку країни); забезпечити ефективність використання видатків за рахунок моніторингу проектів; розвинути напрям державно-приватного партнерства (через наявність спільних стандартів для оцінки ефективності).

Згідно Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки [8], застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі відбувається лише формально, бо все ще здійснюється без виконання таких обов'язкових вимог, як наявність довгострокової стратегії розвитку України і запровадження стратегічного і середньострокового бюджетного планування. З метою підвищення ефективності програмно-цільового методу, головні розпорядники бюджетних коштів зобов'язані (починаючи з 2015 р.) чітко визначати відповідність своїх бюджетних програм стратегічним цілям, але при відсутності цілісної системи стратегічного планування та галузевих стратегічних планів результативність цього процесу залишається невизначеною. Отже, для використання програмно-цільового методу у державному управлінні на сьогодні не вистачає базової ланки – стратегічного планування. За відсутності цільових настанов система менеджменту будь-якої організації ефективною бути не може, адже виконання усіх інших функцій менеджменту, включаючи організацію виконання, мотивування, контроль, залежить від планування, насамперед стратегічного, і неможливе без нього.

Процедуру відбору державних інвестиційних проектів описує Постанова «Деякі питання управління державними інвестиціями» [9]. Згідно неї рішення щодо проектів приймається Міжвідомчою комісією, яка складається з міністрів, а основними критеріями для оцінки проекту є: (1) ступінь реалізації проекту; (2) позитивний економічний, соціальний та

екологічний ефект; (3) позитивна економічна ефективність (для самоокупних проектів); (4) обґрунтування вибору джерел коштів для експлуатації об'єкта державної власності; (5) економія витрат на експлуатацію об'єкта державної власності; (6) відповідність проекту стратегічним настановам держави, визначеним в Основних напрямках бюджетної політики на наступний бюджетний період.

Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 25.10.2016 р. «Про затвердження Порядку моніторингу стану розроблення (реалізації) державних інвестиційних проектів» [10] передбачає наявність внутрішнього (що проводиться відповідальним виконавцем не рідше разу на місяць) та зовнішнього (проводиться Мінекономрозвитку кожні півроку) моніторингу протягом усього життєвого циклу проекту. Моніторинг базується як на звітних документах (в тому числі фотографіях об'єкта та його конструктивних елементів), так і на загальноприйнятих показниках ефективності проекту. На підставі моніторингу можуть змінитися обсяги видатків через їх перерозподіл на проекти, які реалізуються у визначені терміни. Отже, цей документ встановив правила для одного з найважливіших елементів управління державними інвестиційними проектами – контролю.

Але терміни реалізації проектів часто залежать від наявного фінансування (табл. 1), отже виникає коло, за яким через недостатність коштів гальмується інвестиційний проект, а через гальмування інвестиційного проекту кошти перерозподіляються на інші проекти. Хоча відслідковування ступеню готовності об'єкта та перерозподіл коштів на ті проекти, які реалізуються згідно графіка, відповідає як проектній методології в цілому, так і правилам реалізації інвестиційних проектів в Європейському Союзі.

Таблиця 1

Відібрані для фінансування на 2016-2017 рр. державні інвестиційні проекти

<i>Напрямок проектів</i>	<i>Кількість проектів, од.</i>	<i>Загальна вартість відібраних проектів, тис.грн.</i>	<i>Передбачено фінансування на 2017 р., тис.грн.</i>	<i>Доля фінансування у 2017 р. від загальної вартості проектів, %</i>
1. Охорона здоров'я	9	7 376 471,15	748 093,10	10,14
2. Соціально-культурна сфера	5	5 845 816,840	213 675,300	3,66
3. Охорона навколишнього середовища	5	2 362 633,230	37 395,000	1,58
4. Транспортна інфраструктура	3	12 788 603,441	600 000,000	4,69
5. Функціонування органів влади та надання ними послуг	5	670 809,000	51 430,200	7,67
Разом	27	29 044 333,66	1 650 593,6	5,68

Розраховано автором за [11]

Отже, разом для державного інвестування на 2016-2017 рр. було відібрано 27 проектів, найбільша кількість з яких належить сфері охорони здоров'я (9 проектів), а найбільша вартість – транспортній інфраструктурі (12 788 603,441 тис.грн.). Але слід вказати, що передбачене фінансування на 2017 р. складає в середньому лише 5,68% (коливаючись від максимального значення у сфері охорони здоров'я 10,14% до мінімального значення у сфері охорони навколишнього середовища 1,58%). Через таке фінансування реалізація

запланованих проектів може розтягнутися на 17-18 років, і цей недолік також є суттєвою проблемою управління державними інвестиційними проектами, адже порушення термінів реалізації проектів через будь-яку причину часто потребує консервування об'єкта, що також вимагає додаткового фінансування.

На відміну від України, у розвинутих країнах світу відносно високий рівень інвестування підтримується за рахунок великих інвестицій у докорінну реконструкцію виробництва і розвиток нових галузей економіки. Суттєву роль тут відіграє і економічна політика держави, яка за допомогою податкових важелів, а особливо прискореної амортизації, стимулює підприємства збільшувати інвестиції. В основних розвинутих країнах світу 30-40 % інвестицій здійснюється самою державою. За рахунок держави фінансуються інвестиції в галузі виробничої і соціальної інфраструктури, а в деяких країнах, крім того, і в житлове будівництво [1]. В Україні доля державного та місцевих бюджетів у капітальних інвестиціях впала з 9,2 % у 2010 р. до 7,7 % у 2015 р. при тому, що існує тенденція ліквідації податкових пільг для розвитку інноваційних виробництв та заміна їх конкурсним фінансуванням проектів державою.

За нашими дослідженнями [12], для реалізації бажаних структурних зрушень в економіці необхідно використовувати як державні інвестиції, так і активізацію підприємницького сектора, причому в структурі державних витрат не менше 25% направляти на цілі економічного розвитку (на противагу тому, що, наприклад, у Чернігівській області витрати на економічні питання весь період незалежності складали 2,4-8,5 % бюджету, в чому можна знайти одну з причин кризової ситуації в регіоні).

Також існує важлива задача здійснювати збалансований розподіл бюджетних ресурсів на поточні та перспективні потреби. Обмеженість фінансових ресурсів держави й органів місцевого самоврядування в останні роки призвела до перекосу бюджетних видатків у бік вирішення поточних проблем та відповідно недостатності бюджетних інвестицій. Несвоєчасне відновлення вартості основних фондів протягом тривалого часу призводить до накопичення наявних проблем і виникнення кризового стану в майбутньому, подолання якого вимагатиме значно більших фінансових ресурсів. Тому зниження обсягів інвестицій до меж, які є нижчими від суми зносу основних фондів, є серйозною загрозою національній безпеці країни [13].

Економічна активність держави давно перестала трактуватися науковцями як альтернатива ринковому господарству, а розглядається як важливе його доповнення. З позиції економічної доцільності функціонування держави має бути направлене не на конкуренцію з господарюючими суб'єктами, а на забезпечення ефективної діяльності тих сфер, які належать до компетенції держави. Основна проблема полягає у чіткому визначенні меж відповідальності держави, тобто тих функцій, які вона вирішує найбільш ефективно. Відповідь на це питання шукають у співставленні недосконалостей ринку і недосконалостей державної діяльності при виконанні кожного конкретного завдання. Роль державних капіталовкладень зростає в умовах перехідної економіки, коли виникає потреба в короткі терміни здійснити її структурну перебудову, створити додаткові чинники економічного зростання, подолати високий рівень безробіття. Перспективними напрямками використання обмежених бюджетних ресурсів дуже часто є такі сфери суспільного виробництва, від темпів розвитку яких залежить зростання супутніх галузей.

Висновки і пропозиції. Відмежування держави від проблем реального сектору економіки на противагу посиленій увазі соціальним питанням в кінцевому рахунку створює проблему недостатності фінансової потужності держави навіть для вирішення поточних завдань. Вишукування додаткових інвестиційних ресурсів та обґрунтоване їх вкладання з використанням методології проектного менеджменту є важливим напрямком діяльності державного управління.

1. Федоренко В.Г. Інвестиції та економіка України // Інвестиційні процеси в Україні та зайнятість населення: Матеріали круглого столу (12.12.2014 р.) – К.: ІПК ДСЗУ, 2015. – С.19-25.
2. Статистичний щорічник України за 2012 рік / за ред. Осауленка О.Г. – К.: Державна служба статистики України, 2013. – 552 с.
3. Статистичний щорічник України за 2015 рік / за ред. Жук І.М. – К.: Державна служба статистики України, 2016. – 575 с.
4. Повна С.В. Проблемні аспекти залучення інвестицій в технологічну модернізацію регіону // Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку: колективна монографія / під заг. ред М.П.Бутка. – К.: Кондор-Видавництво, 2016. – С.151-159.
5. M. Daud Alam., Uwe F. Guhl. Project-Management in Practice. A Guideline and Toolbox for Successful Projects. Springer – Verlag GmbH Germany, 2016. – 183 p.
6. Затонацька Т.Г., Шиманська О.А. Зарубіжний досвід застосування проектного менеджменту у сфері державного управління // Фінанси України. – 2011. – №2. – с.106-116.
7. Чикаренко І.А. Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності // Теорія та практика державного управління. - Вип. 9. Державне управління та місцеве самоврядування: Тези IV міжнар. наук. конгресу, 26 лют. 2004 р. - Х.: Вид-во ХРІДУ НАДУ "Магістр", 2004. - С. 24-26.
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 лютого 2017 р. № 142-р «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80>
9. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2015 р. N 571 "Деякі питання управління державними інвестиціями" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/571-2015-%D0%BF/page>
10. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 25.10.2016 №1508/29638 «Про затвердження Порядку моніторингу стану розроблення (реалізації) державних інвестиційних проєктів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1508-16/page>
11. Перелік відібраних державних інвестиційних проєктів / Департамент залучення інвестицій Міністерства економічного розвитку і торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=854a0a66-60cc-4897-81df-acd4e098a1a0&tag=PerelikDerzhavnikhInvestitsiiniikhProektiv>
12. Повна С.В. Структурні зрушення в економіці регіону у контексті глобальних системних змін // Проблеми і перспективи економіки та управління, 2015.– № 1. – С.104-110.
13. Кириленко, О. П. Теорія і практика бюджетних інвестицій [Текст] : монографія / О.П. Кириленко, Б. С. Малиняк. - Тернопіль : Економічна думка, 2007. - 288 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/12088>

References

1. Fedorenko V.H. (2015). Investytsii ta ekonomika Ukrainy [Investments and the economy of Ukraine]. Investytsiini protsesy v Ukraini ta zainiatist naseleennia: Materialy kruhloho stolu. – Kiiv: IPK DSZU. – pp.19-25 (in Ukrainian).
2. Osaulenko O.H. (ed.) (2013) Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2012 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2012] Kiiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (in Ukrainian).
3. Zhuk I.M. (ed.) (2016). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2015 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2015] Kiiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (in Ukrainian).
4. Povna S.V. (2016). Problemni aspekty zaluchennia investytsii v tekhnolohichnu modernizatsiiu rehionu [Problematic aspects of attracting investment in technological modernization in the region] Ekonomichnyi prostir rehionu v intehratsiinii stratehii rozvytku. – Kiiv: Kondor-Vydavnytstvo. – pp.151-159 (in Ukrainian).
5. M. Daud Alam., Uwe F. Guhl. (2016) Project-Management in Practice. A Guideline and Toolbox for Successful Projects. Springer – Verlag GmbH Germany (in English).
6. Zatonatska T.H., Shymanska O.A. (2011). Zarubizhnyi dosvid zastosuvannia proektnoho menedzhmentu u sferi derzhavnoho upravlinnia [Foreign experience of project management in public administration]. Finansy Ukrainy, no. 2, pp.106-116 (in Ukrainian).

7. Chykarenko I.A. (2004) Proektnyi pidkhid yak odyz iz zasobiv pidvyschennia efektyvnosti diialnosti [Project approach as a means of increasing the efficiency]. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. - Vyp. 9. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia. - Kharkiv: KhRIDU NADU "Mahistr". - pp. 24-26 (in Ukrainian).

8. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid (2017) № 142-r «Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2017-2020 roky» [On approval of the Strategy of reforming public finance management for the years 2017-2020]. Retrieved from: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80>.

9. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy (2015) N 571 "Deiaki pytannia upravlinnia derzhavnymy investytsiiami" [Some issues of public investment]. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/571-2015-%D0%BF/page>.

10. Nakaz Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy vid 25.10.2016 №1508/29638 «Pro zatverdzhennia Poriadku monitorynhu stanu rozroblennia (realizatsii) derzhavnykh investytsiinykh proektiv» [On approval of the monitoring of the state of development (sale) of government investment projects]. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1508-16/page>

11. Perelik vidibranykh derzhavnykh investytsiinykh proektiv (2017) [The list of selected public investment projects] / Departament zaluchennia investytsii Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli. Retrieved from: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=854a0a66-60cc-4897-81df-acd4e098a1a0&tag=PerelikDerzhavnykhInvestitsiinykhProektiv>.

12. Povna S.V. (2015) Strukturni zrushennia v ekonomitsi rehionu u konteksti hlobalnykh systemnykh zmin [Structural changes in the economy of the region in the context of the global system changes]. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, 2015.– № 1. – S.104-110.

13. Kyrylenko O. P., Malyniak B. S. (2007) Teoriia i praktyka biudzhetykh investytsii [Theory and practice of investment budget]. - Ternopil: Ekonomichna dumka. – Retrieved from: <http://dspace.tne.u.edu.ua/handle/316497/12088>.

Повна Світлана Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14027, Україна).

Повная Светлана Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и государственной службы, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14027, Украина).

Povna Svitlana – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Management and Public Service, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka St., 14027 Chernihiv, Ukraine).